

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANTONIO WALTER DE DEUS

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR NA
PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DA REGIÃO DA AMPLASC**

FLORIANÓPOLIS

2004

ANTONIO WALTER DE DEUS

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR NA
PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DA REGIÃO DA AMPLASC**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. Área de concentração em Políticas e Gestão Institucional.

Orientador: José Nilson Reinert, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2004

Deus, Antonio Walter de. Habilidades e Competências do Administrador na Percepção dos Empresários da Região da Amplasc / Antonio Walter de Deus – Florianópolis, 2004.

111 f. Fig., Quadros.

Orientador: José Nilson Reinert
Dissertação (Mestrado em Administração) Curso de Pós-Graduação em Administração.
Universidade Federal de Santa Catarina.

Inclui Bibliografia

1. Habilidades. 2. Competências do Administrador. 3. Instituição de Ensino Superior. I. José Nilson Reinert. II Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Administração. III Título.

ANTONIO WALTER DE DEUS

**HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR NA
PERCEPÇÃO DOS EMPRESÁRIOS DA REGIÃO DA AMPLASC**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Administração na área de concentração em Políticas e Gestão Institucional do Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 26 de fevereiro de 2004.

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. José Nilson Reinert
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Pedro Antonio Melo
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Joviles Vitório Trevisol
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não estaria completo sem a ajuda de diversas pessoas. A cada uma delas um agradecimento especial.

Primeiro a Deus que permitiu que eu a este estágio da vida pudesse chegar.

A Nelci, minha esposa, Lúcio André, Fabiana, Cristiana e Giovana meus filhos, as minhas netas Bruna e Maria Eduarda que compreenderam meu afastamento temporário e souberam entender a razão da ausência.

Às professoras Dr^a. Silvia e Angelise o meu agradecimento, e de forma muito especial aos professores Dr. Pedro Antônio Melo e Dr. Joviles Vitório Trevisol pelas sugestões que enriquecem este trabalho. Ao professor Dr. José Nilson Reinert, que com seu estilo sempre sereno, soube conduzir as minhas inquietações sobre as diferenças - na minha visão - entre o que a academia ensina e o que os empresários entendem como ideal na formação do Administrador, possibilitando um ganho de aprendizado e conhecimento, culminando com sua escolha na orientação deste projeto, que não se esgota aqui, mas penso que possa contribuir para estudos futuros.

Aos meus colegas de mestrado, todos, mas uma lembrança especial ao Guido, Patrícia e Silvinho pelas palavras de conforto nos momentos de menos ânimo e pelo companheirismo e apoio demonstrado neste período.

À UFSC, sua equipe diretiva e de funcionários, especialmente àquela ligada ao CPGA, que quando solicitados sempre atenderam aos pleitos de maneira muito profissional.

A Graziela, sempre solícita, um agradecimento com muito carinho.

À equipe de trabalho de onde sou originário – UNOESC/Campos Novos - que habilmente soube suprir a minha ausência e fazer com que o desempenho das atividades fossem marcadas pelo sucesso.

Àqueles que de uma forma ou de outra contribuíram para a concretização deste sonho, meus agradecimentos.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| RESUMO | 09 |
| ABSTRACT | 10 |
| 1 INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS | 15 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 16 |
| 2 REVISÃO TEÓRICA | 17 |
| 2.1 O PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO | 17 |
| 2.2 A NOVA CONJUNTURA ECONÔMICA MUNDIAL | 18 |
| 2.3 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO | 23 |
| 2.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS | 25 |
| 2.5 O ADMINISTRADOR: UM NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS | 32 |
| 2.6 O PAPEL DO ADMINISTRADOR MODERNO | 32 |
| 2.7 CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR | 34 |
| 2.8 NOVAS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR | 39 |
| 2.9 FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES | 44 |
| 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 47 |
| 3.1 IDENTIFICAÇÃO E CODIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS | 48 |
| 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS | 53 |
| 3.3 A AMOSTRA DA PESQUISA | 57 |
| 3.4 COLETA DE DADOS | 60 |
| 3.5 ANÁLISE DOS DADOS | 61 |
| 4 RESULTADOS | 63 |
| 4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE E DA ORGANIZAÇÃO | 63 |

| | |
|---|----|
| 4.1.1 Sexo | 63 |
| 4.1.2 Idade | 64 |
| 4.1.3 Nível de estudos | 64 |
| 4.1.4 Função | 65 |
| 4.1.5 N° total de funcionários | 65 |
| 4.1.6 N° de subalternos | 66 |
| 4.1.7 Ramo | 67 |
| 4.1.8 idade empresa | 67 |
| 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS - OS ATRIBUTOS DO ADMINISTRADOR | 67 |
| 4.2.1 Domínio da informação | 68 |
| 4.2.2 Liderança e comunicação | 68 |
| 4.2.3 Planejamento | 68 |
| 4.2.4 Visão sistêmica | 69 |
| 4.2.5 Decisão | 69 |
| 4.2.6 Ética | 69 |
| 4.2.7 Empreendedorismo | 70 |
| 4.2.8 Capacidade de trabalhar em equipe | 70 |
| 4.2.9 Espírito crítico | 71 |
| 4.2.10 Adaptação a mudança | 71 |
| 4.2.11 Lógica e criatividade | 72 |
| 4.2.12 Equilíbrio emocional | 72 |
| 4.2.13 Delegar poderes | 73 |
| 4.2.14 Organização e controle | 73 |
| 4.2.15 Administração de pessoas | 74 |
| 4.2.16 Administração financeira e contábil | 74 |
| 4.2.17 Administração da produção | 75 |
| 4.2.18 Administração de marketing | 75 |
| 4.3 Discussão dos resultados | 75 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÃO | 83 |
| 6 REFERÊNCIAS | 86 |
| ANEXOS | 90 |
| ANEXO I CARTA ENTREVISTA | 91 |

| | |
|--|----|
| ANEXO II INTEGRA DAS RESPOSTAS À CARTA ENTREVISTA | 92 |
| ANEXO III QUESTIONÁRIO DA PESQUISA | 93 |
| ANEXO IV RELAÇÃO DE EMPRESAS QUE DEFINIRAM A AMOSTRA | 94 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| TABELA 3.1 RESPOSTAS DA CARTA ENTREVISTA | 49 |
| TABELA 3.1.1 RESULTADO DA AC SOBRE AS RESPOSTAS DA CARTA ENTREVISTA | 53 |
| TABELA 3.2 VANTAGENS E LIMITAÇÕES DO QUESTIONÁRIO | 54 |
| TABELA 3.3 QUANTIDADE DE EMPRESAS NA REGIÃO DO ESTUDO | 57 |
| TABELA 3.3.1 NÚMERO DE EMPRESAS CATEGORIZADAS PELO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS | 59 |
| TABELA 4.3.1 SEXO X CARGO | 76 |
| TABELA 4.3.2 RAMO DE ATIVIDADE X IDADE MÉDIA | 76 |
| TABELA 4.3.3 FREQUENCIA DE RESPOSTAS AOS “ATRIBUTOS DO ADMINISTRADOR” | 77 |
| TABELA 4.3.4 ATRIBUTOS DO ADMINISTRADOR – MÉDIA ARITMÉTICA DAS RESPOSTAS ESCALARES, VALORES MÁXIMOS E MÍNIMOS E DESVIO PADRÃO | 78 |
| TABELA 4.3.5 MÉDIAS ARITMÉTICAS DAS RESPOSTAS ESCALARES, ESTRATIFICADAS EM PE E ME – EM ORDEM DECRESCENTE PARA CADA ESTRATO | 80 |
| TABELA 4.3.6 MÉDIAS ARITMÉTICAS DAS RESPOSTAS ESCALARES, ESTRATIFICADAS POR SETOR – EM ORDEM DECRESCENTE PARA CADA ESTRATO | 81 |

RESUMO

DEUS, Antonio Walter de. Habilidades e competências do administrador na percepção dos empresários da região da AMPLASC. 2004. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: José Nilson Reinert

Defesa: 26/02/04

Historicamente a capacitação do aluno de um curso de administração decorre, principalmente, da assimilação dos conteúdos das disciplinas inseridas no currículo de cada curso. De modo geral, mesmo reconhecendo-se a importância do valor agregado por qualquer processo de formação superior, há evidências empíricas de que os administradores recém-formados enfrentam o mercado de trabalho com insegurança e, quase sempre, são incapazes de uma inserção competitiva nas funções típicas de administradores profissionais (LOPES, 2002, p.1). Preocupadas com esta situação, na última década, as escolas de administração vêm carreando esforços para formar um administrador não apenas através de conteúdos (conhecimentos) que o aluno deverá obter de um conjunto de disciplinas, mas que sejam previstas quais ações ou que desempenhos este aluno será capaz de executar com o desenvolvimento de habilidades e quais atitudes são desejáveis que o mesmo adote, considerando suas emoções e sentidos. Igualmente importante tem sido trabalhar os valores, para ajudar o aluno a direcionar suas ações, conhecimentos e habilidades para aquilo que acredita ser viável e certo, respeitando os princípios éticos de sua profissão, ao atuar na sociedade. O presente estudo tem por objetivo conhecer a quais requerimentos o profissional da Administração deve atender para desempenhar suas funções, na visão dos empresários da região da AMPLASC e analisar a congruência desta percepção em relação ao que preconiza a Proposta Curricular do Curso de Administração. O método foi um estudo exploratório de corte transversal, onde, através de *survey* realizada junto a 23 empresas, buscou-se levantar as características da população pesquisada. O instrumento de coleta de dados foi questionário, composto de 27 questões, dividido em duas partes: a) identificação da empresa e b) os atributos do administrador. Nessa última parte o respondente acusava em uma escala a intensidade de importância que os atributos considerados deveriam estar presentes no administrador. A análise dos dados foi realizada sobre a amostra total e depois estratificando a amostra em pequena e média empresa e em função do ramo de atividade (indústria, comércio e serviço). Os resultados mostram que existe consonância entre a Proposta Curricular e o empresariado da região no que se refere a importância dos atributos do estudo, entretanto levantam algumas questões quanto a intensidade de importância dada à alguns desses atributos nas diferentes óticas (Proposta Curricular/sociedade).

Palavras-chave: Administrador, Competência, Habilidade.

ABSTRACT

DEUS, Antonio Walter de. Habilidades e competências do administrador na percepção dos empresários da região da AMPLASC. 2004. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

Orientador: José Nilson Reinert

Defesa: 26/02/04

Historically the qualification of the pupil of an administration course elapses, mainly, of the assimilation of the contents of disciplines inserted in the resume of the course. In general way, exactly recognizing its importance of the value added for any process of higher formation, it has empiric evidence of that the just-formed manager face the market of work with unreliability and almost are incapable of a competitive insertion in the typical functions of professional manager (LOPES, 2002, p.1). Worried about this situation, in the last decade, the manager schools come carting efforts to form an manager through content (knowledge) not only that the pupil will have to get of a set of disciplines, but that which actions are foreseen or that performances this pupil will be capable of ability and which attitudes are desirable that the same adopts, considering its emotions and felt. Equally important it has been to work the values, to help the pupil to direct its action, knowledge and abilities for what it believes to be viable and certain, respecting the ethical principles of its profession, when acting in the society. The present study it has for objective to know which the petitions that the professional of the Administration must to retard for to perform your functions, in the vision of the contractor of the region of the AMPLASC and to analyses the congruence of this perception in relation to that it praises the academy. The method was exploratory study of transversal cut, where, through survey carried through together the 23 companies it searched to raise the characteristics of the searched population. The instrument of collection of data was questionnaire made up of 27 questions, divided in two parts: a) identification of company and b) the attributes of the administrator. In this last ones it has broken the respondent accused in a scale the intensity with importance in the administrator. The analysis of the data was carried through on the total sample an later stratify the sample in small average company and function of the activity branch (industry, commerce and service). The results show that accord between the academy and managers of the region as for importance of the study, however raise some questions how much the intensity of importance given to some of the attributes in the different optics.

Key-words: Manager, Competence, Ability.

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA E PROBLEMA

No cenário atual, onde a velocidade das mudanças e a disponibilidade de informações crescem de forma exponencial e globalizada, a sobrevivência das empresas está relacionada, mais que nunca, a sua capacidade de captar, absorver, e responder às demandas requeridas pelo ambiente (SANTOS, JUNIOR, 2002, p. 15).

Com clientes cada vez mais exigentes, demandando novos produtos e serviços, qualidade, assistência técnica e outros aspectos, a regra tem sido mudar freqüentemente para atender à realidade dinâmica. Esse aumento requerido da eficiência e, principalmente, da eficácia, altera os paradigmas de gestão. “Num momento como este, é fundamental que se possa contar com administradores, públicos ou de empresas, que deverão ser capazes de romper com as antigas regras de um país onde concorrência e risco não faziam parte dos negócios” (NICOLINI, 2001, p. 5).

De modo geral, mesmo reconhecendo-se a importância do valor agregado por qualquer processo de formação superior, há evidências empíricas de que os administradores recém-formados enfrentam o mercado de trabalho com insegurança e, quase sempre, são incapazes de uma inserção competitiva nas funções típicas de administradores profissionais (LOPES, 2002, p. 1).

As características distintivas da Administração como área de atuação profissional acabam por impor uma reflexão sobre os paradigmas que suportam as estruturas, métodos e técnicas utilizados no processo de formação do administrador. Por se tratar de um conjunto teórico em construção que, nesse processo, apropria-se pragmaticamente de subconjuntos de outras ciências, exatas e humanas e, sobretudo, pela necessidade de maior subordinação de seus princípios aos contextos de sua aplicação, particularmente, quanto às especificidades dos sistemas

organizacionais, a Administração apresenta uma complexidade correspondente à da própria dinâmica do ambiente.

A questão fundamental é como prover as competências de gestão necessárias ao exercício profissional do administrador, nesse contexto de relações sistêmicas complexas, de incertezas e de descontinuidades.

Hoje, quando no mundo inteiro, o ensino superior passa a ser entendido como uma questão prioritária e estratégica para o futuro das nações, todos os países, até aqueles que têm uma tradição secular na área, repensam e reestruturam suas Instituições de Educação Superior (IES), (NEVES, 1999) e, particularmente, suas universidades. Sob esta perspectiva, impressiona a capacidade de a Universidade se transformar para se ajustar às novas exigências, sejam estas dos estudantes, dos professores, da monarquia, da Igreja, do Estado ou do mercado.

Concomitantemente, a necessidade de obtenção de uma melhor qualidade educacional no nível superior, bem como de mais tempo de escolaridade por parte dos indivíduos, é muito mais perceptível, principalmente pelo fato de as organizações estarem exigindo um maior grau de escolaridade de seus selecionados, motivados pelas modificações e/ou implementação de novas tecnologias em seus ambientes internos. No ambiente de trabalho, há uma maior exigência no modo de agir (atitudes) de cada indivíduo, que necessita aprender novas formas de executar seu trabalho, manusear novas máquinas e adquirir novos conhecimentos e habilidades.

A aquisição de conhecimentos, através da educação, por parte do indivíduo, é assunto trabalhado por Salvagni (2000, p.1) ao afirmar que “o conhecimento, a tecnologia (e) as exigências da profissão crescem continuamente [obrigando] o indivíduo que deseja se manter competente (e competitivo) (a) acompanhar essa evolução”.

Neste contexto, recai sobre as universidades a necessidade de associar ao processo de ensino-aprendizagem não apenas os conteúdos (conhecimentos) que o aluno deverá obter de um conjunto de disciplinas, como comumente se faz, mas que sejam previstas quais ações ou que desempenhos este aluno será capaz de executar com o desenvolvimento de habilidades e quais atitudes são desejáveis que o mesmo adote, considerando suas emoções e sentidos. É igualmente

importante trabalhar os valores, para ajudar o aluno a direcionar suas ações, conhecimentos e habilidades para aquilo que acredita ser viável e certo, respeitando os princípios éticos de sua profissão, ao atuar na sociedade.

Historicamente, a capacitação do aluno de um curso de graduação decorre, principalmente, da assimilação dos conteúdos das disciplinas inseridas no currículo de cada curso. Por outro lado, como afirma Ramos & Lima (1996, p.205-206)

“os professores também necessitam de preparo para aliar à especificidade de sua formação reflexões sobre o mundo do trabalho que sejam integradas ao contexto de suas disciplinas. (...) O aluno ...não é convidado a exercer uma posição ativa no processo de ensino-aprendizagem. Não é estimulado a fazer articulações entre as matérias que estuda e suas implicações no mundo do trabalho. Essa desintegração gera uma aprendizagem meramente teórica, tendo como ponto central a figura do professor, enquanto o aluno tende a decorar apenas o que lhe foi transmitido. Impede-se, desta forma, a emergência da curiosidade, da investigação, da dúvida- pontos de origem da construção do saber e do senso crítico”.

Autores como Aktouf (1996) e Alvesson e Willmott (1998) sustentam que o Ensino da Administração assume uma postura de descaso em relação às pessoas nas organizações, pois ainda forma alunos com conhecimentos e técnicas por demais estreitos, que carecem de uma perspectiva mais ampla e crítica dos acontecimentos, que calculam em excesso, que carecem de reais capacidades de reflexão, que demonstram grande insensibilidade em relação aos valores sociais e humanos e que são preocupados demais com o curto prazo e com suas carreiras. E isso se deve ao fato de os currículos serem caracterizados pela ênfase na aquisição de técnicas e pela negligência das habilidades interpessoais e de comunicação.

Em 1993, o Conselho Federal de Administração (CFA) instituiu o currículo mínimo para o curso de Administração com a intenção de preparar o administrador para o mercado globalizado. A preocupação do CFA estava centrada na necessidade das IES se reestruturarem para proporcionarem conhecimentos mais condizentes com o processo evolutivo do ambiente externo.

Com efeito, a preocupação com a formação do administrador e sua atuação no mercado de trabalho é assunto que gera interesse em pesquisadores, estudiosos e organizações preocupadas em identificar e delinear qual o perfil ideal desse profissional.

Em 1996 a Associação Nacional dos Cursos de Administração (ANGRAD), em pesquisa realizada junto aos coordenadores de cursos de Administração, definiu um perfil e habilidades desejadas nos egressos desses cursos.

A Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto realizou em Florianópolis/SC, nos dias 23 e 24 de abril de 1998, o SEMINÁRIO NACIONAL SOBRE DIRETRIZES CURRICULARES PARA OS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, promoção do Conselho Federal de Administração e da Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto, da Universidade Federal de Santa Catarina, da Universidade do Estado de Santa Catarina, da Associação das Fundações Educacionais de Santa Catarina, da Fundação ESAG e do Conselho Regional de Administração de Santa Catarina.

Precedendo o SEMINÁRIO NACIONAL, foram promovidos, em 1996, o Encontro Nacional de Avaliação do Estágio Supervisionado do Curso de Administração, em Natal/RN e, em 1997 o II Encontro Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração, em Vitória/ES, além dos Seminários Regionais realizados ao longo do ano de 1998.

Os objetivos dos mesmos foram oportunizar o intercâmbio de informações e experiências sobre o futuro dos cursos de graduação em Administração, dos fundamentos que devem delinear o Projeto Pedagógico e do verdadeiro papel dos Coordenadores de Curso; instrumentalizar os participantes sobre as recomendações do Conselho Nacional acerca das Diretrizes Curriculares, com o intuito de se coletar subsídios para a sistematização, síntese e elaboração de Proposta sobre as Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração.

Nessa perspectiva, repensar sistematicamente e reformular, sempre que necessário, e de forma contextualizada, o processo de formação de profissionais de Administração desenvolvido pelas instituições brasileiras, orientando-o para o desenvolvimento de competências de gestão significativamente diferentes daquelas que, aparentemente, os cursos de Administração do Brasil, tradicionalmente, vem provendo, torna-se um imperativo.

Assim sendo, é que o presente trabalho, desenvolvido na micro-região geográfica da Associação dos Municípios do Planalto Sul Catarinense (AMPLASC), busca conhecer quais habilidades e competências devem possuir os egressos dos Cursos de Administração para desempenhar suas atribuições, na visão daqueles que utilizam o profissional resultante do processo de formação de administradores. Em tal contexto, este estudo significa mais uma contribuição ao processo de reflexão sobre as bases da formação do profissional de Administração e permite avaliar a importância relativa (Academia/mercado) de cada um dos atributos considerados, possibilitando atualizar informações, acompanhar o dinamismo do ambiente, e adequar o processo de formação profissional. A relevância social deste trabalho parece evidente, uma vez que trará subsídios fundamentais para a melhoria da qualidade do processo de ensino/aprendizagem de Administração, bem como sua adequação à realidade contextual.

Quais são as competências e habilidades que um administrador de empresa deve possuir para fazer frente aos desafios do mercado de trabalho?

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo pretende contribuir para avaliar a consonância entre o que a Academia preconiza como habilidades e competências necessárias para a formação do bom Administrador e o que o contexto da região da AMPLASC julga necessitar.

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a que requerimentos que o profissional da Administração deve atender para desempenhar suas funções, na visão dos empresários da região da AMPLASC e analisar a congruência desta percepção em relação ao preconiza a Proposta Curricular dos Cursos de Administração.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as habilidades e competências que o administrador deve deter, na ótica do empresariado da região do estudo.
- Quantificar a importância dada aos atributos pelo empresariado.
- Analisar o posicionamento do empresariado, comparativamente ao posicionamento da Proposta Curricular dos Cursos de Administração.
- Propor ações para melhoria do processo de ensino/aprendizagem em Administração.

2 REVISÃO TEÓRICA

O perfil do administrador está se transformando velozmente, sobressaindo a demanda crescente de novas competências. O papel do pensamento criativo apresenta-se neste contexto de fundamental importância para a solução de questões para as quais a previsão e o estabelecimento de padrões tendem a ser cada vez mais difíceis. Evans e Russel (1989) afirmam que uma administração bem-sucedida exige uma nova forma de pensar e o preparo para contemplar novas respostas. As mudanças sem precedentes pelas quais a humanidade tem passado e passará exigirão, como nunca antes, a utilização de recursos criativos.

O conhecimento tem se tornado obsoleto em um período muito curto de tempo, exigindo uma aprendizagem contínua e permanente. Sendo impossível prever o conhecimento necessário para o futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem a organização a se adaptar ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade. Em razão desse contexto, a criatividade tem sido apontada como um dos recursos extremamente valiosos que as organizações dispõem para sua sobrevivência no próximo milênio.

Wechsler (1998) afirma que são raros os estudos brasileiros na área de criatividade e os estudos e as pesquisas feitas sobre o desenvolvimento da criatividade no Brasil têm se limitado ao ambiente escolar.

2.1 O PROFISSIONAL DA ADMINISTRAÇÃO

Para melhor entendimento do significado da palavra administrador, é importante que se tenha em mente o significado de Administração e sua evolução. A palavra Administração origina-se no latim que significa: direção para, tendência; formados por *minister*, comparativo de inferioridade; e sufixo *ter*, que serve como termo de comparação, significando subordinação ou obediência, isto é, aquele que

realiza uma função abaixo do comando de outrem, aquele que presta um serviço a outro. Assim, sua acepção original implica subordinação e serviço. Originariamente, a palavra administração se refere a uma função que se desenvolve sob o comando de outro, de um serviço que se presta a outro.

Esta atuação empresarial passou a existir a partir das transformações ocorridas ao longo dos anos. A primeira Teoria Administrativa apresenta uma abordagem clássica que inclui nos seus domínios a chamada *Administração Científica*, idealizada pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) (RAYMUNDO, 1992, p. 17). Esta teoria dá evidência às tarefas, onde já se salientavam os quatro princípios científicos: Princípio do Planejamento; do Preparo; do Controle e da Execução.

Da ênfase às tarefas – neste ponto, os estudos da administração localizavam-se no plano de trabalho individual de cada operário que era tomado de maneira isolada - aparece a ênfase na estrutura organizacional da empresa, onde passando-se a abordar os estudos em nível global da organização.

Daí vêm estudos de Fayol (Teoria Clássica); de Weber (Teoria Burocrática) e da Teoria Estruturalista. Fayol, que era também engenheiro, no entanto menos polêmico que Taylor, defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal.

Fayol preocupava-se com as *funções básicas da empresa*, que eram: funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas. Estas últimas relacionam-se com a integração de cúpula das outras cinco funções (RAYMUNDO, 1992, p. 20).

As funções administrativas são responsáveis por coordenar e sincronizar as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas. Tais funções, englobam os elementos da administração, isto é, as funções do administrador, que são: *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*.

Estes elementos da administração constituem o *chamado processo administrativo*. Ao lado dos elementos do processo administrativo, Fayol ressalta que os princípios gerais da administração: princípios da unidade de comando, da unidade de direção, da difusão do trabalho, da autoridade e responsabilidade, da

centralização etc., são aplicados em todas as situações com que o administrador se defronta.

Na Teoria Burocrática de Max Weber é possível identificar as características de uma organização formal voltada unicamente para a *racionalidade* e para a *eficiência*. É dada evidência à Teoria Estruturalista, no âmbito da estrutura organizacional. É introduzido o conceito de *sistema aberto* no estudo das organizações e, portanto, a *análise interorganizacional* e o *ambiente externo* passam a ser considerados como uma variável a mais nos estudos das organizações.

A Escola das Relações Humanas, do Comportamento Organizacional e do Desenvolvimento Organizacional surge dando destaque primordial às pessoas. A abordagem humanística, procura enfatizar as pessoas dentro das organizações, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas.

Já a abordagem que dá destaque ao ambiente, tem influência na *Teoria de Sistemas*, na qual são estudados os fatores não só endógenos, como também os exógenos, isto é, os situados fora dos limites da empresa. As relações de influência mútua entre empresas e seus ambientes passaram a explicar determinados aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Essa ênfase no ambiente surgiu com o aparecimento da *Teoria da Contingência*, segundo a qual não existe uma única melhor maneira de organizar as empresas. As características estruturais dependem das características ambientais que as circundam.

Se uma organização não consegue se adaptar e ter flexibilidade, a mesma não consegue sobreviver. Portanto é necessário uma contínua mudança organizacional através de inovação, renovação, revitalização e melhoria constante, para que a mesma consiga sobreviver e crescer com sucesso.

Neste sentido, Muniz et al (2001) enfatiza que para a Teoria da Contingência não há nada de absoluto nas organizações. Além disso, existe a tecnologia que compreende uma variável independente, de poderosa influência nas características organizacionais. De tal modo, além do impacto ambiental, existe o impacto tecnológico sobre as organizações.

Através da Teoria da Contingência o processo administrativo passa por um redirecionamento e as funções administrativas de planejamento, organização,

direção e controle passam a ser conceituadas diferentemente nos três níveis organizacionais (institucional, intermediário e operacional), visto que as contingências ou variáveis interagem constantemente na organização, atingindo diferentemente cada setor da organização (MUNIZ, et al, 2001).

Atualmente, a Teoria Administrativa estuda a administração das empresas e demais tipos de organização do ponto de vista da interação e interdependência entre as variáveis principais, cada qual componente específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. As cinco variáveis básicas – tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente – compõem os principais elementos no estudo da administração de empresas.

Verifica-se que o comportamento desses componentes é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciado pelos demais componentes. A adequação dessas cinco variáveis constitui o desafio basilar da administração nos dias atuais.

No mundo moderno a administração é tida como um fenômeno universal. Toda empresa deve ter uma pessoa capaz de tomar decisões, conduzir o pessoal, avaliar o desempenho dirigido a objetivos determinados, além de conseguir a alocação de diferentes recursos.

Em síntese, o administrador é um profissional que precisa de uma formação extremamente ampla e variada: precisa conhecer disciplinas heterogêneas; lidar com as pessoas que lhe estão submissas ou que estão no mesmo nível ou acima dele; estar atento aos eventos passados e presentes, bem como às previsões futuras, uma vez que o seu horizonte deve ser mais amplo, já que ele é o responsável pela direção de outras pessoas que seguem as suas ordens e orientação; lidar com eventos internos e externos; "ver mais longe" que os outros, pois deve estar ligado aos objetivos que a empresa pretende alcançar através da atividade conjunta de todos.

Finalmente, a administração não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor maneira possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia.

2.2 A NOVA CONJUNTURA ECONÔMICA MUNDIAL

Há de se considerar que o movimento da globalização segue seu passo de forma inabalável, com isso movimentando países, sociedades, organizações e economias, fazendo-os mudar paradigmas e readaptarem-se para continuar vivendo.

A formação de blocos econômicos tem sido, no domínio das nações, a resposta em busca de maior autoridade nas decisões em foros internacionais, e as fusões, no âmbito das empresas, a alternativa para encarar a concorrência cada vez mais combativa.

Mudanças e questionamentos levam, de maneira inevitável, à terminação de que a realidade empresarial está requerendo maiores qualidades de liderança do que de gerência, diferentes líderes em todos os níveis, ao invés de poucos no auge de uma pirâmide organizacional. Desta maneira, uma organização de destaque no cenário regional terá que saber identificar, desenvolver e formar líderes, tornando-os pessoas capazes de conduzir equipes e unidades onde se encontra um alto grau de desigualdade.

Da mesma maneira, o paradigma do emprego encontra-se em intensa mudança, existindo muitas razões para inquietação com relação ao futuro do mercado de trabalho. A marginalização de mão-de-obra se agrava ainda mais quando a ela se contesta o evento de que a revolução na tecnologia da informação e nas comunicações eleva as aspirações de consumo.

Ainda em relação a este tema, o termo empregabilidade é bastante ouvido e se diz que para mantê-lo as pessoas necessitam melhorar sua adaptabilidade, restringir sua oposição automática às mudanças, aceitando-as e se entusiasmando por elas, e reajustar seu próprio ponto de vista, abordagem e comportamento frente aos novos paradigmas.

Cientificamente a amplitude de resultados tanto positivos, como negativos gerados pelas atitudes e comportamentos das pessoas está ligada ao imenso e complexo número de variáveis que interferem no relacionamento interpessoal e também no atendimento de suas necessidades, as quais são o principal enfoque de motivação destas.

As empresas bem-sucedidas têm buscado cada vez mais, em profundidade, entender e atender estas condições, de maneira sincera, sem inventivas promessas e diálogos. Atualmente já dispõem de avançados instrumentos e técnicas de gestão. Isto não acontece por acaso e sim porque elas descobriram em termos reais suas principais conveniências.

Em toda e qualquer organização é preciso perceber, em linguagem singela, que o empresário quer e precisa obter lucros para agüentar suas aquisições, e, para isso, o mesmo deverá sempre buscar as mais perfeitas alternativas.

Sendo assim, os administradores que são agentes dessas mudanças devem adquirir maiores habilidades e competências para compreender que não lhes faltam ensejos para mudar este cenário por meio de melhores e inovadoras estratégias para abranger grandes resultados.

A Administração Estratégica, de acordo com Oliveira (1993 *apud* ANDRADE, 2001, p. 57), representa o modo de gestão que vem melhor atender à necessidade de abordagem mais ampla e interativa com a evolução da economia nacional e internacional. Isto porque os modelos de gestão têm passado por vários ajustes desde o início do século de acordo com a conjuntura e peculiaridades de cada época. Para o autor, o modelo estratégico é o que tem mais despertado interesse entre os Administradores que conseguem perceber a influência do ambiente sobre a vida das organizações, quais sejam, globalização das economias, o crescente avanço tecnológico com impacto nos produtos e nas próprias formas de negociação e transação comercial e a crescente competitividade entre outras, as quais exigem um instrumento de gestão adequado, considerando-se o caráter de permanente mudança do ambiente, e que visa o maior aproveitamento das oportunidades.

Existem diversos fatores, de ordem social, cultural, financeira, emocional, que dificultam a criação de técnicas precisas na gestão dos recursos de uma empresa. Esta gestão tem de passar, conseqüentemente, pela aquisição de conhecimento e experiências no domínio de cada organização, e na procura gradativa da reciprocidade entre as pessoas e a organização. Como a organização não tem condições de funcionar sem pessoas, a gestão de recursos humanos precisa necessariamente ser uma área forte na empresa para a qual devem ser canalizados os recursos indispensáveis ao seu sucesso.

A administração de qualquer unidade produtiva exige que alguém tenha o poder para decidir qual é a função de cada um na organização, o quanto deve ser produzido, o quanto do resultado vai para o pagamento de salários e o quanto deve ser guardado para a reposição do capital. O poder deve ficar concentrado nas mãos de uma pessoa ou de um pequeno grupo, para que os conflitos de interesses não causem a dissolução da empresa. Não importa quantos indivíduos com “espírito empresarial” existam em uma sociedade. Apenas alguns poucos serão empresários.

A conjuntura econômica na sociedade atual está voltada para a internacionalização dos mercados de produção, a retirada das barreiras comerciais entre os países e a crescente integração dos mercados, como o caso do Mercosul.

Essa nova conjuntura mundial, com base no processo de globalização e na formação de alianças estratégicas entre as organizações, introduz modificações substanciais nos sistemas econômicos e nas relações econômicas, exigindo uma nova formação para os profissionais que atuam em um mercado competitivo.

2.3 O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO

No final do século XX, durante a década de 80, foi possível se observar mudanças radicais e singulares, não somente pelo reflexo da velocidade da informação presente nas várias dimensões da sociedade, mas, sobretudo pela integração dos mercados financeiros e o crescimento singular do comércio internacional, o que veio a se chamar de globalização.

Forrester (1997, p. 101) aponta o processo de globalização como sendo um avanço da nova lógica global das cadeias produtivas do capitalismo que reduz o número e aumenta o porte de grupos por setor, identificado ultimamente pelas empresas transnacionais. Por sua vez, Takahashi e Castor (2000) compreendem a globalização como um fenômeno de trocas que envolve aspectos econômicos, políticos e culturais.

A globalização não pode ser tratada como um fenômeno único, assim como também não se podem buscar "leis" que expliquem seu impacto sobre as

economias nacionais genéricas, mesmo por que, vive-se em um mundo de desigualdades econômicas e sociais. O que se pode relatar, de acordo com Gonçalves (1999, p. 87), são as mudanças que atingiram o mundo do trabalho frente à intensificação da competição internacional entre as empresas. A tecnologia, por sua vez, tornou possível a alteração na produtividade das organizações que nunca foram imagináveis, impondo-se uma nova dinâmica aos padrões de competição empresarial, exigindo mais de seus administradores.

Barbosa, (2001, p. 54), argumenta que no processo de globalização a abertura dos mercados, no meio administrativo e empresarial, pode ser considerada como a integração da empresa com o mundo, e, por conseguinte, a integração do empregado com os interesses da empresa. Nesses termos, a globalização parece um motivo bastante plausível para demandar e desenvolver novas parcerias e tecnologias.

Como consequência das profundas mudanças no ambiente externo e interno das organizações, o ambiente das empresas tem sido fortemente impactado. Segundo Barbosa (2001, p. 55), esse processo se constitui de um conjunto de fatores e vetores de pressão que obrigam as empresas a buscar alternativas e novas oportunidades de negócios, o que exige um pleno exercício da inventividade, inovação e rapidez ao se tomar qualquer decisão, sendo necessários permanentemente novos serviços e competências, entre outros atributos.

Por isso, a competitividade exige uma velocidade exorbitante, que acaba tornando os recursos humanos cada vez mais um fator diferencial de competição e sucesso no mercado, seja na forma de capital intelectual, tecnologia, prestação de serviços ou outra qualquer forma de diferenciação que, na sua essência, tenha origem e fundamento nas pessoas (DRUCKER, 2001, p. 209).

Ainda envolvendo essa questão, Marquardt & Engel *apud* Kilimnik (1998) consideram que o desafio competitivo imposto pela globalização ao mundo atual é o de criar capacidades organizacionais globais como a de mobilizar talentos, idéias e informação, de forma a originar produtos e serviços competitivos, considerando a diversidade e especificidade local, o que demanda competências como flexibilidade e agilidade no desempenho das empresas, fatores que nem sempre estas conseguem acessar internamente.

Marquardt & Engel, apud Kilimnik (1998), advogam que a era da globalização se caracteriza por um contexto empresarial inovador e altamente competitivo, que tem como indicadores: o acréscimo do comércio entre países, além da formação de mercados regionais e uma maior circulação de capitais tendo em vista a redução de barreiras e tarifas; a ampliação de corporações competitivas, através de alianças estratégicas com empresas de países em ascensão; o aparecimento de novas tecnologias gerenciais e aprimoramento dos processos de produção; e o amplo desenvolvimento da tecnologia microeletrônica e das telecomunicações por meio de fibras óticas e satélites, que facilitam e diminuem os custos da circulação de informações.

Com o advento da globalização e a internacionalização dos mercados de produção e de consumo, prosperou de forma substancial a formação de alianças estratégicas. Os motivos que conduzem a organização à formação de alianças estão relacionados à sobrevivência da empresa em meio ao mercado globalizado através da cooperação, um importante caminho para alcançar o crescimento com maior rapidez. Nesse contexto, a preparação do administrador é essencial para que a organização possa formar uma aliança que lhe traga benefícios e colabore com sua inserção na ordem econômica mundial.

2.4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

As alianças estratégicas estão se tornando cada vez mais importantes na intensificação dos negócios competitivos do mundo globalizado. Uma definição teórica alternativa de alianças estratégicas, conforme Contractor e Lorange (*apud* LORANGE, 1996 p.16), é baseada no grau de interdependência entre as partes envolvidas. Assim, há alianças de alta e de difícil reversão e de baixa e de fácil reversão. Uma empresa pode começar de maneira menos comprometida e, depois, evoluir para um relacionamento estratégico no decorrer do tempo.

As alianças estratégicas ocorrem em muitos setores diferentes e entre empresas de vários tamanhos. Possuem diversos propósitos e podem envolver diferentes tipos de elos entre as empresas envolvidas. Entre outros motivos

importantes, uma preocupação fundamental de cada aliança estratégica é a questão de quanto dinheiro e recursos disponibilizar e recuperar. A respeito deste aspecto, Lorange (1996, p.21) acrescenta:

“Em um extremo, [...] pode-se desejar colocar apenas recursos organizacionais, como pessoas, tecnologias, capital e assessoria. Entretanto, isso pressupõe que a direção estratégica básica será aquela a ser perseguida, sem quaisquer prevenções para contra-ataques rivais decorrentes de mudanças estratégicas inesperadas. Em outro extremo, uma empresa-mãe pode estar disposta a alocar recursos estratégicos suficientes para a nova empresa, fruto da aliança, e a adaptar-se a possíveis mudanças potenciais no ambiente. Assim, a aliança estratégica estaria preparada para lidar com oportunidades e ameaças potenciais de maneira mais flexível. Sem dúvida, mais recursos serão necessários para permitir que uma aliança estratégica seja auto-adaptativa dessa maneira” (LORANGE, 1996, p. 21).

As alianças estratégicas, conforme Lorange (1996, p. 25), geralmente servem para obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes, ganhar acesso à novas tecnologias e diversificar em novos negócios, obter economia de escala e atingir integração vertical, além de superar barreiras alfandegárias e legais.

Através da nova ordem mundial, os homens passaram a permanecer interligados por intermédio de diferentes canais informacionais e comunicacionais, como cidadãos do mundo e, independente de suas vontades e desejos, a informação invade a vida das pessoas em seu cotidiano, derrubando fronteiras e trazendo muitas e significantes mudanças.

Nesse processo de globalização das estruturas da sociedade, as organizações têm participação efetiva e ativa, na medida em que passam por transformações tecnológicas e organizacionais, sendo influenciadas pelo desenvolvimento das telecomunicações e o considerável aumento da disponibilidade informacional, ultrapassando as barreiras da espacialidade e da temporalidade (CAVALCANTE, 2003).

Essa disponibilidade informacional é responsável por possibilitar uma aproximação e um contato maior com as idéias, os fenômenos sociais e as inovações com os quais as pessoas convivem, interferindo na realização individual e coletiva da sociedade. Por conseguinte, o processo de globalização envolve a noção

de inter-relação e de interdependência entre os países nos seus aspectos econômico, social e político.

Segundo Cavalcante (2003), a revolução provocada pelo surgimento das novas tecnologias tem conduzido as organizações em geral, tanto do setor industrial como do setor de serviços, a notarem a indiscutível afirmação de que procurar efetivar parcerias tornou-se indispensável ao sucesso de qualquer negócio, seja ele do âmbito público ou privado. A concorrência global tem elevado consideravelmente o nível de exigência no que se refere à qualidade, produtividade e inovação. Todas essas questões demonstram que não existe mais a possibilidade de um administrador tornar uma organização competitiva sem formar alianças com outras organizações. Assim, é necessário para as organizações que seus administradores tenham um perfil adequado para atuar no âmbito das negociações promovidas neste âmbito.

De acordo com Gomes-Casseres (1999, p.59), a oportunidade para a realização de uma aliança costuma surgir de repente, estimulada por uma consulta, por uma jogada de concorrente ou por uma conversa entre presidentes das empresas, em que o acordo acaba sendo fechado sem que sejam avaliadas suas reais necessidades nem qual o tipo de aliança mais adequado.

Devido a essa tendência, é essencial, para o administrador, pensar como as alianças se adaptarão à estratégia de negócios da empresa, sendo necessários condutores de negócios experientes. Até mesmo porque, dependendo da estratégia principal que guia a empresa, derivam diversos objetivos. Por isso, algumas alianças não chegam a se tornar estratégicas, como as alianças de fornecimento, por exemplo, cujo objetivo é aproveitar a economia de escala e a especialização, fazendo com que um dos parceiros forneça ao outro produtos e serviços. Da mesma forma, as alianças de posicionamento ajudam as partes a entrar em novos mercados ou a expandir os já existentes. Por sua vez, as alianças de aprendizado servem para desenvolver novas tecnologias por meio da pesquisa colaborativa ou da transferência de capacidades entre os parceiros (GOMES-CASSERES, 1999, p.59).

Para que um administrador, gerencie uma aliança estratégica, é necessário a existência de uma infra-estrutura interna, sem a qual todas as estratégias de alianças falham, por mais engenhosas que sejam os negócios externos. Muitas vezes, contudo, as alianças são vistas como periféricas às

atividades principais da empresa e não merecedoras dos recursos e da atenção dados aos projetos internos. Tal postura invariavelmente resulta em parcerias fracassadas (HAMEL E DOZ, 1999, p.122).

Por isso é muito importante para a organização que atua em parceria dispor de um sistema de comunicação eficaz, que lhe permita estar completamente integrada às políticas estabelecidas pela organização. Congruente a tal fato, salienta-se que nas últimas décadas a economia do conhecimento e da informação representa o principal investimento efetuado pelas mais diferentes organizações, representando pois a força motriz que impulsiona o crescimento dos países que buscam desenvolvimento e crescimento econômico (CAVALCANTE, 2003).

A concorrência entre as empresas, num mercado que se desenvolve com base na economia de informação, fundamenta-se em sua capacidade de adquirir, interpretar e fazer uso da informação de forma eficaz. Deste modo, sustenta Cavalcante (2003), os grandes vencedores do futuro são as empresas que possuem administradores capazes de liderar essa competição, enquanto as que não o fizerem serão facilmente derrotadas pelos concorrentes.

Conforme afirma Lewis, apud Cavalcante (2003), a vantagem decisiva decorre da capacidade do administrador em aprender e aplicar novas competências antes dos seus concorrentes. É necessário agir primeiro, monitorar o ambiente externo para ganhar não só novos mercados, mas garantir a lealdade dos clientes. Para tanto o fator chave dessa conquista chama-se informação. Nesses termos, cabe ao negociador estar profundamente atento a tudo que se passa no entorno organizacional, para que possam ser identificadas e aproveitadas novas oportunidades.

Há vários passos que o administrador deve observar na elaboração de uma estratégia para aliança bem-sucedida, a saber: criar um processo organizacional que incorpore a aliança como uma opção natural para a empresa, incluindo um sistema que defina e monitore os objetivos a serem alcançados com ela; encontrar uma forma de gerenciar a mudança na aliança; estabelecer a ordem de prioridades para as várias alianças e criar uma hierarquia organizacional responsável pela otimização do *portfólio* de alianças.

No campo das alianças estratégicas, o sucesso na construção de empreendimentos corporativos requer que o administrador seja um perito em arquitetura de alianças. Uma aliança bem sucedida não é uma ocorrência ao acaso, ela dá certo porque segue um projeto, um processo que a embasa desde a concepção até a operação, e mantém continuamente o equilíbrio delicado de um ganhar/ganhar para ambos os patrocinadores. Gerenciar o duplo ganho, nos sempre mutáveis mares estratégicos, é a essência do gerenciamento de alianças. As pessoas são responsáveis por produzir o poder do sucesso, embora com frequência espalhem as sementes da destruição sem perceber (LYNCH, 1994, p. 25).

De acordo com Lynch (1994, p. 25), a aliança estratégica vem sendo usada como uma ação pré-aquisição, um teste do terreno em uma escala limitada, para ver se uma futura aquisição seria benéfica. Ressalta o autor que adquirindo uma pequena porcentagem acionária de um aliado, uma corporação pode posicionar-se para uma encampação amigável ou, se isso não parecer aconselhável, no futuro pode simplesmente vender as ações.

Há alguns critérios que devem ser observados para a formação de alianças. Dentre eles, destaca Lynch (1994, p. 29), as empresas devem entrar em alianças para, simultaneamente; a) obterem metas estratégicas, b) reduzir riscos e aumentar as compensações e c) alavancar recursos preciosos.

Lynch, (1994, p. 29), acrescenta que se uma aliança não conseguir satisfazer os três critérios apresentados anteriormente, ela pode não ser estratégica, nem bem sucedida e nem eficiente. Afirma ainda que alianças criadas somente por conveniência, ou para obter eficiência operacional, ou ainda para equilibrar finanças em perigo, produzirão resultados insatisfatórios.

É possível que sejam identificadas nas alianças inconveniências e problemas. Nesse sentido, Lynch (1994, p. 31) observa que, como acontece em qualquer estratégia de negócios, a aliança tem limitações que devem ser cuidadosamente analisadas. Para a maioria dos gerentes, fatores de controle são os que mais pesam, tendendo a dominar os corações e mentes da maior parte dos executivos corporativos.

Na formação de alianças, o objetivo de alcançar crescentes economias de escala tende a restringir-se aos setores de produção em massa, pobres em inovação

tecnológica. Nos ambientes de negócio globalizados, a sinergia resultante da interação das competências dos parceiros, manifesta em termos de transferência de tecnologia e/ou acesso ao mercado, impõe-se como o motivador maior na formação dessas alianças (KANTER, 1997, p. 120).

Alinhado a essa perspectiva, Chesnais (1996, p. 144) vê esses acordos como um meio encontrado pelas empresas de obterem recursos complementares e insumos tecnológicos críticos, com significativa diminuição de riscos e afrouxamento de amarras burocráticas.

Portanto, alianças estratégicas constituem sempre, tanto para o administrador como para a empresa, um canal de aprendizagem, intencional ou não. Entretanto as empresas freqüentemente subestimam a capacidade de aprender de seus parceiros. A negligência em adotar um gerenciamento eficaz do conhecimento e da tecnologia a ser compartilhada deixam desprotegido o capital intelectual dos parceiros individuais. Vazamentos, quer sejam intencionais ou não, corroem o relacionamento e esvaziam as competências centrais que originalmente conferiram a cada organização sua singularidade (BAUGH et al, 1997, p. 154).

Como resultado do exposto, Harbison e Pekar (1999, p. 71) consideram que o termo aliança pode descrever uma gama ampla de relacionamentos, desde projetos de curto prazo, passando por relacionamentos de longo prazo entre um fornecedor e um fabricante, até amplas alianças estratégicas em que parceiros acessam as capacidades um do outro e aprendem a partir dessa troca. Sendo assim, o termo “aliança” define qualquer relacionamento entre parceiros, onde cada um entrega ao outro algum fator que lhe é de interesse.

Em contrapartida, Harbison e Pekar (1999, p. 73) declaram que as alianças estratégicas têm por característica particular a sua maior abrangência, uma vez que os parceiros desenvolvem alianças a partir de objetivos estratégicos. Assim, este tipo de relação é bem mais profundo do que uma simples aliança, por envolver uma relação ganha-ganha, ou seja, a aliança só se firmará efetivamente quando em suas bases houver interesses comuns de ambos os parceiros, parceria essa que deve estar fundamentada em confiança mútua.

Lorange e Roos (1996, p. 125) argumentam que a aliança estratégica pode também desenvolver uma identidade organizacional própria, buscando atrair,

reter e motivar talentos humanos. As empresas parceiras podem desenvolver contínua confiança mútua na aliança estratégica, à medida que elas se tornam mais conhecidas e passam a acreditar na parceria.

Quando uma empresa busca, através de seu administrador, uma aliança com um parceiro externo, é de supor que ela já tenha respostas sobre alguns pontos-chave, como por exemplo, que motivos a levaram a buscar a aliança, que vantagens competitivas a tornam atrativa e que parceiros poderiam ser adequados (RODRIGUES, apud LUZ, 1999).

Child e Faulkner (1998, p. 89) ressaltam que os motivos que levam uma empresa a buscar parceiros são vários, mas os adeptos da teoria de dependência de recursos afirmam que a escolha de aliados decorre da deficiência de recursos de ambos os lados. Trata-se de um comportamento de defesa diante da ameaça externa de um inimigo comum. Os motivos podem estar ligados à expansão do mercado, a economias de escala, ao capital para investimento, a competências específicas ou tecnologia e a recursos que, em muitos casos, as empresas não têm condições de obter por si. Nesse caso, a aliança cria vantagens competitivas que os parceiros, isoladamente, não possuem.

Quando os pretendentes conhecem as vantagens competitivas mútuas, outras condições passam a ser importantes, como o grau em que o parceiro em potencial pode ser substituído por outros, o grau de confiança existente entre eles e a integração entre as competências e deficiências das empresas, de modo que as desvantagens de uma sejam corrigidas pelas qualidades da outra. A sinergia é obtida quando os parceiros em potencial combinam tanto do ponto de vista estratégico quanto cultural (CHILD E FAULKNER, 1998, p. 91).

Assim, geralmente, as empresas cujos negócios centralizam-se em torno de inovações tecnológicas estabelecem alianças com o objetivo de compartilhar os custos da pesquisa e desenvolvimento (FAULKNER, 1995, p. 45).

Em suma, existem muitas razões para a formação de alianças estratégicas e diferentes fatores que podem estar envolvidos na negociação. Além disso, as vantagens que uma empresa busca obter com a aliança variam conforme o setor da economia em questão. É importante ressaltar, porém, a importância da

formação de alianças estratégicas para as organizações que pretendem permanecer em atividade de crescimento nessa nova conjuntura da economia mundial.

2.5 O ADMINISTRADOR: UM NOVO PERFIL DO PROFISSIONAL EM ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Com base na fundamentação teórica apresentada neste capítulo acerca do processo de globalização e da realização de alianças estratégicas, apresenta-se, neste item, o papel do administrador do Século XXI: o papel e a formação adequada que se espera desse profissional, considerando o contexto globalizado. Assim, serão apresentadas as competências desejáveis ao profissional que atua como administrador, sobretudo na formação de alianças.

Em meio a uma ordem econômica mundial, na qual atribui-se uma relevância cada vez mais acentuada à formação de alianças estratégicas, o administrador desempenha um papel fundamental, sendo exigidas dele novas aptidões.

2.6 O PAPEL DO ADMINISTRADOR MODERNO

O desenvolvimento de uma aliança estratégica requer esforços no presente para atingir resultados no futuro. Tal fato causa uma redução imediata dos resultados operacionais, devido à dispersão de recursos para uso estratégico. Deve-se destacar, portanto, pessoas que tenham visão e capacidade para desenvolver uma aliança estratégica progressiva (LORANGE, 1996, p. 149).

Na medida em que as organizações lutam para se tornar ou mesmo permanecer competitivas, os planejadores estratégicos e os administradores precisam colaborar mais repetidamente no desenho e desenvolvimento de alianças estratégicas que sejam ao mesmo tempo competitivas, responsáveis e

compreensivas. Deste modo um administrador tem o papel de reconhecer, dentro da organização, quais são as pessoas mais adequadas para auxiliá-lo a desenvolver a aliança estratégica (LORANGE, 1996, p. 149).

Antes de desenvolver uma aliança estratégica, deve haver entendimento comum entre os gestores das organizações participantes em relação ao tempo alocado para tarefas estratégicas. A premissa é de que os projetos futuros são conseqüência de tais desenvolvimentos estratégicos coordenados. Se a cooperação potencial futura não for contemplada, o problema de estabelecer recursos paralelos na construção de forças estratégicas será largamente irrelevante.

Usualmente, essas tarefas envolverão cooperação específica entre várias organizações, às vezes na forma de forças-tarefas. Os gestores designados para tais grupos devem ter tempo, energia e motivação para contribuir ativamente no trabalho de desenvolvimento estratégico, fazendo uso de parte significativa do tempo normalmente destinado a atividades da organização (LORANGE, 1996, p. 149).

Se as organizações não forem hábeis no preparo anterior de seus próprios recursos humanos, fazendo-o só depois que tenham desenvolvido sua estratégia de aliança, o administrador enfrentará problemas para o desenvolvimento de ações estratégicas e, provavelmente, terá dificuldade em manter as relações de parceria estabelecidas. O desafio, semelhante ao que ocorre a qualquer tipo de empresa, consiste em despender energia organizacional. A aliança estratégica envolve um conjunto de atividades operacionais, que precisam ocorrer simultaneamente ao desenvolvimento de novas estratégias. Deste modo, é necessário recrutar e capacitar recursos humanos que preencham as exigências operacionais e o trabalho estratégico (LORANGE, 1996, p. 150).

De acordo com Lorange (1996, p. 151), às vezes, o gestor pode encontrar-se em conflito entre a lealdade à sua organização e à aliança estratégica para a qual foi designado. Esses conflitos de lealdade podem dificultar a administração e devem ser considerados parte integrante da tarefa de administração de recursos humanos.

Comumente, os problemas de lealdade dividida são mínimos em alianças estratégicas provisórias. Nesta situação os administradores e os demais funcionários

serão leais a sua empresa de origem. É comum serem indicados gerentes de alto nível para este tipo de aliança (LORANGE, 1996, p. 151).

Uma empresa sócia da aliança estratégica pode facilmente perceber a existência de grandes talentos, dada a cooperação direta de tal tipo de negócio, e atraí-los para seu próprio negócio. Isso pode acarretar problemas dentro da rede. Entretanto, para evitar tais tipos de problemas, geralmente, em uma parceria existe acordo para que uma empresa sócia não atraia talentos de outra (LORANGE, 1996, p. 151).

Nas alianças estratégicas que são constituídas por relações de longo prazo, a fidelidade do administrador à sua empresa de origem tende a diminuir. Os problemas de lealdade podem tornar-se mais freqüentes em uma *joint venture* com base em projeto, assegura Lorange (1996, p. 152). Neste caso, o gestor e os funcionários são tomados emprestados de sua empresa de origem e esperam retornar a elas após algum tempo. Ao mesmo tempo, eles devem ser leais à *joint venture* temporária, se desejarem ser bem-sucedidos. Às vezes, isso envolve ter que tomar posições contrárias aos desejos originais das empresas de origem. Neste sentido, é essencial que o administrador tenha integridade profissional e julgamento, pois tais características são as chaves para a implementação de tais atribuições.

2.7 CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR

As qualidades dos administradores e as mentalidades globais possuem uma ligação. No entendimento de Rhinesmith apud Monobe (1997, p. 45), tal ligação demonstra a necessidade de as organizações desenvolverem procedimentos de seleção para a identificação destes profissionais, fazendo-se uso das características pessoais como base para a seleção. Nesse sentido, sabe-se que é difícil testar mentalidades, uma vez que nunca houve uma teoria ou método eficiente para testar o relacionamento entre características pessoais, mentalidades, competências e a capacidade de agir globalmente.

Não obstante esta dificuldade, as práticas gerenciais são um fator central para manter a competitividade das empresas. Para Luz (1999, p.235), em meio à globalização e a formação de alianças estratégicas, as empresas e seus gestores são forçados a reexaminar suas abordagens de administração e sua base de habilidades, de forma a poder interferir sobre o nível de desempenho organizacional.

Atualmente, ainda há relativamente poucos trabalhos teóricos que tratam do perfil de gerentes no contexto de globalização dos mercados. Um dos mais importantes trabalhos desenvolvidos neste campo é o de Hickson e Pugh, apud Luz (1999, p. 235), no qual os autores tratam do gerente intercultural, ou seja, aquele que é capaz de atuar em âmbito internacional ou de operar bem em outra cultura. Tal atitude requer flexibilidade para administrar eficazmente em uma situação internacional, pois ao tomar decisões sem ater-se às diferenças culturais e tomar as atitudes como se elas não existissem, o gerente provavelmente será menos eficaz e perderá a confiança de seus subordinados.

Em relação ao conhecimento cultural, pode-se acrescentar que o negociador tem que se preparar para reagir às estratégias de negociadores de culturas diferentes, tendo em mente que a personalidade de um indivíduo, assim como o contexto no qual a negociação ocorre, complementam a cultura, assim como os componentes básicos que irão influenciar o comportamento humano. A cultura tem um papel importante, mas quaisquer generalizações sobre sua influência podem levar em conta fatores individuais e contextuais.

Considerando a importância da questão cultural nas negociações, sejam elas internacionais ou não, os negociadores mais experientes questionam a noção de “cultura homogênea”. Eles defendem a idéia de que a cultura é mais corretamente definida por tensões entre os valores nela enraizados. Essa abordagem sobre cultura ajuda a entender a falta de uniformidade no comportamento de negociação entre pessoas de uma mesma cultura, decifrando alguns aparentes paradoxos com os quais se defrontam os gestores. Ela também enfatiza a importância de que a cultura seja vista como um fator contextual.

Com o objetivo de identificar as competências necessárias aos administradores, uma pesquisa aponta quatro habilidades indispensáveis para tais profissionais. Estas habilidades são descritas por Moran e Riesenberger, apud

Monobe (1997, p. 44) como sendo as seguintes: atitude, liderança, interação e sensibilidade cultural.

A atitude diz respeito à presença de mentalidade global e saber trabalhar com pessoas de diferentes formações e culturas, o que exige conhecimento acerca da cultura da região na qual está localizada a empresa com a qual se pretende estabelecer uma aliança estratégica.

Já a liderança, segunda habilidade recomendada, consiste em que o administrador deva ser motivador e facilitador de mudanças organizacionais. Um gerente que seja excessivamente conservador e não tenha uma visão ampla e expansiva do negócio, certamente não obterá sucesso no mercado (MORAN e RIESENBERGER apud MONOBE 1997, p. 44).

A terceira característica, a da interação, significa que o gestor deva ter capacidade de negociar e solucionar conflitos de forma colaborativa, sendo hábil administrador.

Por fim, a sensibilidade cultural, a última característica apontada por Moran e Riesenberger, apud Monobe (1997, p. 44), compreende a capacidade do gestor para entender seus próprios valores culturais e suposições, bem como identificar perfis organizacionais e da cultura de outras pessoas, evitando erros culturais e comportando-se de forma apropriada em outras regiões.

No processo de seleção dos gestores, as organizações procuram aqueles que demonstraram competência técnica em seu próprio *habitat*, supondo que eles terão o mesmo desempenho em outras regiões. Além disso, é necessário que o líder tenha uma visão de futuro em um ambiente cada vez mais complexo e habilidades para alinhar os interesses de outras pessoas à sua visão (LUZ, 1999, p. 238).

Outra qualidade essencial para o administrador é a capacidade para conhecer padrões em um ambiente cada vez mais competitivo, ou seja, saber distinguir as afirmações relevantes das irrelevantes e organizá-las, reconhecendo os temas principais de modo a facilitar o processo decisório. Espera-se também que o administrador possua a habilidade para manter uma rede de relações interpessoais, principalmente porque a administração de alianças é um papel cada vez mais exigido (LUZ, 1999, p. 238).

Outra característica indispensável, segundo Luz (1999, p.238), consiste em saber lidar com o stress, um problema que geralmente se faz presente nesse tipo de atividade. Nesse sentido, o autor alerta que o líder necessita ter habilidade para interagir com pessoas de diferentes culturas. “Este é talvez o maior desafio para a administração, pois o desempenho excepcional em sua própria cultura não garante o sucesso em contextos culturais diferentes” (LUZ, 1999, p. 238).

Os fatores culturais impõem restrições à escolha racional em negociações. O que para uma determinada cultura é considerado como “racional” para outra pode ser “irracional”, e vice-versa. Deste modo, o raciocínio do líder em um mundo globalizado é sistematicamente influenciado por certas tendências culturais. Ao reconhecer estas tendências, os gestores podem obter resultados superiores ao longo do tempo.

No planejamento de uma negociação, o líder precisa ter em conta que modelos estratégicos de negociações estão assentados sobre a premissa de opções entre atores racionais em situações competitivas. Entretanto, a prática da negociação desafia essa premissa de racionalidade, mostrando que fatores culturais afetam profundamente o comportamento racional idealizado.

Em qualquer tipo de negociação geralmente é difícil prever o comportamento decisório do outro lado da aliança. Em muitas situações os negociadores de diferentes culturas têm diferentes pontos de vista e entendem mal as perspectivas e necessidades mútuas. A deficiência em apreciar os padrões culturais do outro lado torna ainda mais difícil considerar o processo decisório. As divergências culturais aumentam a importância de compreender e buscar antecipar o raciocínio da outra organização em questão.

Os administradores tendem a confiar demais em seus julgamentos sobre a outra empresa, pois as diferenças culturais tendem a produzir um alto nível de incerteza em relação ao outro. Assim, quanto maior a incerteza acerca do outro, mais o líder global tenderá a confiar em seus julgamentos. Entretanto, esta confiança em excesso pode levar a erros em termos de estratégias táticas e processos, resultando em impasses ou resultados aquém do ideal.

Assim, é de suma importância que os administradores mantenham em mente a complexidade inerente às situações e tenham uma atitude humilde,

independentemente de sua experiência como negociadores. Essa atitude possibilitará a garantia do investimento de energia na coleta de dados sobre a outra organização com a qual se pretende formar a aliança, assumindo a sua perspectiva e projetando uma estratégia mais apropriada.

Em determinadas ocasiões, os administradores tendem a assumir que o outro lado forma um bloco homogêneo, da mesma forma que falham em não considerar a diversidade em seu próprio lado. Essa é uma simplificação excessiva, que acaba por reduzir as chances de encontrar soluções integradoras criativas, visto que diferenças culturais adicionam complexidade extra a essa dimensão. As culturas coletivistas favorecem a homogeneidade do grupo e insistem que as discordâncias não sejam projetadas.

Os administradores que provêm de culturas individualistas não tentam esconder discordâncias internas, o que pode deixá-los em desvantagem perante o negociar com uma cultura coletivista. Desta forma, é necessário que os líderes globais invistam na compreensão de quais podem ser os focos de divergências na outra organização, bem como em criar um grupo mais homogêneo durante o período de negociações.

Ainda em relação à cultura cabe ressaltar que a comunicação desempenha um papel fundamental no estágio de definição de metas e formulação do problema a ser negociado na formação da aliança estratégica. O modo pelo qual um problema é diagnosticado e formulado pode ter um impacto enorme nas estratégias e resultados. A formulação de um problema, por parte dos administradores, é em parte função da cultura dos participantes.

Os objetivos não devem ser considerados como dados, mas como variáveis formatadas pela cultura e pelo contexto. Deste modo, a compreensão do contexto e do significado da definição do problema é um dos passos iniciais no planejamento de uma negociação por parte dos administradores.

Em síntese, Luz (1999, p.238) advoga que é preciso vencer o paroquialismo, ou seja, a tendência a ver o mundo através da perspectiva da própria cultura. Ser paroquial significa não reconhecer outros modos diferentes de viver e trabalhar sem considerar que essas diferenças têm conseqüências sérias. No contexto globalizado contemporâneo, os administradores precisam vencer essa

tendência, pois as organizações globalizadas são multiculturais, isto é, empregam e servem clientes de diferentes culturas.

2.8 NOVAS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Ainda há muita especulação acerca das novas competências do administrador e são poucas as empresas que têm conhecimentos claros sobre essas competências. Neste sentido, Rhinesmith, apud Luz (1999, p. 244) propõe a noção de um ciclo de aprendizado de competência global, relacionando mentalidade, características pessoais e competência.

A mentalidade compreende modos específicos de abordar o mundo e está relacionada com as características pessoais. De acordo com o autor supracitado, o relacionamento de mentalidade e características pessoais representa o lado ser da gestão, enquanto que as competências se referem ao lado fazer, devendo ser entendidas como “a capacidade específica de executar a ação em um nível de habilidade que seja suficiente para alcançar o efeito desejado” (LUZ, 1999, p. 244).

Por conseguinte, uma competência é desenvolvida pelo fluxo constante da mentalidade, prática e tarefa. Mentalidade não é competência; esta só se estabelece nos casos em que a mentalidade é transformada em comportamento. Da mesma forma, característica também não compreende uma competência.

No quadro abaixo podem ser identificadas mentalidades, características e competências:

Quadro 1 – Mentalidades, características e competências gerenciais

| Mentalidades | Características Pessoais | Competências |
|------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Consideração da imagem maior | Conhecimento | Gerindo a competitividade |
| Aceitação das contradições | Conceitualização | Gerindo a complexidade |
| Confiança no processo | Flexibilidade | Gerindo a adaptabilidade |
| Valorização da diversidade | Sensibilidade | Gerindo equipes |
| Fluidez na mudança | Julgamento | Gerindo a incerteza |
| Busca por ser aberto | Reflexão | Gerindo o aprendizado |

Fonte: Extraído de Vergara e Branco apud Luz (1999, p. 244)

A competência de gerir a competitividade é a capacidade de coletar informações que estão relacionadas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global, e de saber utilizá-las. Esta competência aponta para a expectativa de atuação dos gestores para além das fronteiras organizacionais, antecipando-se a fatos e tendências e revelando orientação efetiva para o equilíbrio de resultados a curto e longo prazo.

Quanto à competência de gerir a complexidade, significa apreender o todo, para obter uma visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à época vigente. Isso implica em gerir os interesses de múltiplos parceiros, tais como funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores, governo e comunidade. Isto significa que o administrador precisa ter a habilidade de gerenciar simultaneamente, o que se opõe à tendência de empregar funcionários especializados, além da capacidade de gerenciar a transição relacionada a produtos e serviços, mudanças tecnológicas, obsolescência de habilidades e transformação de informações e conhecimentos (LUZ, 1999, p. 245).

No que se refere à competência de gerir os interesses do governo, o administrador deve ater-se ao fato de que, no planejamento de uma negociação, é preciso analisar refinadamente o papel do governo e da burocracia na vida social e econômica da região. Uma vez que em qualquer economia o setor empresarial

encontra-se subordinado à vontade pública manifestada por meio das instituições de governo, estas sempre afetam quaisquer acordos entre empresas locais e estrangeiras.

Em muitos países, os governos não apenas regulam a atividade econômica e organizam as empresas de serviços públicos, como também participam ativamente da vida econômica por intermédio de ministérios, empresas, agências e órgãos. Em outros países, empresas governamentais têm monopólio sobre as importações e as exportações. Os administradores têm que conhecer antecipadamente o grau de intervenção governamental, bem como as ligações que as organizações com as quais eles estão negociando têm com o governo e com instituições burocráticas. Esta característica costuma afetar substancialmente as estratégias organizacionais e seus resultados finais.

No que diz respeito à competência de gerir a adaptabilidade, o administrador precisa ser flexível e disposto a se adaptar às mudanças que ocorrem freqüentemente na economia. Essa habilidade exige esforços que vão além da dimensão cognitiva e implica equilíbrio emocional, tolerância ao stress, energia e maturidade (VERGARA E BRANCO apud LUZ, 1999, p. 245).

Por sua vez, gerir equipes é a competência que diz respeito à diversidade das equipes de trabalho, exigindo dos gerentes alto nível de sensibilidade. O gestor torna-se um facilitador que incentiva esforços por parte da equipe da qual faz parte. Deste modo, o administrador deixa de ser o controlador ou supervisor para tornar-se um elemento que valoriza, desenvolve habilidades e integra qualidades de especialistas e generalistas. Além disso, o gestor deve ser capaz de criar identificação organizacional, de participação, o que exige dele formação humanística, além das técnicas gerenciais e habilidades específicas (LUZ, 1999, p. 245).

A competência de gerir a incerteza exige a capacidade de lidar com transformações contínuas por intermédio da manutenção de equilíbrio entre mudança e controle, implicando que a experiência do passado não garante o sucesso no presente, visto que o mercado passa por mudanças constantes. Essa competência exige liberdade de ação para o exercício da gerência, capacidade para planejar e conduzir a transição.

A última competência pontada por Vergara e Branco, apud Luz (1999, p. 245) é a competência do aprendizado, que envolve a idéia de aprender sobre si mesmo continuamente, além de treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional. O administrador educador engloba o autodesenvolvimento, o crescimento pessoal e profissional e a preocupação com o desenvolvimento do talento organizacional.

Para os autores citados, uma competência só pode ser estabelecida à medida que uma mentalidade se traduz em comportamento, ou seja, o ser e o fazer não podem mais se dissociar. Os resultados de pesquisa de Vergara e Branco apud Luz (1999, p. 246) realizada em grandes empresas do Rio de Janeiro, evidenciaram que a maior parte dos requisitos sobre o perfil necessário aos gestores está expressa por aspectos associados ao ser, que não são privilegiados pelo sistema de educação formal.

Na análise de Rhinesmith, apud Luz (1999, p. 246), as características que os gestores devem ter para conduzir as mudanças decorrentes da globalização se classificam em duas categorias: a saber "saber fazer" e "saber ser". Assim, na categoria "saber ser", os autores apontam as seguintes competências:

- a) a complexidade cognitiva, ou seja, pensamento (empatia cultural, escuta ativa e sentido de humildade);
- b) energia emocional que envolve o sentimento (autoconsciência emocional, elasticidade emocional, aceitação do risco);
- c) maturidade psicológica, vontade (curiosidade para aprender, orientação temporal, moralidade pessoal).

As competências no campo do *saber fazer* são:

- a) defender uma estratégia, ou seja, desenvolver uma visão do futuro, ativar fóruns para os profissionais de estratégia, assegurar o apoio empresarial para as iniciativas, explorar a aprendizagem adquirida em mercados paralelos e manter uma consciência global;
- b) atuar como coordenador, criando metas e linhas de ação bem definidas, iniciando e desenvolvendo sistemas de informação, dando e recebendo *feedback*, desenvolvendo equipes multifuncionais;

c) trabalhar como mediador intercultural e agente de mudança, cultivando a empatia e a autoconsciência, indo ao fundo das questões, compreendendo as pressões da gestão local, verificando a necessidade de ação e equilibrando velocidade e sensibilidade.

Ainda acerca do perfil do administrador pode-se acrescentar que o sucesso empresarial exige grupos altamente especializados e integrados de gestores de negócios globais, nacionais ou regionais, além de gerentes funcionais internacionais. Esse tipo de organização é transnacional, mais do que multinacional, internacional ou global. As transnacionais integram ativos, recursos e diversas pessoas que operam unidades mundialmente. Dessa forma, os gerentes de negócios globais, nacionais e funcionais formam uma tríade de diferentes perspectivas que se equilibram, por meio de processos flexíveis de administração, de modo que as empresas podem desenvolver três capacidades estratégicas: a eficiência e a competitividade em escala global, a sensibilidade e a flexibilidade no nível nacional e a capacidade intermercados de alavancar a aprendizagem em base mundial. As empresas tradicionais, estruturadas por linhas geográficas ou de produtos, podem desenvolver uma ou outra dessas capacidades, mas não conseguem enfrentar o desafio de lidar com as três ao mesmo tempo (BARTLETT E GHOSHAL, apud LUZ, 1999, p. 246).

Alinhado ao exposto, o administrador é responsável por promover a eficiência e a competitividade da organização em um nível global. Tal responsabilidade requer o reconhecimento de oportunidades e riscos ao longo das fronteiras nacionais e funcionais, bem como o reconhecimento da habilidade de coordenar atividades e ligar as capacidades. Deste modo, recorrendo a uma metáfora pode-se afirmar que o líder global deve ser “o estrategista de sua empresa, o arquiteto que lidera o debate sobre a localização de plantas industriais, dos centros técnicos e dos escritórios de vendas, e o coordenador do fluxo das transações entre as unidades nacionais” (LUZ, 1999, p. 247).

No entender de Bartlett e Ghoshal, apud Luz (1999, p. 247), não há um modelo exclusivo de administrador que possa ser aplicado para todos os casos, visto que o dinamismo, as diferenças culturais e a complexidade dos mercados exigem habilidades diversas, as quais se tornaram a principal dificuldade para o esforço de

globalização. Em virtude desses motivos, os autores acima citados asseguram que a resposta à questão da gestão é uma rede de especialistas, não um indivíduo único.

Cabe acrescentar ainda que em muitas ocasiões o desinteresse do nível gerencial, treinamento precário, sistema de remuneração incongruente, imprudência com a motivação, entre outros fatores, são sintomas da pouca evidência dada a políticas e programas de reposicionamento de cultura organizacional, de adoção de novas formas de gerenciamento e de aprendizagem (TOLOVI, 1994, p. 95).

Por isso, a administração de qualquer unidade produtiva exige que alguém tenha o poder para decidir qual é a função de cada um na organização, o quanto deve ser produzido, o quanto do resultado vai para o pagamento de salários e o quanto deve ser guardado para a reposição do capital. De acordo com Lynch (1994, p. 160) o poder deve ficar concentrado nas mãos de uma pessoa ou de um pequeno grupo, para que os conflitos de interesses não causem a dissolução da empresa. Não importa quantos indivíduos com “espírito empresarial” existam em uma sociedade, apenas alguns poucos serão empreendedores.

Em suma, nesse mundo dinâmico das alianças estratégicas, cujo objetivo maior é sempre a obtenção de resultados compartilhados, o papel dos administradores deve ser o de remodelar continuamente o encaixe tridimensional¹, defendido por Lynch (1994, p. 150), para obter uma condição ganha/ganha - o que não é uma tarefa fácil para um gestor inexperiente ou para alguém com pensamento rígido. Para algumas alianças, haverá momentos em que será difícil, se não impossível, adaptar a aliança sem transformar sua estrutura em alguma outra modalidade, como uma fusão, aquisição ou relação tática.

2.9 FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

A formação do administrador é outro aspecto de grande relevância no ambiente global de formação de alianças estratégicas. Ao estudar esse tema, De

¹ Para Lynch (1994, p. 128) os procedimentos de fusões e aquisições têm importância em relação aos encaixes estratégico e operacional. Diz o autor que nas alianças isto também é importante, porém deve ser incluído na formulação de uma aliança o “encaixe químico”. Para Lynch (op.cit.), a química é uma medida da qualidade da relação entre pessoas envolvidas na operação da aliança.

Vries e Mead apud Luz (1999, p. 248) desenvolveram uma teoria que engloba três esferas de influência no desenvolvimento do administrador em um mundo globalizado. Estas esferas compreendem o desenvolvimento infantil, o profissional e o organizacional.

A primeira esfera é a do desenvolvimento infantil, na qual os autores colocam fatores de adaptabilidade, tais como desenvolvimento da ambição, realização e autoconfiança, experiência, diversidade cultural na família e adaptabilidade. Além disso, esta esfera também envolve fatores de liderança, como a autoconfiança, a responsabilidade, a curiosidade, a imaginação, a capacidade decisória, a visão, a habilidade de comunicação, os valores centrais, as expectativas e objetivos de fazer carreira.

Na segunda esfera, do desenvolvimento profissional, durante a fase de treinamento e educação, é necessário procurar desenvolver as habilidades analíticas, profissionais, o estudo em outras culturas e o estudo de línguas. Nesta fase, quando a pessoa passa a trabalhar diretamente com administração, deve ter responsabilidades desde cedo, tornar-se encarregada de tarefas diversas, adquirir experiência internacional precoce e internalizar os valores da cultura corporativa (LUZ, 1999, p. 248).

Já na esfera organizacional, o autor advoga que os arranjos estruturais devem ser geocêntricos, isto significa que deve existir uma rede complexa de interdependências entre a sede da empresa e as subsidiárias, sendo que a estrutura deve ser multicultural. É necessário que as práticas de administração de pessoas estejam engajadas no planejamento e acompanhamento de carreiras e no gerenciamento de repatriados, contemplando critérios de seleção, planejamento da sucessão e comunicações.

Para De Vries e Mead, apud Luz (1999, p. 348), o desenvolvimento de gestores resulta da combinação dos fatores que caracterizam cada uma das três esferas: desenvolvimento infantil, o profissional e o organizacional. Desta forma, além da predisposição para tornar-se um líder e de expor-se às influências das três esferas citadas, a evolução do administrador em um estágio mais avançado é justamente determinada por tornar-se um líder global.

É importante ressaltar que um fator crítico para o sucesso dos administradores é o treinamento. Em suma, a competência não se reduz a habilidades ou conhecimento, mas envolve também valores, atitudes e visão de mundo. A respeito deste assunto, Luz (1999, p. 250) declara que “as habilidades podem ser consideradas um requisito da competência, mas a posse delas não garante que a competência seja exercida, se não forem acompanhadas pela disposição para agir, orientada por valores e visão de mundo”. Além disso, o ser e o fazer são aspectos indissociáveis da competência, ou seja, a competência não se adquire apenas em cursos de formação e treinamento, mas na práxis da administração. Portanto a competência é resultado de um processo no qual as habilidades se provam e se exercitam na prática quotidiana dos gerentes, o que implica também reflexão em relação a essa prática.

Muitas organizações exigem a experiência prévia como requisito fundamental dos administradores. No entanto tal fato poderá se constituir como um diferencial de seu desempenho, desde que acompanhado por atitudes e visão de mundo abertas quanto à nova realidade na qual as organizações estão inseridas. Caso essa experiência se traduza em rotinas e comportamentos habituais e fechados às novas vivências e ao processo de mudanças, a experiência assume posição inversa e se torna um empecilho à ação gerencial orientada para um padrão de excelência.

Luz (1999, p. 250) salienta que no Brasil, e em outros países da América Latina, pode-se identificar grande carência de estudos sobre o tema relacionado ao perfil do gestor. Isso se explica, em parte, pela recente exposição de empresas nacionais ao processo de globalização econômica e, em parte, pela pouca tradição de pesquisa e pelas dificuldades que os pesquisadores encontram para obter informações de empresas. Devido a isto, a questão da gerência no novo contexto globalizado ainda permanece pouco conhecida e é uma questão em construção, mas de grande importância para as diferentes organizações nacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será descrito o método utilizado para a realização do estudo, bem como os procedimentos adotados para executar a pesquisa.

Por se tratar de uma busca de informações para identificar e analisar quais atributos deve possuir o Administrador na ótica do empresariado da região em estudo, utilizando conceitos pré-estabelecidos pela Academia, a pesquisa caracteriza-se como exploratória. Estudos exploratórios procuram aprofundar conceitos preliminares, permitindo, também, levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo (HOPPEN, LAPOINT E MOREAU, 1996, p. 4).

Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993, p. 83), a pesquisa exploratória possibilita identificar elementos que dizem respeito à população-alvo escolhida, aprimorando, dessa forma, a formulação e mensuração dos conceitos preliminares. Seu objetivo precípua é desenvolver hipóteses e proposições que irão redundar em pesquisas complementares (YIN, 1989).

O método utilizado foi a pesquisa *survey*, que “envolve o exame de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais” (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993, p. 85). Os dados foram coletados em um momento preciso do tempo, de dezembro de 2003 a fevereiro de 2004, junto à amostra selecionada para representar a população alvo, caracterizando-se, pois, em um estudo de corte transversal, segundo Hoppen, Lapoint e Moreau (1996).

A Survey foi aplicada em pequenas e médias empresas da micro-região geográfica da AMPLASC, situada no estado de Santa Catarina - Brasil e, por conveniência (acessibilidade), tomaram-se empresas da cidade de Campos Novos como representantes da região. Segundo Gil (1991, p. 97) “aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios... onde não é requerido elevado nível de precisão”. A conveniência é oriunda de motivos financeiros e da exigüidade de tempo. Ainda, entende-se que Campos Novos pode representar a AMPLASC, pois detém 79% das empresas da micro-região, segundo dados do IBGE (2001).

Para que pudesse ser viabilizada, a pesquisa foi realizada, primeiramente, com uma entrevista estruturada, composta de uma única questão aberta texto², em que se argüia quais eram os atributos mais desejados em um Administrador. Essa entrevista serviu para definir as variáveis de estudo. Num segundo momento, depois de codificadas as respostas da entrevista e definidas as variáveis de estudo, elaborou-se um questionário³ que foi aplicado à amostra escolhida para representar a população-alvo.

O desenho da pesquisa pode ser visualizado na figura 3.1, cujas etapas estão descritas na seqüência do trabalho.

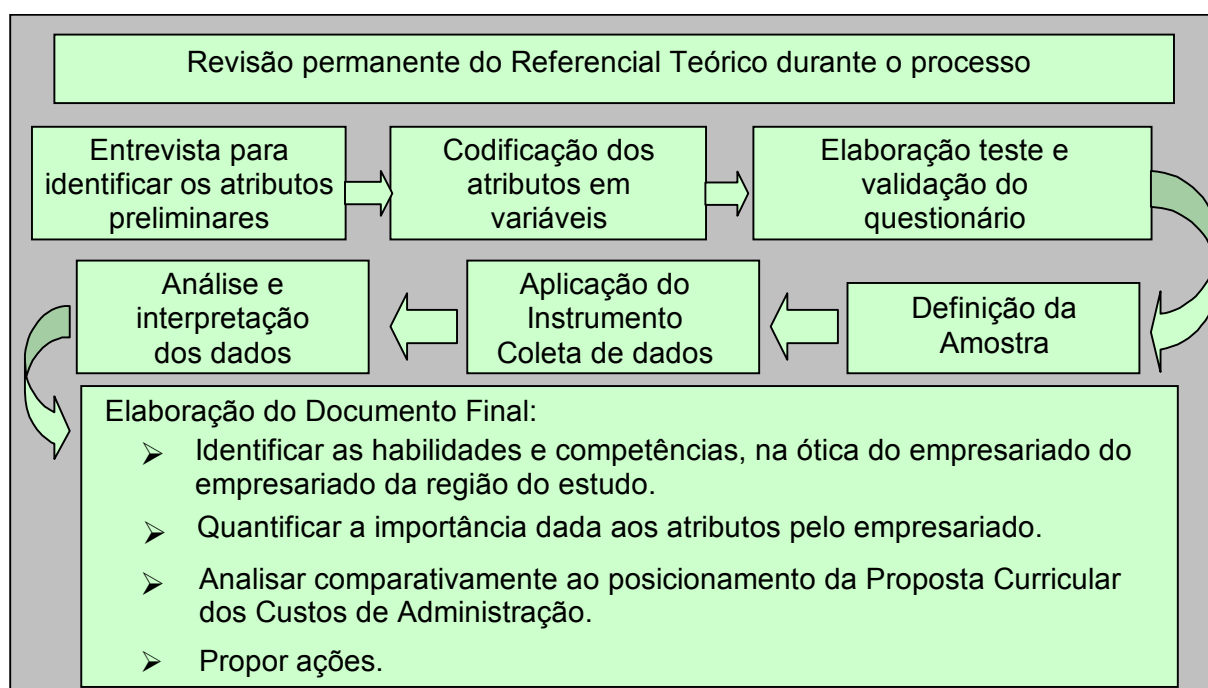


Figura 3.1 – Desenho da Pesquisa

3.1 IDENTIFICAÇÃO E CODIFICAÇÃO DOS ATRIBUTOS

Para identificar os atributos, argüiu-se dez empresários da região, através de carta entrevista (Anexo I) “*quais as competências e habilidades que um*

² A íntegra da carta entrevista pode ser observada no anexo I

³ Maiores detalhes na seção 4.2 – Instrumento de coleta de dados

administrador de empresa deve possuir para fazer frente aos desafios do mercado de trabalho?". Solicitava-se que fossem elencados no mínimo três e no máximo cinco atributos.

Para assegurar o retorno do instrumento, algumas medidas foram tomadas, a saber:

- a) Antes de encaminhar o instrumento, fez-se uma abordagem, via telefone, explicando o objetivo do questionamento e solicitando a colaboração do entrevistado.
- b) Encaminhou-se a carta, marcando uma data para o resgate da resposta.
- c) Na data combinada contactou-se o entrevistado e, caso ainda não houvesse respondido, marcava-se nova data para retorno.

Com estes procedimentos todos os respondentes enviaram a carta resposta, que pode ser visualizada na tabela 3.1.

Tabela 3.1 Respostas da carta entrevista

| Respondente | Resposta |
|-------------------|--|
| Entrevistado 1 | Habilidade e competência em utilizar os meios de informação em todo processo da administração Habilidade e competência em comandar pessoas e mantê-las com disposição e motivação para o trabalho Habilidade e competência em administrar a organização com todos os setores em harmonia, RH, Marketing, Custos, Vendas, Pós Vendas, Logística, etc. para atingir os objetivos planejados com eficiência e eficácia. Habilidade e competência em planejar metas tangíveis para o período, sempre em busca do crescimento da organização, das pessoas e do pessoal. |
| Entrevistado 2 | Poder de decisão: resolver objetivamente os problemas, não deixando que os mesmos passivamente se auto-resolvam. Lealdade nos negócios: principalmente nas concorrências, nunca agir com desonestidade, ou fazendo uso do "jeitinho brasileiro". Acompanhar as mudanças: aproveitar tudo o que for novo e bom para a empresa, cuidando para não parar no tempo e ser excessivamente conservador. Deixar o cliente encantado sempre: promover junto ao departamento de vendas orientações para que os vendedores vendam uma ótima imagem da empresa, mesmo quando não consigam vender as mercadorias, e, principalmente que não sejam "vendedores chatos". |

| | |
|---|---|
| <p>Entrevistado 3</p> | <p>Profissional que mantenha Espírito Empreendedor e saiba da necessidade do aperfeiçoamento contínuo.</p> <p>Ético em suas decisões e atuação frente às entidades.</p> <p>Que possua visão ampliada do negócio em que atua, conhecedor do mercado e das necessidades da atividade.</p> <p>Facilidade em relacionamento e comunicação.</p> <p>Conhecer e saber desenvolver trabalho em equipe.</p> <p>Profissional com responsabilidade no desenvolvimento das organizações.</p> <p>Visão global, que permita agregar o social, o político, o econômico e o cultural, na tomada de decisões.</p> <p>Profissionais aptos a assumir papel de líder dentro das organizações, com poder de decisão e que possua habilidades e competências para isso.</p> |
| <p>Entrevistado 4</p> | <p>Competência</p> <p>Definir Missão e Objetivos: capacidade de definir e saber onde se quer chegar com sua atividade.</p> <p>Planejar: planejar, considerando a realidade do mercado e especialmente a sua realidade e sua estrutura.</p> <p>Entender de Pessoas: capacidade de lidar e entender as relações e o comportamento das pessoas.</p> <p>Delegar Poderes: capacidade de delegar funções e valorizar as pessoas da organização;</p> <p>Avaliar Tomar Decisão: competência para avaliar constantemente suas atitudes, resultados e tomar decisões rápidas.</p> <p>Habilidades</p> <p>Ousar: deve ter a habilidade de ousar, ser intuitivo e criativo.</p> <p>Valorizar Equipe: deve ter a habilidade de despertar valores em sua equipe, mantê-la motivada, elogiar, administrar conflitos e comemorar as conquistas.</p> <p>Antecipar: deve ter a habilidade de estar "plugado" antecipar-se, aos fatos e à concorrência;</p> |

| | |
|---------------------------|---|
| <p>Entrevistado 5</p> | <p>Os empresários devem ter responder às seguintes atribuições da função como:</p> <p>1 - Administração de Custos: deve-se saber exatamente onde cada centavo de sua empresa está sendo gasto. Somente assim poderá saber se ele é competitivo no mercado, pois o preço aplicado na praça é praticamente o mesmo em todas as lojas ou industrias, de ramo similares, então o empresário deverá se propor a aplicar o mesmo preço, mas ganhar dinheiro (lucro) pelo menor custo.</p> <p>2 - Administração de Pessoa: nada é mais difícil que administrar pessoas, ninguém é igual a ninguém, todos somos diferentes. O empresário deve conhecer o perfil de empregados ao qual ele precisa para ter sucesso em seus negócios. E mais, saber como mantê-los motivados e atualizados, para isso, dar treinamento constante e avalia-los periodicamente através de seus resultados individuais e coletivos.</p> <p>3 - Sistema de informação: uma empresa só será vitoriosa se seu empresário tiver um competente sistema de informações (principalmente gerenciais), seja este informatizado ou não (dependendo do tamanho da empresa). Somente assim ele poderá , com dados e informações confiáveis e atualizadas, tomar decisões rápidas.</p> <p>4 - Economia/Finanças/Política: Um empresário de sucesso sempre está atento às mudanças e avalia os rumos da economia regional, do país e mundial. Ele deve conhecer como funciona toda a complexa micro e macro economia, conhecer o funcionamento das Bolsas de Valores, dos Índices de Desenvolvimento Humanos (IDH), papel do banco Central no país, entre outros componentes e índices que influenciam na circulação do dinheiro no mundo, no seu país e na micro economia da região onde se encontra seus negócios.</p> <p>5 - Legislação: Conhecer, mesmo que superficialmente, toda a gama de leis que regem a relação "empresa x governos" e "empresa x cliente". Leis tributárias, trabalhistas, Código de Defesa do Consumidor, entre outros, são de vital importância para o empresário tirar o máximo proveito do sistema atual em vigor, mas sem transgredir a lei.</p> |
| <p>Entrevistado 6</p> | <p>Disciplina.</p> <p>Competência.</p> <p>Cooperativismo.</p> <p>Visão Dinâmica</p> <p>Líder – Sonhador</p> |
| <p>Entrevistado 7</p> | <p>1º Organização: Ser organizado em tudo. Saber tudo o que acontece dentro do seu estabelecimento, desde as mínimas coisas.</p> <p>2º Conhecimento: É muito importante conhecer e saber sobre a escolha do que a pessoa pretende fazer ou comercializar.</p> <p>3º Cliente: Tem que saber o que o cliente pretende, pois ele é o (sucesso) mais importante de seu negócio.</p> <p>4º Funcionário: Ser companheiro de seus funcionários, dialogar sempre com eles a respeito de seus negócios, pois eles também são muito importantes para o seu crescimento.</p> |

| | |
|----------------------------|---|
| Entrevistado 8 | Ter honestidade com seu cliente. Procurar entrar no ramo de negócio que lhe de respaldo com o mercado. Saber comprar para poder competir no mercado. |
| Entrevistado 9 | Com as constantes mutações da economia de nosso País, é essencial que um administrador de empresas esteja sempre atualizado e conheça a economia do País onde vive. É imprescindível que tenha conhecimentos em informática. Buscar parcerias para sempre estar integrado ao meio. Ter liderança. Ter organização. |
| Entrevistado 10 | Conhecimento acadêmico, geral do curso de administração, como forma de saber as escolas de administração e suas influências. Habilidade comportamental. Equilíbrio emocional. Liderança e assertividade. Humildade e liderança. Capacidade de reposicionamento frente as rápidas mudanças (globalização). Atualização periódica, buscando novos conhecimentos e acompanhar tendências de mercado. Vontade de estar sempre aprendendo e trocando experiências com outros profissionais da área (de outras áreas também), pois o mundo globalizado exige que nos aperfeiçoemos cada vez mais e melhor. |

Utilizando-se da técnica de Análise de Conteúdo (AC), codificaram-se as repostas oferecidas pelos entrevistados, que serviram de base para o instrumento de coleta de dados, descrito na seção seguinte. Segundo Bardin (1996, p. 47), a AC é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, visa obter indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Como o objetivo dessa etapa do estudo era explorar atributos considerados importantes pelo empresariado local, o objetivo da AC foi definir hipóteses, ou seja, codificar as repostas para subsidiar o instrumento de coleta de dados. Neste caso, a “análise é menos rigorosa e sistemática, seguindo papéis e técnicas que não podem ser padronizadas, visto que faz apelo à intuição e experiência” (FREITAS e JANISSEK, 2000, p. 42).

A tabela 3.1.1 mostra o resultado da AC realizado sobre as respostas descritas na tabela 3.1.

Tabela 3.1.1 Resultado da AC sobre as respostas da carta-entrevista (em ordem decrescente de freqüência de ocorrência).

| Resposta Codificada | Qt. cit. | Freq. |
|-----------------------------|----------|-------|
| Visão Sistêmica | 6 | 60,0% |
| Liderança e comunicação | 5 | 50,0% |
| Planejamento | 3 | 30,0% |
| Domínio da informação | 3 | 30,0% |
| Ética | 3 | 30,0% |
| Trabalho em equipe | 3 | 30,0% |
| Responsabilidade | 3 | 30,0% |
| Empatia | 3 | 30,0% |
| Adaptação a mudança | 3 | 30,0% |
| Marketing | 2 | 20,0% |
| Administrar Pessoas | 2 | 20,0% |
| Organização | 2 | 20,0% |
| Competitividade/Competência | 2 | 20,0% |
| Decisão | 2 | 20,0% |
| Delegar poderes | 1 | 10,0% |
| Administrar custos | 1 | 10,0% |
| Equilíbrio / comportamento | 1 | 10,0% |
| Empreendedorismo | 1 | 10,0% |
| TOTAL OBS. | 10 | |

Na seção seguinte mostra-se como foi confeccionado o instrumento de coleta de dados.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. O questionário é “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador” (LAKATOS e MARCONI, 1992. p.107). Segundo Gil, (1991, p. 125), o questionário pode ser definido como a técnica

de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Para este último autor, o questionário apresenta vantagens e desvantagens. A Tabela 3.2 apresenta as vantagens e limitações do questionário.

Tabela 3.2 Vantagens e Limitações do questionário

| Vantagens | Limitações |
|---|--|
| Possibilita atingir um grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado pelo correio. | Exclui pessoas que não sabem ler e escrever, o que, em certas circunstâncias, pode trazer graves deformações nos resultados das investigações. |
| Implica em menores custos com o pessoal, posto que o questionário não exige treinamento de pesquisadores. | Impede auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou as perguntas |
| Garante o anonimato das respostas. | Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante para a avaliação da qualidade das respostas. |
| Permite que as pessoas respondam no momento que acharem mais conveniente. | Não oferece garantia de que a maioria das pessoas devolvam-no devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra. |
| Não expõe os pesquisadores à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistador (<i>sic</i>). | Envolve, geralmente, um número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos. Proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens põem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado |

Fonte: GIL, 1991, p. 126-127.

Objetivando minimizar o impacto de algumas das limitações inerentes ao questionário, no presente trabalho algumas medidas foram adotadas e estão descritas na seção “coleta de dados”, adiante.

Três características básicas devem estar presentes numa pesquisa por enquête, segundo Pinsonneault e Kraemer (1993, p. 9), a saber:

- Propõe-se a fornecer descrições quantitativas da população-alvo. A análise pode consistir em estabelecer relações entre as variáveis ou realizar projeções acerca da população estudada;
- A coleta de dados é realizada a partir de questionários estruturados e pré-definidos. As respostas a estas questões constituem-se nos dados a serem analisados;
- As informações são, em geral, coletadas junto a uma fração, ou amostra, da população alvo. Portanto, a amostra deve ser significativa e relevante para garantir a validade da análise em termos estatísticos.

A elaboração do instrumento de pesquisa foi iniciada em setembro de 2003 e findou em janeiro de 2004. A íntegra do questionário encontra-se no Anexo III.

Para sua confecção, procedeu-se a uma ampla revisão da literatura da área, em busca dos conceitos preliminares que devem constituir a base de formação do Administrador. “A geração de enunciados inicia com uma revisão da literatura ao qual pertence o construto” (HOPPEN, LAPOINT e MOREAU, 1996, p. 9). A partir das respostas fornecidas pelos empresários da região, descritas na seção anterior, buscou-se enquadrar as variáveis codificadas dentro das categorias de análise da pesquisa.

Para enunciar as questões, contou-se com a participação de especialistas e professores da UNOESC, bem como profissionais de empresas da região de estudo. O questionário foi dividido em dois blocos de questões. O primeiro bloco identificava o respondente e sua organização e o segundo avaliava os atributos que o Administrador deve ter.

Para certificar-se de que um questionário mede, realmente, o que se deseja medir, há necessidade de validar o instrumento. “A validade de um construto, questão fundamental para Ciência, está diretamente relacionada à questão do que o estudo, através do instrumento de pesquisa, está realmente medindo” (HOPPEN et al, 1996, p. 4). Desta forma, buscou-se a padronização dos conceitos, pela definição individualizada da terminologia em cada atributo aferido, de modo a deixar claro aquilo que se pretendia avaliar. Para validação de conteúdo, contou-se com o apoio

de especialistas e de alguma participação de mestres e doutores da UNOESC, *campus* Joaçaba.

Segundo Peter (apud HOPPEN et al, 1996, p. 3), a validade de conteúdo permite verificar se todas as características escolhidas para o construto são levadas em conta e se refletem um conteúdo ou domínio específico.

Hoppen et al (1996, p. 3), observam ainda que a validação de conteúdo dá-se em duas etapas: a geração de enunciados e o refinamento do instrumento.

Ao longo do processo de confecção do instrumento foram realizados dois pré-testes, repetidos em dez empresas com o perfil da amostra. Segundo Gil (1991, p. 132) “a finalidade desta prova ... é evidenciar possíveis falhas na redação do questionário...”.

As questões de número 11 a 26 eram respondidas em uma escala intervalar de 1 a 9, o respondente apontava – de “1=Nada importante” a “9=Altamente importante” – em que intensidade cada variável (atributo) é importante deter o Administrador. Para Gil (1991, p. 85), “a principal limitação que apresenta este tipo de escala é que não possui um zero absoluto, um zero que expresse a ausência absoluta da qualidade medida”. Considerando as peculiaridades do presente estudo, e inferindo que nunca um dos atributos seria considerado “absolutamente ausente” (ou sem nenhuma importância), a limitação anterior carece de relevância neste estudo em particular.

Sucessivos refinamentos foram feitos no instrumento, notadamente nas questões escalares que apresentaram certa dificuldade inicial de entendimento, pela indução provocada pelas instruções de preenchimento. As instruções eram dadas na forma de exemplos. Estas instruções foram retiradas, de forma a abstrair seu caráter indutivo.

Em cada pré-teste era requerido ao respondente que manifestasse sua impressão com relação a:

- a) Clareza (Vocabulário, compreensão das perguntas).
- b) Quantidade de perguntas / tempo gasto para a resposta.
- c) Se as instruções eram suficientes para o correto preenchimento.
- d) Ordem das questões (influência de uma questão na outra).

- e) Formato (Tamanho das letras, disposição, *lay-out*).
- f) Conteúdo (relevância das questões; alguma questão causadora de constrangimento).

Tendo procedido as correções cabíveis e obtido a validade do instrumento, este foi aplicado na amostra selecionada, que é descrita na seção seguinte.

3.3 A AMOSTRA DA PESQUISA

Na região em estudo (AMPLASC) existe um total de 1.628 empresas com CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica) registrados, segundo o IBGE (www.ibge.gov.br/cidades, acesso em jan-2004), conforme transcrito na tabela 3.3.

No presente estudo, optou-se, por conveniência, como já mencionado no início deste capítulo, por pesquisar empresas da cidade de Campos Novos, que é a cidade pólo da região. Esta cidade detinha =59% das empresas com CNPJ registrado da micro-região em pauta, segundo dados de 1999.

Tabela 3.3 Quantidade de empresas na região do estudo

| Região/Cidad | Nº de Empresas | % do Total |
|--------------|----------------|------------|
| AMPLASC | | |
| Abdon | 198 | 12% |
| Brunópolis | 34 | 2% |
| Celso | 21 | 1% |
| Campos | 958 | 59% |
| Monte | 166 | 10% |
| Vargem | 191 | 12% |
| Zortea | 60 | 4% |
| Total | 1628 | |
| Total Geral | 1628 | 100% |

Fonte: IBGE/Cadastro Central de Empresas 1998; Malha Municipal digital do Brasil ; situação em 1997. Rio de Janeiro: IBGE, 1999

São objetos deste estudo as pequenas empresas (PEs) e as médias empresas (MEs) empresas. Cabe, pois, definir o que se entende por PE e ME. A classificação em micro, pequena, média e grande empresa pode seguir o critério de faturamento ou do número de empregados. O quadro 3.3.1 apresenta a classificação das empresas segundo o faturamento e o quadro 3.3.2 a classificação segundo o número de empregados.

Quadro 3.3.1 Classificação das empresas quanto ao porte, segundo o faturamento

| Porte | Faturamento Anual Bruto |
|-----------------|---|
| Microempresa | Até R\$ 244.000,00 |
| Pequena Empresa | Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00 |

Fonte: Lei Federal Nº 9.841, de 05/10/1999 – Estatuto da Micro e Pequena empresa

Não tendo sido possível conseguir, previamente, dados relativos ao faturamento das empresas, optou-se, neste estudo, por classificar as empresas em função do número de empregados.

Quadro 3.3.2 Classificação das empresas quanto ao porte, segundo o número de empregados

| Porte | Número de Empregados |
|-----------------|---|
| Microempresa | No comércio e serviço até 9 empregados na indústria até 19 empregados |
| Pequena Empresa | No comércio e indústria de 10 a 49 empregados na indústria de 20 a 99 empregados |
| Média Empresa | No comércio e serviços de 50 a 249 empregados na indústria de 100 a 499 empregados. |
| Grande Empresa | No comércio e serviços 250 empregados ou mais na indústria 500 empregados ou mais |

Fonte: SEBRAE/RS, 2000, apud Martes, 2001.

O número de empregados das empresas, utilizados para definir a amostra, foi obtido junto ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE/CEE, via e-mail, após diversos contatos com o órgão, mediante o compromisso de não citar, individualmente, qualquer dos dados fornecidos. Os dados agrupados das informações fornecidas podem ser visualizados na tabela 3.3.1. Os dados referentes às empresas que declararam o RAIS, junto ao MTE/CEE, da cidade de Campos Novos – e que serviram de base para confeccionar a tabela 3.3.1, e definir o universo e amostra da pesquisa – podem ser visualizados no anexo IV.

Tabela 3.3.1 Número de empresas categorizadas pelo número de funcionários

| Quantidade de funcionários | Cidade | Categoria |
|---|--------------|-----------|
| | Campos Novos | |
| Comércio e serviço com até 9 funcionários | 283 | Micro |
| Indústria com até 19 funcionários | 46 | |
| Comércio e serviço entre 10 e 49 funcionários | 29 | Pequena |
| Indústria entre 20 e 99 funcionários | 9 | |
| Comércio e serviço entre 50 e 249 funcionários | 3 | Média |
| Indústria entre 100 e 499 funcionários | 4 | |
| Comércio e serviço com até 250 funcionários ou mais | 0 | Grande |
| Indústria com 500 funcionários ou mais | 0 | |
| Soma | 374 | |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - MTE/CEE - RAIZ

As linhas achuradas representam os estratos PE e ME, que são a população-alvo do estudo, num total de 45 estabelecimentos.

Da listagem da tabela 3.3.1, fornecida pelo MTE/CEE, foram desclassificados 11 estabelecimentos ali classificados como PE ou ME, por:

- a) A empresa declarar o RAIS individualizado por filiais e o somatório do número de empregados de filiais e matrizes elevar para a categoria “Grande Empresa”.
- b) Ser filial de grandes conglomerados (como bancos e/ou multinacionais), o que as descaracteriza do objeto de estudo.

Assim procedendo, a Amostra da pesquisa ficou composta por 34 elementos.

3.4 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados houve preocupação com um planejamento que assegurasse um máximo retorno dos instrumentos.

É notório, e amplamente relatado na literatura, que o índice de retorno dos instrumentos de pesquisa é baixo, ainda mais quando possui um número significativo de questões (GIL, 1991, p. 126; HOPPEN, LAPOINT e MOREAU, 1996, p. 4; LAKATOS e MARCONI, 1992).

Apesar de ser uma pesquisa exploratória e por isso não haver rigor estatístico mais severo, uma taxa de retorno demasiadamente baixa prejudicaria o estudo, o que tornaria de pouca validade as técnicas estatísticas para analisar os dados obtidos. Com estas preocupações em mente, algumas ações foram tomadas para assegurar um retorno elevado dos instrumentos, as quais são relatadas a seguir:

- Preliminarmente, foi estabelecido contato com cada respondente via telefone, quando, após explicação rápida da pesquisa, se solicitava a disponibilidade para responder o questionário. O contato era feito diretamente com a Alta Administração da empresa, explicando sucintamente a temática.
- Solicitava-se, então, a permissão para encaminhar o questionário, que na entregue pessoalmente, e em mãos, ao respondente.
- Acompanhava o questionário uma carta de encaminhamento assinada pelo Pró-Reitor de Pesquisa, Extensão, e Pós-Graduação da UNOESC – *Campus* Joaçaba e pelo pesquisador.
- Também acompanhava o questionário um envelope pré-endereçado e selado para facilitar o retorno.
- Quando da entrega do questionário combinava-se uma data para retorno.
- Caso até cinco dias após a data combinada, o instrumento não retornasse, contactava-se novamente o respondente, reforçando a

solicitação de colaboração, propondo-se a ir buscar o instrumento na data acordada.

- Buscava-se pessoalmente o questionário.
- Caso não estivesse respondido, combina-se nova data para retorno.
- Na nova data combinada ia-se, novamente, pessoalmente, em busca do instrumento.

Antes de deixar o questionário para o respondente preencher sozinho, dava-se outra instrução reforçada relativa às questões escalares. Mostrava-se, com ênfase, que cada questão restringia-se a um enunciado e que o respondente deveria ponderar em que grau aquele fator considerado era importante para o desempenho profissional do Administrador.

Com esses procedimentos, de um total de 34 instrumentos encaminhados, 23 retornaram, correspondendo a uma taxa de retorno de 68%.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para análise dos dados obtidos utilizou-se o suporte do *software* estatístico Sphinx® Léxica. Análises e cruzamentos foram realizados, objetivando quantificar e entender os atributos em análise.

Ainda que outras explicações possam ser abstraídas da base de dados gerada pela pesquisa, uma análise pormenorizada é descrita no capítulo subsequente.

Basicamente a análise foi realizada:

- Preliminarmente através da análise monossérial das questões colocadas no instrumento, onde cada uma é tratada individualmente;
- Posteriormente, agruparam-se as questões escalares, mostrando-se as médias obtidas, os máximos e mínimos de cada categoria e o desvio padrão.

- Finalmente, cruzaram-se algumas questões em busca de correlações ou dependências significativas.

Para apresentação e análise das respostas das questões escalares, utilizou-se a média aritmética associada à escala, uma vez que “a média é indicada ... quando se deseja obter uma medida de tendência central que possui maior estabilidade” (GIL, 1991, p. 175).

Como medida de dispersão foi utilizado o desvio padrão, que indica a variabilidade dos indivíduos do grupo em relação à média do conjunto.

Distribuição de frequência, valores mínimos e máximos, e médias aritméticas, foram recursos aos quais se recorreu, sempre que necessário.

Em algumas análises específicas recorreu-se à Análise de Correspondência. Este recurso estatístico permite uma visualização fácil e imediata da dependência e associatividade entre as variáveis consideradas. Conforme Luciano et al (2000):

... é uma técnica exploratória multivariada que converte uma matriz de dados não negativos num tipo particular de gráfico, que representa as linhas e colunas da matriz através de pontos ..., sendo de fácil aplicação e interpretação, além de permitir versatilidade no tratamento de variáveis categóricas ... Para tal análise, é feito o cálculo do Qui Quadrado (χ^2) para verificar os dados são adequados, ou seja, há uma associação entre eles... (LUCIANO, FREITAS e BECKER, 2000).

Na seção seguinte seguem a apresentação dos dados, a análise destes e os resultados obtidos.

4 RESULTADOS

Nesta seção se apresentarão e discutirão os dados obtidos. Nas sub-seções 4.1 e 4.2 mostram-se os argumentos de cada questão e as respostas fornecidas pelos respondentes indicando a frequência de cada categoria de resposta (a discussão das tabelas monosseriais será realizada na sub-seção 4.3). Na sub-seção 4.3 mostra-se os resultados agrupados dos atributos, objeto deste estudo e discute-se os resultados.

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS - IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE E DA ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Sexo

Qual é o seu sexo ?

| SEXO | Qt. cit. | Freq. |
|------------|----------|-------|
| Masculino | 19 | 82,6% |
| Feminino | 4 | 17,4% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

4.1.2 Idade

Qual é a sua idade ?

| IDADE | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| Menos de 30 | 2 | 8,7% |
| De 30 a 40 | 3 | 13,0% |
| De 40 a 50 | 11 | 47,8% |
| Mais de 50 | 7 | 30,4% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Mínimo = 25, Máximo = 58

Média = 44,91 Desvio-padrão = 9,56

4.1.3 Nível de estudos

Qual é o seu nível de formação escolar mais elevado ?

| NÍVEL DE ESTUDOS | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1o. Grau | 1 | 4,3% |
| 2o. Grau | 8 | 34,8% |
| 3o. Grau | 13 | 56,5% |
| Especialista | 1 | 4,3% |
| Mestre | 0 | 0,0% |
| Doutor | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

4.1.4 Função

Qual sua função na empresa?

| FUNÇÃO | Qt. cit. | Freq. |
|--|----------|-------|
| Alta Administração (Proprietário, Presidente, Diretor) | 16 | 69,6% |
| Administração Executiva (Gerente Executivo, Coordenador) | 6 | 26,1% |
| Administração Operacional (Gerente de área, Técnico) | 1 | 4,3% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

4.1.5 N° total de funcionários

Qual o número total de funcionários da sua organização?

| N° TOTAL DE FUNCIONÁRIOS | Qt. cit. | Freq. |
|--------------------------|----------|-------|
| Não resposta | 1 | 4,3% |
| Menos de 10,00 | 0 | 0,0% |
| De 10,00 a 20,00 | 10 | 43,5% |
| De 20,00 a 50,00 | 7 | 30,4% |
| De 50,00 a 100,00 | 0 | 0,0% |
| De 100,00 a 500,00 | 5 | 21,7% |
| Mais de 500,00 | 0 | 0,0% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Mínimo = 13, Máximo = 472

Média = 86,55 Desvio-padrão = 140,43

4.1.6 N° de subalternos

Quantas pessoas se reportam diretamente a você?

| Nº DE SUBALTERNOS | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| Não resposta | 1 | 4,3% |
| Menos de 6 | 6 | 26,1% |
| De 6 a 8 | 2 | 8,7% |
| De 8 a 10 | 3 | 13,0% |
| De 10 a 12 | 1 | 4,3% |
| De 12 a 14 | 4 | 17,4% |
| De 14 a 16 | 1 | 4,3% |
| Mais de 16 | 5 | 21,7% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Mínimo = 4, Máximo = 50

Média = 12,27 Desvio-padrão = 10,28

4.1.7 Ramo

Qual o Ramo de Atividade de sua organização?

| RAMO | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| Indústria | 3 | 13,0% |
| Comércio | 9 | 39,1% |
| Serviço | 10 | 43,5% |
| Agropecuário | 1 | 4,3% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

4.1.8 Idade empresa

Há quantos anos sua empresa existe

| IDADE EMPRESA | Qt. cit. | Freq. |
|---------------|----------|-------|
| Menos de 5 | 2 | 8,7% |
| De 5 a 10 | 5 | 21,7% |
| De 10 a 20 | 2 | 8,7% |
| De 20 a 50 | 11 | 47,8% |
| Mais de 50 | 3 | 13,0% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Mínimo = 1, Máximo = 60

Média = 23,74 Desvio-padrão = 17,56

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS - OS ATRIBUTOS DO ADMINISTRADOR

Neste grupo as questões eram escalares era fornecida a seguinte instrução para os respondentes: “Queira marcar na escala de 1(um) a 9 (nove), qual a importância do atributo (habilidade e/ou competência) em cada questão.FAVOR LER TODOS OS ATRIBUTOS PARA, NUMA SEGUNDA LEITURA, COMEÇAR ASSINALAR SUAS RESPOSTAS”.

4.2.1 Domínio da informação

| Domínio da informação | Qt. cit. | Freq. |
|-----------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 11 | 47,8% |
| 9 | 7 | 30,4% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,04 Desvio-padrão = 0,82

4.2.2 Liderança e comunicação

| Liderança e comunicação | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 5 | 21,7% |
| 9 | 13 | 56,5% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,30 Desvio-padrão = 0,93

4.2.3 Planejamento

| Planejamento | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 0 | 0,0% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 5 | 21,7% |
| 9 | 14 | 60,9% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,43 Desvio-padrão = 0,79

4.2.4 VISÃO SISTÊMICA

| Visão Sistêmica | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 11 | 47,8% |
| 9 | 7 | 30,4% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,04 Desvio-padrão = 0,82

4.2.5 Decisão

| Decisão | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 0 | 0,0% |
| 7 | 1 | 4,3% |
| 8 | 6 | 26,1% |
| 9 | 16 | 69,6% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,65 Desvio-padrão = 0,57

4.2.6 Ética

| ÉTICA | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 0 | 0,0% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 4 | 17,4% |
| 9 | 15 | 65,2% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,48 Desvio-padrão = 0,79

4.2.7 Empreendedorismo

| Empreendedorismo | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 2 | 8,7% |
| 7 | 5 | 21,7% |
| 8 | 9 | 39,1% |
| 9 | 7 | 30,4% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 7,91 Desvio-padrão = 0,95

4.2.8 Capacidade de trabalhar em equipe

| Trabalho em equipe | Qt. cit. | Freq. |
|--------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 0 | 0,0% |
| 7 | 0 | 0,0% |
| 8 | 11 | 47,8% |
| 9 | 12 | 52,2% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,52 Desvio-padrão = 0,51

4.2.9 Espírito crítico

| Espírito Crítico | Qt. cit. | Freq. |
|------------------|----------|-------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 8 | 34,8% |
| 9 | 10 | 43,5% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,17 Desvio-padrão = 0,89

4.2.10 Adaptação a mudança

| Adaptação a mudança | Qt. cit. | Freq. |
|---------------------|----------|-------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 1 | 4,3% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 5 | 21,7% |
| 8 | 7 | 30,4% |
| 9 | 9 | 39,1% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 7,96 Desvio-padrão = 1,11

4.2.11 Lógica e criatividade

| CRIATIVIDADE | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 5 | 21,7% |
| 8 | 8 | 34,8% |
| 9 | 9 | 39,1% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,09 Desvio-padrão = 0,90

4.2.12 Equilíbrio emocional

| Equilíbrio / comportamento | Qt. cit. | Freq. |
|----------------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 0 | 0,0% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 4 | 17,4% |
| 9 | 15 | 65,2% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,48 Desvio-padrão = 0,79

4.2.13 Delegar poderes

| Delegar poderes | Qt. cit. | Freq. |
|-------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 10 | 43,5% |
| 9 | 8 | 34,8% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,09 Desvio-padrão = 0,85

4.2.14 Organização e controle

| Organização e controle | Qt. cit. | Freq. |
|------------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 0 | 0,0% |
| 8 | 4 | 17,4% |
| 9 | 18 | 78,3% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,70 Desvio-padrão = 0,70

4.2.15 Administração de pessoas

| Administrar Pessoas | Qt. cit. | Freq. |
|---------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 4 | 17,4% |
| 8 | 7 | 30,4% |
| 9 | 11 | 47,8% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,22 Desvio-padrão = 0,90

4.2.16 Administração financeira e contábil

| Administrar Fin. e Contábil | Qt. cit. | Freq. |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 5 | 21,7% |
| 8 | 4 | 17,4% |
| 9 | 13 | 56,5% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,26 Desvio-padrão = 0,96

4.2.17 Administração da produção

| Administrar Produção | Qt. Cit. | Freq. |
|----------------------|-----------|-------------|
| Não resposta | 1 | 4,3% |
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 0 | 0,0% |
| 7 | 2 | 8,7% |
| 8 | 14 | 60,9% |
| 9 | 6 | 26,1% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 8,18 Desvio-padrão = 0,59

4.2.18 Administração de marketing

| Administrar Marketing | Qt. cit. | Freq. |
|-----------------------|-----------|-------------|
| 1 | 0 | 0,0% |
| 2 | 0 | 0,0% |
| 3 | 0 | 0,0% |
| 4 | 0 | 0,0% |
| 5 | 0 | 0,0% |
| 6 | 1 | 4,3% |
| 7 | 8 | 34,8% |
| 8 | 8 | 34,8% |
| 9 | 6 | 26,1% |
| TOTAL OBS. | 23 | 100% |

Média = 7,83 Desvio-padrão = 0,89

Na sub-seção seguinte discute-se os resultados.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados da pesquisa mostram que os respondentes são, em sua grande maioria, do gênero masculino e que estes detêm os cargos de mais alta hierarquia, conforme pode ser visualizado na tabela 4.3.1.

Tabela 4.3.1 Sexo x Cargo

| SEXO/FUNÇÃO | Alta Administração | Administração Executiva | Administração Operacional | TOTAL |
|-------------|-----------------------|----------------------------|------------------------------|------------|
| Masculino | 69,6% (16) | 8,7% (2) | 4,3% (1) | 82,6% (19) |
| Feminino | 0,0% (0) | 17,4% (4) | 0,0% (0) | 17,4% (4) |
| TOTAL | 69,6% (16) | 26,1% (6) | 4,3% (1) | |

A dependência é muito significativa. Qui2 = 13,72, gl = 2, 1-p = 99,90%.

Com idade média de aproximadamente 45 anos (44,91) a maioria dos entrevistados (56,5%) possuem nível superior, e administram organizações que possuem uma média de 86,5 funcionários – desvio padrão de 140,43 – sendo que 43,5% delas possuem entre 10 e 20 colaboradores. Esta última análise, quando feita na unidade operacional (filial) onde os respondentes atuam, mostra que essas unidades possuem uma média de 32 funcionários, sendo que, em 52,2% dos casos possuem de 10 a 20 colaboradores. Os respondentes têm sob seu comando direto, em média, 12 funcionários.

Das empresas pesquisadas 43,5% são prestadoras de Serviços, 39,1% são do Comércio, 13% da Indústria e 4,3% do ramo agropecuário. Possuem uma idade média de 23,7 anos, sendo que 47,8% delas possuem de 20 à 50 anos de existência. Quando se estratifica a amostra, é perceptível que a indústria possui maior longevidade, enquanto que o ramo agropecuário é o mais jovem, conforme pode ser observado na tabela 4.3.2.

Tabela 4.3.2 Ramo de atividade x Idade média

| Ramo | IDADE EMPRESA |
|--------------|---------------|
| Indústria | 39,33 |
| Comércio | 20,00 |
| Serviço | 24,30 |
| Agropecuário | 5,00 |
| TOTAL | 23,74 |

A tabela 4.3.3, mostra, de forma agrupada, os resultados expostos na subseção 4.2 das questões escalares, onde se pretende quantificar a importância dos atributos que o Administrador deve deter, na ótica dos empresários da região de

estudos. Com um Alpha de Crombach igual 0,84, o conjunto de medidas possui consistência e confiabilidade, segundo Pereira (2001, p.86-87). Como é facilmente observável, todo o atributo considerado no presente estudo é considerado importante para os entrevistados, mostrando que existe uma consonância entre o que a sociedade entende como requerimento para formar o Administrador e o que a academia pretende desenvolver e ensinar nos cursos de graduação.

Tabela 4.3.3 Frequência de respostas aos “Atributos do Administrador”

| | Não res posta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | TOTAL |
|-----------------------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|-------------|
| Domínio da informação | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 17,4% | 47,8% | 30,4% | 100% |
| Liderança e comunicação | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 17,4% | 21,7% | 56,5% | 100% |
| Planejamento | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 17,4% | 21,7% | 60,9% | 100% |
| Visão Sistêmica | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 17,4% | 47,8% | 30,4% | 100% |
| Decisão | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 26,1% | 69,6% | 100% |
| ÉTICA | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 17,4% | 17,4% | 65,2% | 100% |
| Empreendedorismo | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,7% | 21,7% | 39,1% | 30,4% | 100% |
| Trabalho em equipe | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 47,8% | 52,2% | 100% |
| Espirito Crítico | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 17,4% | 34,8% | 43,5% | 100% |
| Adaptação a mudança | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 4,3% | 21,7% | 30,4% | 39,1% | 100% |
| CRIATIVIDADE | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 21,7% | 34,8% | 39,1% | 100% |
| Equilíbrio / comportamento | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 17,4% | 17,4% | 65,2% | 100% |
| Delegar poderes | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 17,4% | 43,5% | 34,8% | 100% |
| Organização e controle | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 0,0% | 17,4% | 78,3% | 100% |
| Administrar Pessoas | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 17,4% | 30,4% | 47,8% | 100% |
| Administrar Fin. e Contabil | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 21,7% | 17,4% | 56,5% | 100% |
| Administrar Produção | 4,3% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 8,7% | 60,9% | 26,1% | 100% |
| Administrar Marketing | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 4,3% | 34,8% | 34,8% | 26,1% | 100% |
| Conjunto | 0,2% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,2% | 3,1% | 16,2% | 32,9% | 47,3% | 100% |

Para uma melhor visualização, entendimento e quantificação dos resultados, a tabela seguinte (Tabela 4.3.4) mostra os mesmos resultados quando se considera a média aritmética das respostas sobre a escala. Mostra também os valores máximos e mínimos de cada atributo, bem como o desvio padrão das respostas para cada atributo, e está ordenada por ordem decrescente de importância, segundo a ótica do empresariado da região.

Observe-se que para um atributo qualquer ser considerado “de pouca importância” (ou “não importante”) a média aritmética resultante da escala precisaria ser inferior a 5, dado que a escala vai de 1 à 9. Nenhum dos atributos do presente estudo obteve média inferior a 7,83. Portanto, a primeira vista e segundo a ótica do empresariado da região de estudo, todos os atributos questionados são

considerados importantes para a formação do Administrador, mostrando, como já mencionado, a consonância entre a academia e a sociedade no que tange a estas características.

Tabela 4.3.4 Atributos do Administrador – Médias aritméticas das respostas escalares, valores máximos e mínimos, e desvio padrão. (Amostra Total)

| Atributos | Valor médio | Valor mínimo | Valor máximo | Desvio-padrão |
|--|--------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
| Organização e controle | 8,70 | 6 | 9 | 0,70 |
| Decisão | 8,65 | 7 | 9 | 0,57 |
| Trabalho em equipe | 8,52 | 8 | 9 | 0,51 |
| Ética | 8,48 | 7 | 9 | 0,79 |
| Equilíbrio / comportamento | 8,48 | 7 | 9 | 0,79 |
| Planejamento | 8,43 | 7 | 9 | 0,79 |
| Liderança e comunicação | 8,30 | 6 | 9 | 0,93 |
| Administrar Financeira e Contabilidade | 8,26 | 6 | 9 | 0,96 |
| Administrar Pessoas | 8,22 | 6 | 9 | 0,90 |
| Administrar Produção | 8,18 | 7 | 9 | 0,59 |
| Espírito Crítico | 8,17 | 6 | 9 | 0,89 |
| Delegar poderes | 8,09 | 6 | 9 | 0,85 |
| Criatividade | 8,09 | 6 | 9 | 0,90 |
| Domínio da informação | 8,04 | 6 | 9 | 0,82 |
| Visão Sistêmica | 8,04 | 6 | 9 | 0,82 |
| Adaptação a mudança | 7,96 | 5 | 9 | 1,11 |
| Empreendedorismo | 7,91 | 6 | 9 | 0,95 |
| Administrar Marketing | 7,83 | 6 | 9 | 0,89 |
| Conjunto | 8,24 | 5 | 9 | |

A partir da tabela 4.3.4, com vistas a um melhor entendimento da temática em estudo, é possível redefinir a escala original e avaliar a importância relativa⁴ dos atributos. Isto é, é possível inferir que aquele atributo cuja média aritmética atingiu menor valor seja considerado com menor importância e, inversamente, aquele cuja média foi mais elevada com maior importância. Dentro desse raciocínio pode-se arbitrar uma nova média como definidora da importância relativa dos atributos, que é a média do conjunto (8,24). Assim aqueles atributos cujas médias forem menores

^E Entende-se por “importância relativa” a importância de um atributo comparando sua média com média aritmética do conjunto de atributos

que a média do conjunto serão considerados com menor importância do que aqueles cujas médias forem maiores que a média do conjunto.

Dentro dessa nova perspectiva, verificam-se alguns resultados bastante interessantes. Os atributos “Organização e Controle”, “Decisão”, “Trabalho em equipe”, “Ética”, e “Equilíbrio e comportamento”, seriam os cinco atributos considerados mais importantes, ao passo que os atributos “Administração de Marketing”, “Empreendedorismo”, “Adaptação à mudança”; “Visão sistêmica”, e “Domínio da informação” seriam os cinco menos importantes.

Essa nova categorização coloca em cena as questões centrais deste estudo exploratório. Atualmente os cursos de Administração vêm promovendo, com certa veemência até, a necessidade e importância de desenvolver habilidades e competências naqueles atributos cuja importância relativa foi considerada como menos importante pelos respondentes. Questiona-se então: haverá dissonância entre a visão acadêmica e a sociedade? Estarão os empresários da região de estudo vivendo um momento aquém do atual estágio de desenvolvimento das Ciências Sociais Aplicadas?

A importância relativa dada ao atributo “Organização e controle” aponta para uma maneira conservadora de administrar, revelando uma tendência tradicionalista. Para reforçar esta tendência, resgata-se a tabela 4.3.1 (sexo x cargo) onde o gênero feminino, além de ser em número bastante reduzido, não detém postos na Alta Administração. Entretanto, uma análise mais acurada se faz necessária.

A tabela 4.3.5 mostra as médias aritméticas das respostas sobre as questões escalares quando se estratifica a amostra em PE e ME. As médias estão ordenadas em ordem decrescente para cada estrato.

Pelo fato de representar a maioria dos respondentes (78,3%) as PEs tem dominância sobre as médias, de forma que a tabela 4.3.5, nas colunas em que se apresentam as PEs, é bastante semelhante às médias do estrato Total (tabela 4.3.4). Note-se que os cinco atributos mais importantes numa são também na outra, inclusive na intensidade de importância. Os cinco atributos considerados menos importantes também são os mesmos nas duas tabelas, ainda que a ordem não seja coincidente.

Tabela 4.3.5 Médias aritméticas das respostas escalares, estratificadas em PE e ME – em ordem decrescente para cada estrato.

| Atributos | Valor médio ME | Atributos | Valor médio PE |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Planejamento | 8,80 | Organização e controle | 8,76 |
| Decisão | 8,80 | Decisão | 8,59 |
| Liderança e comunicação | 8,60 | Trabalho em equipe | 8,53 |
| Ética | 8,60 | Ética | 8,41 |
| Trabalho em equipe | 8,60 | Equilíbrio/comportamento | 8,41 |
| Adaptação a mudança | 8,60 | Planejamento | 8,35 |
| Equilíbrio/comportamento | 8,60 | Liderança e comunicação | 8,35 |
| Delegar poderes | 8,40 | Administrar Produção | 8,25 |
| Organização e controle | 8,40 | Espírito Crítico | 8,24 |
| Administrar Pessoas | 8,40 | Administrar Fin. e Contábil | 8,24 |
| Criatividade | 8,20 | Administrar Pessoas | 8,18 |
| Domínio da informação | 8,20 | Domínio da informação | 8,06 |
| Espírito Crítico | 8,20 | Criatividade | 8,06 |
| Visão Sistêmica | 8,20 | Empreendedorismo | 8,00 |
| Administrar Fin. e Contábil | 8,20 | Delegar poderes | 8,00 |
| Administrar Marketing | 8,20 | Visão Sistêmica | 8,00 |
| Administrar Produção | 8,00 | Administrar Marketing | 7,76 |
| Empreendedorismo | 7,60 | Adaptação a mudança | 7,71 |
| Conjunto | 8,37 | Conjunto | 8,22 |

Quando analisamos o estrato das MEs o mesmo fato não se verifica. O atributo “Planejamento” assume o lugar do atributo “Organização e controle” como o mais importante, permitindo inferir que o grau de complexidade organizacional (quanto maior mais complexa) aumenta a percepção de importância daquele atributo. Outro atributo com comportamento bastante distinto quando se comparam os dois estratos, pelo distanciamento das médias e pela importância relativa de cada uma delas em cada estrato, é “Adaptação à mudança”, que nas PEs é tido como o menos importante, enquanto que nas MEs assume a terceira média em ordem decrescente de importância.

Também convém observar a tabela 4.3.6, a seguir, na qual se estratifica a amostra em função do ramo de atividade⁵ (indústria, comércio e serviços). Delas inúmeras análises podem ser abstraídas. No presente estudo, de caráter

⁵ Excluiu-se aqui o ramo “Agropecuário” por contar com apenas uma unidade de análise.

exploratório, não se pretende a análise exaustiva, e entende-se importante mostrar as características da população-alvo.

Tabela 4.3.6 Médias aritméticas das respostas escalares, estratificadas por Setor – em ordem decrescente para cada estrato

| Indústria Atributos | Valor médio | Comércio Atributos | Valor médio | Serviços Atributos | Valor médio |
|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|
| Liderança e comunicação | 8,67 | Decisão | 8,89 | Trabalho em equipe | 8,60 |
| Planejamento | 8,67 | Organização e controle | 8,89 | Organização e controle | 8,60 |
| Decisão | 8,67 | Criatividade | 8,78 | Decisão | 8,50 |
| Equilíbrio / comportamento | 8,67 | Planejamento | 8,67 | Ética | 8,50 |
| Administrar Pessoas | 8,67 | Domínio da informação | 8,56 | Planejamento | 8,30 |
| Administrar Fin. e Contábil | 8,67 | Trabalho em equipe | 8,56 | Equilíbrio / comportamento | 8,30 |
| Espírito Crítico | 8,33 | Equilíbrio / comportamento | 8,56 | Administrar Produção | 8,22 |
| Organização e controle | 8,33 | Ética | 8,44 | Adaptação a mudança | 8,20 |
| Ética | 8,33 | Liderança e comunicação | 8,44 | Administrar Pessoas | 8,20 |
| Visão Sistêmica | 8,00 | Visão Sistêmica | 8,33 | Administrar Fin. e Contabil | 8,20 |
| Trabalho em equipe | 8,00 | Delegar poderes | 8,33 | Liderança e comunicação | 8,00 |
| Domínio da informação | 8,00 | Espírito Crítico | 8,33 | Visão Sistêmica | 7,90 |
| Administrar Produção | 8,00 | Administrar Fin. e Contábil | 8,33 | Delegar poderes | 7,90 |
| Administrar Marketing | 8,00 | Empreendedorismo | 8,22 | Espírito Crítico | 7,90 |
| Delegar poderes | 7,67 | Administrar Pessoas | 8,22 | Empreendedorismo | 7,90 |
| CRIATIVIDADE | 7,67 | Administrar Produção | 8,11 | Domínio da informação | 7,70 |
| Adaptação a mudança | 7,33 | Administrar Marketing | 8,11 | Criatividade | 7,70 |
| Empreendedorismo | 7,33 | Adaptação a mudança | 8,00 | Administrar Marketing | 7,60 |
| Conjunto | 8,17 | Conjunto | 8,43 | Conjunto | 8,12 |

Percebe-se que o atributo “Organização e controle” é visto como o mais importante nos estratos Comércio e Serviços que detêm juntos 82,6% das unidades de análise do presente estudo, o que permite inferir serem os responsáveis pela importância dada a este atributo no estrato Amostra Total.

Interessante observar que o estrato Comércio considera a “Adaptação à mudança” como o atributo menos importante e considera o atributo “Criatividade” como o terceiro mais importante, indicando certa inconsistência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões, através do resgate de alguns pontos importantes do presente trabalho, apontam-se os limites da pesquisa, sugestões para novas pesquisas e algumas contribuições potenciais do estudo.

O presente estudo atingiu aos objetivos propostos e mostra que, muito embora os respondentes tenham considerado todos os atributos do estudo importantes, não enfatizam temáticas que os estudiosos da Administração consideram temas atuais de alta relevância. Apesar de não discordarem quanto à importância, a intensidade dela, notadamente para os atributos “Administração de Marketing”, “Empreendedorismo”, “Adaptação à mudança”; “Visão sistêmica”, e “Domínio da informação”, parece divergente. De outro lado, atributos relativos à “Decisão”, “Trabalho em equipe”, “Ética”, e “Equilíbrio e comportamento” estão entre aqueles cinco mais importantes, mostrando congruência entre o ensino da Administração.

O atributo “Organização e Controle” é aquele que obteve a maior média, mostrando a predominância de um forte caráter tradicionalista na gestão das organizações. Este atributo, cabe recordar, é predominantemente nas PEs, cuja complexidade organizacional é menor. Nas MEs o atributo considerado mais importante foi “Planejamento” juntamente com “Liderança e comunicação”.

Convém ainda evidenciar que a intensidade da importância relativa de cada atributo varia dependendo do estrato que se considera, mostrando que há perspectivas distintas em função do porte, bem como do ramo da organização.

De forma geral, o presente estudo aponta para a consonância entre o que a sociedade requer e o que a Proposta Curricular dos Cursos de Administração propõe oferecer aos egressos das escolas de Administração. Como o estudo é de caráter exploratório, importantes características foram levantadas a respeito da população alvo e fornecem subsídios para pesquisas futuras, apesar das limitações do estudo, que se descrevem a seguir.

Alguns fatores podem ser considerados limites desta pesquisa. O desconhecimento do grau de sinceridade nas respostas, que é um fator que não pode ser medido, é, sem dúvida, um aspecto limitador de toda e qualquer pesquisa que dependa da participação do respondente.

O tamanho da amostra limita, estatisticamente, a extrapolação dos resultados, notadamente quando se estratifica a amostra pelo porte ou ramo de atividade, embora aponte as características do grupo de respondentes.

As questões 24, 25, 26 e 27 do questionário, que quantificavam a importância dos atributos “Administração de Pessoas”, “Administração Financeira e Contábil”, “Administração da Produção” e “Administração de Marketing”, respectivamente, por não trazerem uma definição clara sobre o que se entende por cada um desses atributos, podem não ter sido devidamente entendidas pelos respondentes, uma vez que estes atributos contemplam a base das funções empresariais e, pela sua amplitude, abrange os demais atributos questionados. Mesmo assim obtiveram importância relativa pequena.

A pesquisa atingiu aos objetivos propostos e permite conhecer quais os requerimentos que o profissional da Administração deve deter para desempenhar suas funções, na ótica do empresariado da região de estudo.

Ações podem ser tomadas no sentido de levar o empresariado da região a refletir sobre a possível tendência tradicionalista de gestão que detêm, através de palestras, cursos, entre outros meios, e sobre a possível necessidade de modernizar seus processos de gestão.

Inúmeras são as possibilidades de pesquisas futuras a partir da pesquisa desenvolvida, aprofundar estudos confirmatórios em questões específicas e setorializadas (*cluster*) é a principal delas, o que seria recomendável para a formação do construto dessa área do conhecimento, notadamente naquelas questões onde se verificou haver dissonância de intensidade de importância entre o saber acadêmico e a sociedade.

Reprisar a pesquisa num contexto mais amplo, envolvendo um maior número de empresas de diferentes regiões, daria ao estudo respaldo para extrapolar os resultados.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória, com a qual se buscou aprofundar conceitos preliminares, e levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo, importantes informações foram abstraídas.

O pesquisador teve grande crescimento durante o processo da pesquisa, tanto no nível profissional, com maior inserção e conhecimento do contexto na região de atuação, como no meio acadêmico, devido ao amplo referencial teórico que precisou consultar durante o processo. Mais que tudo, porém, o crescimento resultante da participação no processo, quando habilidades como raciocínio, humildade, tenacidade, persistência, empatia, paciência, trabalho em equipe, entre outras, precisaram ser aprimoradas e/ou desenvolvidas.

A área de Ciências Sociais Aplicadas conta com mais um estudo em que, apesar de surgirem mais interrogações do que respostas, traz questões orientadoras que instigam e orientam o estudo mais aprofundado da temática. As Escolas de Administração, principalmente as da região do estudo, têm uma referência concreta para orientar ações no sentido de aprimorar o vínculo universidade-comunidade.

6 REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **A Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALVESSON, M., & WILLMOTH, H. **Making sense of management** - a critical introduction, 2nd ed., London: Sage, 1998.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; SALM, Jose Francisco; Universidade Federal de Santa Catarina. **Projeto pedagógico para o curso de graduação em administração: uma proposta metodológica**. Florianópolis: 2001. 225 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina.

BARBOSA, Alexandre de Freitas. **O mundo globalizado: política, sociedade e economia**. São Paulo: Contexto, 2001.

BARDIN, I. **L'analyse de contenu**. 8. ed. Paris: PUF, 1996.

BAUGHN, C., STEVENS, J., Denekamp, J., Osborn, R. **Protecting intellectual capital in international alliances**. Journal of World Business, 32 (2): 103-117, 1997.

CAVALCANTE, Lídia Eugênea; ARARIPI, Fátima Maria Alencar. **Alianças estratégicas em bibliotecas universitárias**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufc.br/artaliancas.html>> Acesso em: 10/set./2003.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: XAMÃ, 1996.

CHILD, John; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation: managing alliances, networks, and joint venture**. New York: OXFORD UNIVERSITY PRESS, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2001.

EVANS, Roger e RUSSEL, Peter. **O empresário criativo**. São Paulo: Cultrix, 1989.

FORRESTER, V. **O Horror econômico**, São Paulo: Unesp, 1997.

FREITAS, H.M.R. e JANISSEK, R. **Análise lexic e de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. Porto Alegre: Sphinx, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES-CASSERES, B. **A próxima geração de alianças**. HSM Management, n. 15, p. 57-64, jul/ago, 1999.

GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e desnacionalização**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

HAMEL, Gary; DOZ, Yves. Formatos multilaterais. **HSM Management**. São Paulo, 15, 66-70, jul/1999.

HARBISON, John R; JR. PEKAR Peter. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Futura, 1999.

HOPPEN, N., LAPOINT, L., e MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **Revista Eletrônica de Administração** (<http://www.ppga.ufgrs.br/read>) n. 03, agosto de 1996.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <http://www.ibge.gov.br/cidades>. Acesso em janeiro de 2004.

KANTER, Rosabeth. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILIMNIK, Zélia Miranda. **O papel estratégico da gerência de recursos humanos no contexto da globalização**. UFMG. Artigo. IX ENANGRAD. Itu, outubro de 1998. Disponível em http://www.angrad.com/artigos_ix_enangrad.asp.

LAKATOS, E. M., MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LOPES, P. C. **Reflexões Sobre as bases da formação do administrador profissional no ensino de graduação**. Salvador (BA) / Brasil. Anais do ENAMPAD (em CD-R), 2002, set.2002.

LORANGE, Peter. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

LUZ, Talita Ribeiro da Luz. Desafios da gerência internacional e novas competências. In RODRIGUES, Suzana Braga. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

LYNCH, Robert Porter. **Aliança de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMERCIO EXTERIOR. **Legislação Básica das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Fórum Permanente das microempresas e empresas de pequeno porte. Brasília: MDIC, 2000.

MONOBE, Teruo. **Empresas brasileiras com atuação internacional: um estudo das diferenças de visão dos seus dirigentes**. São Paulo: Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1997.

MUNIZ, Adir Jaime de Oliveira; FARIA, Hermínio Augusto. **Teoria geral da administração: noções básicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

NEVES, A.A.B. "O ensino superior: crescimento, diferenciação, qualidade e financiamento". In: VELLOSO, J.P. dos Reis e ALBUQUERQUE, R. C. de (Coord.). **Um modelo para a educação do século XXI**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.

NICOLINI, A. **Qual será o futuro das fábricas de administradores?** Campinas: / Brasil, 2001. Anais do ENAMPAD (em CD-R). ANPAD, 2001.

PEREIRA, J.C.R. **Análise dos dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Edusp, 2001.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. (1993). Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n.2, Autumn, p.75-105.

RAMOS, S.G.; LIMA, E. R. O secundarista e o processo de escolha da profissão. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (RBEP)**, Brasília, v. 77, nº 185, p. 191-219, 1996.

RAYMUNDO, Paulo Roberto. **O que é administração**. São Paulo: Brasiliense, 1992. (Coleção Primeiros Passos).

SALVAGNI, Ronaldo de Breyne. A educação continuada e o sucesso profissional. **Tecnologia hoje**, Belo Horizonte. Disponível em <http://www.ietec.com.br/techoje>. Acesso em 09 set.2000.

SANTOS Jr. S. **fatores sócio-técnicos inibidores da adoção de modernas tecnologias de informação: um estudo exploratório nas pequenas e médias empresas do meio oeste catarinense** Porto Alegre, 2002, 156 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PPGA/UFRGS, 2002.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. **Globalização**: produção de conhecimento, tecnologia de informação e competitividade internacional - o caso do Brasil, Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD, ANAIS, 2000. [Publicação em CD ROM].

TOLOVI, Jr. Porque os programas de qualidade falham? **Revista de Administração de Empresas**. EAESP/FGV, São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez 1994.

WECHSLER, Solange Múglia, **Criatividade: descobrindo e encorajando**. Campinas: Psy, 1998.

YIN, R. **Case study research: design and methods**. Applied Social Research Methods Series, v. 5, rev. Newbury Park (CA): Sage Publications.

ANEXOS

Anexo I – Carta Entrevista



FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA FUNOESC

MANTENEDORA DA UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA – UNOESC

CNPJ 84.592.369/0001-20

Campos Novos, setembro de 2002

Prezado Empresário,

Cumprimentando-o, respeitosamente, sirvo-me da presente para solicitar sua colaboração, respondendo ao que se pede abaixo.

O que se pretende é fazer um estudo, em profundidade, buscando verificar quais as competências e habilidades que o profissional egresso do curso de administração deve deter para ter maiores chances de sucesso em sua profissão. Para isso pretendemos justapor, dentro de uma metodologia específica, o que a academia julga importante com o que o setor produtivo considera importante.

Esta metodologia permitirá verificar se as atuais habilidades e competências que a Escola de Administração pretende desenvolver em seus alunos são aquelas que o mercado de trabalho considera importante.

Neste momento estamos iniciando o trabalho buscando os atributos (competências e habilidades) que deverão ser, posteriormente, pesquisado numa amplitude maior, dentro da metodologia.

Para isso estamos solicitando sua colaboração inicial de elencar **quais as competências e habilidade que um administrador de empresa deve possuir para fazer frente aos desafios do mercado de trabalho?** (Queira, por favor, mencionar um mínimo de 3 e um máximo de 5)

Agradecendo sua inestimável contribuição, subscrevemo-nos

Cordial e respeitosamente,

Antonio Walter de Deus
Diretor do CCSAE
UNOESC – CN

Anexo II – Íntegra das respostas à carta Entrevista

Anexo III – Questionário da Pesquisa

Anexo IV – Relação de Empresas que definiram a amostra

(Empresas de Campos Novos, fornecidas pelo MTE/CEE – Inclui todas empresas declarantes do RAIS)

| RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | SETOR | RAZÃO SOCIAL | MUNICÍPIO | SETOR |
|---|--------------|----------|---|--------------|----------|
| MERCEARIA MV SOUZA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MAURO LUIZ VIEIRA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| LEJO CRICLA COM E REPRESENT LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | QROSON VIAGENS LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MECANICA AGRICOLA SAO JOSE LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PAULO TARCILIO GRAEFF ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| WILSON PRIMON | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ASSO DE MUN DO PLAN SUL DE STA CATARINA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MERCADO E DISTR VERDUR EZEQUIEL LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CLUBE CAMPONOVENSE | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| SIRLEI DA ROCHA E CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CONTASTEC CONTABILIDADE LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| DALL OGLIO COMERCIO DE BEBIDAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ROMEU LUZZI ME FILIAL | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| VALMOR FACIN ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ESCRITORIO CONTABIL PESSOLE LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| COMERCIAL DE ALIMENTOS ONEDA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SINDICATO RURAL DE CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| COMERCIO DE UTILIDADES ISADORA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | LABORATORIO CLINICO PAT MARTINS LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| LEOCAR AUTO ELETR PC E SERV LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | APP ESC EDUC BAS PROF JOSE FARIA NETO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| EJMM CONFECOES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CARTORIO 10. OFICIO DE NOTAS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ZEZE CONFECOES LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SOCIEDADE RECR.CLUB. SETE DE SETEMBRO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ROGERIO RAYZEL ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ASSOCIACAO ATLETICA COOPERCAMPOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| VERA LUCIA ZOLDAN URBAN ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MAURI MARCOS SENS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| FLORICULTURA LEMOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | RESTAURANTE SPIRONELO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MACPAO PANIFICADORA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CHURRASCARIA CHIOCHETTA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| OFICINA CICLISTA SANTO ANTONIO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | VALDIR JOSE DONDE ME MATRIZ | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| GERUSA ARMARINHOS LTDA CN | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | RESTAURANTE NOSSA SRA APARECIDA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS SAO LUIZ LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | NERCI HILARIO PEDROSO DE SOUZA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AS COMERCIO DE MOVEIS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | REUNIDAS SA TRANSPORTES COLETIVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AUTO ELETRICA CKR LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | OSORIO CENI | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| LOJA E CONFECOES 3M LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CLUBE DE DIRETORES LOJISTAS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| TODAMODA CONFECOES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | TRANSPORTES JOIA LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| VALDIR JOSE DONDE ME FL 01 | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | APP ESC EDUC BAS HENRIQUE RUPP JUNIOR | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| JOCEVANE TEXARO LEOLATTO ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | APP DA ESCOLA EDU BASICA CEL GASP ZORZI | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AGROPECUARIA OURO COM E REPRES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | LOTerias JACOMEL | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ETE COMERCIO DE CONFECOES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | BANCO BRADESCO S/A | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CHAPEACAO E PINTURA BV LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | FRAYCAMPOS TRANSPORTES LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ELETRONICA T V SOM LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | M.F. TRATORES LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MANSUR ELIAS & CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MITRA DIOC DE JOACABA PAR S J BATISTA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CEREALISTA SANGALLI LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | APP ESCOLA DE EDUC BASICA PAULO BLASI | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| FARMACIA BOING LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | HOSPITAL E MATERNIDADE STA BRIGIDA LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| POSTO DO MANO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | HOTEL AVENIDA J.K. LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ADELAR AMANTINO ANTUNES | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SEMOG-SEMIN ORGANIZACOES CONTABEIS LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MAGAZINE RENNER LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | REINALDO CARLESSO - ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| WILMOL LUIZ VANI | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PEDRO WILSON DA ROSA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| COOPERATIVA REGIONAL AGROPECUARIA DE CAMPOS N | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COOPERATIVA DE CREDITO RURAL CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CINDERELA CALCADOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| REPRESENTACOES ARNO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PETROLI & FILHO LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| TALUCHA MODAS E CONFECOES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CEF/AG. CAMPOS NOVOS, SC | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| COTRADIESEL MECANICA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SEBASTIAO DE MORAES ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| TOIGO E FERRARI LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | JARDIM E ESCOLA PRIMARIA SCAPINI LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| JOELCI DECORACOES LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | FLORESTAL BELA VISTA LTDA C A | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ELIETE PRATTO ANTUNES DE ALMEIDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| FRANCISCO DE ASSIS ANTUNES ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | RADIO CULTURA DE CAMPOS NOVOS LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MERCEARIA ELIAN LTDA - ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | BANCO DO BRASIL S/A-CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |

| | | | | | |
|---|--------------|----------|---|--------------|----------|
| MERCADO NOHATTO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | FUNDEDUCUNIFDO OESTE DE STA CATARINA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MOVEIS FF LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PROSEGUR BRASIL S/A TRANSP.VAL.SEGURANCA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| BWE VEICULOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COLEGIO AUXILIADORA 1 E 2 GRAUS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AUTO POSTO GRACIETTI PNEUS LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | IMPRECAMP MAN COM DE MAQ EQ P ESC LT ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ADM EXPORTADORA E IMPORTADORA S A | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CONDOMINIO DR ASSIS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| NEIZI FOTOGRAFIAS ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CARLOS ALBERTO DE HARO ANTUNES | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| LOJA MARCIA DE MARCIA T DA SILVA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | RISCALA MIGUEL FADEL | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| BAZAR E CONFECCOES RAUBER LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ANTONIO AUGUSTO NEVES DA FONTOURA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ABV EXPORT LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MARIA SANTINA DIAS TITON | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AGROBIO ALIMENTOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | JOSMAR PORTUGAL VAZ | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MERCEARIA FIGUEIREDO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | JOSE PATRICIO NEVES DA FONTOURA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| BEWE MODAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CLINTON LEOPOLDO KO FREITAG | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MECANICA AZUL LTDA-ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ANA PAULA RUPP LEMOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| TORNEARIA MECANICA CECONELO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ADEMIR ALBERTO ZANATTA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MECANICA E CHAPEACAO RAMBO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | DR MARCOS ANTONIO NARDINO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| DROGARIA E FARMACIA BECKER LTDA FILIAL | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SOLIDE VOLPATO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AGRICOLA LEBLON LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | DR PAULO ROBERTO BERTHOLDI | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| FRUTICULTURA E FLORIC. FLORESTELA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | JOCEVANE TEXARO LEOLATTO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ADILSON RAISEL ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ESCOLA DE IDIOMAS NEW WAY LTDA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| WALTER PECAS E ACESSORIOS LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | TRANSPORTES E MONTAGEM COLATTO LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| KALOMA FLORICULTURA E FUNERARIA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PLM LANCHONETE E BAR LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| BOMBAS INJETORAS LAGARTO LTDA FILIAL 2 | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CLINICA INTEGRADA LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| VIDRACARIA LORENZONI LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | RESTAURANTE CANTO COLONIAL LTDA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MECANICA DAVID LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CAMARA MUNICIPAL DE CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| GLOBO VEICULOS E PECAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | LABORAT DALLANORA ANALISES CLINICAS LTD | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ARTEMIO LUIZ MARIN ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | JARI TRANSPORTES LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| DIRCEU FAGUNDES & CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CONDOMINIO RESIDENCIAL DOS CAMPOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| GENTIL VIECELLI | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SITRIPEL SIND TRAB IND PAP CORT C N | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CAFER MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SD CANDELABRO RESTAURANTE LTDA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MARLI APARECIDA MACHADO ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | HOTEL LANCH E FLOR DO COMERCIO LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AGRO VETERINARIA MACHADO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | TINIANO TRANSPORTES LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MORAUTO AUTOPECAS E ACESSORIOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | BORRACHARIA DO CAMISA LTDA - ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| COMERCIO E CONFECCOES ANGELICA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CENTRO DE FORMACAO DE CONDUT PADRAO LTD | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ALESSANDRA ALAYDE THIBES-ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ASSOCIACAO ATLETICA BANCO DO BRASIL | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CLEUSA MARCIA ROSSA RIBEIRO ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | HUGO LEOPOLDO KLEIN E CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CELSO RODRIGUES DOS SANTOS ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | NELSON S TRANSPORTES LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CHAPEU AUTO MECANICA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | NINO BATISTA PINHEIRO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| JOAO BATISTA SERPA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | APP ESCOLA BASICA BASILIO DA GAMA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AUTO MECANICA KLUGUER LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ASSOC COML INDL E RURAL DE C NOVOS | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AGROPECUARIA BRASIL LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | TRANS DESTAQUE LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| DALLANORA DALL OGLIO E CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CONDOMINIO RESIDENCIAL TERRA BELA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MERCEARIA TEREMARAN LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COTRACAN COOP DOS TRANS AUT DE C N LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CICLISTA PRONER LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | TRANSPORTES E COMERCIO FABIENSKI LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| MERCEARIA PENSO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PIRAMIDE VIDEO LOCADORA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| TRACAM TRATOR CAMPOS MEC DIESEL LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | EMPRESA JORNALISTICA DESPERTAR LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| LUIZ CARLOS GHIGGI ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | VILSON VIEIRA SARMENTO ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ZANATTA COMERCIO E ESTOFARIA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | LAR DOS MENINOS JOAO DIDOMENICO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| LOJAS BURGHAUSEN DE TECIDOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ORCATEA ESCRITORIO LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| FOPPA IND COM DE BEBIDAS E TRANSP LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | TRANSPORTES PETRY LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| UNIVERSO MUSICAL DISCOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SINDICATO DOS TRAB NAS IND DA CONSTR E MOB DE | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| COMERCIO E REPRESENTACAO MICHELIN LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | RESTAURANTE E LANCHONETE CORUJAO LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ASA LANTERNAGEM MECANICA E PECAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | TRANSPORTADORA COELHO LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |

| | | | | | |
|---|--------------|----------|--|--------------|-----------|
| ALDINO MARIN | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | APP ESC EDUC BASICA PROF ANT C MENDES | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| JOAO PEDRO DA SILVA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | A P A E ASSOC DE PAIS E AMIGOS EXCEP | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| VILMAR RONSANI | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ZOLDAN TRANSPORTES LTDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| VERAMAR DECORACOES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PIA SOC DOS PE CARL SEMIN PAULO VI | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| TE BERNARDON MODAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | FABRICA DE MOVEIS KAROLINE LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| AUTO POSTO FALCAO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CONFECOES MISSURRY LTDA - MATRIZ | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| HELEM MODAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MOVEIS SAO JOSE LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| JURANDIR JOSE BIOLCHI ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | LEGOS IND E COM DE CONFECOES LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| DROGARIA E FARMACIA LIS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | WALDEMAR FERREIRA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MERCADO DA ROSA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| AUTO MECANICA CD LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CONFETARIA BOM BOCADO LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MECANICA AGRICOLA PALAVRO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | BEBBER IND.COM.AP.DE REFRIGERACAO LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| KEMER E KEMER LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SCHALY FORNOS E ESTUFAS LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MECANICA K E S LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | INDUSTRIA E COMERCIO SERENA LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| FIGUEIREDO KLAUS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | DICAPEL PAPEIS E EMBALAGENS LTDA FL 01 | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MIGUEL ANGELO DAL ZOT - ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PLANALTO INDUSTRIA E COMERCIO LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MERCADO LUCAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | DAL PAI SA IND E COM VILA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| DROGARIA E FARMACIA BECKER LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ZOLDAN E CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| JOALHERIA E OTICA RS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ANDREAZZA MADEIRAS LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| COPEAGRI COMERCIO DE PECAS AGRICOLAS LT | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | DESDOBRAMENTO DE M. SANTA LUCIA LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| COMERCIO E REPRES VI BARBOZA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ESTRUTURAL ZORTEA IND E COM LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| TOPPE ESPORTE COM MAT ESPORTIVOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | INDUSTRIA DE MAQUINAS BRUNO LTDA. | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MECANICA AGRICOLA PAULETTE | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | GERVAL INDUSTRIA METALURGICA LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| OSNI BOING E CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | IGUACU CELULOSE PAPEL SA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| ARAUCARIA IND E COM DE CEREAIS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | JOSE CLAUDIO DOS SANTOS ME | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| POSTO GL LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | NILZA TERESINHA SCOLARO | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| V L MECANICA MOTORDIESEL LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | LEA MARIA FRANCESCHI DALLANORA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| ZONTA ELETRICIDADE LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CLEIA MALCORRA DE ALMEIDA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| JOALHERIA PINHEIRO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CLOMAR FRANCISCO MILANI | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| CONFECOES E ENXOVAIS HALLIN LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | VALTER GERMANO BEHRENS DENTISTA | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| AUTO ELETRICA DEVILLA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | JOAO CARLOS DALAGNOL | CAMPOS NOVOS | SERVICOS |
| FORNARA MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA. | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CORDEIRO CONFECOES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| MECANICA TECNODIESEL LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MERCADO DO VOVO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| GERMANO FOPPA E CIA LTDA FILIAL 01 | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| AUTO PECAS GOMES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ZORTEA E CIA LTDA DEPOSITO | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| CARLITO BETTIATO E CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | VEICULOS REAL LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| NAPALHA COMERCIO E REPRESENTACOES LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | BEBBER COMERCIO DE MOVEIS E ELET.LTDA-L1 | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| POSTO DE SERVICOS CORUJAO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SPERANDIO MAQUINAS E EQUIPAMENTOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | BEBBER COMERCIO DE MOVEIS E ELET LTDA-L2 | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| BEBIDAS FOPPA LTDA FILIAL C N | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MERCADO BARCAROLO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| POSTO ALFA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ZORTEA E CIA LTDA MATRIZ | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| COMERCIO DE CORTINAS SONHA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| COMERCIO E DISTRIB AVES RARAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| COMERCIO DE FERRO VELHO BOA VISTA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COOPERATIVA AGROPECUARIA CAMPOVENSE | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| BEBBER COMPONENTES ELETRONICOS LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | COMERCIO |
| CANVEL VEICULOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CENTROESTE IND.E COM.DE COMP.MEC.LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| GRIS PNEUS LTDA. | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MASOUZA LOCADORA DE MAO DE OBRA LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MECANICA AGRICOLA TALAMINI LTDA ME | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CONFETARIA NICE M N LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| DISTR. DE AUTO PECAS BERTELLI LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| BERLANDA MOVEIS E ELETRODOMESTICOS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | ARTEFATOS DE CIMENTO LIDER LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| SUPERMERCADO CASTANHEL LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MARCOLINO NICOLAU DE SOUZA - ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| COOP REG AGROP CAMPOS NOVOS | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | DESDOBRAMENTO DE M. SANTA LUCIA LTDA-FL | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MANO MATERIAIS DE CONSTRUCAO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | MALHARIA E CONFECOES PAGGI LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| AUTO POSTO TROPEIRO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | RENILDA DAS GRACAS PAES CAMPOS ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |

| | | | | | |
|---|--------------|-----------|--|--------------|-----------|
| MASSAPAN PANIFICADORA LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | IND. E COM. DE MADEIRAS LUCIDIO LTDA-ME. | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| BERNARDON INDUSTRIA E COMERCIO LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CERAMICA CAMPOS NOVOS LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| LOJA NAOR LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SORVETERIA DOCE VERA0 LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| RUBEMAQ RUBETTI MAQUINAS AGRICOLAS LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | SANTA CRUZ COM IND DE BRITAGEM LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| ADELMO D. KREMER | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | IND E COM DE MASSAS P VIDRO WALPENTRY LT | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| DIPAR DIST DE PAPEIS E REV LTDA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | PARELLI ARTEFATOS DE MADEIRAS LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| ZAGO VEICULOS SA | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | CALCADOS ZANELATTO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| PONTO CERTO LTDA (04) | CAMPOS NOVOS | COMERCIO | DALNAR ESQUADRIAS DE FERRO LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| SUNTA ALBARA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | MOVEIS DURLI LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| MERI CELOI DE OLIVEIRA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | MADEREIRA BESS LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| IND E COM DE CALHAS DEVILA LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | FABRICA DE MOVEIS PEREIRA OLIVEIRA LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| BECKRFANES SERVICOS LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | PPB-PARTIDO PROGRESSISTA BRASILEIRO | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| PANIFICADORA SAO JOAO LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | MARMORARIA CRISTAL LTDA ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| LUIZ TORMEN | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | AVELINO RANSONI | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| EDIGRAF EDITORA E GRAFICA CONT. LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | TRATORCAMPOS SERV.DE TERRAPLENAGEM LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| VALDOMIRO CIRO SCAPINI E CIA LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | MARMORARIA CAMPONOVENSE LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| IND CAMPONOVENSE DE PRE MOLDADOS LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | FOLHAS SECAS CONFECOES IND E COM LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| ARCA IND. E COMERCIO DE MOVEIS LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | WOLFF CONFECOES E COMERCIO LTDA - ME | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |
| PERDIGAO AGROINDUSTRIAL SA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA | DUDIENKO IND E COM DE CONFECOES LTDA | CAMPOS NOVOS | INDUSTRIA |

Fonte: Ministério do Trabalho e Emprego - MTE/CEE