

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PPGA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
PERFIL DIFERENCIAL DO ADMINISTRADOR
DO VALE DO SINOS

LAURO TISCHER

Orientador: Prof. Dr. Francisco Araujo Santos

Porto Alegre, fevereiro de 1999.

“As coisas conquistadas são feitas, a alegria do espírito está no fazer”.

Shakespeare.

AGRADECIMENTOS

Agradecer a alguém é tarefa difícil, porém, o que seria da minha Dissertação de Mestrado, sem o auxílio do Prof. Dr. Francisco Araújo dos Santos.

O mesmo posso dizer de minha família,

Berenice, Cristiane, Rodrigo, Gustavo, Gabriel, Márcio e Guilherme.

E os outros que me ajudaram muito como Gisane Gomes e Celso Eduardo Stark.

A todos meu sincero agradecimento, pois, sem a ajuda de pessoas como vocês, nada poderia ser feito.

SUMÁRIO

RESUMO	8
ABSTRACT	9
1. APRESENTAÇÃO	10
1.1 - Contexto Histórico-Geográfico	11
2. JUSTIFICATIVA	15
3. OBJETIVOS	18
3.1 - Objetivo Geral	18
3.2 - Objetivos Específicos	18
4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
4.1 - História e Ênfase da Teoria da Administração	21
4.1.1 - <u>1ª Fase - Ênfase nas Tarefas</u>	21
4.1.2 - <u>2ª Fase - Ênfase na Estrutura Organizacional</u>	26
4.1.2.1 - Teoria Clássica	26
4.1.2.2 - Teoria da Burocracia	29
4.1.2.3 - Teoria Estruturalista	31
4.1.3 - <u>3ª Fase - Ênfase nas Pessoas</u>	32
4.1.3.1 - Escola das Relações Humanas	32
4.1.3.2 - Teoria Comportamental	34
4.1.4 - <u>4ª Fase - Ênfase na Tecnologia</u>	35

4.1.5 - <u>5ª Fase - Ênfase no Ambiente</u>	37
---	----

4.2 - Estado Atual da Administração	38
4.3 - Perspectivas Futuras da Administração	40
4.4 - A Teoria na Prática	43
4.4.1 - <u>As Empresas como Organizações Sociais</u>	46
4.4.2 - <u>Os Objetivos das Empresas</u>	49
4.4.3 - <u>Os Recursos das Empresas</u>	51
4.4.3.1 - <u>Os Recursos Administrativos</u>	54
4.4.3.2 - <u>Os Recursos Humanos</u>	55
4.4.4 - <u>Habilidades do Administrador</u>	61
4.4.5 - <u>Atitudes ou Características dos Administradores</u>	66
4.5 - Preocupações com Grandes Temas	69
4.5.1 - <u>Desemprego</u>	69
4.5.2 - <u>Cooperativas</u>	70
4.5.3 - <u>Privatizações</u>	72
4.5.4 - <u>Reforma Fiscal</u>	73
4.5.5 - <u>Mercosul</u>	74
4.5.6 - <u>Inflação</u>	75
4.5.7 - <u>Representação Política Regional</u>	76
4.5.8 - <u>Abertura ao Comércio Exterior</u>	77
4.5.9 - <u>Sindicatos</u>	78
4.5.10 - <u>Voto Obrigatório</u>	78
4.5.11 - <u>Empresa Familiar</u>	78
4.6 - Orientação Teórica da Pesquisa	79
4.6.1 - <u>Contextualização da Pesquisa</u>	81
4.6.2 - <u>Finalidades da Pesquisa</u>	84
4.6.3 - <u>População</u>	85
4.7 - Outras Considerações	86
4.7.1 - <u>Nível de Dificuldades</u>	88
4.7.2 - <u>Nível de Importância</u>	91
5. METODOLOGIA	95
5.1 - Amostragem	95
5.2 - Classificação do Estudo	96

5.4 - Estruturação do Questionário	97
5.5 - Inspiração em Pesquisas Anteriores	99
5.6 - O Teste da Associação Qui-Quadrado	100
6 - O PERFIL DO ADMINISTRADOR DO VALE DOS SINOS	102
6.1 - Características Gerais do Administrador	102
6.2 - Características Gerais da Empresa	105
6.3 - Habilidades	107
6.4 - Tempo de Conclusão da Graduação	111
6.5 - Áreas funcionais Importantes	113
6.6 - Grandes Temas	117
6.6.1 - <u>Reforma Fiscal</u>	118
6.6.2 - <u>Representação Política Regional</u>	118
6.6.3 - <u>Privatizações</u>	118
6.6.4 - <u>Abertura ao Comércio Exterior</u>	119
6.6.5 - <u>Grandes Temas II</u>	120
6.6.6 - <u>Combate ao Desemprego</u>	121
6.6.7 - <u>Integração ao Mercosul</u>	123
6.6.8 - <u>Empresa Familiar</u>	124
6.6.9 - <u>Cooperativas</u>	125
6.6.10 - <u>Sindicato Patronal e de Empregados</u>	126
6.6.11 - <u>Retorno da Inflação</u>	127
6.6.12 - <u>Voto Obrigatório</u>	128
6.7 - Nível de Dificuldades	128
6.8 - O referencial de Novo Hamburgo	133
CONSIDERAÇÕES FINAIS	137
ANEXO I - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	155
ANEXO II - RESULTADOS DA PESQUISA	161
BIBLIOGRAFIA	185

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 01 - As habilidades dos Administradores do Vale do Sinos X Brasil	108
Tabela 02 - Tempo de Conclusão da Graduação dos Administradores do Vale do Sinos X Brasil	112
Tabela 03 - Nível de importância das áreas funcionais da empresa do Vale do Sinos X Brasil	114
Tabela 04 - Áreas funcionais mais importantes do Vale do Sinos	116
Tabela 05 - Opinião dos Administradores do Vale do Sinos e do Brasil sobre Grandes Temas	117
Tabela 06 - Opinião dos Administradores do Vale do Sinos sobre Grandes Temas	120
Tabela 07 - Nível de dificuldades dos Administradores do Vale do Sinos: Nível de dificuldades perante a:	129
Tabela 08 - Situação das 20 maiores empresas de Novo Hamburgo por Valor Adicionado	134

RESUMO

As indústrias de calçados da região do Vale do Rio dos Sinos, sempre se destacaram no Brasil e no mundo por produtos reconhecidos internacionalmente, pela quantidade, qualidade e variedade de modelos. Com a globalização da economia e o desenvolvimento tecnológico imperante no mundo industrial, a região começou, rapidamente a ser deslocada de centro produtor de calçados para, quem sabe, centro consumidor de calçados.

Quando as empresas começam a ter maus resultados, a culpa recai sempre nos “outros”: no governo, na concorrência desleal, e nunca na deficiência individual.

A administração das empresas é obra de pessoas, dos **administradores**. Identificar as **habilidades diferenciais dos administradores do Vale do Sinos**, consideradas indispensáveis à sua função nas empresas da região, é o que procura o presente estudo.

SUMMARY

The shoes industries of Vale do Rio dos Sinos region have always been distinguished in Brazil and also all over the world by its recognized products internationally, as well as its quantity, quality and models variety. With the economy globalization and the technologic development that govern the industrial world, this region began, quickly, to become from shoes producer center into, maybe, shoes consumer center.

When the Companies begin to have/reach bad results, the guilt has always reverted on the "others": the government, disloyal concurrence, but never on the individual imperfection.

The business administration is a work of people and managers. Identifying the differentiable abilities of Vale dos Sinos managers, considered essential to their function in the companies from the region, is the objective/goal of this study.

1. APRESENTAÇÃO

A sociedade mudou profundamente e as transformações verificadas trouxeram para as organizações significativos problemas de administração e gerenciamento. Como consequência natural deste novo ambiente organizacional, o administrador representa papel importante na condução das novas demandas, pois participando anteriormente de micros ambientes organizacionais, viu-se de frente com os problemas gerados pela recessão, crise, desemprego, evolução tecnológica, por vezes deflação e por vezes, inflação, o que demonstra o grau de incerteza que está presente no mercado mundial.

O sucesso das organizações está intimamente ligado à qualificação de seus administradores, razão principal do presente estudo. Dessa forma, procura-se identificar quais as habilidades e características dos administradores, para atuar no contexto ambiental onde a concorrência, a busca da competição, a presença de estratégias inovadoras e a globalização dos mercados são alguns dos cenários que no momento se apresentam e que precisam ser superados. A sobrevivência das organizações é necessária, e a participação do administrador no processo é imperiosa.

1.1 - Contexto Histórico-Geográfico

O Rio dos Sinos tem sua nascente no município de Santo Antônio da Patrulha, possuindo aproximadamente 185 km de extensão, desembocando suas águas no estuário do Guaíba, na cidade de Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul. Ao longo do seu percurso, em grande parte navegável, banha inúmeras cidades, onde se destacam Novo Hamburgo, Campo Bom, Sapiranga, Taquara, Igrejinha e Três Coroas, que se dedicaram à indústria de calçados, por muitas gerações.

A região possui boas estradas, sendo que, praticamente todas as cidades possuem ruas pavimentadas, rede de energia elétrica, água encanada e uma rede de ensino composta por escolas estaduais, municipais e particulares, conceituadas pela qualidade. Também estão localizadas nas margens do rio, três instituições de ensino superior, o Centro Universitário Feevale, em Novo Hamburgo, com aproximadamente 6.000 alunos, a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACCAT, localizada em Taquara, com aproximadamente 2.000 alunos e em São Leopoldo, a UNISINOS, com 31.000 alunos.

Muitas cidades do Vale do Sinos estão integradas à cidade de Porto Alegre, cidade mais importante do Rio Grande do Sul, com perto de 1.500.000 habitantes. É também a Capital do Estado, e centro da Região Metropolitana da grande Porto Alegre, foco industrial, comercial e de serviços, chegando a totalizar cerca de 5 milhões de pessoas.

A região do Vale do Rio dos Sinos está localizada entre Porto Alegre e a serra gaúcha, compreendendo ao todo, ao redor de 1 milhão de habitantes. Nela se instalou a cultura alemã, a partir de 1824. Inicialmente a população dedicou-se a agricultura e

ao artesanato, especialmente os derivados de couro, necessários para os trabalhos agrícolas.

No início deste século, Pedro Adams Filho criou e incentivou a industrialização de calçados. Com o passar dos anos, a idéia prosperou e a região do Vale do Sinos, tornou-se a maior produtora de calçados do Brasil. O conjunto de cidades, reunidas, foram considerados o maior produtor mundial de calçados. Novo Hamburgo, cidade com aproximadamente, 225.000 habitantes, está situada em pleno vale do sinos, e sempre foi considerada uma cidade industrial, especialmente porque nela se produziam grandes quantidades de sapatos, reconhecidos e respeitados pela qualidade e variedade de modelos, já que os principais modelistas do Brasil, ali criavam e transformavam em realidade os seus sonhos.

Inicialmente, os sapatos eram vendidos para todo o Brasil. Posteriormente, vieram os grandes importadores americanos e europeus que começaram a comprar a produção das indústrias, não só de Novo Hamburgo, mas de toda a região. A partir da década de 1970, os sapatos fabricados no Vale do Sinos, ganharam o mundo. Os importadores escolhiam os sapatos a serem produzidos, quando não traziam os modelos previamente selecionados. A indústria apenas se preocupava em realizar a produção e a entrega no prazo combinado. As encomendas beiravam os milhões de pares, e o progresso da região era sentido por todos.

Com o passar do tempo, as viagens, os investimentos, os veículos importados, foram cedendo lugar ao desespero, pois as indústrias começaram a receber cada vez menos pedidos, e quando chegavam, os preços eram achatados. Inicialmente, a solução foi reduzir a produção, começando a leva de demissões. Posteriormente, encerrar as atividades, foram a realidade. As dívidas substituíram os sonhos.

Baseado em dados fornecidos pela Secretaria Municipal da fazenda, Diretoria de Contabilidade, é importante destacar três momentos na história de Novo Hamburgo, que servem claramente para dar relevância ao presente trabalho. Referem-se ao recolhimento de ICMS pelas 20 maiores empresas:

Ano de 1977:

Dos 20 maiores contribuintes, 14 empresas eram ligadas ao setor coureiro e destas, restam apenas 4 no momento;

Ano de 1987:

Das 20 maiores empresas, 19 eram do setor coureiro-calçadista, e destas restam atualmente, 6 apenas.

Ano de 1997:

Das 20 maiores empresas contribuintes ao ICMS, 11 estavam ligadas ao setor coureiro-calçadista; 5 eram do comércio e 4 de serviços. Das empresas relacionadas no final desse ano, restam apenas 18, atualmente.

Paralelamente à redução das empresas ligadas ao setor coureiro, vemos prosperar as empresas ligadas ao setor comercial e de serviços, a referir claramente uma redefinição e direcionamento do mercado da região.

Segundo Hayes, apud Porter e Montgomery (1998), as empresas de fabricação vêm enfrentando uma competição cada vez mais intensa. Para muitas, trata-se de uma simples questão de sobrevivência. O que torna esse desafio tão difícil de ser enfrentado é que a arma secreta de seus concorrentes mais ferozes não é baseada tanto em melhor projeto de produto, marketing criativo ou poder financeiro

mas em algo muito mais difícil de ser imitado: capacidade geral de fabricação superior. Por um longo período, entretanto, muitas dessas empresas vêm sistematicamente negligenciando suas organizações de fabricação. Agora, quando o custo dessa negligência começa a se fazer sentir cada vez mais claramente, as empresas não conseguem reconstruir facilmente sua excelência perdida de produção.

Também observamos que CHIAVENATTO (1994) destacou que se as empresas não mudarem por iniciativa própria, o país estará mudando e elas serão forçadas a mudar, queiram ou não. É uma questão de tempo. Quanto mais cedo se fizer, melhor. Quanto mais tarde, o custo será maior porque as perdas serão maiores.

Ter uma visão global sobre os problemas das empresas nacionais e de seu processo de atualização tecnológica, é imperioso. Dentro do novo contexto, as vantagens tradicionais, gradativamente vêm perdendo o valor, sendo substituídas pela capacidade de melhoria dos produtos e dos processos. A capacidade das empresas de se adaptarem e inovarem, parece ser a estratégia a ser buscada. Evidentemente que os administradores, parte importante no processo de adaptação por que passam as empresas atualmente, é peça fundamental para realizar a tarefa.

2. JUSTIFICATIVA

Os empresários estão vivenciando, nos últimos tempos, um período de grande instabilidade e incerteza no que se refere à gestão de seus negócios. Consultores e mesmo empresários lançam palavras como maior competitividade, melhor qualidade e aumento de produtividade, em seus discursos e, clamam por maiores incentivos para suas organizações.

As teorias de administração estão em evidência. A bibliografia sobre o tema nunca foi tão extensa, quanto nos últimos 10 anos. A literatura é imensa, especialmente de estrategistas norte americanos, com destaque para Drucker, Porter, Hamel, Boog, Prahalad, entre outros.

Conforme entendimento emitido por HAMEL (1995) o futuro não precisa apenas ser imaginado mas, com certeza, precisa ser construído. Seguramente devido a este entendimento, o mesmo desenvolve a teoria de que as empresas precisam “sonhar com coisas que ainda não foram criadas” e colocar mãos à obra, para construir seu futuro.

Dentro desta mesma linha de pensamento, PORTER (1979) contribui, quando percebe que a essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Em

outras palavras, incita os empresários a fazer parte do mundo da competição, pois as indústrias nada têm a ver com coincidências e nem com as adversidades da sorte.

Estes ensinamentos se fossem seguidos e apreendidos há mais de 20 anos atrás, seguramente teriam contribuído para sustentar a indústria coureiro-calçadista do Vale do Sinos, que nos últimos anos vem enfrentando muito problemas, e resolveu apenas em parte o que Porter antecipou, quando abordou a luta da indústria por participação de mercado e competição não apenas entre os concorrentes. Pelo contrário, a competição em um setor industrial tem suas raízes em sua respectiva economia subjacente e existem forças competitivas que vão bem além do que esteja representado unicamente pelos concorrentes estabelecidos nesse setor em particular.

Os economistas falam em concorrência perfeita, quando vigoram as leis de mercado, que levam as empresas menos competitivas a serem substituídas por outras, emergindo novas indústrias com novas propostas, onde a lucratividade desponta, além da visão de longo prazo, que inexiste, nas vencidas.

Assim, evidencia-se a necessidade de estabelecer as causas que contribuíram para com a falência de muitas empresas, que foram substituídas “naturalmente”, especialmente pelo redirecionamento do mercado, onde a indústria cedeu seu lugar ao do comércio e prestação dos serviços.

O administrador tem papel preponderante na percepção oportuna das mudanças que o mercado gera, fazendo com que as empresas se recoloquem no caminho correto. Sua formação lhe deveria fornecer os instrumentos necessários para desempenhar tal tarefa.

A qualificação dos administradores de uma organização deve constituir-se em prioridade, visto que, segundo entendimento de BOOG (1991) é o quadro funcional de uma organização que garante seu sucesso. **Seguindo esse referencial, torna-se relevante realizar aprofundamento de capacitação dos administradores, em razão da evolução das organizações e da sociedade.**

Existem inúmeros livros discutindo semelhantes temas, destacando-se os ensinamentos de Drucker, Porter, Prahalad, Porras e Collins. Entretanto, sobre a economia do Vale do Sinos, poucos estudos práticos foram produzidos dentro da comunidade acadêmica.

Percebe-se porém que a região é carente de estudos que justifiquem uma renovação de pensamento, colocando os administradores novamente em sintonia com o mercado globalizado, e os habilitando a fazer frente aos desafios que o momento exige, a presente Dissertação de Mestrado contribui, através da pesquisa de campo, na definição do diferencial do administrador do Vale do Sinos, oferecendo ao mundo acadêmico uma fonte de consulta, e talvez o princípio balizador de novos estudos.

A partir da revisão bibliográfica, destacam-se questionamentos importantes ligados às habilidades e às atitudes que os administradores devem possuir, além é claro, dos conhecimentos exigidos para superar as dificuldades que a função impõe. Desta forma, justifica-se o presente estudo por fornecer subsídios ao administrador, responsável por profundas modificações nas organizações, cujos efeitos são sentidos por toda a sociedade.

3. OBJETIVOS

3.1 - Objetivo Geral

Verificar em que medida o perfil do administrador no Vale do Sinos pode ser considerado um diferencial, frente as complexidades de gestão.

3.2 - Objetivos Específicos

- Identificar o perfil gerencial dos ocupantes de cargos de direção da indústria, do comércio e dos serviços, da região.

- Avaliar se esse perfil é um elemento significativo na explicação do êxito, até o presente, das empresas que dirigem.

- Verificar qual o perfil pessoal do ocupante de cargo de direção das organizações do vale do sinos.

- Identificar obstáculos ao desenvolvimento da região referente ao processo de gestão.

■ Detectar se, na percepção dos respondentes, houveram mudanças específicas nas habilidades e características dos ocupantes dos cargos de direção das empresas da região do sinos.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Ao longo de toda a sua história, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços para, assim, conseguir melhores resultados de suas ações. Dentre todas as criações do homem, aquela que avulta e se sobressai, por ser a mais complexa e maravilhosa, é indiscutivelmente a empresa. Não existem duas empresas iguais: as empresas apresentam enormes diversidades, isto é, elas são profundamente diferentes entre si. Por outro lado, as empresas apresentam enorme complexidade: lidamos com elas durante anos a fio e não conseguimos entender exatamente como funcionam, como sobrevivem ou crescem. Além disso, as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, tecnológicos, legais, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor.

Além do mais, as empresas não são autônomas, nem auto suficientes. Elas precisam ser governadas, ou melhor, administradas. Elas requerem diretores, gerentes, chefes, supervisores, encarregados, enfim, todo um aparato administrativo, isto é, um grupo de pessoas qualificadas, para sua adequada administração.

Desse modo, tanto as empresas como a sua administração envolvem enorme complexidade e diversidade. Mas ambas, empresa e administração, constituem aspectos recentes na história do homem. Por incrível que pareça, apesar do fato de as empresas terem adquirido suas feições atuais a partir da revolução industrial, que ocorreu no decorrer da segunda metade do século XVIII, somente a partir do início deste século é que a administração começou a receber atenção e estudos mais profundos por parte de alguns pioneiros, que gradativa e lentamente foram mapeando e ampliando o terreno complexo das empresas e assentando as teorias a respeito de sua adequada administração.

A palavra administração significa a função que se desenvolve sob o comando de outro, ou um serviço que se presta a outro. A tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os setores da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

A palavra administração sofreu formidável aprofundamento e ampliação em seu significado. E o administrador, seja da diretoria da empresa, gerente de departamento, ou ainda, supervisor de seção, passou a ser uma figura indispensável em todos os tipos possíveis de organizações humanas nestes últimos tempos. A melhor maneira de se mostrar o aprofundamento e a ampliação do significado da administração é percorrer sua trajetória e acompanhar, os passos gradativos da história e ênfases da Teoria da Administração.

4.1 - História e Ênfases da Teoria da Administração

A teoria da Administração é, em certos aspectos, uma decorrência da Teoria das Organizações, um meio de operacionalizar conceitos e ideologias a respeito das organizações. A Teoria da Administração, trata do estudo da administração dessas organizações em geral e das empresas em particular. A Teoria da Administração é uma teoria preocupada inicialmente com alguns aspectos e variáveis da organização voltada exclusivamente para os problemas mais concretos e imediatos do ponto de vista de sua aplicação que paulatinamente expandindo e ampliando o seu objeto de estudo. Aliás, essa expansão e ampliação não se apresenta da maneira uniforme, mas varia enormemente de acordo com as escolas e teorias administrativas. De acordo com os aspectos e variáveis que cada uma delas considerou relevantes na sua época fundamenta as suas conclusões ou para solucionar os problemas então mais importantes com que se defrontavam.

A história da Teoria da Administração é bastante recente e tem o seu início no começo deste século. Pode ser resumida em cinco fases bem distintas e que se superpõem. Cada uma dessas cinco fases, realça e enfatiza um aspecto importante da administração.

4.1.1 - 1ª Fase - Ênfase nas Tarefas

É a abordagem típica da Escola da Administração Científica. Administração Científica é o nome que recebeu pela tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial. Os principais métodos científicos aplicáveis aos problemas da administração são a

observação e a mensuração. A Escola da Administração Científica foi iniciada no começo deste século pelo engenheiro americano Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado o fundador da moderna teoria da administração. Taylor teve inúmeros seguidores, especialmente Henry Ford, que provocou verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da sua época. Sua preocupação original foi tentar eliminar o fantasma do desperdício e das perdas sofridas pelas indústrias americanas elevando a produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. A Administração Científica representa uma primeira aproximação teórica aos estudos da administração empresarial e localizou-se inicialmente no plano de trabalho individual de cada operário tomado isoladamente. Até então, a escolha do método do trabalho era confiada ao próprio operário, que se baseava na sua própria experiência pessoal anterior, para definir como iria realizar suas tarefas. Isso fazia com que as indústrias americanas revelassem uma profunda disparidade de métodos de trabalho, pois cada operário tinha o esquema pessoal de trabalho, o que dificultava a supervisão, o controle e a padronização de trabalho. Taylor procurou tirar do operário o direito de escolher a sua maneira pessoal de executar a tarefa, no que foi bem sucedido, para impor-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado no planejamento das tarefas. Essa administração das tarefas se assentava na organização racional do trabalho, que procurava localizar o método pelo qual o operário poderia se tornar não eficiente. Quatro princípios alicerçavam a Administração Científica nesse mister: O princípio de Planejamento, o Princípio de Preparo, o Princípio de Controle e o Princípio de Execução.

A técnica para se chegar ao método racional era o estudo de tempos e movimentos. As atividades complexas deveriam ser subdivididas em atividades mais simples e estas em movimentos elementares para facilitar sua racionalização e

padronização. Até os movimentos elementares foram padronizados a fim de facilitar a atividade dos cronoanalistas.

Os principais objetivos do estudo de tempos e movimentos são:

- a) Reelaboração da tarefa para fazer com que os movimentos sejam mais simples e mais rápidos.
- b) Desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimentos para os trabalhadores, de modo que possam desempenhar o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga.
- c) Estabelecimento de padrões para que certas tarefas sejam usadas como base para a determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhadores.
- d) Desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas para ajudar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento dos mesmos.

Daí a fragmentação das tarefas para permitir a especialização do trabalhador.

A linha de montagem onde cada operário executa tarefas simples e repetitivas ao longo de sua jornada diária de trabalho é um dos exemplos típicos dessa fragmentação, simplificação das tarefas e busca da padronização. Localizada a melhor maneira de executar a tarefa, esta passa a ser o método de trabalho do operário. A preocupação seguinte é o estabelecimento dos tempos e padrões de produção por meio da cronometragem, para definir o tempo médio necessário para um operário normal realizar a tarefa devidamente racionalizada. Esse tempo constitui o

tempo padrão ou eficiência equivalente a 100%. O tempo padrão passou a ser uma das formas de controle do desempenho do operário. Para assegurar a eficiência do operariado, tornava-se necessário selecionar os operários mais aptos, treiná-los na execução do método escolhido e oferecer-lhes condições ambientais de trabalho agradáveis e condições de conforto capazes de reduzir a fadiga, poderoso inimigo da eficiência. Para conseguir a colaboração e o engajamento do operariado no sistema e sua participação no aumento da eficiência, a solução encontrada foram os planos de incentivos salariais e prêmios de produção. A produção individual de 100% de eficiência, a remuneração era acrescida de um prêmio ou incentivo adicional que aumentava à medida que se elevava a eficiência do operário. A certeza de que a liberdade de escolha poderia ser recompensada por uma remuneração maior era baseada na concepção do homem econômico, ou seja, a pressuposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais. Com esta imagem materialista da natureza humana e com o preconceito de que o desperdício industrial era causado pela vadiagem do operariado, Taylor e seus seguidores se preocuparam em construir um modelo de administração baseado na racionalização e no controle das atividades humanas. Ao buscar uma produtividade sempre maior, a Administração Científica voltou-se para a tecnologia de produção em massa, cujos princípios se apoiam em cinco conceitos, alguns deles ligados ao estudo de tempos e movimentos.

Os princípios da produção em massa são:

- a) Padronização
- b) Racionalização do trabalho

- c) Movimento ordenado do produto, através da linha de montagem, numa série de operações planejadas em postos de trabalho específicos.

A padronização das máquinas e dos equipamentos de produção, o cuidado com o arranjo físico e disposição racional foram outras conseqüências dessa profunda tentativa de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo. Um padrão é uma unidade de medida, ou um sistema de classificação comumente aceito. A padronização é a aplicação de padrões num grupo, numa organização ou numa sociedade. Significa que métodos científicos serão empregados para desenvolver os melhores padrões possíveis para determinados propósitos. Tende a promover a simplificação pela eliminação de padrões desnecessários e pela utilização de padrões uniformes numa empresa ou indústria. Todavia, a simplificação pode ser procurada por si só, com ou sem um programa de padronização. A padronização e a simplificação podem aumentar significativamente a eficiência operacional e reduzir custos.

A pressuposição era de que a tecnologia de produção em massa combinada com a técnica de estudos de tempos e movimentos para a elaboração de tarefas individuais resolveria todos os problemas de produtividade. Em termos mais específicos, previa-se antecipadamente o aumento da produção, a redução de custos e uma melhor qualidade do trabalho.

Taylor preocupou-se também com o papel do gerente. Este deveria obedecer aos princípios da Administração Científica, ou seja: Princípio do Planejamento, Princípio do Preparo, Princípio do Controle, Princípio da Execução e Princípio da Exceção.

A ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica feita no nível do operário e não no nível da empresa tomada como uma totalidade. É uma abordagem mecanicista por envolver um conjunto de fatores, como se cada um deles contribuísse deterministicamente para a maximização da eficiência, como se fossem dentes de uma grande engrenagem.

A ênfase nas tarefas do operário representa o primeiro enfoque administrativo, ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis da realidade empresarial. Foi o primeiro passo para a Teoria da Administração.

4.1.2 - 2ª Fase - Ênfase na Estrutura Organizacional

É a fase em que administrar é sobretudo planejar, organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, dirigir e controlar as suas atividades. Verifica-se que a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos fins que se deseja alcançar. A preocupação com a estrutura da organização constitui uma enorme ampliação do objeto de estudo da Teoria da Administração. A microabordagem individual do operário em relação à tarefa é enormemente ampliada pela empresa, como uma totalidade em relação a sua estrutura organizacional. Três são as abordagens relativas com a estrutura organizacional: a Teoria Clássica de Fayol, a Teoria da Burocracia de Weber e a Teoria Estruturalista.

4.1.2.1 - Teoria Clássica

A primeira abordagem nasceu com Henry Fayol (1841-1925), engenheiro francês que inaugurou a abordagem anatômica e estrutural da empresa, substituindo a abordagem analítica e concreta de Taylor por uma abordagem sintética, global e universal. Fayol teve uma infinidade de seguidores e defendia uma visão anatômica da empresa em termos de organização formal, isto é, a síntese dos diferentes órgãos que compõem a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo.

Para Fayol, toda empresa possui seis funções básicas:

- a) Funções Técnicas, relacionadas com a produção de bens ou serviços da empresa.
- b) Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação.
- c) Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais.
- d) Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
- e) Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
- f) Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

A função administrativa, contudo, não é privativa da alta cúpula: ela se reparte proporcionalmente por todos hierarquicamente na empresa. Existe uma proporcionalidade da função administrativa, pois ela não se concentra exclusivamente

no topo da empresa, nem é privilégio dos diretores, mas é distribuída proporcionalmente entre todos. À medida que se desce na escala hierárquica, mais aumenta a proporção das outras funções da empresa, e, à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumentam a extensão e o volume das funções administrativas.

As funções administrativas são próprias do administrador. Elas englobam os chamados elementos da administração, que para Fayol, são: Prever, Organizar, Comandar, Controlar e Coordenar.

Os elementos da administração, quando em conjunto, constituem o processo administrativo. São localizáveis em qualquer trabalho do administrador, em qualquer hierarquia ou em qualquer área de atividade da empresa. Em outros termos, tanto o diretor, como o gerente, o chefe, o supervisor, cada qual em seu nível, desempenham atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais.

Como toda a ciência, a administração deve basear-se em leis ou em princípios universais aplicáveis a todas as situações com que o administrador se defronta: os Princípios Gerais da Administração. Estes princípios prescrevem como o administrador deve se comportar. Daí o caráter prescritivo e normativo da Teoria Clássica. Fayol listou cerca de 14 Princípios, enquanto outros autores clássicos e neoclássicos se preocupavam em enunciar outros tantos. Os princípios mais conhecidos são: Princípio da Divisão do Trabalho, da Autoridade e Responsabilidade, da Unidade de Comando, da Hierarquia ou Cadeia Escalar, da Departamentalização e Princípio da Coordenação.

A Teoria Clássica de Fayol caracteriza-se basicamente pelo seu enfoque eminentemente prescritivo e normativo: como o administrador deve conduzir-se em todas as situações através do processo administrativo e quais os princípios gerais que deve seguir para obter a máxima eficiência. A preocupação com as regras do jogo é fundamental.

Os pontos de vista de Fayol e seguidores foram posteriormente retomados pelos autores neoclássicos, KOONTZ & O'DONNEL (1972), DALE (1974), ALBERS (1970), dentro de uma abordagem mais eclética e quase enciclopédica, utilizando conceitos de outras teorias administrativas mais recentes e mais amplas, na tentativa de reduzir a rigidez e o mecanicismo da abordagem clássica de Fayol.

4.1.2.2 - Teoria da Burocracia

A segunda abordagem relacionada com a estrutura organizacional nasceu com Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão considerado o fundador da Teoria da Burocracia. Para Weber, o termo burocracia não tem o significado pejorativo de uso popular, mas um significado técnico que identifica certas características da organização formal voltada exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência. O tipo ideal de burocracia, segundo Weber, apresenta sete dimensões principais: Formalização, Divisão do Trabalho, Princípio da Hierarquia, Impessoalidade, Competência Técnica, separação entre Propriedade e Administração e Profissionalização do Funcionário.

Mais recentemente, HALL (1988) verificou que essas sete dimensões principais da burocracia se apresentavam em graus variados em cada empresa. Cada dimensão varia dentro de limites que vão de um mínimo a um máximo de gradação,

existindo portanto, graus variáveis de burocratização em cada empresa. Uma empresa pode ser altamente burocratizada em algumas dimensões e precariamente burocratizada em outras. Essas sete dimensões estão fortemente presentes no modelo burocrático ideal estudado por Weber. Dentro de um ponto de vista estritamente técnico, a burocracia atinge o mais elevado grau de eficiência no alcance dos objetivos organizacionais. Em outros termos, a burocracia significa o tipo de organização humana onde a racionalidade atinge o seu mais elevado grau. A racionalidade significa a adequação dos meios para o alcance de determinados fins ou objetivos. A burocracia constitui um exemplo típico do modelo de organização dotado de racionalidade capaz de ser aplicável a todos os tipos de organizações e empresas, visando atingir certas conseqüências desejadas, dentre elas a previsibilidade do comportamento das pessoas dentro da organização. Até certo ponto, isto significa a tentativa de padronizar o desempenho humano para alcançar um objetivo organizacional: a máxima eficiência da organização.

O comportamento das pessoas, contudo, nem sempre ocorre dentro da previsibilidade de Weber. Notou-se a ocorrência de conseqüências imprevistas e que a levam à ineficiência e às imperfeições. A estas conseqüências imprevistas deu-se o nome de disfunções da burocracia, para designar as anomalias de funcionamento responsável pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto. As principais disfunções da burocracia são as seguintes: despersonalização do relacionamento, internalização das diretrizes, uso da categorização como técnica do processo decisório, excesso de formalismo e de papelório, exibição de sinais de autoridade, superconformidade em relação às regras e aos regulamentos da organização, propensão dos participantes a se defenderem de pressões externas e resistências a mudanças.

As causas das disfunções residem basicamente no fato de que a burocracia não leva em conta a variabilidade do ser humano. Todavia, é inegável a importância das burocracias na sociedade moderna. Todas as grandes organizações e empresas multinacionais, em face do seu tamanho e complexidade, adotaram o modelo burocrático como forma organizacional básica. Apesar de todas as suas limitações e desvantagens, a burocracia ainda é, inquestionavelmente, o menos pior dos modelos para se lidar com as grandes organizações e com as organizações mais complexas.

4.1.2.3 - Teoria Estruturalista

A terceira alternativa dentro das correntes da Teoria da Administração que enfatizam a estrutura organizacional é chamada de Teoria Estruturalista, que se desenvolveu a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático, considerado um modelo típico de sistema fechado, altamente mecanístico e fundado em uma teoria da máquina, onde a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é deterministicamente previsto. A partir do modelo burocrático, os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações e tentaram compatibilizar as contribuições clássicas e humanísticas da Teoria da Administração, isto é, uma abordagem múltipla e compreensiva na análise das organizações, visualizando-as como complexos de estruturas formais e informais.

Várias tipologias de organizações foram tentadas e as análises comparativas foram surpreendentemente desenvolvidas, incluindo a análise inter-organizacional e o ambiente externo, que passou a ser considerado como uma variável a mais no estudo das empresas. Verificou-se que a inovação e a mudança trazem conflitos dentro das empresas, e que o conflito é um importante sinal de vitalidade dentro das

organizações: sinal de idéias e atitudes diferentes que se chocam e muitas vezes se antagonizam. A administração do conflito passa a ser um elemento crucial e de múltiplas aplicações na Teoria da Administração. A Teoria Estruturalista representa um período de intensa transição e expansão nos territórios da Teoria da Administração.

4.1.3 - 3ª Fase - Ênfase nas Pessoas

É a fase em que o administrar é, sobretudo, lidar com pessoas. Esta terceira abordagem da Teoria da Administração procura enfatizar as pessoas dentro das empresas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. É a chamada abordagem humanística, podendo ser desdobrada em duas escolas ou teorias: a Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental.

4.1.3.1 - Escola das Relações Humanas

A primeira colocação da abordagem humanística, a Escola das Relações Humanas, teve em Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947) seus principais precursores, segundo CHIAVENATTO (1994). Trata-se da abordagem mais democrática e liberalizante ocorrida na teoria da administração e teve seguidores importantes, como TANNENBAUM (1970), entre outros. Surgiu como uma teoria de oposição e combate à Teoria Clássica, alicerçada sobre as obras de Taylor, cuja hegemonia cobria tranqüilamente as três décadas deste século. Disposta a democratizar e humanizar a administração das empresas, fortalecer e reforçar seus pontos de vista, a Escola das Relações Humanas negou, ou omitiu todos os conceitos desenvolvidos e afirmados pela teoria clássica, como os de organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e

movimentos, eficiência, departamentalização, princípios gerais de administração, etc., para substituí-los por outros conceitos desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial, tais como organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação, liderança. O administrador típico da Teoria Clássica, eminentemente técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização, cedeu lugar ao administrador típico dessa nova abordagem, eminentemente humanista e voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização. Os planos de incentivo salarial fundamentados na concepção do homem econômico foram substituídos pelo incentivo social e simbólico, fundamentado na concepção do homem social. Segundo esta concepção, o homem é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas, pois as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar mais dinheiro. A partir da experiência de Hawthorne (1927-1932) surgem inúmeras pesquisas para comprovar cientificamente algumas conclusões e afirmações de autores humanistas.

Contudo, as conclusões parciais, omitindo variáveis importantes abordadas pelos clássicos, e o derrapamento para uma abordagem francamente demagógica e manipulativa, levaram a Escolas Relações Humanas a um certo descrédito, principalmente por valorizar símbolos baratos e relegar a plano secundário as recompensas salariais e por tentar esconder duas lógicas diferentes: a do empresário, que procura maximizar seus lucros, e a do trabalhador, que procura maximizar seu salário.

Nessa escola, contudo, prevalece ainda o pressuposto de que o homem é um instrumento a ser usado na organização, ao invés de se encarar a organização como instrumento do homem: o conceito de relações humanas tem sido utilizado mais como

fachada para a manipulação dissimulada dos indivíduos do que propriamente como uma filosofia administrativa sadia e limpa. Apesar de todas as críticas negativas, não há como negar o impulso para a “equalização do poder”, que representa uma redução na diferença de poder e status entre supervisores e subordinados. Num sentido mais amplo, a escola das relações Humanas representa uma reação saudável contra a ênfase no trabalho programado, no controle hierárquico rígido e no alto grau de especialização do trabalhador, aspectos característicos do taylorismo e da Teoria da Administração tradicional. Um dos principais objetivos do movimento humanista foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores. Os autores humanistas são unânimes quanto a um diagnóstico básico: as organizações de larga escala tendem a bloquear o crescimento individual e o autodesenvolvimento, levando à apatia, ao desperdício das capacidades humanas e a atividades disfuncionais, como greves, redução do trabalho e competição destrutiva.

As principais contribuições das Relações Humanas à teoria da Administração se concentram no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, com a satisfação no trabalho.

4.1.3.2 - Teoria Comportamental

A segunda abordagem humanística, a Teoria Comportamental ou Escola do Comportamento Organizacional, surgiu com um livro de Herbert A. Simon, publicado em 1947 (O Comportamento Administrativo), onde o autor desenvolve uma teoria das decisões, salientando que a decisão é muito mais importante que a execução que a sucede. A partir daí as empresas são visualizadas como sistemas de decisões, onde

as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo assim comportamentos frente às situações com que se deparam. A administração não pode deixar de lado estes aspectos comportamentais. A abordagem comportamental, descende diretamente da Escola das Relações Humanas e mantém a tradição de deixar aspectos estruturais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais. Essa abordagem reúne uma enorme constelação de autores muito conhecidas (como ARGYRIS (1992), PORTER (1986,1990), e outros) e procura desenvolver e comparar estilos de administração capazes de potenciar as motivações individuais existentes nos participantes das organizações e reduzir as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais dos participantes.

Mais recentemente, dentro da abordagem comportamental, surgiu um movimento de grande vitalidade denominado Desenvolvimento Organizacional, D.O., voltado para estratégias de mudança organizacional planejada por meio de modelos de diagnóstico, intervenção e de mudança, envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para melhorar a eficiência e eficácia das pessoas. Este movimento incorpora a Teoria dos Sistemas, técnicas de sensibilização herdadas dos laboratórios de treinamento de sensibilidade iniciados por Lewin e se apoia na própria teoria do comportamento organizacional. O “D. O “, tem seguidores conhecidos, como BENNIS (1996), BECKHARD (1996), BLAKE (1980), ARGYRIS (1992), e outros.

4.1.4 - 4ª Fase - Ênfase na Tecnologia

É a fase em que administrar é lidar com a tecnologia, a fim de extrair dela a máxima eficiência possível. Com o advento da cibernética, da mecanização, da

automação, da computação e, mais recentemente, da robotização, a tecnologia posta a serviço da empresa passou a moldar-lhe a estrutura e a condicionar o seu funcionamento. Muito embora a administração científica de Taylor e seus seguidores tenha se preocupado, em sua época, com a tecnologia, suas incursões neste campo são estritamente limitadas a tarefa individual de cada operário e eminentemente concretas e imediatistas. Por incrível que possa parecer, uma das mais recentes áreas de estudo da administração é o papel da tecnologia, na determinação da estrutura e do funcionamento das empresas. Somente a partir dos estudos e pesquisas da socióloga inglesa Joan Woodward sobre uma amostra de indústria do sul da Inglaterra é que se passou, embora tardiamente, a compreender o importante papel da tecnologia sobre as empresas que a utilizam sob variadas formas e naturezas para realizarem suas operações e atingirem seus objetivos. Alguns autores chegaram a afirmar a existência de um imperativo tecnológico, ou seja, a tecnologia usada como variável independente e a estrutura organizacional da empresa que a utiliza como variável dependente. Ainda dentro da linhagem inglesa, segundo CHIAVENATTO (1994), a corrente de Tavistock passou a conceber a empresa como um sistema sociotécnico onde interagem dois subsistemas intimamente interdependentes: o subsistema social ou humano (composto de pessoas, com seus valores, habilidades e conhecimento) e o subsistema tecnológico (composto de equipamentos e tarefas). A Teoria da Contingência incumbiu-se de absorver rapidamente a preocupação com a tecnologia ao lado da preocupação com o ambiente para definir uma abordagem mais ampla a respeito do desenho organizacional, uma maneira mais recente de visualizar o formato e a estrutura organizacional e seu funcionamento. No impacto da tecnologia sobre as empresas, Galbraith e outros, se ocuparam.

4.1.5 - 5ª Fase - Ênfase no Ambiente

É a fase em que administrar é, sobretudo, lidar com as demandas do ambiente e obter o máximo da eficiência da empresa. Com a influência da Teoria de Sistemas na Teoria da Administração, verificou-se que apenas o estudo das variáveis internas, as chamadas variáveis endógenas, não proporcionava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais. Tornava-se necessário o estudo das variáveis exógenas, situadas fora dos limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos e seus ambientes passaram a explicar com mais profundidade certos aspectos da estrutura organizacional e dos processos operacionais utilizados pelas empresas. Essa ênfase no ambiente surgiu com o aparecimento da Teoria da Contingência, segundo o qual não existe uma única melhor maneira de organizar as empresas. Pelo contrário, as características estruturais das empresas dependem das características ambientais que as circundam. Em outros termos, as características estruturais são melhor explicadas pelas características ambientais que as determinam. Alguns fatores falam em imperativo ambiental para explicar o determinismo das influências ambientais sobre as empresas: as variáveis ambientais são variáveis independentes e os aspectos de estrutura organizacional são variáveis dependentes. As empresas bem sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se adequadamente às demandas ambientais.

Dentro da Teoria da Contingência e voltados para mais a análise ambiental estão muitos autores, especialmente, Galbraith. A ênfase no ambiente marca o

alargamento máximo do objeto de estudo da administração: as empresas e os ambientes que as envolvem. Segundo CHIVAVENATTO (1994), a contribuição dos chamados autores neo-estruturalistas, principalmente James D. Thompson, é fundamental. A análise ambiental, embora careça de muita pesquisa e investigação, já atingiu um desenvolvimento teórico que permite diagnosticar uma das áreas de estudos mais cruciais da Teoria da Administração.

4.2 - Estado Atual da Administração

Com uma pequena introdução a respeito dos gradativos passos da Teoria da Administração, demonstra-se o efeito cumulativo e gradativamente abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e diferentes enfoques. Todas as teorias apresentadas são válidas, embora cada qual valorize apenas uma ou algumas das cinco variáveis básicas. Na realidade, cada teoria administrativa surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. E, neste aspecto, todas elas foram bem sucedidas ao apresentarem soluções específicas para tais problemas. **De certo modo, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações de hoje. E o administrador precisa conhecê-las bem para ter à sua disposição uma relação de alternativas interessantes para cada situação.** A indústria automobilística utiliza em suas linhas de montagem os mesmos princípios da Administração Científica, em sua estrutura organizacional os mesmos princípios da Teoria Clássica e Neoclássica. A sua organização empresarial como um todo pode ser explicada pela Teoria da Burocracia. Seus supervisores são preparados segundo a abordagem da Teoria das Relações Humanas, enquanto gerentes se preocupam com a Teoria Comportamental. As relações desse tipo de empresa com a sua

comunidade são consideradas sob o prisma da Teoria Estruturalista e da Teoria da Contingência. Sua interface com a tecnologia é explicada pela Teoria da Contingência.

Hoje, a Teoria da Administração estuda a administração das empresas e demais tipos de organizações do ponto de vista da interação e interdependência entre as cinco variáveis principais, cada qual objeto específico de estudo por parte de uma ou mais correntes da teoria administrativa. **As cinco variáveis básicas, tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente**, constituem os principais componentes no estudo da administração de empresas. O comportamento dessas variáveis é sistêmico e complexo: cada qual influencia e é influenciada pelas outras variáveis. O comportamento do conjunto dessas variáveis é diferente da soma dos comportamentos de cada variável considerada isoladamente.

Na realidade, a adequação entre essas cinco variáveis constitui o principal desafio da administração. No nível de uma subunidade especializada, como um departamento ou uma seção, algumas variáveis podem assumir papel preponderante.

Devido à crescente importância da administração e devido aos novos e complexos desafios com que ela se defronta, os autores e pesquisadores têm se concentrado em algumas partes ou em algumas variáveis isoladas do enorme contexto de variáveis que intervêm, cada qual com sua natureza, seu impacto, sua duração, sua importância, na estrutura e no comportamento das empresas e que dificultam enormemente sua visão global. Na medida em que a administração se defronta com novos desafios e novas situações, que se desenvolvem com o decorrer do tempo, as teorias administrativas precisam adaptar suas abordagens ou modificá-las

completamente para continuarem úteis e aplicáveis. Isto explica, em parte, os gradativos passos da Teoria da Administração no decorrer deste século. O resultado disso tudo é a gradativa abrangência e complexidade do tema administração.

4.3 - Perspectivas Futuras da Administração

A tarefa administrativa nas próximas décadas será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por mudanças e transformações carregadas de ambigüidade e de incertezas. O administrador defrontar-se-á com problemas cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores, e sua atenção será disputada por eventos e grupos situados dentro e fora da empresa, que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão o seu diagnóstico e a sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores; são os desafios dos concorrentes; as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas. Porém, todas essas exigências, desafios e expectativas sofrem profundas mudanças, que ultrapassam a capacidade que o administrador tem para poder acompanhá-las de perto e compreendê-las adequadamente. Essas mudanças tendem a aumentar, em face da inclusão de outras novas variáveis, à medida que o processo criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e coordenar e controlar uma empresa eficiente e eficaz. E o futuro parece complicar essa realidade. Inúmeros fatores causarão profundos impactos sobre as empresas. As próximas décadas trarão desafios e turbulências para a administração.

- a) As empresas estão continuamente se adaptando aos seus ambientes.
- b) Existe uma tendência para a continuidade de taxas de inflação.

- c) A concorrência se torna cada vez mais aguda.
- d) Existe uma tendência para uma crescente sofisticação da tecnologia.
- e) A internacionalização do mundo dos negócios, a globalização.
- f) A maior visibilidade das empresas.

Todos esses desafios, pressões e ameaças que recaem sobre as empresas, e que no futuro serão muito maiores, precisam ser enfrentados: **a principal arma com que as empresas os enfrentarão será principalmente uma, administradores inteligentes e bem preparados**. Estes deverão saber como adequar e ajustar as principais variáveis empresariais entre si, as tarefas, as tecnologias, a estrutura organizacional, as pessoas e o ambiente externo. Se eles não o souberem fazer, quem o conseguirá?

DRUCKER (1990) salienta que estamos em uma era de descontinuidade, onde as mudanças são tão grandes e tão rápidas que se torna difícil ver a relação de causa e efeito entre elas. Daí a descontinuidade que ele nota em quatro principais áreas, a saber:

a) Estão surgindo tecnologias genuinamente novas e não serão desdobramentos das atuais que criarão novas indústrias importantes e novos tipos de grandes empresas e que tornarão, ao mesmo tempo, obsoletas as grandes indústrias e os empreendimentos hoje existentes.

b) Estamos diante de grandes mudanças na economia mundial: o mundo tornou-se um enorme ambiente, um mercado único, um centro de compras global. A economia tornou-se uma economia mundial.

c) Os aspectos político-sócio-econômicos da vida se modificam rapidamente: a sociedade e a nação de hoje são pluralistas. Cada tarefa importante é confiada a uma grande instituição organizada para durar para sempre e dirigida por administradores. Esta nova sociedade pluralista, constituída por uma infinidade de instituições, traz desafios políticos, filosóficos e espirituais que ultrapassam a compreensão das pessoas.

d) Porém, a mais importante das mudanças é a que está ocorrendo com o conhecimento. O conhecimento tornou-se o capital principal, o centro de custo e o recurso crucial da economia. Os homens detentores do poder passaram a ser os homens de conhecimento e não os que possuem a experiência conquistada em longos anos de vivência. Esta ajuda, mas não é suficiente.

O economista GALBRAITH (1984) localiza na primeira guerra mundial as grandes mudanças da nossa época, a que chama de era da incerteza. Assim teve início a era da incerteza. Sua índole provinha basicamente de novos alinhamentos sociais, a nova coalização governante que ora surgia. Nos anos que antecederam 1914, o dinheiro fora uma das grandes certezas da vida. Ele era bom e eterno. Depois de 1914, nunca mais foi o mesmo. Foi a primeira guerra mundial que mostrou que a nova realidade do dinheiro não passava de ilusão. Juntamente com os velhos sistemas políticos, a estabilidade monetária também desabou. Haveria uma incerteza maior do que antes sobre a maneira de ganhar dinheiro. E haveria novamente incerteza quanto ao que ele poderia comprar.

Por outro lado, Kenichi Ohmae e Theodore Levitt, citados por Porter e Montgomery (1998), apontam que o futuro pertence às empresas dinâmicas e flexíveis, e que deverá ocorrer um crescente abandono da organização burocrática-mecanicista

e uma maior aproximação à organização do tipo orgânico-adaptativo. Em outros termos, as empresas do futuro constituirão sistemas temporários, adaptáveis e rapidamente mutáveis, organizados em torno de problemas a serem resolvidos ou de tarefas a serem realizadas. Bennis (1996) acrescenta que os problemas serão solucionados por grupos relativamente estranhos de pessoas, que representam um conjunto de diversificada capacidade e especialização profissional. Os grupos serão dirigidos segundo modelos orgânicos e evoluirão como resposta ao problema e não em função das expectativas programadas para o cargo. O executivo terá suas funções transformadas em coordenação ou eixo de ligação ou conjunção entre os vários grupos/projetos. O executivo deverá ser uma pessoa de falar e entender as diversas línguas dos diferentes especialistas e de retransmitir informações, além de ser um mediador entre grupos diferentes. Para BENNIS (1996), a burocracia apareceu como uma resposta à uma necessidade de maior poder de previsão, de maior ordem e precisão das atividades empresariais. Constitui o tipo de organização ideal para os valores e requisitos de sua época. Da mesma forma como a burocracia significou uma resposta criativa a uma época radicalmente nova, também novas formas e modelos de organização estão aparecendo hoje e outras surgirão no futuro próximo e distante.

4.4 - A Teoria na Prática

A evolução da administração, demonstrada anteriormente, nos traz uma verdadeira informação de como é importante o estudo da história, pois nos permite visualizar como a administração começou e, através de suas fases, como exerceu significado às instituições.

É evidente que é muito bonito apresentar a história da administração, vendo que exerceu enorme influência nas grandes organizações, sendo que muitas delas ainda aplicam os conhecimentos apreendidos pelas escolas administrativas, especialmente as decorrentes da linha de Taylor, como é o caso das indústrias automobilísticas.

Uma teoria, significa dizer um conjunto de conhecimentos que explica a realidade, isto é, um fenômeno e suas causas. Por sua vez, VAZQUEZ apud Chiavenatto (1990) entende que a teoria em si não transforma o mundo, apesar de contribuir muito para sua transformação. Para isso precisa sair de si mesma e, em primeiro lugar, ser assimilada pelos que vão ocasionar, com seus atos reais e efetivos, tal transformação. Entre a teoria e a atividade prática transformadora se insere um trabalho de educação das consciências de organização dos meios materiais e planos concretos de ação, tendo isso como passagem indispensável para desenvolver ações reais efetivas.

O estudo das teorias da administração demonstra as diversas concepções que as pessoas possuíam sobre como aplicar o conhecimento adquirido na realização das tarefas de transformar a ação das pessoas em resultados práticos, os produtos. No entanto, o que ficou caracterizado, foram as diversas concepções diferentes de organização do trabalho, em diferentes épocas, como que tornando atual o ensinamento de Heráclito de Éfeso (450 AC), “a única coisa permanente é a mudança”. E como podemos constatar, houveram grandes mudanças na história da administração.

O papel da teoria consiste em gerar idéias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações, como analisa THIOLENT (1997). Desta forma

as ações baseadas nos princípios teóricos, tendem a aumentar a qualidade da prática, visto estarem suportadas por uma metodologia comprovada.

Sabendo-se então que não há prática sem teoria e que a escolha das teorias vai estar em função dos objetivos a serem alcançados. Ser teórico significa explicar uma determinada realidade, um conjunto de fatos; significa compreender o que está acontecendo e porque está acontecendo. É preciso no entanto ressaltar que a alteração objetiva da prática só pode se dar a partir de nossa condição de agentes sociais ativos, reais.

Por outro lado, a realidade é uma forma de encontro, de condição, de ação, ou como compreende BOHM apud Chiavenatto (1990), uma forma de existência transitória ou permanente, limitada ou determinada por condições possíveis de serem apreendidas pelo pensamento positivo que se move paralelamente à percepção inteligente que é capaz de realizar uma harmonia ou ajuste global entre a mente e a matéria.

Assim, sendo a teoria uma forma de gerar idéias e estabelecer hipóteses reflexivas, e a realidade forma pelo qual a teoria se transforma em objeto, evento ou ação, resta tornar a união da teoria e da realidade, em ações práticas fazendo com que a soma de ambas, resulte em resultados.

A união da Teoria da Administração com a sua realidade ocorre em sua plenitude nas empresas.

As empresas constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram. As empresas de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante

apresentarão diferenças ainda maiores. Não existem duas empresas semelhantes, pois a maior característica das empresas é a sua diversidade que podem assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais. Existem empresas dos mais diversos ramos de atividade utilizando diferentes tecnologias para produzir bens, ou serviços dos mais variados tipos que são vendidos e distribuídos de maneiras diferentes para diversos consumidores. Ademais, as empresas operam em diferentes ambientes, sofrendo as mais variadas coações e contingências que se modificam no tempo e no espaço, reagindo a elas dentro de estratégias e comportamentos diferentes, alcançando resultados extremamente diferentes. Tudo isso faz com que as empresas, além da sua enorme diversidade, apresentem uma incrível complexidade, pois além de serem diferentes entre si, elas enfrentam uma variedade de impactos e influências.

4.4.1 - As Empresas como Organizações Sociais

Na moderna sociedade em que vivemos, quase todo o processo produtivo é realizado dentro do que chamamos de organizações. Assim, a sociedade moderna e industrializada se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro das organizações, das quais depende para nascer, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita. Uma das razões que explicam a enorme variedade e densidade das organizações no mundo atual é o fato de que a organização é o mais eficiente meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Pelas suas limitações físicas, biológicas e psicológicas, o ser humano busca, por meio da cooperação com seus semelhantes, a conjugação de esforços para atingir objetivos que sozinho não teria condições de atingir, ou, se

tivesse condições de atingi-los individualmente com suas próprias forças e recursos, talvez levasse muito mais tempo e consumisse muito mais esforços. As organizações surgem dessa necessidade primária de cooperação. Qualquer organização é composta de duas ou mais pessoas que interagem entre si, por meio de relações recíprocas, para atingir objetivos comuns.

Na medida em que uma organização é bem sucedida, isto é, em que consegue atingir os seus objetivos, ela tende a ampliá-los e, portanto, tende a crescer. Esse crescimento a leva a aumentar o número de pessoas, cuja atividade cooperativa permita o alcance dos novos objetivos. Com o aumento do número de pessoas, aumenta também o número de relações entre elas, a fim de garantir o intercâmbio necessário. É interessante notar que as organizações não colocam os seus objetivos dentro de si mesmas, pois nenhuma organização existe apenas por existir, mas para atingir certos objetivos para os quais foi constituída. Na sociedade maior que as envolve e condiciona o seu comportamento. Um dos principais objetivos das organizações é produzir algo necessário à sociedade. Se a sociedade absorve e aceita o que é produzido, porque dele necessita para satisfazer suas necessidades, então a organização está prestando uma função social. Para ser bem sucedida, a primeira exigência feita a uma organização é que satisfaça alguma necessidade da sociedade onde está inserida.

Tal é a proliferação das organizações na sociedade atual, tal é a variedade de suas estruturas e finalidades, que o seu estudo se tornou muito complexo. As organizações podem dedicar-se tanto à produção de bens e produtos, como a serviços especializados muito diversificados, como hospitais, universidades, escolas, clínicas médicas, clubes, associações, lojas, bancos, financeiras, seguradoras, igreja,

de transportes, empresas voltadas para a informação e comunicações, divertimento e lazer. Existe uma variedade incrível de organizações.

Dentro de uma abordagem mais ampla, as organizações são unidades sociais, intencionalmente construídas, a fim de atingir objetivos específicos. Isto significa que as organizações são construídas propositadamente, planejadas e elaboradas para atingir determinados objetivos, como também são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas, na medida em que os objetivos são atingidos, ou na medida em que se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço. Uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo, sujeito a mudanças.

Dá-se o nome de organizações formais às organizações caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia, que ordenam as relações entre os indivíduos ou órgãos competentes. Através da organização formal, procura-se remover algumas incertezas e limitações da situação humana, tirar vantagens da especialização de atividades, facilitar o processo de tomada de decisões e assegurar o cumprimento e execução dessas decisões pelos indivíduos que dela participam. Assim, a organização formal tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente dos objetivos explícitos, tornando-se um caso de estudo especial. De um modo geral, as organizações formais são altamente burocratizadas e caracterizam a forma organizacional dominante em nossa sociedade atual e a mais viva manifestação de uma sociedade altamente especializada e independente, capaz de proporcionar especialização profissional e crescente melhoria do padrão de vida dos seus participantes.

Dentre as organizações existem aquelas moldadas explicitamente para atingir objetivos de lucro, como meio de se auto sustentarem pelo excedente de resultados financeiros e de proporcionarem retorno de investimentos ou de capital, como também existem organizações que não incluem obrigatoriamente o lucro como um de seus objetivos principais. Assim, as organizações podem perseguir objetivos lucrativos ou não lucrativos. As empresas constituem exemplos típicos de organizações lucrativas. Qualquer definição de empresa deve considerar necessariamente o objetivo de lucro. Empresa é todo empreendimento humano que procura reunir e integrar recursos humanos e não humanos, no sentido de alcançar objetivos de auto sustentação e de lucratividade, pela produção e comercialização de bens ou de serviços. A auto sustentação é um objetivo óbvio, pois trata-se de dar continuidade e permanência ao empreendimento. A lucratividade representa a remuneração do empreendimento em si. E é a lucratividade o estímulo básico capaz de assegurar a livre iniciativa de manter ou de aumentar o empreendimento.

As empresas produzem bens ou serviços, empregam pessoas, utilizam tecnologias, requerem recursos e, sobretudo, necessitam de administração. O que diferencia e caracteriza as empresas das demais organizações são:

- a) As empresas são orientadas para o lucro.
- b) As empresas assumem riscos.
- c) As empresas são dirigidas por uma filosofia de negócios.
- d) As empresas são geralmente avaliadas sob o ponto de vista contábil.

- e) As empresas devem ser reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas agências governamentais.
- f) As empresas constituem propriedade privada.

4.4.2 - Os Objetivos das Empresas

As empresas são classes de organizações, isto é, são unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos: a sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um objetivo da empresa é uma situação desejada que ela pretende alcançar.

Há uma variedade de palavras que geralmente expressam os objetivos, como: metas, fins, missões, propósitos, padrões, linhas mestras, alvos e cotas. Geralmente, todas estas palavras significam um estado de coisas que alguns membros julgam desejáveis para sua empresa. E procuram dotá-las dos meios e recursos necessários para alcançá-las por meio de determinadas estratégias, táticas, ou outras operações.

Os objetivos oficialmente aceitos pelas empresas são em geral apresentados ou comunicados por documentos oficiais da empresa, como os estatutos, atas de assembleias, relatórios anuais, ou por meio de pronunciamentos públicos de dirigentes, que ajudam a compreender o comportamento e as decisões tomadas pelos membros da empresa.

Os objetivos naturais de uma empresa geralmente são:

- a) Proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade.
- b) Proporcionar emprego produtivo para todos os fatores de produção.

- c) Aumentar o bem estar da sociedade por meio do uso econômico dos fatores de recursos.
- d) Proporcionar um retorno justo.
- e) Proporcionar um clima em que as pessoas possam satisfazer uma porção de necessidades humanas normais.

Assim, as empresas podem ser estudadas do ponto de vista de seus objetivos. São os objetivos que estabelecem a base para a relação entre a empresa e o seu ambiente. A empresa não busca unicamente um só objetivo, pois precisa satisfazer uma enorme quantidade de requisitos e exigências que são impostos a ela, não somente pelo ambiente externo, mas também pelos seus participantes. Esses objetivos não são estáticos, mas dinâmicos e em contínua evolução, alterando as relações externas da empresa com o seu ambiente e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna dos seus participantes.

4.4.3 - Os Recursos das Empresas

A administração constitui a maneira de fazer com que as coisas sejam feitas da melhor forma possível, por meio dos recursos disponíveis, a fim de atingir os objetivos. A empresa constitui um ponto de convergência de inúmeros fatores de produção, isto é, de recursos produtivos.

Tradicionalmente, os fatores de produção têm sido apontados genericamente em todo processo produtivo como natureza, capital e trabalho. A natureza fornece os materiais e matérias primas que deverão ser processados e transformados em

produtos ou em serviços prestados. O capital proporciona os meios de pagamento para a aquisição e obtenção dos materiais ou matérias primas necessárias e para a remuneração da mão de obra empregada. O trabalho representa a intervenção humana ou física realizada sobre, materiais e matérias primas para a conversão em produtos acabados ou serviços prestados.

Obviamente esta colocação peca pelo exagerado simplismo e pela superficialidade, pois o processo produtivo é muito mais complexo e envolve um número muito grande de variáveis intervenientes. Além do mais, essa colocação focaliza o processo produtivo do ponto de vista de um mero sistema fechado, quando, na realidade, o mesmo apresenta marcantes características de um sistema aberto, em face do intenso intercâmbio com o ambiente.

A empresa é um tipo de empreendimento social pelo qual se reúnem recursos variados para atingir determinados objetivos. Sem recursos não há como atingir os objetivos. Os recursos são bens ou serviços consumidos na realização das atividades empresariais. Podem ser imaginados como insumos para produzir o produto final ou o serviço prestado pela empresa. Geralmente, quando se fala em recursos, surge a imagem simplista do dinheiro, equipamento, materiais e pessoal. Porém, os recursos empresariais são extremamente diversificados e complexos. Os recursos podem ser próprios ou alheios, em outras palavras, os recursos podem ser de propriedade da empresa que os adquire e os incorpora para utilizá-los em suas atividades ou podem ser obtidos sob empréstimo, aluguel ou locação. Ao contrário do que acontece com os eventos ambientais, os recursos são coisas que o sistema pode decidir e que estão sob seu controle.

De um modo genérico, os recursos empresariais podem ser classificados em cinco grupos:

- a) Recursos físicos ou materiais: recursos necessários para as operações básicas da empresa, seja prestar serviços especializados, seja produzir bens ou serviços.
- b) Recursos financeiros: referem-se a dinheiro sob a forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, financiamentos, créditos, em disponibilidade imediata para fazer frente aos compromissos da empresa.
- c) Recursos Mercadológicos: Constituem os meios pelos quais a empresa localiza, entra em contato e influencia os seus clientes ou usuários.
- d) Os recursos administrativos: constituem os meios por meio dos quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas. Incluem todos os processos de tomada de decisão e distribuição da informação necessária. Além de esquemas de coordenação e integração utilizados pela empresa.
- e) Recursos humanos: são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da empresa, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Constituem o único recurso vivo e dinâmico das empresas, aliás, o recurso que decide manipular os demais, que são inertes e estáticos por si. Além disso, constituem um tipo de recurso dotado de uma vocação dirigida para o crescimento e desenvolvimento.

As pessoas trazem para as empresas suas habilidades, seus conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, etc. Sejam diretores, gerentes, funcionários, as pessoas desempenham papéis altamente diferenciados, dentro da hierarquia de autoridade e responsabilidade existente na empresa. Ademais, as pessoas são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado, em face das diferenças individuais de personalidade, experiência e motivação.

Apresentados os recursos de que a empresa dispõe para atender os seus objetivos, destes cinco recursos, destacam-se os dois últimos: **os Recursos Administrativos**, que fazem uma parte importante da empresa pois dizem respeito aos componentes do planejamento e execução das atividades necessárias ao atingimento dos objetivos estabelecidos, e, **os Recursos Humanos**, analisado mais extensamente, dizem respeito as habilidades das pessoas, no caso em análise, ao do administrador, figura central das decisões nas empresas e como dito anteriormente, **principal arma com que as empresas enfrentarão os desafios, as pressões e ameaças, que o mercado impõe, continuamente.**

4.4.3.1 - Os Recursos Administrativos

As empresas como antes referido, dispõem de cinco recursos básicos, para levar adiante o processo destinado a atender aos objetivos a que a mesma procura atingir. Merece destaque, primeiramente, os recursos administrativos, que prepara o caminho para aquele que segundo muitos autores, é o recurso mais importante para a empresa, os Recursos Humanos.

O presente estudo discorre sobre os fundamentos da administração, bem como os princípios centrais que valorizam a Teoria da Administração, tal como foi concebido por Taylor, e minimamente adaptado por outros autores clássicos.

Ao longo de toda a história, o homem sempre inventou maneiras de melhor utilizar os seus esforços para, assim, conseguir melhores resultados de suas ações. Dentre todas as criações do homem, aquela que avulta e se sobressai, por ser a mais complexa e maravilhosa é indiscutivelmente, a empresa. Não existem duas empresas iguais, as empresas apresentam enorme diversidade, isto é, elas são profundamente diferentes entre si. Por outro lado, as empresas apresentam enorme complexidade, lidamos com elas durante anos a fio e não conseguimos entender exatamente como funcionam, como sobrevivem e crescem. Além disso, as empresas operam em ambientes diferentes, rodeadas de um universo de fatores econômicos, políticos, legais tecnológicos, sociais, culturais e demográficos, que interagem entre si e se alternam, proporcionando enorme mudança e instabilidade ao redor.

Além do mais, as empresas não são autônomas nem auto suficientes. Elas precisam ser governadas, ou melhor, administradas. Elas requerem diretores, gerentes, chefes, supervisores, encarregados, enfim, todo um aparato administrativo, isto é, um grupo de pessoas qualificadas, para sua adequada administração.

Desse modo, tanto as empresas como a sua administração envolvem enorme complexidade e diversidade. Mas ambas, empresa e administração, constituem aspectos recentes na história do homem. Por incrível que pareça, apesar do fato de as empresas terem adquirido suas feições atuais a partir da revolução industrial, que ocorreu no interior da segunda metade do século XVIII, somente a partir do início deste século é que a administração começou a receber atenção e estudos mais profundos

da parte de alguns pioneiros, que gradativa e lentamente, foram tateando, mapeando e ampliando o terreno complexo das empresas e assentando as teorias a respeito de sua adequada administração.

4.4.3.2 - Os Recursos Humanos

A sociedade empresarial de todo o mundo está passando por um momento muito especial, pois mudanças estão ocorrendo, novas técnicas de administração acontecendo, com ênfase aos movimentos que redefinem as estratégias empresariais, como prioritárias e essenciais para o desenvolvimento das empresas, que pretendem permanecer no mercado.

Os autores norte americanos, estão exercendo uma influência muito grande em nosso mundo acadêmico e empresarial, onde destacam-se obras de PORTER (1986,1990), HAMEL e PRAHALAD (1995), DRUCKER (1981, 1986, 1989, 1992, 1995), MINTZBERG (1995), entre outros, que procuram impor um novo conceito de administração para as empresas em geral.

É evidente que estamos passando pela internacionalização das empresas, onde a tecnologia exerce grande influência no desenvolvimento das empresas, onde os novos conceitos gerenciais estão mudando e os enfoques estão se deslocando para a busca da vantagem competitiva.

Nunca o conhecimento foi tão valorizado como no momento atual, onde as pessoas buscam aperfeiçoamento constante, pois a atualização é peça fundamental para o desempenho das atividades empresariais e administrativas. Para MINTZBERG (1995), o gerenciamento de uma estratégia focaliza a estabilidade, e não a mudança.

O administrador que não tenha uma visão generalizada do que está ocorrendo fora de sua empresa, está deslocado, visto que segundo MONTENEGRO (1970) o executivo deve olhar para fora de seu negócio, procurando desta forma encontrar e identificar novas oportunidades e a partir deste momento, maximizar suas potencialidades e minimizar as fraquezas de sua empresa, superando assim, possíveis ameaças externas.

As organizações têm suas próprias características de responder às necessidades de se adaptar ao momento presente. KAUFMANN (1990) referindo-se às mudanças organizacionais comentou que na década de 50, quando houve um grande estímulo à demanda, a administração incentivou a descentralização, a profissionalização do administrador e a administração por objetivos; quando é chegada a década de 60, quando a procura é por novos produtos, os estrategistas centraram a administração no marketing, na estrutura da organização e no estabelecimento de metas orçamentárias; chegando a década de 70, já começa a administração a dar sinais de que a era da incerteza e da complexidade está motivando o dia a dia das organizações; o conceito de administração estratégica domina a década de 80, chegando-se a expansão dos negócios internacionais; na década de 90, as mudanças dão o tom na administração, pois, cada vez mais as estratégias precisam se adaptar a uma velocidade nunca vista, obrigando as empresas a se atualizarem constantemente. É quando se começou a dizer que quando começa a zona de “desconforto”, é o momento de mudar novamente.

As organizações a partir de 1990, procuram respostas para as mudanças ocorridas rapidamente no aspecto macro ambiente e, uma mudança importante que precisa ser referida é a tecnologia, que altera profundamente a vida das mesmas. O

acesso a um número maior de informações, além do leque de opções que a sociedade proporciona, onde se localiza um consumidor mais exigente e sensível, obrigando as organizações a dar as respostas aos seus anseios, e rapidamente.

Desta forma a organização precisa centrar seus esforços com a finalidade de atingir a maior satisfação do cliente. A pesquisa começa a fazer sentido e a motivar as empresas. Peter DRUCKER (1995) entende que qualquer empresa comercial tem duas funções básicas: Marketing e Inovação. PETERS (1993) comentou que muitas empresas inovadoras conseguiram com seus clientes suas melhores idéias sobre novos produtos. Desta forma a característica da inovação se fixou nas organizações.

Tornando-se flexível aos anseios do consumidor, as necessidades de mudanças em seus produtos, fazendo-os diferenciados visando atender a variadas demandas, fazem a organização ajustar-se aos sinais do mercado. PETERS (1989) lembrou que a mudança ocorrida, contrária à produção em massa, obrigou a investimentos no processo produtivo, compensados pela atenção que o consumidor passa a dar aos novos produtos. É a atuação da empresa frente aos sinais emitidos pelo mercado consumidor, onde a informação tornou-se produto essencial.

A globalização da economia, obrigando agora as empresas a serem competitivas internacionalmente e não regionalmente, reforça os novos investimentos. Destacou James Brian Quinn, apud Porter e Montgomery (1998), de que a disputa a nível global, não apenas no tocante a produtos e serviços, obriga as empresas a terem uma visão de suas capacidades e limitações, além de perfeito conhecimento da ação dos concorrentes. Situações onde deve haver flexibilidade e criatividade para responder às mudanças, serão cada vez mais exigidas dos administradores, além é claro, de grande velocidade nas transformações.

Merece destaque o crescente número de parcerias que as empresas buscam firmar, para completarem as suas operações, basta verificar a enorme quantidade de fusões que está ocorrendo no mercado, tornando parceiros, antigos rivais.

O aumento na qualidade dos produtos e o aumento da produtividade, torna-se elemento primeiro das organizações em mercados altamente competitivos. CROSBY (1991) compreende que o assunto qualidade surge quando os executivos percebem que ela significa adequação aos requisitos, obrigando as empresas a implantarem processos altamente sofisticados. Os requisitos são definidos com base nas necessidades do cliente, nem além e nem inferior ao exigido.

A adoção de normas e critérios obrigatórios nos programas de qualidade, foi destacado por SOARES (1991), por comporem a tecnologia de gestão da qualidade das empresas. Ferramentas como o PDCA (planejamento, execução, verificação e ação), a Metodologia para Solução de Problemas, o Controle Estatístico do Processo, os CCQ's (Círculos de Controle da Qualidade), entre outros, destacam-se.

Entretanto, todas as tecnologias colocadas a disposição das organizações, restariam vazias e estéreis, sem o envolvimento do homem. **Evidencia-se, desta forma, que o diferencial competitivo das empresas na era da informação é o conhecimento, e este, está centrado no homem.** Segundo SOARES (1991), do envolvimento, da motivação e do comprometimento do homem, depende o sucesso dos programas de gestão.

Assim, torna-se importante que as empresas realizem procedimentos que objetivem o desenvolvimento de seu pessoal, visando integrar empresa-trabalhador, como forma de tornar possível a produção de produtos e serviços com qualidade.

BOOG (1991) salientou que para o sucesso da organização, o trabalhador precisa estar capacitado e estimulado para agir no interesse do todo, tornando assim evidente que, quando se exige dos empregados a execução de tarefas com qualidade, a empresa também precisa se ocupar da qualidade de vida dos mesmos.

A estrutura piramidal nas empresas, tradição adquirida junto a Igreja e ao Exército, não encontra mais ressonância dentro das instituições, pois se estas são estruturadas desta forma, possibilitam a criação de feudos, que agem em seu próprio interesse e não da coletividade. Este sistema é lento e ineficiente, pois no caso de mudanças, como acontece no mundo de hoje, encontra barreiras e limitações.

O avanço tecnológico, especialmente derivado da velocidade imprimida pelo sistema de computação, permite que as pessoas acompanhem um número maior de processos, visto possuírem mais informações em um menor espaço de tempo, imprimindo uma modificação estrutural nas empresas permitindo assim, maior descentralização com redução de níveis decisórios nas mesmas.

Atualmente, os ambientes exigem empresas com estruturas ágeis, dinâmicas e voltadas para o mercado, visando atender novas e constantes necessidades da sociedade. TOFLER (1993) denomina de empresas flexíveis as que conseguem se adaptar a estas mudanças. Esta denominação traz consigo um amplo conceito, pois cada vez mais há uma enorme diversidade de modelos estruturais, que variam conforme o ambiente e objetivos das empresas.

A divisão das empresas em unidades de negócios, crescem e obrigam as mesmas a se adaptarem aos novos tempos e mercados, que defendam o mercado interno e outro o mercado externo, fazendo com que se criem estratégias específicas para cada um.

Outros fatores influenciam a criação de equipes multidisciplinares, não permanentes, visando atender um projeto específico. Encerrado o mesmo, encerra a estrutura montada. Estas equipes também podem ser chamadas de células, que interagem entre si, abrindo canais de comunicação próprio, atuando de modo horizontal, com o que permite maior interdependência entre estas unidades. O importante é que as equipes consigam realizar as comunicações, fora dos limites burocráticos, obtendo desta forma, maior liberdade de ação e conseqüentemente de realização.

O tamanho das organizações modifica-se permanentemente, pois partindo-se de grandes estruturas, criam-se pequenas estruturas, mais ágeis e que atuem em mercados distintos. BOOG (1991) percebeu que uma empresa de pequeno porte faz com que rapidamente eu me torne um especialista em certos nichos, onde a velocidade é importante para acompanhar as tendências volúveis do mercado.

Uma filosofia central é preciso manter acesa nestas unidades, o que somente valoriza a percepção de COLLINS & PORRAS (1997) que acreditam que a filosofia básica de uma empresa influi muito mais sobre suas realizações do que seus recursos econômicos ou tecnológicos, sua estrutura organizacional, sua inovação e cronograma.

Alguns diferenciais que foram referidos por ZARIFIAN apud Fleury (1993) podem ser acrescentados aos antes referidos, tais como valorização do aprendizado,

inovação permanente e compartilhamento destes valores pelo conjunto dos membros da organização.

Uma sintonia permanente entre a empresa e o meio ambiente empresarial, é primordial, porque dela resulta um maior intercâmbio de opções que o mercado sinaliza e a empresa absorve, permitindo uma maior atuação comunitária e postura ética.

A liderança do homem dá sentido à organização, razão pela qual, administrar empresas em meio a diversidade atual e futura, é tarefa que exige muito conhecimento, estilo e atuação, o que em última análise, confere relevância ao presente estudo.

4.4.4 - Habilidades do Administrador

Quando é exigido que o administrador exerça a função em plenitude, muitas e indispensáveis habilidades são exigidas, que segundo CHIAVENATTO (1995), podem ser desenvolvidas, o que permite que o mesmo tenha a possibilidade de se relacionar com as pessoas, incentivar idéias e criar objetos, de forma hábil.

Evidencia-se desta forma, que a função gerencial do administrador pode ser adquirida e desenvolvida com o passar do tempo, mas que isso depende do ramo de atividade da empresa. Tem significativa diferença o ramo de atuação de empresa para empresa, no mercado em que atua. A experiência do administrador também é importante, o que ficou latente para PEREIRA apud Caravantes (1979) é que o resultado manifesta-se no desempenho real e não no potencial.

Encontram-se na literatura algumas questões importantes, mas que geram controvérsias, entre elas, a especialização exigida para o administrador. A busca pelos resultados, as constantes mudanças ambientais além da inovação e da informatização, são fatores que levam as empresas a questionar, insistentemente, a necessidade do mesmo ter funções ou habilidades técnicas, dentro de áreas específicas de atuação.

Segundo CARAVANTES (1979), a habilidade técnica que o administrador deve possuir pode ser a aptidão analítica dentro da especialidade e a facilidade no uso de instrumentos e técnicas de cada matéria. É voltada para o manuseio das coisas. Lembrando HERSEY (1986), a habilidade técnica é uma das três habilidades mais importantes na execução do processo administrativo, estreitamente vinculada a relações humanas e o resultado conceitual. Assim, a **habilidade técnica** pode ser entendida como a habilidade para usar conhecimento, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas; as **habilidades humanas** como a capacidade e o discernimento para trabalhar com pessoas, enquanto que a **conceitual** como a habilidade para compreender as complexidades da organização global.

Fato importante citado por HERSEY (1986) é o que alerta aos administradores de que a necessidade de possuir habilidades técnicas vai decrescendo à medida em que o mesmo vai subindo de posição dentro da estrutura organizacional da empresa, ou seja, quando o administrador recebe mais responsabilidades, exige-se menos habilidade técnica.

Na administração tradicional, quanto mais alto o cargo na escala profissional, mais se exige do seu ocupante, o que muitos autores entendem como coerente. Entretanto, neste exato ponto surge uma grande contradição, pois que, as habilidades técnicas são exigidas, para que o administrador ocupe cargos mais elevados nas empresas, mas quando este é conseguido, são considerados fatores limitantes para o entendimento global, exigido na nova função.

O gerente pode ser entendido como um homem com uma visão generalista, abrangente e suficiente para levá-lo a compreender as implicações e correlações decorrentes dos processos especializados sob sua responsabilidade, defende MONTENEGRO (1970), criando desta forma uma terceira posição, antes entendida apenas na especialização e na generalização.

Unindo-se a visão técnica com a generalista, encontramos a visão ampla da empresa, também entendida como habilidade conceitual. Esta habilidade permite uma visão geral das organizações, não se limitando apenas a alguns setores. É entretanto importante que o administrador entenda as relações entre os diversos setores da empresa e como ocorre a interação entre todos, pois quanto maior for o entendimento, menos probabilidades de ocorrência de conflitos interdepartamentais com forte queda de produtividade. Desconhecendo o relacionamento entre os setores da empresa, a atuação do gerente será sempre parcial, conforme pode-se depreender de BOOG (1991).

Ter uma visão do contexto organizacional, extrapolando os limites de sua área específica de atuação, fazendo com que o administrador entenda a contribuição de cada área, no complemento do todo da organização, é imprescindível para o mesmo, especialmente agora, onde a reestruturação das empresas é exigida, ocupando

espaços em curto período de tempo, sob pena de ficar à margem da permanência no mercado.

Com muita propriedade NAISBITT (1994), focaliza que os principais temas da década de 90 exigem do líder a tarefa de poder sondar o ambiente global e organizar as tarefas internas, mantendo, ao mesmo tempo, a sensibilidade em relação ao mercado, o que confirma que o administrador precisa ter uma visão global e uma atuação local.

A perfeita compreensão das relações da empresa com o meio ambiente é importante para que o administrador esteja atento às mudanças no ambiente externo da organização, o que permite realizar comparações entre o obtido pela mesma e o conseguido pela concorrência.

Olhar para fora dos limites de sua empresa vem sendo estimulada há muitos anos, mas a lição permanece atual, pois enquanto o administrador olha de fora para dentro da empresa e desta para fora, busca ensinamentos importantes para defendê-la das ameaças, além de identificar novas oportunidades e ter conhecimento das potencialidades e fraquezas de sua empresa, é a compreensão de MONTENEGRO (1970).

Em função das grandes alterações que ocorrem na sociedade, mais importante se torna ao administrador entender o relacionamento da empresa com o meio ambiente, e a partir deste conhecimento, ter habilidade necessária para realizar, apesar do ambiente hostil que o cerca. Estes conhecimentos certamente o levarão a ter sempre uma visão diferente da atual, e assim, uma forma constantemente atualizada da empresa e do mercado.

As habilidades ligadas ao fator humano encontram elevada importância no administrador, pois seu desenvolvimento leva a busca de soluções criativas e permite uma empatia com seus subordinados e superiores. Apesar de não ser novidade no campo da administração, as habilidades de relacionamento interpessoal são ressaltadas por muitos autores, a certo tempo. O que modifica atualmente, em relação aos tempos passados, refere-se somente na questão informalidade nas relações de trabalho, onde a confiança exerce papel fundamental.

O administrador precisa estabelecer um espírito de equipe junto aos trabalhadores, visto ser extremamente necessário que todos os membros da empresa, tenham a clara compreensão de seu trabalho e de seu colega, permitindo desta forma, uma perfeita integração. MATTOS (1975) escreveu que o administrador deve assumir a responsabilidade pela descoberta dos talentos, com o firme propósito de promovê-lo ou transferi-lo, quanto estiver completado seu aprendizado.

Importa a constatação de que tanto a sociedade em geral como a empresa em particular, não admite mais o sistema autoritário, visto que as ações de trabalho e as decisões, precisam ser levantadas e debatidas por toda a equipe, ensinou FLEURY (1985). Ao administrador, que deve possuir as habilidades para liderar a equipe, cabe a tarefa de reunir todos os integrantes do grupo e promover as tomadas de decisões, sendo desta forma sua responsabilidade pela aplicação das definições, como defendeu KAUFMANN (1990).

Por outro lado, BOTELHO (1990), compreende que se tivéssemos de escolher todas as qualidades que são necessárias a um dirigente, não hesitaríamos um minuto sequer em afirmar que a mais importante de todas elas é a que diz respeito à conquista do comprometimento das pessoas com os resultados a serem obtidos. A

atualidade do ensinamento é latente, pois a qualidade do administrador é exigência permanente nas instituições.

A transformação que o processo decisório exige não está ligado apenas em desejar que o autoritarismo que vigorou por muitos anos nas empresas, seja banido, pois a mudança exige uma preparação muito grande, a começar pelo próprio administrador, que durante muito tempo recebeu ou exerceu sua atividade sob um sistema inflexível, que agora não consegue se livrar do estigma recebido, continuando por vezes, sua aplicação.

Muitas habilidades são exigidas do administrador, e comprovado pela relação que integra o presente estudo. Entretanto, cabe trazer ensinamento referido por BOTELHO (1990), com referência as habilidades típicas exigidas do administrador negociador, pois ouve e procura entender que a posição dos outros, é empático, mas aceita fazer concessões que possam levá-lo a uma solução. O mais importante é não está parado no presente e consciente de com o tempo todos sairão ganhando.

Destacou HESKETH (1978) que uma empresa precisa ter gerentes criativos, a quem cabe a tarefa de permitir e até encorajar a vazão criativa da equipe. Por sua vez MONTENEGRO (1970) entende que a pessoa que tem a atribuição de organizar as contribuições individuais ou coletivas, patrocinadas pela equipe e que serão aplicadas na empresa, é o administrador. O administrador por muitos autores é chamado também de gerente, o que dá no mesmo.

4.4.5 - Atitudes ou Características dos Administradores

Muitos autores entendem como atitudes a predisposição para sentir, ser motivado por e atuar em direção a uma classe de objetos de maneira previsível. Nesta apresentação, muito do que se escreve como atitudes, confundem-se com habilidades, exploradas à parte.

Na revisão bibliográfica ficou latente que algumas decisões próprias dos administradores, representam muito de seu interior, de alguma coisa que na maioria das vezes não é desenvolvida, pois são características pessoais e intransferíveis.

Evidentemente que o administrador deve ter a preocupação e atenção constantes com o seu próprio desenvolvimento profissional, visto que as mudanças que ocorrem no mundo, obrigam-no a estar sempre aprendendo, e este aprendizado requer adaptação à nova realidade que surge.

A afirmação do termo adaptação no entanto, não implica em reação às mudanças mas, uma atenção fundamental em entender o presente e vislumbrar o futuro. Sendo objetivo das empresas, preparar os indivíduos e antecipar-se às mudanças, também é objetivo dos administradores, pois estes são responsáveis pela realização dos mesmos. Desenvolver soluções no atendimento aos problemas que afligem as empresas são inerentes aos administradores.

Possuir uma postura centrada nos resultados de sua organização, antes de ser uma prerrogativa, é uma obrigação do administrador. Para CARAVANTES (1991), o executivo tem consciência clara de que não existem desculpas que justifiquem a não consecução dos objetivos e metas propostos. A preocupação com os resultados é maior do que com os processos e procedimentos, visto serem aqueles a relação da eficiência.

Ter uma visão de médio e longo prazo caracteriza o administrador empreendedor, **pois não há resultados permanentes quando a visão é curta**. A resposta é sempre a mesma e contra a empresa, apesar de quem contribuir para este acontecimento, ser o administrador.

A participação na comunidade em que está instalada a empresa é ter responsabilidade social com a mesma. Entende-se que a empresa participa da comunidade, quando seu administrador ou demais responsáveis na mesma atuam. Podemos observar nos ensinamentos transmitidos por CARAVANTES (1991) que uma empresa tem sensibilidade com o ambiente externo, quando demonstra claramente sua preocupação com a responsabilidade pública, merecendo destaque por realizar suas operações obedecendo os princípios éticos.

Ter necessariamente atitudes flexíveis na organização, local de aplicação dos ensinamentos oriundos do mercado em mudança permanente, demonstra claramente que o executivo precisa repensar o seu papel, devendo, segundo se depreende de LEME (1978), aprender a reinventar as suas tarefas, responsabilidades e funções, bem como, redefinir suas prioridades e objetivos, a partir dessas novas perspectivas políticas, tecnológicas e ideológicas.

As principais habilidades e características que o administrador precisa possuir para desempenhar suas funções junto as organizações, leva-as a obter o resultado antecipadamente planejado. A validade do presente estudo está justificada e será de grande utilidade para a academia e comunidade.

Antes de relacionar as habilidades dos administradores, é importante destacar ensinamento de CARAVANTES (1979) que menciona que a eficácia gerencial não

depende basicamente do que o administrador é, mas do que ele faz. Drucker, por outro lado, entende que não existe personalidade eficaz, tornando-se inúteis as qualidades pessoais se estas não forem transformadas em ação, para atingir a eficácia.

4.5 - Preocupação com Grandes Temas

As pessoas que, em sua atividade normal precisam tomar decisões e fazer o melhor para a sua empresa, ou instituição ou até mesmo em seu setor, que resolvem questionamentos e estão sempre prontas a colaborar para melhorar uma atividade, um setor de produção ou a situação de um colaborador que necessite de um apoio ou de um incentivo ou até mesmo de uns “conselhos”, seguramente têm opinião firmada sobre grandes temas, destes que ocupam páginas de jornais e revistas, constantemente, pois logo, de uma forma ou de outra, a pessoa, o cidadão comum, o empresário, o funcionário público, ou qualquer que seja sua profissão, sofrerá alguma influência na condução de sua vida, especialmente de seu bolso, pois afinal, acabará pagando a conta, de uma forma ou de outra.

4.5.1 - Desemprego:

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul realizou no final de 1998 um seminário abordando temas variados e que exerciam grandes reflexos sobre as pessoas, sendo que o de maior consenso foi o de que os tempos atuais representam um retorno ao sistema feudalista, ou seja, onde os senhores feudais construíam proteções ao redor de suas moradias e depósitos, visando limitar as ações das

peças que se localizam fora dos seus limites, com a clara intenção de se proteger contra o invasor.

A comparação, segundo consenso geral, ocorre no fato de que em razão do alto índice de desemprego da região metropolitana de Porto Alegre, por diversas causas, as pessoas desempregadas rondam as casas de pessoas abastadas, que com medo de serem assaltadas e roubadas, quando não resultam em feridas maiores, procuram se proteger, construindo proteções para si e para sua família. É um quadro assustador e que representa a mais pura realidade, basta circular pelas cidades e verificar que verdadeiros muros constroem as pessoas, impedindo-as de ver as residências e quem nelas vivem.

Em Novo Hamburgo, uma união de entidades representativas da comunidade, a Feevale, a Associação Comercial e Industrial, a Prefeitura Municipal e o Grupo Editorial do Sinos, editor do Jornal NH, lançaram em 1998 uma campanha intitulada **Ação 21**, com a clara intenção de reduzir o índice de desemprego na cidade em 10%, num período de dois anos, pois segundo índices emitidos pela Fundação de Economia e Estatística do Estado, o desemprego atinge perto de 20% da população economicamente ativa, da grande Porto Alegre, onde se insere Novo Hamburgo.

Ações também tem sido a tônica do Governo Federal, lançando ações reais para redução do desemprego, como o programa para redução dos juros bancários e do programa de financiamento da construção civil, fazendo com que as empresas invistam mais em tecnologias, aumentem as produções e claro, contratem mais mão de obra, diminuindo o nível de desemprego.

4.5.2 - Cooperativas

A cooperativa é uma forma interessante de resolver certos problemas relacionados com o desemprego e com os baixos salários recebidos por grande parte da população, já que os governos estadual e federal incentivam as cooperativas com isenção de impostos, entre outros.

As cooperativas de mão de obra representam para o vale do sino uma séria ameaça ao desenvolvimento da indústria de calçados, visto que, o Governo do Ceará incentivou a formação de grandes cooperativas, para fazer frente ao enorme desemprego daquele estado, unindo forças de mão de obra, com incentivos para a instalação de novas indústrias, especialmente de calçados, fazendo com que grandes e pequenas empresas lá se localizem, formando um novo veio produtor, já que o Nordeste é especialista em turismo. Pretende ser na indústria em geral.

No Brasil, temos bons exemplos de cooperativas, como a Unimed, uma associação de médicos e empresários, com objetivos de prestar assistência de serviços médicos para as pessoas que a ela se associem, e propiciem a seus sócios baixas mensalidades e bons serviços. Aos médicos cooperados, restam bons rendimentos, especialmente nestes momentos onde a redução de salário da população é real, gerando como consequência uma fuga dos consultórios médicos para outras fontes, com recursos menores.

A tendência é de que surjam nas cidades novas cooperativas, em todas as direções, onde a união das pessoas em torno de um objetivo comum, proporcionem melhores remunerações para os cooperados e menores custos aos associados. Recentemente se formaram cooperativas de fisioterapeutas, de dentistas, de vigilância, estando previstas a de professores e de administradores de empresas,

para breve, sendo que num prazo maior, a cooperativa de pessoas para a construção de imóveis, próprios para servir de suas residências.

Tradicionalmente as cooperativas possuem maior desenvolvimento em países europeus, especialmente na Alemanha, onde existe uma forma organizada e bem desenvolvida há muito tempo. O desenvolvimento no Brasil, é uma questão de tempo, já que as mesmas possuem incentivos de isenção de impostos, como Contribuição Social, depósitos em favor de Fundo de Garantia por Tempo de Serviços, entre outros de menor valia.

4.5.3 - Privatizações

O editor de domingo da Folha de São Paulo, Marcos Augusto Gonçalves, comentou na edição de 12 de julho de 1998, alguns parâmetros relativos ao consenso de Washington, levantados pelo vice-presidente do Banco Mundial, Joseph Stiglitz, sobre as privatizações, sendo que esta resultou privilegiada em relação à competição. Não somente havia estatais ineficientes, como suas perdas estavam contribuindo para aumentar os déficit fiscal do governo e, portanto, para a instabilidade macroeconômica. A privatização iria matar dois coelhos com uma cajadada, onde por um lado melhoraria a eficiência econômica, por outro reduziria o déficit fiscal. A idéia central da privatização era de que com a busca pelos novos proprietários da maximização dos lucros, haveria a eliminação da ineficiência e do desperdício, além é claro, da injeção de numerário nos cofres públicos.

As privatizações no Brasil ainda não estão bem resolvidas, apesar de estarem em pleno andamento. O caso mais distante diz respeito a venda do Sistema Telebrás, onde após transferidas as ações para os novos proprietários, surgiram gravações de

telefonemas declarando quem seria vencedor, pois informações valiosas teriam sido repassadas aos interessados. O caso mais recente diz respeito à privatização da Cemig, Centrais Elétricas de Minas Gerais, onde o governador atual, Itamar Franco, acusa o anterior por conduzir mal a venda, pois a privatização restou mesmo entregue aos novos proprietários de “mão beijada”, onde apenas foram movimentados prazos e financiamentos, sem transferência de recursos para o governo mineiro. O caso está sendo transferido para os tribunais.

4.5.4 - Reforma Fiscal

A Reforma Fiscal está tomando conta do Congresso Nacional, entendendo todos, empresários, empregados, funcionários públicos e congressistas, de que a reforma fiscal é de suma importância e precisa ser tocada rapidamente em busca da solução que melhor caia ao país. A reforma significa cobrar justamente de todos, pessoas físicas e jurídicas, de forma de que ninguém reclame que está contribuindo mais do que o outro.

O outro aspecto da reforma fiscal diz respeito a que não hajam impostos em cascatas, ou seja, a empresa A contribui sobre sua venda de um produto que venda a empresa B; esta por sua vez contribui com impostos pela diferença entre o preço de compra e de venda, gerando assim, impostos incidentes diversas vezes sobre o mesmo produto, o que em outros países, especialmente os Estados Unidos da América, não ocorre, visto os mesmos recaírem apenas sobre a venda do produto ao comprador final.

Ninguém gosta de pagar impostos, imagine então, pagar além do necessário, o que acontece hoje no nosso sistema tributário. Muitos empresários dizem que o sistema atual torna a indústria brasileira ineficiente perante as indústrias externas, pois

sendo a incidência de impostos muito alta, os preços dos produtos ofertados, também o são, razão pelo qual, chegam ao mercado alterados e perdem competitividade, sendo que desta forma, são alijados do concorrido mercado, tanto interno como externo. Um exemplo típico que podemos verificar em qualquer supermercado, onde vemos crescer os produtos estrangeiros, em detrimento dos nacionais, em razão dos preços, desconsiderando sua qualidade.

4.5.5 - Mercosul

Do mercado comum do sul participam, Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, formando um bloco econômico aparentemente coeso e com regras próprias de inter-relacionamento, com transferência de produtos e serviços com taxas e impostos menores ou isentos, fazendo com que estes países se protejam dos outros e procurem atuar de forma conjunta na solução dos problemas da concorrência internacional.

É evidente de que problemas aconteçam eventualmente e, em outubro de 1999, surgiram questionamentos sobre a venda de calçados brasileiro para a Argentina, que por seu turno, procura proteger sua indústria, além de tentar conter o déficit na balança comercial sobre os dois países. O sistema de cotas foi estabelecido e o problema central transferido para após as eleições Argentinas, a serem realizadas em breve e com a posse do novo presidente prevista para dezembro de 1999.

O Mercosul é uma resposta dos países membros frente aos blocos econômicos criados nos últimos anos; o europeu, formado por países daquele continente; do Nafta, formado pelos Estados Unidos, Canadá e México; do asiático, formado pelo Japão e demais países da região. É evidente que alguns mercados ainda se unirão procurando fortalecer suas posições, como é o caso de alguns países

latinos, à borda do Pacífico, que ainda estão preparando uma definição que lhes favoreça.

4.5.6 - Inflação¹

A inflação é, de uma forma geral, os aumentos que sofrem os produtos e serviços em relação aos seus preços anteriores, onde por exemplo, o preço de certo produto seja de R\$ 100,00 e recebendo a influência de 1% de inflação, passará para R\$ 101,00. Ocorre que enquanto os produtos e serviços aumentam devido a inflação, os salários ficam represados e atualizados ano a ano. Quanto maior for o espaço entre a atualização dos preços e dos salários, pior fica a situação das pessoas assalariadas.

O Fundo Monetário Internacional, segundo o que ficou sendo considerado o consenso de Washington (Jornal Folha de São Paulo, de 12.07.1998), traz detalhes sobre os elementos importantes utilizados pelo Fundo no controle de inflação. O argumento a favor de medidas agressivas e preventivas se fundamentam em três pontos: a) A inflação é custosa; b) uma vez em alta tende a se acelerar

¹ A Revista Veja, editada em 13 de outubro de 1999, traz matéria escrita pelo jornalista Ricardo Galuppo, que diz: "Era uma vez, num tempo não muito distante, um dragão feio e assustador. Ele passeava solto pelo Brasil espalhando miséria. Tinha presas enormes e soltava fogo pelas narinas. Assustava mulheres, crianças e velhos. Era bem alimentado e não parava de crescer. Um de seus truques mais perversos era parecer um bichinho de estimação, inofensivo e familiar. Engraçado é que pouca gente enxergava a maldade da fera. Os poucos que conheciam seus truques achavam que nada podia ser feito. O dragão da inflação parecia uma espécie protegida da fauna brasileira. Aos poucos, porém, o Brasil foi se incomodando com aquelas garras afiadas, os dentes cortantes e o insuportável fogo das narinas que queimava dinheiro. Com a pata esquerda o dragão arrancava riqueza de quem já tinha tão pouco e com a direita entregava aos mais ricos. Assim foi cavando um fosso de desigualdade tão fundo que quase tragou toda a sociedade brasileira. A revolta com o monstro chegou a tal ponto que um dia a sociedade brasileira resolveu dar cabo dele com a espada de um plano econômico". O resto já se sabe, com o governo federal estabelecendo que 1999 terá uma inflação máxima de 8%.

descontroladamente, e, finalmente, c) é muito caro o processo de reversão, sendo preferível ter desemprego do que inflação, pois no tempo é absolutamente necessária uma recessão para reduzi-la.

A inflação é de fato um problema paradoxal, haja visto que seus efeitos atinge a todas as pessoas e no entanto este tema tão interessante como este é pensado apenas por algumas pessoas e o que temos de concreto é que o problema inflação é entendido por muito poucos.

4.5.7 - Representação Política Regional:

A política pode ser encarada como a forma de organização das pessoas em torno de um objetivo comum, atuando fortemente na defesa de seus interesses coletivos. É desta forma que as comunidades formam opinião sobre o que lhe interessa, e se organiza para conseguir, sejam escolas, estradas, hospitais, empresas e empregos.

A representação política de uma região é importante na medida em que, é possível conseguir verbas para atender aos objetivos e desejos da comunidade. Desta forma, os vereadores pressionam os prefeitos, que gestionam junto aos deputados estaduais, estes atuam junto aos deputados federais e senadores, que acionam ministros e presidente. É a forma democrática de fazer política.

É correto afirmar que uma boa, firme e forte representação política pode destacar uma região das demais, visto que da atuação desta representação podem resultar benefícios à comunidade. Pelo contrário, também pode-se dizer que uma

região que não se faz representar ou se o faz, é estéril, os benefícios, escasseiam ou inexistem.

A escolha dos representantes políticos de uma região, em todas as esferas, deveria ser um fato muito importante, mas que todavia, apresenta-se muito vazio ultimamente, pois quase sempre o eleitor brasileiro, vota no contrário em busca da mudança permanente, fazendo que quando é necessária a atuação do representante político da região, o mesmo ou está por fora dos acontecimentos, ou não possui ainda conhecimentos suficientes para obter o resultado esperado.

4.5.8 - Abertura ao Comércio Exterior:

A abertura do comércio brasileiro ao exterior está dando muitas dores de cabeça ao Ministro do planejamento visto que, nos últimos 4 anos, a dívida externa quadruplicou em razão dos empréstimos, com altos juros pagos, para compor a balança de pagamentos, acompanhado pelo desequilíbrio entre a exportação e a importação. A importação tem sido a tônica dos últimos anos, que possuindo produtos com baixos preços e bons incentivos, compete com os produtos brasileiros, em todos os segmentos da economia, levando grande vantagem devido a tecnologia e atualização constante.

Paul Singer (1999) página 100, afirmou que “a abertura da economia brasileira transformou-se num fim em si”, numa clara alusão de que a entrada desenfreada de capital externo, aumentou demasiadamente o déficit preexistente da balança de serviços. Para concretizar esta entrada de capital estrangeiro até eliminou-se na Constituição Federal, a tentativa de proteção do capital brasileiro. Manteve-se o

real sobrevalorizado, elevando o déficit em conta corrente para mais de 4% do PIB, tornando estrutural a dependência do Brasil à contínua entrada de capital externo.

Nos últimos três anos estamos assistindo a uma dieta sucessiva, ou seja, aumentam os juros, caem os empréstimos e o governo reduz os gastos públicos. A pretensão é fazer recessão para fazer a dieta funcionar, reduzindo a demanda e a importação, forçando por outro lado a exportação. Muitas empresas quebram, aumenta o desemprego, a população empobrece, e o que fica é que, mesmo não sendo pobre, “temos a sensação de parecer ser pobre”

4.5.9 - Sindicatos

Os Sindicatos representam a união de pessoas e instituições em torno da busca do objetivo comum da entidade, seja empregador, seja empregado. O que estamos assistindo ultimamente é a diminuição da importância dos sindicatos, pois com a possibilidade de corte das subvenções obrigatórias dos empregados aos sindicatos, estes perdem arrecadação, e por consequência precisam reduzir os serviços ofertados aos seus associados, que se ausentam e não contribuem mais. Aparentemente, estamos assistindo a uma mudança radical no quadro sindical, onde brevemente, grandes mudanças ocorrerão.

4.5.10 - Voto Obrigatório:

O Voto Obrigatório é uma contradição, pois havendo o direito a liberdade assegurado pela Constituição Federal, não se pode obrigar as pessoas a fazerem o que não querem, possibilitando desta forma, a possibilidade de votar ou não. Fazer

com que o brasileiro compareça à urna para votar, é puro entusiasmo e competência dos candidatos, o que de longe, sabemos, ser difícil de acontecer.

4.5.11 - Empresa Familiar

A Empresa Familiar é um tema muito interessante, especialmente quando se têm notícia de que a continuidade da empresa familiar é largamente contestada por consultores de renome nacional, apesar da mesma ser a maioria entre as empresas do Brasil.

Quanto mais cresce a família, mais os interesses individuais passam a divergir e, neste ponto, começa verdadeiramente o declínio da empresa familiar. A continuidade da mesma pode ser pela profissionalização da administração, pela divisão ou pela venda, surgindo nestes dois últimos exemplos, novas empresas. A manifestação do administrador do vale do sino quanto a empresa familiar é importante visto que, na grande maioria, as empresas da região descendem de família e muitas enfrentaram problemas recentemente.

4.6 - Orientação Teórica da Pesquisa

A aplicação dos métodos da ciência, especialmente da engenharia, aos problemas da administração, surgiram com Frederick W. Taylor (1858-1915), que introduziu como principal função do administrador, o planejamento das tarefas, objetivando descobrir a melhor maneira de executá-las e transformar o resultado em máxima prosperidade ao patrão, ao mesmo tempo, a prosperidade do empregado.

Encerra-se com Taylor, um capítulo da História da Administração, onde os administradores eram natos, diferentes da situação atual, pois são preparados a atuar

e após desenvolvidos, formados. Os administradores começaram a receber os primeiros sinais de treinamento, sendo que deveriam seguir regras rígidas e leis determinadas.

Na seqüência da administração científica, surgiu a Escola de Relações Humanas, sendo que nesta fase, a ênfase desloca-se das tarefas para as pessoas, e com a necessidade de humanizar e democratizar a administração, desenvolvem-se as ciências sociais, ascendendo a psicologia e a sociologia.

Com a evolução natural do pensamento administrativo, novos elementos surgem e passam a integrar uma nova realidade social, onde a bipolaridade tarefa-pessoa, cede lugar a outras técnicas, tais como os CCQ's, Círculos de Controle de Qualidade, APO, Administração Por Objetivos, Administração Participativa, Qualidade Total e Qualidade de Vida do Trabalho.

Como conseqüência desta evolução, as antigas técnicas começam a ceder espaço à realidade social emergente. Surgem então, novas demandas gerenciais, onde seguidamente são questionados os papéis do administrador, neste novo contexto.

No momento atual, muitos motivos forçam modificações na sociedade e por conseqüência, nas empresas, surgindo destas transformações, necessidades de adequação dos administradores das empresas frente a esta nova realidade. Esta adequação, de forma ideal, deveria verificar-se quanto ao desenvolvimento de habilidades e elevação das características dos administradores, no desempenho da função administrativa.

Desta forma, a pesquisa assume grau de importância muito grande, no momento em que pode responder questionamentos, sobre os mais diversos temas, direcionando os esforços para atingir o resultado ou meta estabelecida.

O referencial teórico, que fornece uma resposta parcial às questões apresentadas, fundamenta a pesquisa.

4.6.1 - Contextualização da Pesquisa

Os estilos gerenciais que marcam o contexto atual, são decorrentes das novas estratégias que as empresas estão adotando, para fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo e exigente, tanto em produtos quanto em quantidade.

Na competição de negócios, muitas organizações se utilizam da imaginação e da lógica de seus administradores, com a clara intenção de tornar possível as estratégias. Sem elas, comportamentos e tática seriam apenas intuitivo, ou o resultado de reflexos condicionados. Entretanto, imaginação e lógica são apenas dois dos fatores que determinam deslocamentos no equilíbrio competitivo.

Segundo o princípio de Gause (PORTER, 1998, p. 3), “Os competidores que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir, tanto nos negócios como na natureza”. A existência indefinida de uma variedade de competidores é uma demonstração em si mesma de que as vantagens de cada um sobre os demais são mutuamente exclusivas.

Para exemplificar o enunciado acima, podemos utilizar grandes redes de lojas que vendem os mesmos produtos, nas mesmas condições e na maioria das vezes, numa mesma cidade. É evidente que cada uma possui alguma vantagem diferenciada em relação à outra, pois do contrário, apenas uma resistiria. O preço da competição certamente seria alto e, até poderia ser fatal para a sobrevivente.

A essência da formulação estratégica é lidar com a competição. Entretanto, tende-se a perceber a competição de forma muito limitada e pessimista. Muito embora ouçamos argumentações contrárias por parte de executivos, a competição intensa em

um setor industrial nada tem a ver com coincidência, nem com as adversidades da sorte.

É no ambiente de competição que se localiza o presente estudo, focalizando as habilidades e as características dos administradores do vale do sinos, procurando assim contribuir com o aperfeiçoamento das técnicas a serem utilizadas na região, especialmente frente a necessidade de inovações tecnológicas gerenciais, trazidas à tona por Flávio Brandão (1995) quando se referia a necessidade de intensificação de treinamento dos gerentes das indústrias calçadistas, contribuindo desta forma com a diminuição de refugos, perdas e retrabalhos, além de um considerável aumento de produtividade do sistema produtivo.

A indústria de calçados da região do vale do sinos sofreu com o que os estrategistas chamam de globalização dos mercados, que emerge como a mais nova etapa do processo de internacionalização da economia, acelerada por grandes inovações tecnológicas, pela abertura das fronteiras comerciais e pela reorganização dos países, formando blocos econômicos, com a finalidade maior de se proteger frente aos concorrentes de outros pontos do planeta, que se deslocam rapidamente para todos os lados. Vemos como exemplo, a indústria de calçados que floresce na Ásia, com perversos resultados sobre a indústria calçadista brasileira.

A década de 80 foi marcada pela evolução tecnológica, com imensos ganhos de produtividade para as economias que administravam eficazmente as inovações em seu favor. As desigualdades motivaram perdas irrecuperáveis para algumas indústrias que, seguramente não resistiram perante a concorrência. Estruturas organizacionais rígidas, com grande defasagem tecnológica, problemas com a qualidade dos produtos

e perdas com prazos de entrega cada vez mais exíguos, são apontados como a grande causa da debacle da indústria do vale do sinos.

Jaime Fensterseifer (1995) antecipou problemas para a indústria de calçados do Vale do Sinos, quando deixou subentendido que havia indícios de algumas deficiências estruturais que podem afetar a competitividade da indústria calçadista. A iniciativa redundou na formação de um grupo de estudos, dedicado ao ensino e à pesquisa da administração das atividades de desenvolvimento científico e tecnológico.

Diante das dificuldades que a indústria da região do Vale do Sinos atravessa, é rara a possibilidade de realizar uma pesquisa e estabelecer **O Perfil Diferencial do Administrador do Vale do Sinos**, utilizando os referenciais existentes, onde se destacam as necessidades de vantagens sustentáveis, frente a competição na inovação de produto e de tecnologias, e de suporte intelectual superior.

Possuir formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e independente, reforça a importância do administrador em ter "determinadas" competências frente a uma gestão coerente e eficaz.

FENSTERSEIFER (1995) denunciava o baixo nível de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e que poderia representar às indústrias de calçados do Vale do Sinos, uma diferenciação de produto ofertado, além de proporcionar redução de custos de produção. Indicava também a necessidade de realizar parcerias com indústrias químicas e de tecnologia visando operações conjuntas em busca de melhores resultados e eficiência coletiva.

Sabe-se que na região do Vale do Sinos estavam localizadas as maiores empresas produtoras de calçados do Brasil, que reunidas, representavam a região que mais calçados produzia no mundo. É sabido que a indústria calçadista atravessa uma crise sem precedentes, com aproximadamente 60% de suas indústrias de 10 anos atrás, fechadas. A culpa é sempre dos outros, nunca do próprio produtor, de sua organização, de sua forma de se relacionar com o mercado, de realizar suas atividades de forma displicente, sem um competente sistema de cálculo de custos, onde o “acho” supera o científico. Evidentemente, um sistema assim, não prospera.

4.6.2 - Finalidades da Pesquisa

Vivendo o que DRUCKER (1990) compreendeu como de uma época de incerteza para as organizações, em função das rápidas mudanças estruturais ocorridas no mercado e por decorrência nas estruturas das empresas, as questões relativas às habilidades e características dos administradores, precisam ser respondidas. Esta pesquisa visa identificar as habilidades atuais exigidas dos ocupantes dos cargos de direção, além de tentar identificar as dificuldades encontradas no desempenho de seus papéis.

Desta forma, a finalidade da presente pesquisa é formada pelas questões seguintes, metodologicamente propostas, aos ocupantes dos cargos de direção das empresas industriais, comerciais e de serviços, da região do vale do rio dos sinos:

- Pode-se detectar mudanças nas habilidades dos administradores no momento atual, em relação às pesquisas realizadas?

- Quais as habilidades que se fazem necessárias aos administradores, neste exato momento?
- Os administradores enfrentam dificuldades para o desenvolvimento de determinadas habilidades?
- Segundo pesquisas anteriores, os administradores possuíam características próprias na arte de administrar. As mesmas estão presentes no momento atual?
- Os administradores atuam com a visão global das organizações e, nesta posição, quais as áreas funcionais que julgam mais importantes?
- As dificuldades no desempenho da função foram levantadas por pesquisas anteriores. As mesmas dificuldades estão presentes na atualidade?
- Os ocupantes de cargos de direção sempre debateram os grandes temas relacionados com a empresa e com o meio ambiente. Assim, qual o entendimento do administrador frente a grandes temas em debate?
- Vivendo uma época de grandes mudanças e incertezas, acaso não são necessárias novas habilidades?

4.6.3 - População

O universo a ser pesquisado constitui-se de profissionais que atuam na direção das empresas industriais, das empresas comerciais e nas empresas de serviços, da região do Vale do Sinos, de médio e de grande porte, seguindo procedimentos estatísticos estabelecidos.

O Vale do Sinos foi escolhido em função da importância que representa a indústria calçadista na história da região, que se encontra aparentemente estabilizada, depois de sofrer inúmeras reduções na quantidade de empresas e em volumes de produção, fazendo com que a região esteja classificada como uma das grandes desempregadoras do estado do Rio Grande do Sul, já que, em atividade, emprega grande número de pessoas em suas linhas de produção, quase se equiparando ao volume de empregos da construção civil.

Exercendo função junto ao Centro Universitário Feevale, instituição de ensino superior localizada em Novo Hamburgo, com larga folha de benefícios transferidos aos setores da região Vale do Sinos, seja diretamente, através de consultorias ou pesquisas, ou indiretamente, através de seus alunos, entendendo ser de extrema importância para a instituição desenvolver estudos com objetivos de dotar aos interessados de fontes de consulta permanente, como a presente Dissertação de Mestrado, pois é a partir das instituições de ensino que se formam os pólos irradiadores do progresso, como podemos verificar em Chicago, através da Northwestern University, e em Cleveland, através da Cleveland University, só para citar dois exemplos de geração de desenvolvimento e novas tecnologias.

4.7 - Outras Considerações

Há meio século, o economista austríaco Joseph Shumpeter criou a memorável expressão “vendaval de destruição criativa” para descrever a essência da dinâmica capitalista, o infindável processo de criação, obsolescência, destruição e renascimento por meio do qual surgem produtos, serviços e tecnologias novas e melhores, e, depois, serem superados. Hoje, tanto a velocidade quanto a imprevisibilidade desses

vendáveis competitivos aumentaram a ponto de parecer haver muito mais destruição do que criação corporativa.

Entretanto, o ponto de partida para construir um tipo de infra estrutura de inovação, está na conceituação fundamental de onde reside o verdadeiro valor da empresa, onde, o capital de investidores e o capital estrutural, recebem o capital humano, onde as habilidades, conhecimento e valor dos funcionários individuais, estão recebendo bastante atenção dos executivos, dos especialistas em recursos humanos e acadêmicos.

O capital estrutural e de investidor formam a principal arquitetura estratégica, ou infra estrutura de inovação, da empresa. Sem essa infra estrutura, não pode haver oportunidade de se “amarrar” as competências individuais da base de capital humano da empresa em um todo corporativo que pode tornar-se maior do que a soma de suas partes.

HAMEL (1995) trouxe uma reflexão muito interessante quando levantou probabilidades de atuação dos empresários em suas atividades, entendendo-se como forma de pergunta se a minha atuação se assemelha mais a de um engenheiro de manutenção, mantendo a empresa em funcionamento, ou a de um arquiteto, imaginando os negócios de amanhã. A resposta tem preocupado os administradores do Vale do Sinos e muito se relaciona com o passado, não muito distante, onde as indústrias de calçados da região não agregavam valor ao seu principal produto, procurando apenas vender mão de obra nos produtos exportados, ou melhor, importados, pois os modelos chegavam prontos, apenas precisavam ser montados.

FENSTERSEIFER (1995), chamou a atenção de que a mentalidade de curto prazo dos empresários calçadistas, que ganharam muito dinheiro nas décadas de 70 e 80, que não se preocuparam com negócios a longo prazo, tendo como consequência o não conhecimento de seus mercados, seus concorrentes e seus problemas. As empresas de calçados da região do Vale do Sinos, já nesse período, enfrentavam concorrentes muito fortes, como os tradicionais modelos italianos e espanhóis, além da flexibilidade e dos preços dos modelos chineses. O resultado foi evidente, muitas empresas foram desativadas pela concorrência, de quem inovou e conquistou mercados.

Quanto às lições apreendidas, aos empresários da região do Vale do Sinos é preciso referir o que Matthew J. Kiernan (1995, página 13), escreveu: “Faça suas próprias regras; melhor ainda, invente seu próprio jogo”.

A Universidade tem responsabilidades com a sua região e com o seu conseqüente desenvolvimento, razão porque estando inserida nesse meio, precisa contribuir para completar o ensinamento ao administrador, que por sua vez, aplicará os ensinamentos apreendidos na empresa. Teoricamente funciona muito bem, mas na prática precisa ser provada e esta é a primeira parte de um estudo que inicia, mas não têm fim.

4.7.1 - Nível de Dificuldades

As pessoas em sua atividade sempre enfrentam dificuldades na realização de seu trabalho normal e, quando a da atividade é esperado um pouco mais, sobrevêm um problema adicional que exige uma maior concentração, mais tempo ou mais conhecimento e habilidade.

Quando o assunto diz respeito às dificuldades que um Administrador precisa enfrentar para manter sua empresa em sintonia com o mercado e em situação tal que possa superar os problemas do dia a dia, dentro e fora da mesma, é uma tarefa que exige muito conhecimento e muita dedicação, e o responsável não pode se esquivar deste ou daquele, precisa resolver.

Quando comentava a logística da cadeia de calçados, FENSTERSEIFER (1995) alertava para a grande dependência das indústrias para com os agentes, no caso de exportação, e para os representantes comerciais, no caso do mercado interno, em grande parte devido ao sistema tradicional da indústria, como sua estrutura familiar, atuando com pouco profissionalismo e conhecimento gerencial; a tradição de que se o calçado é bom, não precisa de publicidade. A instabilidade econômica trouxe consigo os baixos salários, que produziram baixos resultados e justificavam o não investimento em novas tecnologias e por fim a baixa exigência do mercado brasileiro, especialmente comprando pelo preço e não pela qualidade.

Drucker apud Porter e Montgomery (1998) deixou entendido que a era da inabalável franquia corporativa parece ter chegado ao fim. O extraordinário índice de mortalidade entre as empresas e seus antigos administradores, nos últimos cinco anos, é prova suficiente da acelerada inconstância do ambiente empresarial internacional, o que bem justifica a preocupação com as dificuldades que continuamente se colocam para os administradores, e os do Vale do Sinos, estão entre eles.

É possível dividir os administradores em dois grupos: aqueles que têm uma predisposição ferrenha para a mudança, reforma e melhoria das coisas e aqueles que não têm. Na maior parte deste século a maré esteve a favor do último grupo; as

virtudes da estabilidade, porte, experiência e hierarquias se mantiveram inquestionáveis e aparentemente evidentes por décadas. Os ensinamentos da Administração Científica de Taylor eram muito fortes e permaneceram em grande parte não desafiados.

As virtudes íntegras, a economia de escala, a especialização funcional, as rígidas hierarquias, as fronteiras departamentais e as descrições de trabalho de ontem, tornaram-se problemas no hoje, cedendo lugar para o gerenciamento global, a diversificação e à produção virtual da virada do século.

A raiz do problema é que, enquanto o mundo dos negócios virou completamente de cabeça para baixo, a maioria das pessoas que o conduz ainda opera com base em concepções e fórmulas, que foram elaboradas para lidar com uma era completamente diferente. Isso é perfeitamente compreensível: a maioria dos líderes empresariais de hoje teve toda a educação formal e maior parte de suas experiências empresariais em um mundo que, para a maioria, deixou de existir. Em meados dos anos 90, o cenário dos negócios está cheio de combatentes de guerras frias, lutando batalhas de ontem e usando o arsenal gerencial e conceitual de anteontem.

Muitos, senão a maioria, dos valores inquestionáveis nas quais os administradores de hoje acreditam tornaram-se desvantagens. Os principais, dentre eles, são a experiência e as abordagens testadas. Afinal, em um mundo que se reconfigura a cada duas semanas, quanto valor realmente podemos atribuir a 20 anos de experiência em manufatura, especialmente se pensarmos em um contexto empresarial que mais lembra o exército vermelho do que as empresas virtuais do

futuro? A experiência anterior pode ter sido a moeda corrente no mundo empresarial. A de amanhã, será a flexibilidade, a agilidade, o ceticismo e um insaciável desejo de aprender, melhorar e mudar.

Exercendo uma comparação com empresas americanas podemos repetir Robert H. Hayes citado por Porter e Montgomery (1998, pág.99), sobre a evolução que se opera no mundo empresarial: “na maioria dessas empresas, o grosso de sua força de trabalho e de seus ativos, está vinculado à função de fabricação. As atitudes, expectativas e tradições que cresceram com o tempo em torno daquela função serão difíceis de mudar”. Diante deste fato pode-se dizer que as empresas não poderão reparar os anos de negligência simplesmente lançando uma grande quantidade de numerário em investimentos sobre o problema. Sem dúvida, normalmente são necessários vários anos de esforço disciplinado para se transformar fraquezas de fabricação em força. Com efeito, podem ser necessários vários anos para que uma empresa supere o hábito de “contornar” as limitações da operação de fabricação e passar a vê-la como uma fonte de vantagem competitiva.

A competição a que estamos assistindo demonstra claramente que os empresários do Vale do Sinos precisam sair daquela que os principais autores chamam de “zona de conforto”, mostrando que os problemas existem e que podem ser superados, basta que seja revertida a matriz do nível de dificuldades, onde as funções diplomáticas dêem lugar às funções de fazer, acionar, realizar e planejar de como enfrentar a concorrência com competência.

4.7.2 - Nível de Importância Para A Área Funcional da Empresa

“A riqueza nasce da capitalização da inovação” segundo entendimento do professor Lester Thurow do Massachusetts Institute of Technology apud Kiernan (1999, pág. 1) bem que este ensinamento poderia ter sido aplicado na região do Vale do Sinos, especialmente na indústria de calçados que, por longo período de tempo, foi exemplo de poder industrial e econômico. Nas décadas de 70 e 80, este poderio econômico podia ser notado através das placas dos carrões circulando pelo estado, especialmente no litoral norte, com placas de Novo Hamburgo e Campo Bom, dirigindo-se para suas mansões em Tramandaí, Capão da Canoa e Atlântida.

No trabalho visando estabelecer o Perfil do Administrador do Vale do Sinos é preciso identificar as áreas que o empresário considera importante em seu trabalho, exatamente para que as mesmas possam ser referenciais básicos no futuro, estabelecendo-se então um marco diferencial entre o pensamento atual e o que virá, para que fatos ocorridos recentemente, não se repitam.

Outro fator que precisa ser trabalhado pelo industrial de calçados é o relativo à imagem junto aos lojistas e consumidores, pois, com poucas exceções, pode-se dizer que o calçado produzido no Vale do Sinos não trabalha marketing nem imagem dos produtos que fabrica, carecendo desta forma a criação de uma moda brasileira que possa competir com as tendências de outras partes do mundo, com sucesso.

É oportuno referir sobre a fase áurea da exportação de calçados o que bem lembrou FENSTERSEIFER (1995) comentando a moda, que é uma área vinculada à criação e desenvolvimento de produtos onde, ficou-se praticamente 20 anos sem a preocupação de se criar moda no calçado de couro. O que é interessante é que antes dos exportadores fazerem a cópia, os modelistas italianos e franceses vêm ao Brasil

observar a riqueza das cores e da cultura para poderem se inspirar e levar idéias aos seus países de origem.

A cultura regional a respeito de moda ainda não se alterou visto que encontra amplo sucesso o trabalho de uma instituição local que apresenta com relativa freqüência a exposição “vitrines da Europa”, onde se apresentam fotografias registradas naquele continente, exemplificando claramente a tendência de moda que lá está se desenvolvendo, que posteriormente poderá ser aplicada na nossa indústria.

Parece constrangedor que os estilistas europeus venham ao Brasil buscar inspiração para produzir moda, e quando a mesma está pronta, os estilistas brasileiros se inspiram nos modelos e nas cores dos produtos europeus, para produzirem calçados brasileiros.

O ambiente empresarial atual é de muita turbulência, onde por um lado se fala em vantagem competitiva sustentável e por outro se reconhece quão perigoso é participar desse jogo. As empresas que se inscrevem no “mito” da sustentabilidade, parecem desorientar suas energias intelectuais e financeiras na tentativa de erguer uma fortaleza contra a concorrência. As estratégias construídas nesta linha tendem a serem inflexíveis e mecânicas, conduzindo as empresas à incapacidade de uma resposta rápida para mudar circunstâncias competitivas.

Lembrando Peter Drucker referido por Kiernan (1999, pág. 11) que disse que “A sobrevivência organizacional exige inovação, o que significa a perpétua destruição criativa” conduz as empresas do Vale do Sinos a uma recondução drástica no modo de se fazer negócios, onde a aplicação de novas tecnologias tragam benefícios que,

associados a uma escola de estilismo, que a região já possui, possam transferir para as manufaturas uma nova modalidade de competir e ganhar o jogo da concorrência.

A respeito de inovação em vendas é importante relatar dois exemplos atuais que estão encontrando amplo sucesso, mas que infelizmente não dizem respeito à indústria do Vale do Sinos, mas gaúchos de Carlos Barbosa, onde está instalada a Tramontina, tradicional fabricante de produtos domésticos. Recentemente, a empresa fechou parceria com a rede norte americana Wal-Mart, comprometendo-se a abastecer em 24 horas as prateleiras de 3.000 pontos de venda desse gigante americano, o que faz com absoluto sucesso.

Outro exemplo é o caso da Dell Computers, que vende seus produtos diretamente ao consumidor final (Jornal NH, edição de 04.11.1999), sem intermediários, e em caso de necessidade, orienta o próprio usuário, por telefone, em como instalar seu computador.

É oportuno dizer que algumas empresas do Vale do Sinos inovaram em termos de forma de venda de seus produtos, pois ao colocarem seus artigos nas prateleiras dos lojistas e lhes deixando a opção de pagar apenas os produtos vendidos, garantem aos revendedores uma tranquilidade antes não atendida, ou seja, a relativa ao risco de realizar a compra e não conseguir vender o produto.

5. METODOLOGIA

Para a realização da pesquisa que procura estabelecer o Perfil Diferencial do Administrador do Vale do Sinos em relação ao apurado pelo Conselho Federal de Administração, quanto a Metodologia, foram observados os seguintes passos que permitem uma clara idéia sobre o objetivo pretendido e o realizado.

5.1 - Amostragem

Recorreu-se a listagens fornecidas pelas Associações Comerciais e Industriais de Novo Hamburgo, São Leopoldo, Sapiranga e Taquara; pela Câmaras de Diretores Lojistas de Novo Hamburgo, São Leopoldo, Sapiranga e Taquara, sendo que a seleção das empresas obedeceu o critério de empresas com o maior número de empregados, nos três seguimentos, indústria, comércio e serviços.

A amostra pretendida girava em torno de 100 empresas, situando-se este número em aproximadamente, 35% de todas as empresas de médio e grande porte da região do vale do rio dos sinos. A indústria deveria contribuir com cerca de 50 empresas (50%), o comércio com 35 empresas (35%) e o setor de serviços, com 15 empresas (15%).

A pesquisa produziu 232 respostas, contribuindo o setor industrial com 102 questionários (44%), o setor comercial com 85 questionários (36,6%) e o setor de serviços com 45 questionários (19,4%), constatando-se que apenas o setor industrial não produziu os resultados esperados.

5.2 - Classificação do Estudo

A pesquisa com a finalidade de apurar o Perfil Diferencial do Administrador do Vale do Rio dos Sinos, caracteriza-se como quantitativa e também como qualitativa, pois procura desenvolver no referencial teórico, os aspectos relativos à investigação de mudanças no papel gerencial dos administradores, face a novos conhecimentos, e que restará descoberta.

Serão utilizados recursos computacionais para processamento dos dados e os recursos estatísticos a serem utilizados como instrumento de análise quantitativa, são as tabelas de distribuição de freqüência e estatísticas sumárias.

5.3 - Procedimentos para a Coleta de Dados

Orienta-se o presente estudo por uma metodologia que visa identificar o perfil dos ocupantes de cargos de direção das empresas do vale do rio dos sinos, de tal forma a oferecer subsídios a estratégias de capacitação. Assim, desenvolveu-se um questionário, auto-preenchível, para ser respondido por diretores e por ocupantes de cargos de 1º escalão das empresas industriais, comerciais e de serviços, de médio e de grande porte, da região do vale do sinos. O levantamento de dados por meio de questionários, visa obter-se as vantagens da objetividade, uniformidade de respostas,

maior número de respostas, o anonimato dos respondentes, além da facilidade de tratamento dos resultados, em razão da utilização de recursos computacionais, com enorme grau de certeza nos resultados.

5.4 - Estruturação do Questionário:

A indústria de calçados do vale do rio dos sinos atravessa um momento de rara infelicidade, visto que, 60% das indústrias de 10 anos atrás restaram eliminadas da competição, violenta e global, que se estabeleceu no mercado como um todo, em razão de novas tecnologias de fabricação e da aplicação de novas técnicas de conhecimento, no encaminhamento e obtenção de resultados.

Dentro da discussão estão os administradores das empresas, pessoas responsáveis pela preservação dos resultados das organizações, bem como das políticas em relação ao mercado, vitais para a subsistência das empresas, pois estabelecem regras sem meios termos, nem meios princípios. Os princípios precisam ser sólidos, porque serão a base das vitórias duradouras.

É importante estabelecer alguns critérios que norteiam os estudos para definir o Perfil Diferencial do Administrador do Vale do Sinos, pois enquanto muitas empresas da região estão em dificuldades, surgem outras, já utilizando novas tecnologias e novos conhecimentos, sem provar, porém, sua permanência no mercado, que como já referido, é lugar para quem tem conhecimento e meios para realizar competição.

Segundo ensinamentos trazidos por DIMOCK (1967, pág. 107), "A filosofia da administração é que as instituições determinam grandemente o tipo de vida que a

sociedade terá, e que os administradores, como classe, determinam grandemente a qualidade das instituições. Acredita que a chave da administração está no conhecimento dos sintomas do progresso e da decadência e o sucesso está nas habilidades com que o administrador realize a fusão de vários elementos, com destaque para o crescimento, o equilíbrio, a estratégia, a liderança e a motivação”.

Por todos os ensinamentos trazidos ao presente estudo, é importante que o administrador do Vale do Sinos se enquadre, nos seguintes critérios:

- Administre uma empresa líder no seu setor.
- É muito admirado por empresários conhecidos.
- Deixou uma marca indelével na região.
- Administra empresas há mais de 10 anos.
- A empresa é industrial, comercial ou de serviços.
- A empresa têm capital 100% nacional.

Estabelecer que o administrador exerça a função há mais de 10 anos, significa dizer que o mesmo passou por inúmeras dificuldades nos últimos anos, em razão dos diversos planos econômicos, lançados no país; ao mesmo tempo, estabelecer que a empresa deva ter capital 100% nacional, significa dizer que o administrador está livre de influências de administração de empresas multinacionais, podendo realizar e aplicar suas próprias decisões, em razão do seu conhecimento, de sua experiência e das habilidades apreendidas.

5.5 - Inspiração em Pesquisas Anteriores

Entendendo a importância dos estudos realizados pelo Conselho Federal de Administração (1995), pela ANGRAD - Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (1996), pelo CENEX - Centro de Executivos da Federação das Indústrias do RGS (1998), que procuraram respectivamente estabelecer, O Perfil do Administrador Brasileiro, o Perfil e Habilidades do Administrador e o Perfil do Executivo no Mercado Globalizado, que entende-se importante, por tudo que já foi referido no presente estudo, traçar **O Perfil Diferencial do Administrador do Vale do Sinos.**

A indústria de calçados da região do Vale do Sinos sofreu inúmeros baques ao continuar com a utilização de políticas de fabricação e comercialização, ultrapassadas, e o administrador está no meio deste problema, exercendo influências tanto nos indivíduos como nas instituições.

As estratégias direcionam as empresas para novas decisões de investimentos, de novas estruturas organizacionais, de novo sistema de incentivos, além, de estabelecer o próprio caráter essencial da empresa, e, o papel do administrador está em dirigir o caminho, e bem, para o sucesso individual e coletivo.

Diante das inúmeras opções que se colocam no caminho do administrador, é importante realizar pesquisa para saber-se o perfil do administrador que atua no vale do rio do sinos, e que precisa dar às empresas, e a si próprio, respostas cada vez

mais rápidas e cada vez mais precisas, sobre como dirigir as organizações diante de tanta turbulência, conhecimentos, inovações e especialmente preços baixos.

Os autores do livro “Feitas para Durar”, Collins e Porras (1995) utilizaram em seus estudos as técnicas da comparação, selecionando em suas pesquisas empresas bases e outras que serviriam de comparação. Bem dentro deste propósito, os autores citados entendem que as empresas de comparação, validam as principais, numa referência especial de que, identificando-se as empresas, comparam-se os seus resultados e destes resultados, emergem as principais e as secundárias, que serão as empresas de validação dos resultados das principais. É importante salientar que muitas vezes, há uma certa similaridade nos resultados, causando dificuldades em determinar qual a principal e qual a de comparação.

Neste estudo as pesquisas bases já se encarregaram de traçar o perfil do administrador brasileiro, em diferentes momentos e em diversos locais do Brasil, é hora de selecionar o perfil do administrador do vale do sinos, para realizar a comparação e determinar qual **O Perfil Diferencial do Administrador do Vale do Sinos**, dentro do novo quadro vigente no mercado.

Se os dados coletados resultarem cientificamente comprovados, poderemos verificar quais as causas principais na perda de competitividade do setor coureiro-calçaista, e outros, que também redundaram frustrados em sua evolução.

5.6 - O Teste de Associação Qui-Quadrado

A intenção de exercer a comparação entre a pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração no ano de 1994 que estabeleceu o Perfil do Administrador Brasileiro, com associados àquela Instituição e a realizada no Vale do Sinos, objetiva desta forma, estabelecer o Perfil do Administrador desta região. É importante que da mesma não resultem divergências, pelo menos que possam ser detectadas com os resultados obtidos.

Desta forma é fator decisivo aplicar um teste que permite relacionar a significância entre duas variáveis qualitativas e comprovar a independência de uma em relação à outra. É usual aceitar e rejeitar uma variável em comparação à outra quando o limite calculado para a probabilidade (P) seja igual a 0,05. Os cálculos são realizados pelo sistema computacional segundo critérios que podem ser conferidos nas publicações de Barbetta (1994, pág. 222) e Levin (1978, pág. 175).

Finalmente, é oportuno afirmar que os cálculos da probabilidade de (P) iguais a 0,00001 é significativa, o resultado e a possibilidade de que a comparação não seja possível é de 1 para cada 100.000 possibilidades.

6. PERFIL DO ADMINISTRADOR DO VALE DO SINOS

Concluindo os trabalhos relacionados ao fechamento da pesquisa destinada a estabelecer o Perfil do Administrador do Vale do Sinos, podemos considerar o resultado muito promissor, visto que não temos conhecimento de que algum outro tenha ocorrido, sendo então o presente considerado pioneiro na área em questão.

Certamente, a partir de agora entendemos que muitas outras pesquisas possam se realizar e suas conclusões conduzir a novas comparações que poderão ou não, verificar uma mudança no perfil do novo administrador e diante dessas novas realidades, verificar se a economia do Vale do Sinos está no caminho certo e os objetivos traçados, alcançados.

6.1 - Características Gerais do Administrador

Tabulado os dados verificamos que as respostas indicam que o administrador do vale do sinos é do sexo masculino em 69,4% (161), estado civil, casado em 68,5% (159) dos casos, e, possuindo em média 2,11 filhos. Como curiosidade pode-se dizer

que em 10,8%(25) pertencem ao signo de gêmeos ou câncer, sendo de 10,3% (24) os pertencentes ao signo de aquário e áries.

O administrador é graduado em 49,1% (114) dos casos, nota-se que a mesma ocorreu em grande parte nos últimos cinco anos, visto que 35,2% (32) deles ocorreram entre 1995-1999, e que 16,5% (15) foram entre 1990-1994, o que demonstra uma preocupação dos setores quanto ao estudo e com os benefícios que o mesmo transfere para o administrador, e por decorrência para as empresas em geral.

Os cursos de graduação que despontam são os de Administração de Empresas em 40,7% (37), e o de Ciências Contábeis em 23,1% (21), demonstrando que as instituições de ensino da região, exercem muita influência na formação do empresário, destacando-se o Centro Universitário Feevale, onde os cursos apontados são os de maior procura, totalizando seu somatório, quase 30% de todos os alunos matriculados na mesma, segundo informações inseridas em seu relatório de 31.12.1998.

Além das graduações, foram informados que 9,9% (23) dos administradores, possuem pós graduações. A área de Recursos Humanos predomina, com 39,1% (09), a seguir as Finanças e Contabilidade, com 34,8% (08) e depois o Marketing, com 21,7% (05). As conclusões das pós graduações também ocorreram nos últimos anos, e, que 15 (65,2%) das pessoas se formaram entre 1995 e 1999, que 03 (13,0%) foram entre 1990 e 1994, e que 04 (17,0%) delas, concluíram sua pós graduação entre os anos de 1985 e 1989.

O administrador fala e escreve o idioma estrangeiro em 37,5% (87) das respostas, com ênfase ao Inglês com 41,9% (52) e para o alemão com 35,5% (44).

Diferenciam-se 37 (42,5%) pessoas, das 87 identificadas, que falam e escrevem mais de um idioma.

Segundo as respostas, pode-se identificar que 50,9% (118) das pessoas, são proprietários das empresas pesquisadas, e que 36,6% (85) das pessoas, são diretores ou gerentes.

No segmento de serviços foram identificadas 45 (19,4%) empresas, sendo que 8 (17,8%) delas ocupam-se da prestação de serviços educacionais, 7 (15,6%) de reparos de veículos automotivos, e 7 (15,6%) da prestação de serviços médicos.

A prática de esportes é a preferida para 83 (35,8%) dos administradores, a leitura para 45 (19,4%), os passeios para 29 (12,5%), o acampamento, a caça e a pesca para 25 (10,8%), sendo que naturalmente, existam empresários que se dediquem a mais de um hobby.

A leitura de mais de um jornal por dia é característica do administrador, e entre os mais lidos, destacam-se o Jornal NH em 66,8% (155) dos casos, o Jornal Zero Hora em 44,4% (103), o Correio do Povo em 15,9% (37) e o jornal a Gazeta Mercantil em 15,5% (36) dos casos.

Os administradores assistem a mais de um telejornal diário, e entre os mais assistidos, destaca-se o Jornal Nacional em 63,4% (147) dos casos, o Jornal da Globo em 14,7% (34) dos casos, o Jornal da Band em 13,8% (32), e o Jornal do Almoço em 12,1% (28).

A preocupação com a saúde ocupa um destaque merecido, quando 56% (130) pessoas, da pesquisa, realizam consultas médicas periodicamente, e também do total das respostas, 53,4% (124) pessoas fazem check-up, constantemente. É sem

dúvida uma resposta do empresário, visando conter as constantes pressões que pairam sobre os mesmos, no exercício de suas atividades.

6.2 - Características Gerais das Empresas

É possível destacar claramente as características dos administradores das empresas que dirigem e portanto fixar um ponto de comparação futuro quanto aos números a seguir apresentados e que poderão ou não, designar o sucesso que os administradores terão na condução das mesmas, frente à concorrência, como já referido, cada vez mais acirrada e competitiva.

De posse dos dados pesquisados podemos verificar que das 232 respostas, 102 delas representam o setor industrial (44,0%), enquanto que 85 representam o setor comercial (36,6%) e finalmente que 45 das empresas pertencem ao setor de serviços (19,4%). No momento exato do encerramento das informações é possível afirmar que o setor comercial somado ao setor de serviços representam 56,0% do universo das empresas no Vale do Sinos, superando as indústrias, que desta forma, deixam de ser maioria nas relações de produção da região.

As empresas encontram-se em 89,22% (207) dos casos, constituídas sob a forma de Sociedade Limitada, enquanto que em 9,05% (21) estão registradas sob a forma de Sociedade Anônima e finalmente 1,72% ou apenas 04 delas, sob outras formas de constituição.

Quanto ao número de empregados verificamos que 154 empresas (66,38%) possuem até 50 empregados; que 18 empresas (7,76%) possuem entre 51 e 100 empregados; que 28 empresas (12,07%) 101 e 250 empregados; que 18 empresas (7,76%) 251 e 500 empregados e que 13 empresas (5,60%) possuem mais de 500

empregados. Merece destaque uma empresa do setor de serviços que possui mais de 2500 empregados, o que é uma façanha em termos de empresa atualmente.

É recente, na maioria das empresas, a data de sua fundação, pois se verifica que 81 empresas (34,91%) foram fundadas entre 1990 e 1999; que 54 empresas (23,28%) entre 1980 e 1989; que 32 empresas (13,79%) foram fundadas entre 1970 e 1979 e que finalmente outras 31 empresas (13,36%) foram fundadas entre 1960 e 1969. Destacam-se no cenário das 102 empresas do setor industrial, 03 empresas que foram fundadas há mais de 100 anos.

Das 102 empresas identificadas como pertencentes ao setor industrial, despontam 60 delas (58,8%) que estão diretamente ligadas às origens da região, pois estão vinculadas à produção de calçados e a produção de componentes para as indústrias calçadistas.

Na pesquisa, constatou-se que 85 empresas (36,6%) pertencem ao setor comercial, destacando-se que 17 delas (20,0%) estão ligadas à venda de veículos novos e usados; que 17 também (20,0%) estão ligadas à venda, mas de materiais de construção e finalmente 12 empresas (14,1%) ocupam-se de venda de tecidos e confecções, entre outras menores.

Crescem as empresas relacionadas ao setor de serviços, pois identificadas 45 como deste setor (19,4%). Verificamos que 8 empresas (17,8%) ocupam-se da prestação de serviços educacionais; 7 empresas (15,6%) de reparos de veículos automotivos e que outras 7 empresas (15,6%), ocupam-se da prestação de serviços médicos.

Fazendo um fechamento das 232 empresas que responderam ao questionário, verificamos que 168 das mesmas (72,4%) são empresas familiares, sendo que em 119 delas (70,8%) a sucessão ainda não aconteceu. Por fim, é possível verificar que em 49 empresas já ocorreu a sucessão, e que em 42 dos casos (85,7%) a escolha recaiu sobre o filho(a).

Verificamos que muitas e grandes empresas de todos os setores não participaram da pesquisa, pois não retornaram os questionários, apesar de endereçados e cobrados pelas mais diversas vias.

6.3 - Habilidades

O Conselho Federal de Administração estabeleceu como meta prioritária pela passagem dos 30 anos da regulamentação da profissão de Administrador, uma pesquisa nacional, realizada durante o ano de 1994 e finalizada no início de 1995, que procurou estabelecer quais as Habilidades ou atributos que o Administrador de Empresas entendia importante na sua atuação diária, nesta interessante e vital atividade, pois envolvente e continuamente sujeita a variáveis que emergem dentro e fora da empresa.

A partir da pesquisa do Conselho Federal de Administração, surgiu a pesquisa que baliza esse trabalho, que objetiva destacar as Habilidades que os Administradores de Empresas do Vale do Sinos consideram importante, neste momento, na execução de suas tarefas de administrar empresas, nesta região, fortemente alicerçada pela indústria de calçados.

A comparação entre as duas possibilitará que venha à tona possíveis diferenças, procurando a partir delas, encaminhar propostas para os administradores da região do Vale do Sinos, visando seu aperfeiçoamento frente às realidades que passam despercebidas, mas que influem, grandemente, nos resultados e nos sistemas de gestão, se aplicadas adequadamente e no tempo certo.

Tabela nº 01: As Habilidades dos Administradores do Vale do Sinos x Brasil:

Habilidades	Vale dos Sinos (1)		Brasil (2)	Qui-Quadrado X ² (3)	Probabilidade (4)
Responsabilidade	97,0	>	85,0	087,912	0,00001
Liderança	86,6	>	81,0	011,550	0,00067
Iniciativa	88,8	>	80,0	029,408	0,00001
Cap.Trab. em Equipe	83,6	>	76,0	017,916	0,00002
Tomada de Decisões	90,9	>	76,0	080,374	0,00001
Criatividade	81,0	>	74,0	014,050	0,00017
Comunic. Pessoal	76,7	>	74,0	001,962	0,16125
Honestidade	95,7	>	73,0	195,174	0,00001
Autoconfiança	84,5	>	72,0	045,904	0,00001
Planejamento	82,3	>	72,0	030,090	0,00001
Motivação Pessoal	87,1	>	66,0	124,007	0,00001
Espírito Inovador	82,8	>	64,0	090,512	0,00001
Negociação	82,8	>	62,0	108,255	0,00001
Relac. Pessoal	84,5	>	61,0	139,286	0,00001
Cap. Assumir Riscos	82,3	>	60,0	121,132	0,00001
Convivência c/Press.	59,5	>	57,0	001,285	0,25697
Estabilid. Emocional	73,3	>	57,0	058,510	0,00001
Aparência	59,1	>	55,0	003,430	0,06401
Visão Generalista	66,4	>	52,0	042,925	0,00001
Audácia	63,4	>	52,0	036,623	0,00001

Fonte: 1: Pesquisa Administradores do Vale do Sinos

2: Conselho Federal de Administração

3: Cálculo do Qui-quadrado (X²)

4: Cálculo da Probabilidade (P)

Algumas Habilidades não apresentaram variáveis dignas de destaque, conforme resultados produzidos pelo teste do Qui-quadrado, onde as respostas aproximam as realidades constatadas pelo CFA com a realizada no Vale do Sinos. Entre as Habilidades que se equívalem estão as relativas à Comunicação Pessoal, Convivência com Pressões e Aparência. As respostas de ambas as pesquisas, nas

referidas Habilidades, realmente, não produzem, à primeira vista, diferenças visíveis, confirmadas pelo teste já referido.

Por outro lado, algumas Habilidades apresentam resultados muito diferentes entre os Administradores do Vale do Sinos e do Conselho Federal de Administração, plenamente confirmados pelo teste do Qui-quadrado, e que são as seguintes: Honestidade, Motivação Pessoal, Negociação, Relacionamento Pessoal e Capacidade de Assumir Riscos.

A questão **Honestidade** assume uma proporção muito grande entre os conceitos de Habilidades emitidos pelo Conselho e pelos Administradores do Vale do Sinos, sendo que aquele considera a mesma com o percentual de 73% e estes com o percentual de 95,7%, produzindo uma diferença considerável.

A pesquisa do Conselho apresenta a realidade de administradores de empresas que trabalham, em grande parte, em empresas privadas nacionais, exercendo as funções de gerentes, supervisores e técnicos, onde a maioria, exerce a função, há mais de cinco anos.

Outra resposta destacada na pesquisa do Conselho diz respeito a satisfação com o emprego do Administrador, ficando evidente que grande parte, não exercem as funções adequadas e pertinentes à profissão. Tal fato aponta como conseqüência imediata, o não recebimento da remuneração pretendida. Entre esses encontram-se, os mais jovens e os recém formados.

As funções preferidas na pesquisa do Conselho referem-se à Administração Geral, Finanças, Economia e Recursos Humanos, exercidas na maior parte junto a

empresas do setor de serviços, enquanto pequena parte das funções estão divididas entre a indústria, o comércio e a agropecuária.

A pesquisa com os Administradores do Vale do Sinos apresentou como realidade, na quase totalidade das respostas, o trabalho exercido por proprietários, gerentes e diretores, restando muito pouco para os respondentes que exercem funções auxiliares.

Os Administradores do Vale do Sinos exercem funções, na grande maioria, junto a indústrias, onde predominam as produtoras de calçados e de componentes, restando uma menor parte ao comércio e aos serviços.

A graduação destes Administradores ocorreu de forma potencial em Administração de Empresas, seguido por formados em Ciências Contábeis, bem dentro do preconizado pelo Centro Universitário Feevale e pelos Conselhos Regionais de Administração e de Contabilidade, como referencial exigido para exercer a função de Administrador.

Um fator decisivo para destacar o diferencial do Administrador do Vale do Sinos diz respeito a empresa que administra, pois segundo a presente pesquisa, quase a totalidade das empresas é de origem familiar, razão porque, provavelmente, se confirma a posição de que, quem respondeu a pesquisa, administra empresa de sua propriedade, não sendo por conseguinte, empregado.

A partir da confirmação de que a presente pesquisa foi respondida pelos próprios proprietários das empresas, a maioria das Habilidades exigidas como referenciais no exercício da função de administrador, devem ser diferentes daquela

preconizada pelo Conselho Federal de Administração, pois baseada em respostas devolvidas por empregados.

A questão Honestidade inicia o rol de Habilidades que diferenciam a presente pesquisa da encetada pelo Conselho, e é representativa, pois sendo o proprietário da empresa do Vale do Sinos o respondente da pesquisa, não seria possível outra resposta a não ser a Honestidade a obter o maior percentual de respostas, como prioridade máxima para o administrador regional.

Segundo o que pode se verificar na presente pesquisa, o proprietário da empresa gosta de trabalhar com pessoas que transmitam plenos sinais de Honestidade e de Responsabilidade, que tenham Capacidade de Assumir Riscos, que tenham excelente relacionamento pessoal com todas as pessoas que estão diretamente relacionadas com a empresa, que apresente uma permanente Motivação Pessoal no cumprimento de suas obrigações, e que tenha um forte poder de Negociação, seja com empregados ou fornecedores.

Muito se pode dizer do Perfil do Administrador do Vale do Sinos, mas uma questão é primordial na presente comparação, ou seja, comparando o Perfil do Administrador apurado pelo Conselho Federal de Administração e pela presente pesquisa, conclui-se que o **diferencial básico** existente entre os Administradores, é de que o do Vale do Sinos apresente uma vantagem adicional em relação a do Conselho, pois além de Administrador **é proprietário da empresa que administra.**

6.4 -Tempo de Conclusão da Graduação

O tempo de conclusão do curso de graduação é fator importante a ser analisado pois bem demonstra a preocupação de quem exerce uma posição relevante nas empresas e vai determinar, grandemente, o próximo passo a ser trilhado dentro das empresas, no enfrentamento das constantes alterações no mundo dos negócios. Novidades emergem da concorrência e é preciso fazer frente às mesmas, e nada melhor do que manter sua equipe sempre pronta para atuar quando for preciso, e de preferência, poder ditar as regras para a concorrência.

A comparação da pesquisa do Conselho com a do Vale do Sinos é importante para relacionar uma com a outra, além de destacar pontos que podem ter evoluído e que merecem ser comentados. O quadro geral de graduação apresenta-se da seguinte forma:

Tabela 02: Tempo de Conclusão da Graduação dos Administradores do Vale do Sinos x do Brasil:

Tempo de Conclusão da Graduação	Vale do Sinos (1)		Brasil (2)	Qui-Quadrado X ² (3)	Probabilidade (4)
de 00 a 05 anos	35,2	>	08,5		
de 06 a 15 anos	29,7	<	52,0		
de 16 a 25 anos	27,5	<	34,0	266,015	0,00001
+ de 25 anos	07,6	>	03,5		
Sem resposta	00,0	<	02,0		
Total	100%		100%		

Fonte: 1 - Pesquisa dos Administradores do Vale do Sinos

2 - Conselho Federal de Administração

3 - Cálculo do Qui-quadrado (X²)

4 - Cálculo de Probabilidades (P)

A pesquisa do Conselho produziu a maioria dos formados no período de zero a quinze anos, com a maior parte ocorrendo entre 6 e 15 anos, reduzindo-se após este período, mas ainda tendo significância o período compreendido entre 16 a 25 anos.

A pesquisa do Vale do Sinos apresenta forte formação nos últimos cinco anos, mas se forem somados os períodos de zero a 15 anos, é coincidente o número de graduações ocorridas.

Merecem comentários as graduações ocorridas no Vale do Sinos, nos últimos cinco anos, e, que representam mais de um terço de todos os números das graduações ocorridas na região.

O Vale do Sinos, com forte tendência à industrialização, especialmente nas indústrias de produção de calçados, sofreu nos últimos dez anos, uma crise sem precedentes na região, sendo que mais da metade de seu parque industrial restando fechou as portas, especialmente em razão da concorrência dos países asiáticos, por deficiências de tecnologia e por problemas de administração, comprovados junto aos meios financeiros, visto que apresentaram deficiências que conduziram à concordatas e falências.

Quando sobrevêm a crise é preciso encontrar meios para ultrapassá-la, cuidando-se para que não restem frustadas as bases de sustentação das empresas e das pessoas que destas dependem, confirmou-se que a partir dos problemas enfrentados pelas empresas da região, os caminhos encontrados foram os da busca do conhecimento e da formação, conduzindo a outros referenciais, mas que façam com que os problemas do passado não se repitam. A graduação em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis confirmam a busca por estes caminhos, enquanto outros são desprezados, pois uma formação em engenharia ou medicina, formam as pessoas para resolver os problemas da construção e da saúde das pessoas, sendo menores as possibilidades de resolverem problemas das empresas.

Desta forma se justifica a forte ocorrência de graduações em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis, ocorridas nos últimos cinco anos, pois que bem dentro do que as instituições já referidas, recomendam para a solução dos problemas de Administração da região do Vale do Sinos, fortalecendo cada vez mais **o Perfil DIFERENCIAL do Administrador do Vale do Sinos.**

6.5 - Áreas Funcionais Importantes:

Algumas áreas de funcionamento são importantes para um segmento de empresas e não ser para outro. Para comprovar esta idéia, pode-se referir o setor de vendas, que é importante para todas as empresas, mas muito mais para as empresas comerciais do que para as industriais. Ambas realizam vendas, mas a essência do negócio da indústria é a produção, enquanto que a da empresa comercial, é a venda.

Desta forma é importante comparar dados que distanciam um fato do outro, como é o caso da abordagem da pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração e pela presente pesquisa realizada junto ao Vale do Sinos, razão maior do encaminhamento do presente trabalho. Os trabalhos realizados produziram o seguinte resultado:

Tabela 03: Nível de Importância das Áreas Funcionais da Empresa do Vale do

Sinos e do Brasil:

Áreas Funcionais da Empresa - Nível de Importância	Vale dos Sinos (1)		Brasil (2)	Qui-quadrado X ² (3)	Probabilidade (4)
Marketing	64,2	>	42,0	098,948	0,00001
Recursos Humanos	69,8	>	42,0	156,761	0,00001
Finanças	87,5	>	41,0	470,681	0,00001
Administração Geral	75,0	>	40,0	250,639	0,00001
Informática	62,1	>	34,0	158,163	0,00001
Vendas	91,4	>	22,0	980,885	0,00001

Administração da Informação	70,3	>	18,0	554,651	0,00001
Produção	78,4	>	14,0	834,291	0,00001
Materiais	78,3	>	13,0	293,118	0,00001

Fonte: 1 - Pesquisa Administradores do Vale do Sinos
2 - Conselho Federal de Administração
3 - Cálculo do qui-quadrado (X²)
4 - Cálculo de Probabilidade (P)

Nota-se de imediato que o maior diferencial está na área de vendas, seguindo pela área de produção e depois pela de finanças. Entretanto, é preciso comentar alguns fatos para se confirmar a expectativa de uma região em relação à outra.

As diferenças conceituais entre a pesquisa do Conselho e a do Vale do Sinos é gritante, pois enquanto aquela considera quase todas as áreas abaixo da média, a do Vale do Sinos, considera todas as áreas importantes e por conseqüência, as coloca acima da média.

É de suma importância procurar encontrar respostas para justificar que o administrador do Brasil não considere importante as áreas que muito têm a ver com a administração de empresas em geral, como finanças, por exemplo, que a pesquisa do Conselho referiu apenas como mediana, e não vital para a administração. Parece que as razões estão na raiz do problema, pois quem respondeu a pesquisa do Conselho está, em parte, insatisfeito com a função que exercia no momento da pesquisa, porque muitas vezes está, em desvio de função, o que justifica plenamente as alternâncias de respostas, pois não está praticando o que aprendeu na Universidade.

Por outro lado, o Administrador do Vale do Sinos demonstrou que pratica o que aprendeu e dá demonstrações de que se não o fizer, sua empresa pode ser prejudicada, já que lhe pertence, diferente daqueles já referidos.

Assim, há justificativas para que o Administrador do Vale do Sinos mencione como importantes as áreas de vendas, de produção, de finanças, de administração da informação, pois a partir das informações junto as áreas obtidas, vai conduzir sua empresa na superação das dificuldades e ao sucesso, fazendo com que mais se confirme o **Perfil DIFERENCIAL do Administrador do Vale do Sinos**, além do fato de demonstrar uma visão global e não fragmentada.

É importante destacar que além da pesquisa comparativa, a do Vale do Sinos produziu algumas informações adicionais que não encontra comparação, mas que são consideradas importantes na região referida. Obedeceu-se o mesmo critério de metodologia, os resultados foram os seguintes:

Tabela 04: Áreas funcionais mais importantes do Vale dos Sinos

Publicidade	46,6%
Qualidade	92,2%
Custos	85,8%
Planejamento	75,0%
Compras	77,2%
Almoxarifado	48,3%
Logística	52,6%

Fonte: Pesquisa dos Administradores do Vale do Sinos. Não há fonte de comparação

O adicional à pesquisa, produziu alguns resultados muito interessantes e que merecem ser comentados, pois justificam um período que pode ou não se repetir no futuro. A área de Qualidade apresentou uma forte tendência regional, o que não é novidade, visto que o setor industrial normalmente precisa se valer de padrões referenciais e a qualidade é a sua aplicação, geralmente acompanhada de renovação tecnológica.

Para a indústria é muito importante os setores de custos, de planejamento, de compras, e atualmente ganha corpo uma área nova, a da logística, quase sempre referida por uma grande multinacional, quando busca local para instalar sua empresa, que entre outros referenciais, precisa estar logisticamente instalada para atender de forma rápida os deslocamentos dos produtos e com os menores custos possíveis. É uma tendência que se fixará no mercado.

As respostas atribuídas para as áreas funcionais adicionadas à pesquisa do Conselho valorizam os administradores do Vale do Sinos e os torna “**Diferente**” dos demais administradores pesquisados, pois exigem muito mais de suas atividades, como pode ser verificado no índice de valoração das áreas funcionais da empresa, que está muito acima daquelas respostas entendidas pela pesquisa do Conselho de Administradores.

6.6 - Grandes Temas:

O quadro grandes temas referem-se àqueles assuntos que apaixonam as pessoas e lhes tomam grande parte do tempo em largas e explosivas discussões, muitas vezes sem levar a resultado algum, apenas pela vontade e paixão de entender mais de uma área do que o seu contestador, mas que também, pode demonstrar concepções mais concretas sobre a realidade e sobre a atualidade. Assim, o quadro a seguir apresenta assuntos que podem ser comparados e que foram produzidos por pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração em todo o Brasil e aplicada no Vale do Sinos:

Tabela 05: Opinião dos Administradores do Vale do Sinos e do Brasil sobre Grandes Temas:

Opinião sobre Grandes Temas	Vale dos Sinos (2)		Brasil (1)	Qui-Quadrado X ² (3)	Probabilidade (4)
Represent. Política	62,0	<	85,0	126,768	0,00001
Privatizações	69,8	>	60,0	021,078	0,00001
Reforma Fiscal	87,5	>	86,0	000,979	0,32251
Abert. Ao Comércio Externo	80,2	>	70,0	027,818	0,00001

Fonte: 1 - Pesquisa dos Administradores do Vale do Sinos

2 - Conselho Federal de Administração

3 - Cálculo do qui-quadrado (X²)

4 - Cálculo de Probabilidades (P)

Observando atentamente o quadro de respostas pode-se notar que o tema Reforma Fiscal não apresenta grandes diferenças entre seus indicadores, plenamente confirmados pelo teste do Qui-quadrado, enquanto que os demais resultados possuem diferenças que merecem comentários.

6.6.1 - Reforma Fiscal

A Representação Política de uma região, de um Município ou de um Estado é muito importante, na medida em que consegue trazer para sua base política, benefícios palpáveis e duradouros, e a pesquisa do Conselho entendeu que este índice deveria ser bem valorizado, enquanto que os Administradores do Vale do Sinos, não a valorizaram na mesma proporção.

6.6.2 - Representação Política Regional:

Os últimos acontecimentos confirmam plenamente a importância da Representação Política. A Bahia não têm indústria mecânica, nem indústria eletroeletrônica, nem processamento de petroquímica, nem mão de obra

especializada, mas têm Antônio Carlos Magalhães. A Ford firmou contrato com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul para se instalar em Guaíba, cidade próxima a capital do Estado, Porto Alegre; em razão de desentendimentos sobre investimentos, deixou o RS e instalou suas bases automotivas na Bahia, conseguindo inclusive financiamento especial junto ao BNDES, a custos financeiros baixíssimos, o que não teria se resolvesse se localizar na cidade já referida.

Desta forma, pode-se verificar que uma boa representação política é uma grande alavancada no desenvolvimento de uma região. Os Administradores do Vale do Sinos entendem que a Representação Política é importante.

6.6.3 - Privatizações

Quanto ao tema Privatizações é entendimento dos Administradores do Vale do Sinos de que o assunto é relevante e deve ser levado adiante. O mesmo pensamento ocupa grande número de pessoas que defendem de que o Estado deve tratar apenas daquilo que é de seu domínio, deixando a produção de mercadorias para o setor privado. Diria, porém, que o coração do problema em curso não é o fato de que o governo esteja intervindo demais, mas sim, de menos.

6.6.4 - Abertura ao Comércio Exterior

A Abertura ao Comércio Externo é entendida como importante para o Administrador do Vale do Sinos, que valoriza mais o assunto que o Administrador do Conselho; é provável que seja pelo fato de que atua fortemente na exportação de produtos para os Estados Unidos e Europa, especialmente, calçados produzidos na região, considerado o maior “cluster” do mundo, exatamente por reunir numa mesma

região, produtores e fornecedores de mesmo produto, no caso couros, colas, aviamentos metálicos, tintas, máquinas e design de produtos, que combinados resultam nos calçados que atendem o mercado interno e externo.

É preciso dizer que abrir a fronteira do Brasil ao comércio internacional, significa entre outras coisas, permitir que os produtos brasileiros se comparem com os produtos estrangeiros, e que isto, não é bem assim, pois antes de mais nada, medem-se competências, qualidades e preços dos produtos. Esse pressuposto parece estar presente nas concepções do administrador do Vale do Sinos.

É preciso dizer que a atitude de abrir a fronteira do país a produtos estrangeiros, demonstra conhecimento da capacidade do empresário brasileiro e da alta tecnologia da indústria nacional perante as empresas de fora do país. Será que temos competência e capacidade suficiente para fazer frente a esse enorme desafio, sabendo-se de antemão que grande parte das empresas nacionais vivem maus resultados, ou devido à excessos praticados na administração de seus negócios, ou devido a possíveis perdas com impostos desarmônicos a que as mesmas empresas estavam impostas? Entretanto, se as mesmas possuíam estes problemas, por que os mesmos não se transferem para as empresas estrangeiras, que as adquirem? Será ingenuidade do administrador brasileiro ou competência do investidor estrangeiro? Parece que está muito mais para a competência do estrangeiro e a falta de visão da administração, como um todo, de alguns empresários brasileiros, que impotentes, vendem antes de perderem todos os seus investimentos.

6.6.5 - Grandes Temas II

Os assuntos relacionados a Grandes Temas produziram algumas respostas adicionais na pesquisa do Vale do Sinos, que não podem ser comparadas à pesquisa do Conselho, visto nesta inexistente. Os resultados são os seguintes:

Tabela 06: Opinião dos Administradores do Vale do Sinos sobre Grandes

Temas:

Item	Contrários	A favor
Cooperativas		72,0%
Integração ao Mercosul		79,3%
Retorno da Inflação	84,9%	
Sindicato de Empregados		50,0%
Sindicato Patronal		59,1%
Voto Obrigatório	69,0%	
Combate ao Desemprego		96,1%
Empresa Familiar		74,6%

Fonte: Pesquisa dos Administradores do Vale do Sinos. Pesquisa sem fonte de comparação

6.6.6 - Combate ao Desemprego:

A frustração dos brasileiros com o Plano Real é evidente, pois há 5 milhões de desempregados no Brasil, ou 7,5% da população economicamente ativa, segundo dados do IBGE, de agosto de 1999. Na grande Porto Alegre, segundo pesquisa da Fundação de Economia e Estatística do RS, o desemprego beira os 20%, não se esperando resultado melhor para 2000.

Outro fator que muito contribui para o desemprego é a educação das pessoas. O IBGE, principal órgão de pesquisas sociais do país, mostrou um retrato dramático

da realidade do trabalhador brasileiro. Segundo o Instituto, 36 milhões de brasileiros em idade de trabalhar têm só o ensino fundamental completo, ou nem isso. Essa população equivale a quase a metade de toda a força de trabalho do país e coloca à sociedade um enorme problema. Para garantir a sobrevivência, muitos deles ainda conseguem emprego na economia informal com algum êxito. Para outros, o horizonte é desolador. Isso porque as empresas com a modernização, já não precisam tanto de força física, que é o que eles têm a oferecer se tiverem uma formação cognitiva.

Alguns fatos chamam à atenção dos empresários, que lêem jornais e assistem televisão. O Governo de São Paulo abriu, em junho de 1999, vaga para as chamadas frentes de trabalho. A idéia era selecionar 50000 pessoas para cumprir um contrato de seis meses, recebendo salário mensal de 150,00 reais, cesta básica e seguro de acidentes pessoais. Exigências: ter acima de 16 anos de idade e estar desempregado há mais de um ano. Uma multidão de 460.000 pessoas lotou os locais de inscrição. Foram selecionados apenas os chefes de família numerosas, os mais velhos e aqueles que estavam por mais tempo na fila do desemprego. O trabalho consistia em limpar os trilhos de trem, cuidar do zoológico, de parques e da jardinagem de praças.

O Brasil ainda tem uma “vantagem” a oferecer a esses trabalhadores, por uma ironia de seu passado recente. Durante mais de uma década, o governo abandonou estradas, viadutos, deixou as ruas se esburacarem. Assim que a economia voltar a crescer, isso tudo vai ser consertado e haverá trabalho para essa massa de gente. O problema é saber durante quanto tempo eles poderão sobreviver à custa desses serviços. E o desafio, para o país, é evitar que continue crescente a população de subtrabalhadores.

Em julho de 1999, a Federação das Indústrias de São Paulo, Fiesp, anunciou que pela primeira vez em 25 meses, o número de vagas abertas na indústria paulista superou o de vagas fechadas. O IBGE, em sua última investigação do mês de julho de 1999, indicou que o número de trabalhadores empregados aumentou em 680.000, entre abril e maio.

Alguns estudos emanados da Universidade de São Paulo indicam que para absorver a massa de trabalhadores desempregados, já existente e além de arrumar trabalho para os candidatos que chegarem ao mercado a cada ano, cerca de 1,5 milhão de pessoas, a economia precisaria crescer ao ritmo de 5% ao ano, durante uma década. Além de investir maciçamente em educação. Educação foi um fator negligenciado durante décadas, porque não se pensava nela como ingrediente econômico importante.

O problema atual, criado pela economia remodelada, é justamente a geração de empregos. A questão é que uma massa enorme de desempregados, não está apta a ocupá-las. Para quem só completou o ensino fundamental está difícil achar trabalho de qualidade apenas razoável. Isso fica evidenciado quando se investiga o interior dos índices de desemprego. Cerca de 90% dos que estão de braços cruzados não completaram o ensino fundamental. Para os que têm universidade é muito menor. E mesmo esses enfrentam desafios. Todos os que andam procurando trabalho, ou lutando por um posto melhor já perceberam que as empresas elevaram suas exigências. Essa realidade é nova e o brasileiro correu para se adaptar, o que explica a proliferação de cursos de inglês e informática, cujas classes noturnas andam lotadas.

6.6.7 - Integração ao Mercosul:

Em sua última passagem pelo Brasil, há alguns meses, o economista americano, Paul Krugman usou uma boa imagem para explicar o contágio de crises econômicas de um país a outro: “Temos um ditado que diz que quando os Estados Unidos espirram, o Canadá pega um resfriado”. Bem que ele poderia estar falando de Brasil e Argentina. O Brasil espirrou em janeiro de 1999, com a desvalorização do real. Isso fez com que a Argentina ficasse doente. De um país tido como exemplar para o mundo emergente, a Argentina voltou a despertar preocupações e, queda de ministros e desvalorização da moeda, começaram a circular.

A união do Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, em torno de um mercado comum do sul, onde uma série de barreiras protecionistas que tendem a empobrecer os países, foram derrubadas, evidenciando um comércio de 4 bilhões de dólares de 1991 para 18 bilhões em 1998. Sendo dependentes comercialmente dos Estados Unidos, os países membros procuram aproximação com a União Européia, em busca de melhores alternativas comerciais.

Os países membros do Mercosul eram mercados fechados. Nos últimos anos, receberam um enorme volume de investimentos externos. Empresas interessadas em explorar o mercado consumidor dos quatro países instalaram fábricas, principalmente no Brasil e na Argentina. É o caso das montadoras de automóveis, dos fabricantes de eletrodomésticos, e de fábricas de calçados do Vale do Sinos, que já possuem fábricas e lojas, em todos os países membros do Mercosul.

6.6.8 - Empresa Familiar:

O consultor e pesquisador, Flávio Stein, referiu-se assim a longevidade das empresas familiares no Seminário Sobre Empresas Familiares e Gestão Cooperativada (1999): “Acredito que em aproximadamente 15 anos, a maioria das empresas familiares de hoje, não existirão mais”. Essa afirmação tem muito que ver com o passado da região, pois a maioria das empresas que fecharam tinham administração familiar e não conseguiram realizar a passagem para uma administração profissional, ou se conseguiram, não obtiveram o sucesso desejado.

Há um adágio popular que diz que “as famílias não vêm com garantia”, uma clara forma de dizer que os laços familiares não garantem o êxito e que se deveria esperar não menos de um parente do que de um estranho total. Virtudes como honestidade, lealdade e integridade, não são privilégio apenas dos parentes de alguém.

Entre as empresas que requereram concordatas nos últimos cinco anos, muitas delas, são empresas familiares, que cometeram graves erros gerenciais devido ao despreparo, ou à falta de vocação dos herdeiros ou em decorrência de uma estrutura viciada de poder dos parentes instalados na administração. Isto não quer dizer que a empresa familiar esteja fadada ao fracasso, pois existem números incríveis de sucesso empresarial, como a Siderúrgica Gerdau e o grupo Votoran, em São Paulo, apenas para citar dois exemplos.

A empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios. Caracteriza-se por uma forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares; laços afetivos fortes, influenciando decisões da organização; valorização da antigüidade como um atributo que supera a competência; postura de

austeridade, expectativa de fidelidade e dificuldades na separação do que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional.

Uma frase dita em 1786 por John Adams, retrata muito bem o significado da empresa familiar, naquela época e até bem poucos anos atrás: “Devo estudar a política e a guerra de modo que meus filhos tenham a possibilidade de estudar matemática e a filosofia, a navegação, o comércio e a agricultura, para poder fornecer a seus filhos a possibilidade de estudar a pintura, a poesia e a música”.

6.6.9 - Cooperativas

A pesquisa apontou que a grande maioria é a favor das cooperativas, pois entendem que esta forma de organização, constituída de produtores, comerciantes, agricultores ou profissionais liberais, visam desempenhar, em benefício comum, determinada atividade econômica.

As cooperativas representavam há muito tempo atrás, uma forma organizada dos funcionários obterem alguma vantagem de preços, pois os produtos custavam menos que nos mercados tradicionais, e na forma de pagar, pois os valores referentes às compras eram descontados de seus salários no fim do mês. Muitas cooperativas fizeram sucesso no Rio Grande do Sul, despontando a dos Ferroviários, beneficiando os funcionários da Rede Ferroviária Federal.

Atualmente outras apresentam sucesso, pois devido a crise financeira que assola todas as regiões do Brasil, os médicos se organizaram de forma cooperada e fundaram a Unimed, um exemplo de administração, onde despontam, além dos

serviços médicos, serviços de seguro em grupo, empréstimos a cooperados, empresas e administração de hospitais.

Partindo do pressuposto de que as cooperativas gozam de inúmeras vantagens fiscais, estendidas a seus cooperados, é promissor o futuro das mesmas, já que a carga de impostos é cada vez maior, atingindo 31% do PIB.

6.6.10 - Sindicato Patronal e de Empregados:

Estudos indicam que o sindicalismo é uma instituição ultrapassada pela história, que enfraquece o chamado campo socialista e a esquerda em geral, beneficiando em consequência, seus adversários. Entretanto, estudos em alguns países afirmam de que a tese de que o sindicalismo se acha condenado a irreversível declínio, tem sido difundida mais como propaganda do que em termos científicos. O intuito é evidentemente, justificar medidas destinadas a limitar o poder sindical.

A debilitação das organizações sindicais tenderá a ser menor em região com tradição sindical mais forte, ou com taxas relativamente elevadas de filiação da classe trabalhadora a sindicatos. O impacto da globalização, da revolução tecnológica e da formação de uma economia mais voltada para serviços já está se fazendo sentir por toda a parte, demonstrando claramente que as características da sociedade pós industrial abrem pouco espaço para a organização sindical.

O Brasil registra ainda uma dualidade econômica, onde setores produtivos arcaicos convivem com setores modernizados. Nesses casos, o mais provável é que os sindicatos conservem certa força, mas confinados praticamente ao setor arcaico e não com o futuro a seu favor, como se imaginava no século 19. Nos setores que melhor

espelham as tendências do desenvolvimento econômico, nos quais o emprego mais cresce, como serviços pessoais, comunicação, lazer, atividades culturais e turismo, a capacidade de implantação do sindicalismo têm sido praticamente nula.

6.6.11 - Retorno da Inflação:

Os Administradores do Vale do Sinos demonstraram contrariedade quanto ao retorno da inflação, tal e qual a cartilha do Fundo Monetário Internacional, que em carta aberta declarou em setembro de 1999, de que o Governo brasileiro deveria ser menos tolerante em matéria de inflação e elevar os juros ao primeiro sinal de alta nos preços.

A inflação depende basicamente de aumento de preço e as empresas em 1999 não encontraram espaço para realizá-los, em razão do controle do governo e do desemprego. É possível que as empresas num futuro próximo sintam necessidade de recompor suas margens de lucros e realizem aumento de preços, gerando inflação.

A inflação não é mais vista atualmente, como aquele bicho de sete cabeças de antigamente, mas continua viva. Isso vale tanto para o Brasil, Argentina, Alemanha ou Estados Unidos. Potencialmente, a inflação existe em qualquer país. O que faz com que ela se materialize ou não, são as políticas econômicas adotadas. A inflação desaparece em economia saudáveis e aparece em economias com problemas.

6.6.12 - Voto Obrigatório

O sistema eleitoral brasileiro obriga os cidadãos a votarem em época de eleições municipais, estaduais ou federais. Os Administradores do Vale dos Sinos se colocaram contra o sistema obrigatório de voto, pois alegam que, se vivemos em plana

democracia, como esta pode nos obrigar a fazer o que não queremos? Um sistema de ditadura é que obriga a se fazer o que não se quer, não em um sistema democrático, como o que se instalou no Brasil.

Para fazer valer o sistema eleitoral brasileiro, alguns órgãos públicos exigem, dos que dele precisam, atestado de votação, que pode ser suprido por uma pequena multa, recolhida no Cartório Eleitoral. É realmente um triste controle para repreender quem discorda da lei, especialmente sabendo-se de que apenas alguns órgãos públicos praticam a exigência da lei, em desuso nos demais setores da economia.

6.7 - Nível de Dificuldades

A pesquisa sobre os Administradores do Vale do Sinos apresentou um diferencial em relação à produzida pelo Conselho Federal de Administração, pois acrescentou um tema de interesse regional, que procura visualizar dificuldades que inquietam os administradores da região, e que possam, em parte, justificar os problemas passados pela indústria de couro e calçado. O quadro final da pesquisa se apresentou da seguinte forma:

Tabela 07: Nível de Dificuldades dos Administradores do Vale Sinos: Nível de Dificuldades Perante a:

Ítem	0	1	2	3	4	5
Intern. Da Economia	0,9	24,6	4,3	47,0	1,3	22,0
Mudança de Postura	-	38,8	2,2	45,3	2,6	11,2
Resultados a Atingir	-	29,7	3,4	54,7	1,3	10,8
Comunidade	-	59,5	2,6	31,5	1,3	05,2
Negociação	-	47,0	6,5	39,2	1,4	06,9
Comprometimento	0,9	40,1	5,2	43,5	0,9	09,5
Relacionamento	-	58,6	6,5	27,2	0,9	06,9
Potencial	0,4	41,4	3,4	46,1	0,0	08,6
Habilidades Técnicas	-	50,9	4,7	36,6	0,0	07,8
Incertezas do Mercado	0,9	13,4	3,4	54,7	2,6	25,0
Controle de Processos	0,4	43,5	5,6	44,0	0,9	05,6
Criatividade	0,4	56,5	5,2	32,8	0,9	04,3

Necess. Da Empresa	0,9	41,4	4,3	43,5	1,3	08,6
Expectativa do Cliente	0,9	34,1	6,0	46,1	1,3	11,6
Ação	0,9	34,9	6,9	42,7	1,7	12,9
Atualização	0,9	37,9	5,6	40,9	0,9	13,8
Ética no Trabalho	0,0	66,4	4,3	24,1	0,0	05,2
Conhecer a Empresa	0,9	78,4	2,6	14,7	0,9	02,6
Relacionamento Pessoal	0,4	82,3	3,0	12,5	0,4	01,3
Integrar Pessoas	0,4	62,5	5,2	28,9	0,9	02,2

Fonte: Pesquisa dos Administradores do Vale do Sinos. Expressa em Percentuais. Pesquisa sem fonte de comparação

Os resultados indicam que o Administrador do Vale do Sinos possui grande dificuldade em relação às Incertezas do Mercado, a Internacionalização da Economia, a Atualização pessoal, a Ação em busca de soluções dos problemas das empresas, a Expectativa do Cliente quanto ao produto a ser entregue, a Mudança de Postura que o Administrador precisa realizar, além dos Resultados a Atingir na direção das empresas que conduzem.

Quando a logística da cadeia produtiva de calçados é referida, comenta-se sobre a grande dependência das indústrias para com os agentes, no caso de exportação, e para os representantes comerciais, no caso de mercado interno, em parte devido ao sistema tradicional da indústria, como sua estrutura familiar, atuando com pouco profissionalismo e conhecimento gerencial; a tradição de que se o calçado é bom não precisa de publicidade; a instabilidade econômica trouxe consigo salários baixos, que produziram baixos resultados e justificaram o não investimento em novas tecnologias, especialmente comprando pelo preço e não pela qualidade.

O extraordinário índice de “mortalidade” entre as empresas e seus antigos administradores, nos últimos cinco anos, apresenta-se como uma prova suficiente da acelerada volatilidade do ambiente empresarial internacional, o que bem justifica as respostas dos Administradores do Vale do Sinos, sobre as Incertezas do Mercado, a

Internacionalização da Economia e a Expectativa do Cliente e dos Resultados a Atingir. Quando a empresa se dá conta de que o mercado não dá respostas às suas investidas, já é tarde para recuperar o espaço perdido e não resta outro resultado a não ser o da decadência.

Hoje é possível dividir os administradores em dois grupos: aqueles que têm uma predisposição ferrenha para a mudança, reforma e melhoria das coisas e aqueles que não têm. Na maior parte deste século a maré esteve a favor do último grupo; as virtudes da estabilidade, porte, experiência e hierarquias se mantiveram inquestionáveis e aparentemente evidentes por décadas. Os ensinamentos da administração científica, do início do século, eram muito fortes e permaneceram em grande parte não desafiados.

As virtudes íntegras, a economia de escala, a especialização funcional, as rígidas hierarquias, as fronteiras departamentais e as descrições de trabalho de ontem se tornaram problemas no hoje, cedendo lugar para o gerenciamento global, a diversificação e à produção virtual da virada do século.

Alguns problemas empresariais também podem ser levantadas pela pesquisa dos Administradores do Vale, como as dificuldades que o mesmo possui em lidar com as Adversidades do Mercado, culminando sempre com a relação desta com a imprevisibilidade dos resultados a Atingir, das Incertezas do Mercado, do Controle dos Processos, do seu próprio Potencial, que se coloca agora em dúvida, e que conduz para as dificuldades com possíveis Mudanças de Postura quando as Necessidades da Empresa se fazem sentir.

A raiz do problema é que, enquanto o mundo dos negócios virou completamente de cabeça para baixo, a maioria das pessoas que o conduz ainda

opera com base em concepções e fórmulas que foram elaboradas para lidar com uma Era completamente diferente. Isso é perfeitamente compreensível: a maioria dos líderes empresariais de hoje teve toda a educação formal e maior parte de suas experiências empresariais em um mundo que, para a maioria, deixou de existir. Em meados dos anos 90, o cenário dos negócios está cheio de combatentes de guerras frias, lutando batalhas de ontem e usando o arsenal gerencial e conceitual de anteontem.

Muitos, senão a maioria, dos valores inquestionáveis nos quais os administradores de hoje acreditam se tornaram desvantagens. Os principais, dentre eles, são a experiência e as abordagens testadas. Afinal, em um mundo que se reconfigura a cada duas semanas, quanto valor gerencial podemos atribuir a 20 anos de experiência em manufatura, especialmente se pensarmos em um contexto empresarial que mais lembra o exército vermelho do que as empresas virtuais do futuro? A experiência anterior pode ter sido a moeda corrente no mundo empresarial. A de amanhã, será a flexibilidade, a agilidade, o ceticismo e um insaciável desejo de aprender, melhorar e mudar.

Outra consideração importante da pesquisa que aborda as dificuldades dos empresários e administradores do Vale, diz respeito às áreas onde os mesmos não apresentam dificuldades, onde os mesmos se sentem confortáveis e que dizem respeito aos Relacionamentos Pessoais, ao Conhecimento da Empresa, da Ética no Trabalho, na Integração das Pessoas, das relações com a Comunidade, dos Relacionamentos diversos e das suas Habilidades Técnicas.

Pode-se verificar que nos itens referidos realmente não se avizinham problemas, pois não condizem diretamente com a atuação formal do dia a dia, onde é

preciso criatividade no projeto do modelo de sapato que se vai produzir, é preciso reverter o problema de estoque, da escolha de modelos para a próxima coleção, do suprimento, sem contar com os mais diversos problemas relacionados com as vendas, com os recursos humanos, com o maquinário, que muitas vezes é deficiente, ou tende a apresentar falhas quando exigido; a concorrência que não dá tréguas e exige cada vez mais flexibilidade e inovação de parte das empresas.

As áreas em que os empresários e os administradores do vale se sentem protegidos são exatamente onde não se exige muito esforço, visto que, estão mais vinculadas às relações públicas do que a produção.

Exercendo uma comparação com empresas americanas (Feitas para Durar, COLLINS e PORRAS, 1995) pode-se notar que na maioria dessas empresas, o grosso de sua força de trabalho e de seus ativos, está vinculado à função de fabricação. As atitudes, expectativas e tradições que cresceram com o tempo em torno daquela função serão difíceis de mudar. Diante deste fato é possível dizer que as empresas não poderão reparar os anos de negligência simplesmente lançando uma grande quantidade de numerário em investimentos sobre o problema. Sem dúvida, normalmente são necessários vários anos de esforço disciplinado para se transformar fraquezas de fabricação em força. Com efeito, podem ser necessários vários anos para que uma empresa supere o hábito de “contornar” as limitações da operação de fabricação e passar a vê-la como uma fonte de vantagem competitiva.

A competição a que estamos assistindo demonstra claramente que os empresários do vale do sino precisam sair daquela que os principais autores (DRECKER, PORTER) chamam de “zona de conforto”, mostrando que os problemas existem e que podem ser superados, basta que seja revertida a matriz do nível de

dificuldades, onde as funções diplomáticas dêem lugar às funções de fazer, acionar, realizar e planejar de como enfrentar a concorrência com altivez e competência.

6.8 - O Referencial de Novo Hamburgo:

Além da pesquisa dos Administradores do Vale do Sinos outros resultados devem ser comentados, especialmente algumas considerações sobre os três segmentos significativos que movem a economia regional, e dizem respeito à indústria, ao comércio e ao setor de serviços. O quadro a seguir apresenta a distribuição setorial das 20 maiores empresas da cidade de Novo Hamburgo, na forma percentual, que servem para se fazer uma relação da evolução e deslocamentos ocorridos com as empresas desta cidade.

Tabela 08: Situação das 20 Maiores Empresas de NH por Valor Adicionado.

Setor/anos	1977(1)	1987 (2)	1997 (3)	1999 (4)
Calçados/componentes	70%	95%	55%	25,8%
Outras Indústrias	20%	00%	00%	18,2%
Comércio de Veículos	05%	05%	10%	07,3%
Comércio de Alimentos	00%	00%	10%	05,9%
Comércio de outros	05%	00%	05%	23,4%
Serviços	00%	00%	20%	19,4%
Total	100%	100%	100%	100%

Fonte: 1- Secretaria Fazenda da Prefeitura de Novo Hamburgo
2- Secretaria Fazenda da Prefeitura de Novo Hamburgo
3- Secretaria Fazenda da Prefeitura de Novo Hamburgo

4- Pesquisa Administradores do Vale do Sinos

No quadro de 1977 vemos a confirmação de que a indústria de calçados e seus respectivos componentes tinham uma participação significativa na economia da cidade e que as indústrias de outros segmentos, somados ao comércio não representavam um terço do total de empresas da cidade de Novo Hamburgo. Este fato pode ser estendido a todo o Vale do Sinos, pois uma cidade era cópia fiel das demais.

No quadro acima apresentado, verifica-se que o ano de 1987 apresentou forte concentração de empresas de calçados e componentes entre as 20 maiores empresas da cidade de Novo Hamburgo, demonstrando que estas instituições realizavam os maiores recolhimentos de impostos diretos e indiretos além de serem as maiores empresas em número de empregados, já que a indústria de calçados, tal como a indústria da construção civil, concentra grande número de empregos em sua atividade. Por outro lado, vê-se que o setor comercial estava representado apenas pelo setor de venda de veículos, o que não é novidade, pois o automóvel representa a materialização do sonho de quem está empregado e percebendo boa remuneração.

Confirmando o que os especialistas disseram sobre os últimos cinco anos, constata-se um deslocamento muito forte das indústrias de calçados e componentes, para fora da lista das 20 maiores empresas por Valor Adicionado da cidade de Novo Hamburgo, mostrando que elas ainda são importantes e constituem um pouco mais da metade, mas não representam mais a enorme força que detinham no passado recente.

Outro fator a considerar diz respeito ao rol de empresas relacionadas no ano de 1977, pois das 20 mais importantes, apenas 7 ainda estão em atividades e destas

apenas 2 continuam figurando na relação das 20 maiores de 1997, uma no setor industrial e outra no comércio de veículos.

Avançando para o ano de 1987 verifica-se que apenas uma empresa estava representando o setor comercial, a revenda de veículos que já constava no rol anterior, sendo que as demais faziam parte do setor de indústrias de couro, calçados e seus componentes. Olhando atentamente o rol das empresas nota-se que nesse ano há repetição de apenas 7 nomes da lista anterior, sendo uma do setor comercial, e as demais de calçados e componentes.

Nesse ano já se coloca um grande deslocamento de algumas empresas do rol das 20 maiores empresas por valor adicionado da cidade de Novo Hamburgo, onde pode ser constatado que das relacionadas em 1977, apenas há 9 que se repetem, enquanto que as demais foram inicialmente deslocadas para posições inferiores, até desaparecerem definitivamente.

As grandes mudanças alardeadas pelos especialistas nos últimos anos se materializa na relação das empresas relativas ao ano de 1997, pois nesse momento, as indústrias de couro, calçados e componentes perdem as três primeiras posições para empresas do setor de serviços e de comércio, figurando a partir da quarta colocação. E nesse momento já representam apenas 11 empresas e das quais duas fecharam suas portas recentemente.

Empresas do setor de serviços como de telefonia, de energia e de fornecimento de água, juntam-se ao de jornais, e crescem tanto no volume de operações que superaram empresas tradicionais da região, como do setor do couro e do calçado.

Outro fator a considerar é relativo ao comércio, especialmente o de alimentos, pois em razão da instalação na cidade de grandes redes de supermercados, representavam em 1997, 10% das 20 maiores empresas, e que para o futuro, em razão de fusões e incorporações, devem receber pelo menos mais uma companhia, recentemente incorporada a grupo atacadista português.

Nota-se que as empresas tradicionais da região do Vale do Sinos, algumas por desinteresse e outras por falhas na administração, cedem seu lugar para empresas que se deslocam de fora para dentro deste privilegiado Vale, fazendo com que as Associações Comerciais e Industriais apenas lamentem os fatos, sendo impotentes para conter o movimento expansionista que foi estabelecido pelo mercado globalizado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A imigração alemã se estabeleceu no Vale do Sinos quando em 25 de julho de 1824 a primeira leva de imigrantes, partindo de Porto Alegre, seguiu o rio dos sinos e chegou a São Leopoldo, fundando a seguir a primeira colônia alemã na região. Após, se estendeu e localizou-se ao longo do Rio dos Sinos, surgindo inúmeras cidades típicas, como Novo Hamburgo, Campo Bom, Sapiranga, Taquara, Igrejinha, e outras mais, com menor população.

A dificuldade de se estabelecer na região era evidente, pois não havendo estradas, o uso do rio era necessário para realizar os deslocamentos e buscar mantimentos, além de vender o fruto de seu trabalho na lavoura. Uma viagem de qualquer cidade até Porto Alegre, podia levar dias, tal a dificuldade de locomoção.

Os colonos alemães preparavam os seus próprios utensílios utilizados na casa e na roça como, tecidos, chinelos, tamancos e roupas, além dos arreios para os animais, pois a distância e as dificuldades de contatos com a principal vila da época, era muito difícil, obrigando-os a fabricar as suas vestimentas e equipamentos, mesmo que de forma rudimentar.

Quando estava prestes a findar o século XIX, na região haviam algumas vilas que já despontavam, com população razoável para a época, e que junto com a chegada recente da linha de trem, começou a despertar outros “pendores” para os habitantes, a fabricação de calçados.

Alguns pioneiros da região faziam sapatos e política. Conseguiram realizar de tal forma suas tarefas que o despertar do século XX, trouxe a emancipação da maioria das cidades atuais, destacando-se São Leopoldo e Novo Hamburgo. A primeira por ser o berço da colonização alemã e a segunda por ser o berço da indústria de calçados, possuir a maior população e ser considerada a cidade pólo regional, pois centraliza todas as principais atividades comerciais, de serviços e indústrias, de todos os calibres.

A indústria de calçados cresceu com as cidades do Vale do Sinos, surgindo em função do crescimento, grandes fábricas, quase todas com sobrenomes alemães, o que não era novidade. As fábricas cresceram tanto que só em Novo Hamburgo, segundo dados da Secretaria de Indústria e Comércio, haviam mais de 1000 fábricas de sapatos, em 1970.

Pedro Adams Filho foi o pioneiro na indústria de calçados na região, e a história registra o acontecimento de sua iniciativa, quando denomina a principal rua da cidade de Novo Hamburgo, com o seu nome. Fazendo parte de tradicional família de industrialistas, cedeu seu nome para uma importante indústria de sapatos masculino, Calçados Adams Sociedade Anônima, que infelizmente, fecham na década de 80.

O crescimento da quantidade de indústrias de calçados trouxe consigo o crescente volume de produção, e na esteira deste, a concorrência. A concorrência faz

com que as empresas realizem competição uma com as outras. Existe competição entre empresas de porte nacional e mundial, imagine-se então, quando uma grande quantidade de empresas, fabricam o mesmo produto, numa mesma região e muitas vezes, pertencentes à mesma família.

Alguns fatos chamavam a atenção para a concorrência existente entre as famílias e pode-se citar o exemplo da família Müller. Uma fábrica era Calçados Navio S/A, outra Calçados Relim, e a terceira, Calçados Edgar I. Muller S/A, e finalmente a quarta empresa, Irmãos Müller S/A . A competição era tal que as mesmas aguardavam até o último momento para realizar a publicação de seus balanços e verificar quem gastou menos com juros bancários. Algumas conseguiam encerrar o ano sem nenhum custo com juros bancários. Todas as fábricas antes citadas, já encerraram suas atividades.

O sucesso das organizações está intimamente ligado à qualificação de seus administradores que tem por decorrência a competição e a disputa de mercado, sempre procurando fazer com que haja aumento de produtividade em suas fábricas e estabelecimentos. Muitos empresários não conseguem construir continuamente sua empresa, atingindo um limite, começam a regredir, chegando ao fechamento da instituição. Em muitos casos, a continuidade é obra do acaso.

Grande número de indústrias da região do Vale do Sinos fabricavam sapatos, empregavam milhares de pessoas, conseguiam enorme sucesso, quebravam recordes de produção e inspiravam a competição entre as demais fábricas. Exemplo dessa competição foi a placa comemorativa que a indústria de calçados Irmãos Müller, colocou junto a rodovia BR 116, dizendo que naquele momento a empresa produzia 7200 pares de sapatos por dia. Esse fato não permaneceu pois a empresa,

progressista e forte na década de 70, reduziu sua participação na década de 80, restando encerrada. O resultado provocou sérios traumas entre seus dirigentes, que nunca se recuperaram dos problemas que enfrentaram no final de vida da empresa.

O sucesso das organizações está intimamente ligado à qualificação de seus administradores e o sucesso ocorrido no passado não é garantia de sucesso no futuro, e por isso, muitas empresas do Vale do Sinos, especialmente às ligadas ao ramo coureiro-calçadista, restaram fechadas após conseguir enorme sucesso. Alguns comentam de que o preço do concorrente é muito baixo e que alguma coisa o mesmo precisa estar fazendo para conseguir operar nessa condição; outros referem que não devem estar pagando seus impostos e poucos comentam para as qualidades dos administradores.

Descobrir o perfil dos ocupantes dos cargos de direção de forma a poder verificar qual o diferencial que o mesmo possui, frente as complexidades de gestão de um modo geral, além de analisar se há obstáculos que impeçam o desenvolvimento da região e destacar as lições que podem ser obtidas para justificar o sucesso de algumas empresas, concluindo que problemas e dificuldades de algumas empresas, não se transferem para as outras, exatamente porque, a administração é competente e realiza suas atividades com o entendimento das dificuldades e das soluções possíveis de serem implementadas.

A revisão bibliográfica trouxe uma análise da evolução da administração, que especialmente a partir da revolução industrial, ocorrida no final do século XVIII, realizou grandes experiências no sentido de dotar o administrador de ferramentas administrativas e gerenciais suficientes para levar adiante as empresas, com sucesso.

A parte relacionada com a história e ênfases da Teoria da Administração traz uma abordagem em cinco partes, começando pela ênfase nas tarefas, que podemos considerar os primeiros ensinamentos sobre a administração, que, embora timidamente, ainda inspiram muitos administradores atualmente. Os princípios emitidos neste período de tempo que estendeu-se até 1920, conduziram as empresas a obter sucessos cada vez maiores.

Uma revisão sobre a história da Administração nos permite comparar tempos atuais com os tempos passados, e saber se hoje, podem ser aplicados neste contexto, princípios teóricos, apenas com roupagem diferente. O exemplo a considerar é o relacionado com a abordagem da Administração Científica, que conduziu aos princípios da produção em massa, mais especialmente quando se refere a padronização, racionalização do trabalho e movimento ordenado: conduziu a inspirar os princípios dos programas de qualidade que encontram sucesso atualmente em todo o mundo, e que é considerado um movimento vital para o crescimento das empresas em geral, pois é aplicado em todas elas, independente de que produto a mesma produz.

Os estudos relativo a ênfase na estrutura organizacional podem nos conduzir a conclusões maravilhosas, visto que, empresas enfrentam problemas cada vez maiores em dimensionar adequadamente a sua estrutura em relação ao que a mesma produz, e isto se verifica continuamente quando, uma empresa possui mais funcionários em funções administrativas e auxiliares do que na produção, o que é em princípio, incoerente, já que a essência do negócio é a produção.

As funções administrativas concebidas no início do Século XX de prever, organizar, comandar, controlar e coordenar encontraram tanto sucesso que servem

atualmente de base para inúmeros estudos sobre as diversas correntes da Administração, que certamente promete se prolongar ainda por muito tempo.

Fato intrigante e que continuamente conduz a conclusões equivocadas diz respeito aos ensinamentos da teoria da Burocracia, pois se entende que quando uma empresa possui uma formalidade muito grande, muitos papéis e estruturas em excesso, é porque o princípio da burocracia está presente, o que parece não ser verdade, visto ser uma idéia diversa da teoria.

A adequação dos meios para o alcance de determinados objetivos não combinou, em parte, com o sucesso das empresas do Vale do Sinos. O sucesso que algumas empresas alcançaram, devido ao grande volume de produção, do grande número de empregados, e, por conseqüência, do grande saldo bancário, fez com que o administrador precisasse fazer alguma coisa com o dinheiro acumulado. Nesse momento, o princípio da racionalidade, restou modificado, pois o administrador aplicou o excesso de dinheiro, em benefício próprio, construiu casas majestosas na cidade, na praia, e porque não, na serra. Os carros bem grandes, precisam fazer parte do dia a dia do administrador. E com motorista, pois dirigir cansa. Para a mulher é preciso um também. Para os filhos, nem se fala. A emoção toma conta e a razão se esvai. O tempo se encarrega de transformar a ilusão em realidade.

A formação acadêmica têm grande sentido, neste momento, pois em grande parte, o empresário não possuía a formação adequada, e por decorrência, não tinha habilidades suficientes para entender os mistérios de fazer a empresa crescer, e, permanecer em um patamar sustentável e aceitável.

Recentemente, ouvia-se história referênte a um industrial da região, que encontrou sucesso, por inúmeras vezes, e que por inúmeras vezes, quebrou. Quando

iniciava sua indústria de calçados, o sucesso estava presente. Alcançando a fábrica a produção de 1000 pares por dia, o industrial começava a “aplicar” o dinheiro. Quando se dava conta, estava quebrado. Novamente iniciava e quando chegava a 1000 pares por dia, aplicava o dinheiro, e quebrava. O seu limite era 1000 pares de sapatos por dia.

Outro ensinamento muito interessante diz respeito à 3ª fase da Teoria da Administração: a Ênfase nas Pessoas. O Administrador do Vale era um especialista na arte de lidar com as pessoas, e, quando a fábrica fechava, os “amigos” chegavam e a bebida corria. Não há nesta referência nenhum sentido pejorativo para os teóricos, o que existia na realidade era que, o empresário não conseguia separar o trabalho da amizade, e da roda de bebidas participavam, gerentes, chefes, motoristas e outros mais. Quando o dia seguinte iniciava, qual o sentido do Administrador em fazer com que o empregado cumprisse as ordens? Era evidente que não iria conseguir, pois misturou trabalho e relacionamento pessoal, coisas que não combinam na empresa.

A Pesquisa apontou como de total importância o Relacionamento Pessoal, superando respostas como Planejamento e Negociação, comprovando o envolvimento dos Administradores do Vale do Sinos, com seus subordinados, substituindo muitas vezes, a razão da profissionalização da Administração, pela passageira emoção.

Recentemente a Teoria Comportamental encontrou sucesso, pois as mudanças ocorridas no mundo globalizado, fizeram com que os administradores seguissem o exemplo e aplicassem em suas empresas os indicativos de mudanças constantes. É o resultado da evolução do empresário, através da educação, sendo que o mesmo, ou saiu, ou retornou aos bancos escolares e aprendeu a lição, e o mais importante, aplicou-a. Comprovando as mudanças, pode-se verificar que a maioria dos

administradores apresentam formação universitária, ligando diretamente o conhecimento adquirido em aplicação prática nas empresas, onde predomina a formação em Administração de Empresas e Ciências Contábeis. Demonstra também o empresário a atualização contínua, lendo mais de um jornal diário, assistindo mais de um telejornal e valorizando com quase a totalidade das respostas, o Espírito Inovador, conduzindo-a, mostrando, pelo menos, estar presente e um passo à frente dos concorrentes.

Quando ao estado atual da Administração, pode-se dizer que o Administrador do Vale do Sinos conhece as Teorias da Administração, pois está preocupado com os caminhos que conduzem ao sucesso das organizações, entendendo que o retorno às escolas, pessoal ou indiretamente, através de seus filhos, administradores e outros profissionais, é vital para as empresas, de modo que o retorno para a mesma, se não for de imediato, indica que se realizará em breve.

Um grande problema que as empresas se ressentem diz respeito a aplicação da teoria na prática, pois as escolas ensinam as teorias e as empresas exigem a prática. As empresas parecem ter resolvido este impasse, pois seus administradores estão incentivando seus colaboradores a terem formação acadêmica, onde as escolas colaboram nesta parceria, realizando uma integração maior com as empresas, como é o caso das Instituições de Ensino da região, que realizam parcerias com as Associações Comerciais e Industriais, fazendo com que as facilidades da integração Escola-Empresa seja uma realidade, criando um diferencial importante para os dois.

Alguns ensinamentos estão emergindo das empresas comerciais, que entendem que as mesmas possuem duas funções básicas: inovação e marketing. Entretanto, estes ensinamentos não se realizam por parte das empresas comerciais

da região, pois o que está acontecendo é que estas empresas tradicionais, encontram grandes dificuldades em se manter em funcionamento, permitindo que empresas comerciais de “fora” se instalem na região e desloquem os antigos e tradicionais comerciantes de sua posição. Restam comprovadas as afirmações de que inovação e marketing não são apenas afirmações, são comprovações de que se não aplicadas, resultam na decadência da empresa.

Atualmente pode-se “sentir” que a questão marketing deslocou-se da esfera comercial e entrou diretamente na esfera educacional, pois agora são as Universidades que estão investindo em Inovação e Marketing, ocasionando grande disputa na busca de espaços mercadológicos e alunos.

A economia está globalizada e traz benefícios e conseqüências para as empresas do Vale do Sinos. Os benefícios estão diretamente relacionados com os avanços tecnológicos que todas as empresas podem conseguir na produção, na administração, na logística, na comercialização e outros mais. As conseqüências dizem respeito às capacidades financeiras, de condução dos negócios, do acesso aos grandes centros produtores, da inovação e técnicas de comercialização.

À medida que as empresas multimunicipais e multinacionais se instalam na região, as empresas locais assistem, passivamente, sua evolução. E não estão restritas às áreas de produção, Arezzo, por exemplo, mas também na de comercialização, como Carrefour, Ponto Frio, Lojas Colombo, entre outras. As conseqüências se fazem sentir de imediato: as lojas tradicionais da região diminuem de tamanho, enfrentam dificuldades financeiras, cerram as portas.

O grande diferencial competitivo das empresas é o conhecimento, que no caso do vale do sinos e de outras regiões, está centrado no Administrador, permitindo que o mesmo, a partir dos seus conhecimentos, faça a diferença, levando as empresas ao sucesso. Neste sentido estamos assistindo uma grande “virada” da indústria do Vale do Sinos, pois há algumas se destacando, a nível local e nacional, tanto na aplicação de novas tecnologias como de produtos inovadores. A associação da inovação com o marketing completou o círculo do sucesso, destacando-se a empresa Calçados Azaléia S/A, patrocinadora da equipe de vôlei Olimpikus, e da empresa de Calçados Beira Rio S/A, que produzem, individualmente, mais de 100.000 pares de calçados por dia.

A preocupação com a educação é uma característica recente do Administrador do Vale do Sinos, notando-se que, a grande maioria dos empresários são graduados, nos mais diversos cursos, ocorrendo as graduações no período compreendido entre os cinco e dez anos, o que em última análise, bem demonstra a preocupação dos empresários de que os fatos que contribuíram para o insucesso das empresas da região, não se repitam.

Afinados com as características exigidas dos empresários, despontam os cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis, perfeitamente sintonizados com as necessidades da região do Vale, demonstrando que a maioria dos administradores sabem lidar com as necessidades das empresas e por decorrência garantir, em parte, o sucesso futuro de suas empresas.

Fator importante que confere qualidade à pesquisa, objetivando a aplicação prática da teoria, diz respeito que, mais da metade das pessoas que responderam, são proprietários, e que um terço, são diretores ou gerentes, demonstrando que quase

a totalidade das perguntas foram respondidas por quem toma decisões nas empresas. É importante completar dizendo novamente: que são graduados, pós graduados, que falam e escrevem o idioma estrangeiro, com destaque para a língua inglesa e espanhola.

A juventude das empresas merece destaque, pois despontaram em sua maioria, nos últimos dez anos, coincidindo com a também recente graduação do Administrador. Notando-se desta forma, uma renovação das empresas, com outro enfoque e com outra realidade. A quase totalidade das empresas que foram encerradas, não possuíam graduados em administração, parecendo conduzir a que não ocorram repetições de “quebradeiras” generalizadas, na região.

A influência do setor de couros e calçados no setor industrial, é notória, enquanto que no setor comercial, as empresas de vendas de veículos, despontam. No de serviços, há uma paridade de forças, onde misturam-se serviços educacionais, reparos de veículos automotivos e serviços médicos.

As empresas familiares respondem por dois terços da totalidade de empresas no Vale do Sinos, o que preocupa, em parte, o direcionamento futuro, onde a profissionalização da administração, é questão que os estudiosos, não abrem mão. Evidentemente, não há certeza de insucesso, mas com um alto índice de empresas familiares, administradas pelos próprios proprietários, caso não exista uma contínua atualização dos mesmos, podem retornar velhos problemas administrativos, que pareciam ter sido enterrados.

As habilidades que os administradores valorizam, foram quase uma repetição daquelas levantadas pelo CFA, que destacam-se mais como qualidades dos administradores do que habilidades exigidas pelos cargos que ocupam. As valorações

como Responsabilidade, Honestidade, Iniciativa, Motivação Pessoal, Liderança, não se justificam como necessidades primordiais do Administrador, que em sua atividade, precisa praticar o Planejamento das atividades gerais e particulares, bem como a execução das tarefas alinhadas.

Quanto às áreas importantes para os administradores, também verificam-se alguns problemas, especialmente quando consideram a área da Qualidade como a mais importante para a empresa. Conclui-se que os proprietários das empresas ou não entenderam a profundidade das perguntas, porque colocam, a Qualidade antes do Planejamento, ou entendem a Qualidade como produto de primeira grandeza, em sua empresa.

No tocante às dificuldades, o Administrador encontra grandes barreiras quanto às Incertezas do Mercado e quanto à Internacionalização da Economia. Combinando as dificuldades referidas, com as de Atualização, Ação e da Expectativa do Cliente, vemos confirmadas as questões levantadas na revisão bibliográfica, a de que a mentalidade dos empresários do setor de couros e calçados é, preferencialmente, a curto prazo, desprezando, em parte, as preocupações com o longo prazo. Desta forma, confirma-se que não conhecem seus mercados, seus concorrentes e seus próprios problemas. Este desconhecimento talvez seja porque, grande parte das “assessorias para a qualidade”, não considerem as chamadas “variáveis externas”, centrando a gestão em si, apenas em seus fluxos internos.

Encontram-se adequadas para os empresários as respostas que se referem a posicionamentos sociais, quer não exigem tomadas de decisões do Administrador, o que em última análise, é a política do não comprometer-se ou tomar posições. O

Administrador do Vale parece coerente neste aspecto, pois o que não diz respeito ao seu negócio, não interessa.

Sobre os Grandes Temas, o que mais preocupa o Administrador é o desemprego. Olhando sobre as últimas inovações que estão sendo dispostas aos empresários, notamos a evolução tecnológica como o grande referencial, havendo excelentes ganhos em produtividade, rapidez e em acabamento de produtos, sem falar nas constantes reduções de preços. Ora, se as inovações tecnológicas fazem as empresas ganharem produtividade, é natural que a máquina substitua o trabalho braçal e, por conseqüência, mais cresce o desemprego.

Referindo a título de exemplo, há na região uma empresa que se ocupa da produção de pré moldados, para a indústria da construção, que recentemente importou da Alemanha, uma máquina para dobrar e cortar o ferro utilizado na armação das vigas e colunas de concretos. A inovação introduzida pela mesma máquina resultou em ganho de produtividade para a empresa e em desemprego para um terço do pessoal nela empregado.

Entende-se que o desemprego é uma preocupação do empresário, mais no sentido de que o mesmo possa representar uma ameaça à integridade do mesmo e de sua família, do que efetivamente, na busca de uma solução. Também é preciso entender que ocupando grande parte dos noticiários, o desemprego “faz a cabeça” do empresário, que não encontra solução para o problema.

É importante observar que a questão do desemprego envolve duas posições, pois de um lado há uma redução do poder aquisitivo da população e com isto, menos produtos consumidos, que combina com menos produção por parte das empresas. De

outro lado, representa uma insegurança, já que, segundo se pode observar, a insegurança combina com a violência, o que em última análise, preocupa a todos.

Chama a atenção a pouca educação dos empregados e dos desempregados, conduzindo a todos a uma reflexão muito diferente: no que posso ajudar? Certamente muitos empregados estão retornando às salas de aula, para completar parte de seus estudos, o que é salutar, em termos de exigência de mercado.

Os demais temas, como a Reforma Fiscal, por exemplo, ocupa em vão o pensamento dos empresários, visto que ninguém sabe o que se pretende mudar, e qual a forma. Funciona mais como propaganda governamental do que reforma efetiva. Entretanto, preocupa o empresário, pois uma reforma tributária pode combinar com aumento de impostos e de preços e desencadear uma série infindável de possibilidades, como a redução de produção por parte das empresas.

O Perfil do Administrador do Vale do Sinos, levantado nesta pesquisa, apresenta traços diferenciais, pois quem respondeu foram os responsáveis pelas empresas que dirigem, ou seja, proprietários, diretores e gerentes. Diferente a pesquisa coletada pelo Conselho Federal de Administração, pois neste caso as respostas foram produzidas por empregados e executivos.

A pesquisa confirmou o levantado na revisão bibliográfica, a de que a eficácia gerencial não depende basicamente do que o Administrador é, mas do que ele faz, conduzindo a afirmação de que as competências e habilidades estão nos cargos e não nas pessoas. As pessoas precisam se ajustar aos cargos, que exige dos seus ocupantes Planejamento, Negociação, Liderança, Tomada de Decisões, Criatividade, entre outros predicados.

O objetivo geral proposto para o presente trabalho visava verificar em que medida o Perfil do Administrador do Vale do Sinos podia ser considerado um diferencial frente às complexidades de gestão. Realizada a pesquisa constatou-se que o Administrador do Vale diverge do perfil indicado para comparação, exatamente porque, quase a totalidade dos administradores são proprietários, diretores ou gerentes, que são responsáveis diretamente pela condução e aplicação das técnicas de gestão administrativa, nas empresas que dirigem, logo, responsabilizam-se pelos resultados.

Quando sobrevieram as dificuldades no final da década de 80 e no início da década de 90, as indústrias de calçados da região do Vale do Sinos sofreram muito com problemas de gestão empresarial, fazendo crer que já naquela época, o perfil do empresário não divergia muito da situação atual, apenas que a diferença entre aquele, em relação ao novo administrador, era à qualificação profissional pois se os mesmos tivessem freqüentado os bancos escolares e aprendido as técnicas gerenciais e administrativas exigidas para a função, certamente teriam outro resultado a apresentar à sociedade.

Identificar o perfil gerencial dos ocupantes de cargos de direção das empresas da região do Vale do Sinos foi outra preocupação, que também combinou com a possibilidade de explicar o êxito, até o presente, das empresas que dirigem. A realização da pesquisa detectou que, pelo menos, dois terços das empresas da região, são administradas pelos próprios proprietários, sendo estas empresas, por dedução lógica, de cunho familiar.

É importante referir que a qualificação dos administradores frente às dificuldades de gestão não se alteram, sendo a empresa familiar ou não. A qualificação é condição importante para explicar o êxito das empresas e pode-se verificar uma curva ascendente na busca de titulação universitária, em todas as instituições de ensino superior da região, destacando-se que a procura sempre recai sobre os cursos de Administração de Empresas, Direito e Ciências Contábeis, sendo menor a procura pelos demais cursos.

As indústrias, o comércio e os serviços da região do Vale do Sinos, não foram induzidos por políticas de desenvolvimento e concebidas de forma ordenada, mas sim, surgiram de forma espontânea das pessoas, que se reuniram e que decidiram realizar um grande sonho. Sendo espontâneo o crescimento das empresas, esperava-se que o desenvolvimento das empresas conduzisse o administrador na mesma direção. Este fato não restou comprovado, por razões diversas, conduzindo a que, em grande parte, o parque industrial e comercial e de serviços, resultassem prostrados diante da concorrência, cada vez mais impiedosa e profissional.

A empresa familiar surgiu naturalmente na região, acompanhando o processo natural de desenvolvimento, de tal forma, que as empresas cresciam na proporção exata do crescimento regional. Sendo o crescimento da região realizado de forma desordenada, assim foi também o desempenho da empresa familiar. O surgimento de novas tecnologias foram absorvidas apenas em parte pelas empresas da região, demonstrando visão regional, enquanto o correto seria ter uma visão mais abrangente, fazendo com que as empresas, e por decorrência, toda a região, avançasse na aplicação de tecnologias inovadoras, o que não ocorreu. O resultado demorou, mas foi cobrado de forma impiedosa, tanto das empresas como das famílias.

Atualmente as pesquisas apontam para um redirecionamento do parque empresarial, onde são exigidos padrões de qualidade das empresas, objetivando planejamentos integrados, qualificação profissional, tanto do empresário, como de seu quadro funcional. Além da qualificação profissional, existem outras exigências, como a preocupação com a saúde, a fluência em línguas estrangeiras, a forma generalizada de atualização, possibilitando a discussão ampla, em todo, novas tendências globais, especialmente as ligadas às Inovações, tanto de modernização das empresas como as relacionadas ao design.

Um objetivo buscado para referendar o perfil do Administrador do Vale do Sinos e comprovar que o mesmo era diferente dos levantados pelas pesquisas, base comparativa do presente trabalho, restou provada. A quase totalidade dos Administradores das empresas da região, são proprietários das empresas que dirigem, sendo responsáveis diretos pelo seu futuro. Este fato confirma que a região apenas deslocou suas empresas no tempo, pois antes as mesmas também eram familiares, também eram maioria as indústrias de calçados, também eram seus proprietários responsáveis pelo futuro das empresas. Agora o diferencial está na qualificação exigida para exercer o cargo, o que comprova a preocupação dos empresários em levar adiante a vontade de entender porque as empresas quebram, e não seguir no mesmo caminho.

É importante afirmar que o “diferencial” do Administrador não necessita ser melhor, ou mais adequado, ou mais próximo às teorias da Administração, mas sim que, este diferencial esteja relacionado com as especificidades concretas da economia da região. Como o geral se particulariza em uma dada situação concreta, e

assim, confirma-se em teoria, permite como decorrência a de ser estudada e orientar os trabalhos de análise de outros .

Finalmente, podemos dizer que dentro do que foi levantado pela pesquisa, é efetiva a competência do Administrador do Vale do Sinos em conduzir as empresas da região para o sucesso, parecendo estar os mesmos preparados para conduzir as incertezas e as complexidades do mercado. Confirma-se o que todos os maiores especialistas em administração esperam de um condutor empresarial: “visão global e atuação local”.

ANEXO I

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. Empresa do setor: Industrial Comercial Serviços
2. Número de empregados:
3. Data de fundação..... Principal produto:
4. A empresa é familiar sim não
5. Se positivo, já ocorreu sucessão? sim não em que ano:
- Para quem: filho (a) genro (nora)
6. A empresa é: S A Ltda.

Perfil do Entrevistado:

7. Sexo masculino feminino
8. Data nascimento:..... Estado civil:..... nº de filhos:
9. Escolaridade superior 2º grau 1º grau
10. Graduado em:..... Ano:.....
11. Pós Graduado em:..... Ano:.....
12. Fluência em língua estrangeira: sim não
- Qual:
13. Cargo na empresa:..... Horas trabalho no dia:.....
14. Qual o seu hobby:
15. O que costuma fazer em fins de semana:
16. Leitura diária do jornal:
17. Assiste na TV jornal:
18. Realiza consultas médicas e check-up freqüentes: sim não

Posição ou opinião sobre assuntos gerais:

19. Áreas funcionais importantes na sua empresa:

<u>área:</u>	<u>Muito</u>	<u>médio</u>	<u>pouco</u>	<u>não há</u>
Marketing	()	()	()	()
Finanças	()	()	()	()
Vendas	()	()	()	()
Produção	()	()	()	()
Recursos Humanos	()	()	()	()
Informática	()	()	()	()
Comunicação	()	()	()	()
Publicidade	()	()	()	()
Qualidade	()	()	()	()
Custos	()	()	()	()
Planejamento	()	()	()	()
Compras	()	()	()	()
.....	()	()	()	()
.....	()	()	()	()

20. Habilidades necessárias ao administrador:

<u>habilidade:</u>	<u>Muito</u>	<u>Médio</u>	<u>pouco</u>	<u>indiferente</u>
Responsabilidade	()	()	()	()
Liderança	()	()	()	()
Iniciativa	()	()	()	()
Trabalho em equipe	()	()	()	()
Tomada de decisões	()	()	()	()
Criatividade	()	()	()	()
Comunicação pessoal	()	()	()	()
Honestidade	()	()	()	()
Autoconfiança	()	()	()	()
Planejamento	()	()	()	()
Motivação pessoal	()	()	()	()
Espírito inovador	()	()	()	()
Negociação	()	()	()	()
Relacionamento Pessoal	()	()	()	()
Capacidade assumir riscos	()	()	()	()
Convivência com pressões	()	()	()	()
Estabilidade emocional	()	()	()	()
Aparência	()	()	()	()
Visão generalista	()	()	()	()
Audácia	()	()	()	()
.....	()	()	()	()

21. Características necessárias ao administrador:

<u>Características</u>	<u>Muito</u>	<u>Médio</u>	<u>Pouco</u>	<u>Indiferente</u>
Equilíbrio	()	()	()	()
Flexibilidade	()	()	()	()
Crítico	()	()	()	()
Lógico	()	()	()	()
.....	()	()	()	()

22. Opiniões sobre grandes temas:

<u>temas:</u>	<u>a favor</u>	<u>contra</u>	<u>sem opinião</u>
Combate ao desemprego	()	()	()
Privatizações	()	()	()
Cooperativas	()	()	()
Reforma fiscal	()	()	()
Integração ao Mercosul	()	()	()
Retorno da inflação	()	()	()
Representação política da região	()	()	()
Abertura ao comércio externo	()	()	()
Sindicatos de empregados	()	()	()
Sindicato patronal	()	()	()
Voto obrigatório	()	()	()
Empresa familiar	()	()	()
.....	()	()	()
.....	()	()	()

23. Dificuldades à capacitação gerencial:

<u>dificuldades:</u>	<u>muita</u>	<u>pouca</u>	<u>média</u>	<u>não há</u>
Na internacionalização da economia	()	()	()	()
Mudança de postura na minha empresa	()	()	()	()
Em relação aos resultados a atingir	()	()	()	()
Participar na comunidade da minha empresa	()	()	()	()
Dificuldades de realizar negociações	()	()	()	()
Obter comprometimento/participação pessoas	()	()	()	()
Relacionamento empresa c/ambiente externo	()	()	()	()
Desenvolver o potencial dos funcionários	()	()	()	()
Adquirir habilidades técnicas (pessoais)	()	()	()	()
Dificuldades frente incertezas do mercado	()	()	()	()
Dificuldades no controle processos de trabalho	()	()	()	()
Poucas chances de criatividade no trabalho	()	()	()	()
De antecipar necessidades da empresa	()	()	()	()
Conhecer expectativas de meus clientes	()	()	()	()
Ação de curto prazo prejudica longo prazo	()	()	()	()
Atualização pessoal difícil pela intensa atividade	()	()	()	()
Difícil aplicação da ética no trabalho	()	()	()	()
Em conhecer toda a empresa que trabalho	()	()	()	()
Relacionamento com as pessoas no trabalho	()	()	()	()
Em integrar as pessoas no trabalho	()	()	()	()

ANEXO II

RESULTADOS DA PESQUISA

RESULTADO DA PESQUISA

Setor Empresarial:

Setor	No. cit.	Freq.
Industrial	102	44,0%
Comercial	85	36,6%
Serviços	45	19,4%
TOTAL OBS.	232	100%

A Empresa é...

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
A Empresa é				
Ltda	86,27% (88)	94,12% (80)	86,67% (39)	89,22% (207)
S.A	13,73% (14)	5,88% (5)	4,44% (2)	9,05% (21)
Outras denominações...	0,00% (0)	0,00% (0)	8,89% (4)	1,72% (4)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Observações: as “outras denominações” referem-se à 3 Instituições de Ensino e 1 Instituição Comunitária.

Nº de Empregados:

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Nº Empregados				
até 50	46,08% (47)	85,88% (73)	75,56% (34)	66,38% (154)
de 51 a 100	5,88% (6)	8,24% (7)	11,11% (5)	7,76% (18)
de 101 a 250	21,57% (22)	3,53% (3)	6,67% (3)	12,07% (28)
de 251 a 500	16,67% (17)	0,00% (0)	2,22% (1)	7,76% (18)
de 501 a 750	4,90% (5)	0,00% (0)	2,22% (1)	2,59% (6)
de 751 a 1000	2,94% (3)	0,00% (0)	0,00% (0)	1,29% (3)
de 1001 a 2500	1,96% (2)	2,35% (2)	0,00% (0)	1,72% (4)
2501 e acima	0,00% (0)	0,00% (0)	2,22% (1)	0,43% (1)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Mínimo = 1, Máximo = 6.000

Média Geral = 145,5 ± 467,0

Intervalos de Confiança para a média (95%) = 85,4 a 205,6 empregados.

Decênio de fundação das Empresas consultadas...

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Data Fundação				
1990-1999	24,51% (25)	42,35% (36)	44,44% (20)	34,91% (81)
1980-1989	21,57% (22)	24,71% (21)	24,44% (11)	23,28% (54)
1970-1979	18,63% (19)	9,41% (8)	11,11% (5)	13,79% (32)
1960-1969	13,73% (14)	12,94% (11)	13,33% (6)	13,36% (31)
1950-1959	7,84% (8)	5,88% (5)	2,22% (1)	6,03% (14)
1940-1949	8,82% (9)	1,18% (1)	0,00% (0)	4,31% (10)
1930-1939	0,00% (0)	2,35% (2)	4,44% (2)	1,72% (4)
1920-1929	0,98% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,43% (1)
1910-1919	0,00% (0)	1,18% (1)	0,00% (0)	0,43% (1)
1900-1909	0,98% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,43% (1)
1870-1899	1,96% (2)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,86% (2)
Não determinado	0,98% (1)	0,00% (0)	0,00% (0)	0,43% (1)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Principais produtos por segmento:

1)Serviços...

Produtos Serviços	No. cit.	Freq.
Educação	8	17,8%
Serviços Automotivos	7	15,6%
Serviços Médicos	7	15,6%
Imobiliárias	3	6,7%
Transportes de Carga ou Passageiros	3	6,7%
Hospedagem	2	4,4%
Impressões Gráficas	2	4,4%
Serviços Funerários	2	4,4%
Outros Serviços	11	24,4%
TOTAL OBS.	45	100%

2)Comércio...

Produtos Comércio	No. cit.	Freq.
Veículos e Peças	17	20,0%
Materiais de Construção	17	20,0%
Tecidos e Confeções	12	14,1%
Calçados	8	9,4%
Bazar e Papelaria	6	7,1%
Alimentícios	4	4,7%
Móveis e Eletrodomésticos	3	3,5%
Medicamentos e Perfumaria	3	3,5%
Couro	2	2,4%
Computadores	2	2,4%
Relojoaria e Ótica	2	2,4%
Outros Produtos	9	10,6%
TOTAL OBS.	85	100%

3) Indústria...

Produtos Indústria	No. cit.	Freq.
Fábricas de Calçados	40	39,2%
Componentes para Calçados	20	19,6%
Material de Construção	9	8,8%
Alimentos	6	5,9%
Curtumes	6	5,9%
Metalurgia	4	3,9%
Móveis	4	3,9%
Embalagens	3	2,9%
Ferramentas	2	2,0%
Vestuário	2	2,0%
Outros Produtos	6	5,9%
TOTAL OBS.	102	100%

A Empresa é familiar?

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
A empresa é familiar				
Sim	75,5% (77)	76,5% (65)	57,8% (26)	72,4% (168)
Não	24,5% (25)	23,5% (20)	42,2% (19)	27,6% (64)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Se é familiar, já ocorreu a sucessão?

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Ocorreu sucessão				
Não	64,9% (50)	76,9% (50)	73,1% (19)	70,8% (119)
Sim	35,1% (27)	23,1% (15)	26,9% (7)	29,2% (49)
TOTAL	100% (77)	100% (65)	100% (26)	100% (168)

Década em que ocorreu a sucessão por ano, desagregado por setor...

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Década de Sucessão				
1990-1999	40,7% (11)	40,0% (6)	14,3% (1)	36,7% (18)
1980-1989	18,5% (5)	26,7% (4)	28,6% (2)	22,4% (11)
1970-1979	3,7% (1)	6,7% (1)	14,3% (1)	6,1% (3)
1960-1969	3,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (1)
1950-1959	0,0% (0)	6,7% (1)	0,0% (0)	2,0% (1)
1940-1949	3,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (1)
Não Informaram	29,6% (8)	20,0% (3)	42,9% (3)	28,6% (14)
TOTAL	100% (27)	100% (15)	100% (7)	100% (49)

Para quem ocorreu a sucessão...

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Para quem				
Filho(a)	77,8% (21)	100% (15)	85,7% (6)	85,7% (42)
Genro(nora)	3,7% (1)	0,0% (0)	14,3% (1)	4,1% (2)
Espos(a)	7,4% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,1% (2)
Irmão(a)	7,4% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,1% (2)
Sobrinho(a)	3,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,0% (1)
Neto(a)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
TOTAL	100% (27)	100% (15)	100% (7)	100% (49)

PERFIL DO ADMINISTRADOR

Sexo

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Sexo				
Masculino	79,4% (81)	67,1% (57)	51,1% (23)	69,4% (161)
Feminino	20,6% (21)	32,9% (28)	48,9% (22)	30,6% (71)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Idade

Média = 40,2 ± 10,7 anos

Signos

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Signos				
Gêmeos	10,8% (11)	9,4% (8)	13,3% (6)	10,8% (25)
Câncer	10,8% (11)	11,8% (10)	8,9% (4)	10,8% (25)
Aquário	10,8% (11)	10,6% (9)	8,9% (4)	10,3% (24)
Áries	11,8% (12)	8,2% (7)	11,1% (5)	10,3% (24)
Leão	6,9% (7)	10,6% (9)	11,1% (5)	9,1% (21)
Escorpião	9,8% (10)	9,4% (8)	6,7% (3)	9,1% (21)
Peixes	6,9% (7)	8,2% (7)	13,3% (6)	8,6% (20)
Sagitário	6,9% (7)	9,4% (8)	2,2% (1)	6,9% (16)
Capricórnio	5,9% (6)	8,2% (7)	2,2% (1)	6,0% (14)
Virgem	6,9% (7)	5,9% (5)	4,4% (2)	6,0% (14)
Libra	7,8% (8)	4,7% (4)	4,4% (2)	6,0% (14)
Touro	2,9% (3)	3,5% (3)	13,3% (6)	5,2% (12)
Sem Data Nascimento	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Comparação da distribuição encontrada pelos signos com a frequência teórica esperada (1/12), nesta comparação não foi encontrada nenhuma diferença significativa ($X^2 = 13,23$; $gl = 11$; $p = 0,2785$), embora exista uma tendência aos signos Gêmeos, Câncer, Aquário e Áries estarem mais presentes. Foi utilizado o teste não-paramétrico Qui-Quadrado (X^2) de acordo com a metodologia proposta em Siegel & Castellan (????) Non-parametric statistics for behavior sciences. Cingapura: McGraw-Hill Company.

Estado Civil

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Estado Civil				
Casado(a)	77,5% (79)	62,4% (53)	60,0% (27)	68,5% (159)
Solteiro(a)	14,7% (15)	22,4% (19)	22,2% (10)	19,0% (44)
Separado-Desquitado(a)	7,8% (8)	12,9% (11)	15,6% (7)	11,2% (26)
Viúvo(a)	0,0% (0)	2,4% (2)	2,2% (1)	1,3% (3)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Número de filhos (se houver...)

Setor	(média)	Setor	(dp)	Setor	(n)
Industrial	2,25	Industrial	1,53	Industrial	84
Comercial	2,02	Comercial	0,85	Comercial	63
Serviços	1,94	Serviços	0,72	Serviços	32
CONJUNTO	2,11	CONJUNTO	1,20	CONJUNTO	179

Escolaridade:

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Escolaridade				
Pós-Graduado	14,7% (15)	3,5% (3)	11,1% (5)	9,9% (23)
Superior	40,2% (41)	32,9% (28)	48,9% (22)	39,2% (91)
2º Grau	31,4% (32)	43,5% (37)	24,4% (11)	34,5% (80)
1º Grau	11,8% (12)	20,0% (17)	15,6% (7)	15,5% (36)
Analfabeto	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Não Informou	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Distribuição das áreas de concentração em cursos de pós-graduação por setor da economia.

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Pós Graduação				
Recursos Humanos	33,3% (5)	66,7% (2)	40,0% (2)	39,1% (9)
Finanças & Contabilidade	53,3% (8)	0,0% (0)	0,0% (0)	34,8% (8)
Marketing	6,7% (1)	33,3% (1)	60,0% (3)	21,7% (5)
Direito	6,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,3% (1)
TOTAL	100% (15)	100% (3)	100% (5)	100% (23)

Observa-se uma nítida tendência aos perfis de cursos de pós-graduação relacionados com os setores da economia.

Ano de conclusão dos pós graduados

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Conclusão P-G				
de 1977 a 1979	6,7% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,3% (1)
de 1980 a 1984	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
de 1985 a 1989	20,0% (3)	33,3% (1)	0,0% (0)	17,4% (4)
de 1990 a 1994	6,7% (1)	33,3% (1)	20,0% (1)	13,0% (3)
de 1995 a 1999	66,7% (10)	33,3% (1)	80,0% (4)	65,2% (15)
TOTAL	100% (15)	100% (3)	100% (5)	100% (23)

Cursos de graduação dos entrevistados

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Graduações				
Administração de Empresas	39,0% (16)	53,6% (15)	27,3% (6)	40,7% (37)
Ciências Contábeis	29,3% (12)	25,0% (7)	9,1% (2)	23,1% (21)
Licenciaturas	2,4% (1)	10,7% (3)	40,9% (9)	14,3% (13)
Engenharias	12,2% (5)	7,1% (2)	4,5% (1)	8,8% (8)
Ciências Econômicas	9,8% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,4% (4)
Direito	7,3% (3)	0,0% (0)	4,5% (1)	4,4% (4)
Publicidade & Propaganda	4,9% (2)	0,0% (0)	9,1% (2)	4,4% (4)
Ciências da Computação	2,4% (1)	3,6% (1)	0,0% (0)	2,2% (2)
Outras Graduações	0,0% (0)	0,0% (0)	9,1% (2)	2,2% (2)
TOTAL	100% (44)	100% (28)	100% (23)	100% (95)

Destaque para as **LICENCIATURAS** que predominam no setor de **SERVIÇOS**.

Conclusão dos cursos de graduação

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Conclusão Graduação				
de 1963 a 1969	0,0% (0)	0,0% (0)	9,1% (2)	2,2% (2)
de 1970 a 1974	7,3% (3)	3,6% (1)	4,5% (1)	5,5% (5)
de 1975 a 1979	19,5% (8)	3,6% (1)	22,7% (5)	15,4% (14)
de 1980 a 1984	14,6% (6)	14,3% (4)	4,5% (1)	12,1% (11)
de 1985 a 1989	19,5% (8)	10,7% (3)	4,5% (1)	13,2% (12)
de 1990 a 1994	14,6% (6)	25,0% (7)	9,1% (2)	16,5% (15)
de 1995 a 1999	24,4% (10)	42,9% (12)	45,5% (10)	35,2% (32)
TOTAL	100% (41)	100% (28)	100% (22)	100% (91)

Língua Estrangeira

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Idioma estrangeiro				
Não	60,8% (62)	63,5% (54)	64,4% (29)	62,5% (145)
Sim	39,2% (40)	36,5% (31)	35,6% (16)	37,5% (87)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Qual o idioma...

Idiomas	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Inglês		45,8% (27)	35,6% (16)	45,0% (9)	41,9% (52)
Alemão		37,3% (22)	37,8% (17)	25,0% (5)	35,5% (44)
Espanhol		13,6% (8)	15,6% (7)	25,0% (5)	16,1% (20)
Francês		3,4% (2)	6,7% (3)	0,0% (0)	4,0% (5)
Italiano		0,0% (0)	4,4% (2)	5,0% (1)	2,4% (3)
TOTAL		100% (59)	100% (45)	100% (20)	100% (124)

Cargo

Cargo na Empresa	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Proprietários		46,1% (47)	56,5% (48)	51,1% (23)	50,9% (118)
Gerentes & Diretores		41,2% (42)	34,1% (29)	31,1% (14)	36,6% (85)
Cargos Auxiliares		9,8% (10)	9,4% (8)	17,8% (8)	11,2% (26)
Não informaram		2,9% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,3% (3)
TOTAL		100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Horas semanais dedicadas à Empresa

Setor	(média)	Setor	Nº Horas (dp)	Setor	(n)
Industrial	50,5	Industrial	11,8	Industrial	102
Comercial	50,3	Comercial	18,0	Comercial	85
Serviços	48,1	Serviços	21,1	Serviços	45
CONJUNTO	50,0	CONJUNTO	16,3	CONJUNTO	232

Hobbies

Hobby	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Praticar Esportes		37,3% (38)	37,6% (32)	28,9% (13)	35,8% (83)
Leituras		19,6% (20)	15,3% (13)	26,7% (12)	19,4% (45)
Passear		11,8% (12)	17,6% (15)	4,4% (2)	12,5% (29)
Camping, Caça & Pesca		10,8% (11)	9,4% (8)	13,3% (6)	10,8% (25)
Assistir TV, filmes e cinema		5,9% (6)	8,2% (7)	6,7% (3)	6,9% (16)
Viajar		7,8% (8)	2,4% (2)	6,7% (3)	5,6% (13)
Escutar Música		3,9% (4)	4,7% (4)	8,9% (4)	5,2% (12)
Jardinagem		3,9% (4)	1,2% (1)	2,2% (1)	2,6% (6)
Ficar com a Família		0,0% (0)	3,5% (3)	4,4% (2)	2,2% (5)
Dançar		1,0% (1)	3,5% (3)	0,0% (0)	1,7% (4)
Atividades Culturais (teatro, canto)		2,0% (2)	0,0% (0)	2,2% (1)	1,3% (3)
Atividades Comunitárias (Lions, Rotary)		2,0% (2)	0,0% (0)	2,2% (1)	1,3% (3)
Descansar		1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Não tem		1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Criação de Animais		1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Outros Hobbies (1 cit. cada)		2,0% (2)	3,5% (3)	2,2% (1)	2,6% (6)
Não informou		13,7% (14)	12,9% (11)	4,4% (2)	11,6% (27)
TOTAL		100% (127)	100% (102)	100% (54)	100% (283)

Hábitos nos fins-de-semana

Hábito Fim-Semana	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Passear		9,6% (20)	27,1% (23)	13,3% (6)	21,1% (49)
Convívio Familiar		21,6% (22)	12,9% (11)	13,3% (6)	16,8% (39)
Passear com a Família		13,7% (14)	7,1% (6)	15,6% (7)	11,6% (27)
Ler		11,8% (12)	8,2% (7)	11,1% (5)	10,3% (24)
Descansar		8,8% (9)	3,5% (3)	11,1% (5)	7,3% (17)
Pequenas Viagens		8,8% (9)	5,9% (5)	6,7% (3)	7,3% (17)
Cinema		5,9% (6)	7,1% (6)	6,7% (3)	6,5% (15)
Jogar Futebol		5,9% (6)	8,2% (7)	0,0% (0)	5,6% (13)
Ir no Sítio		6,9% (7)	4,7% (4)	2,2% (1)	5,2% (12)
Caça & Pesca		5,9% (6)	2,4% (2)	4,4% (2)	4,3% (10)
Trabalhar		3,9% (4)	4,7% (4)	4,4% (2)	4,3% (10)
Ir à Praia		2,0% (2)	7,1% (6)	2,2% (1)	3,9% (9)
Praticar Esportes		4,9% (5)	3,5% (3)	2,2% (1)	3,9% (9)
Convívio Social		2,0% (2)	5,9% (5)	2,2% (1)	3,4% (8)
Assistir Filmes		5,9% (6)	0,0% (0)	2,2% (1)	3,0% (7)
Caminhar		2,0% (2)	2,4% (2)	4,4% (2)	2,6% (6)
Afazeres Domésticos		2,0% (2)	2,4% (2)	2,2% (1)	2,2% (5)
Dançar		0,0% (0)	2,4% (2)	4,4% (2)	1,7% (4)
Ir à Festas		0,0% (0)	4,7% (4)	0,0% (0)	1,7% (4)
Andar de Moto		1,0% (1)	1,2% (1)	2,2% (1)	1,3% (3)
Assistir Futebol		2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Assistir TV		2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Estudar		2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Fazer Exercícios Físicos		0,0% (0)	1,2% (1)	4,4% (2)	1,3% (3)
Jogar Tênis		2,9% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,3% (3)
Namorar		0,0% (0)	3,5% (3)	0,0% (0)	1,3% (3)
Ir à Restaurantes		1,0% (1)	1,2% (1)	2,2% (1)	1,3% (3)
Fazer Visitas		2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Acampar		0,0% (0)	0,0% (0)	4,4% (2)	0,9% (2)
Cavalgar		0,0% (0)	2,4% (2)	0,0% (0)	0,9% (2)
Escutar Música		1,0% (1)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (2)
Ir à Serra		1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Ir em Bares		0,0% (0)	2,4% (2)	0,0% (0)	0,9% (2)
Jardinagem		2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Nadar		0,0% (0)	1,2% (1)	2,2% (1)	0,9% (2)
Ir ao Shopping		2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Variado		1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Administrar Futebol Amador		1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Cantar em Coral		0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Cozinhar		1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Escotismo		1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Ir à Missa		0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Participar de Gincanas		0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Restaurar Moto		1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Não-resposta		2,9% (3)	2,4% (2)	2,2% (1)	2,6% (6)
TOTAL		100% (161)	100% (122)	100% (60)	100% (343)

Jornais que lê diariamente

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Jornais				
Jornal NH	67,6% (69)	65,9% (56)	66,7% (30)	66,8% (155)
Zero Hora	38,2% (39)	52,9% (45)	42,2% (19)	44,4% (103)
Correio do Povo	17,6% (18)	12,9% (11)	17,8% (8)	15,9% (37)
Gazeta Mercantil	23,5% (24)	10,6% (9)	6,7% (3)	15,5% (36)
Vale dos Sinos	4,9% (5)	11,8% (10)	17,8% (8)	9,9% (23)
Jornal do Comércio	9,8% (10)	8,2% (7)	8,9% (4)	9,1% (21)
Folha de São Paulo	2,0% (2)	2,4% (2)	4,4% (2)	2,6% (6)
Jornal Dois Irmãos	2,0% (2)	1,2% (1)	2,2% (1)	1,7% (4)
Jornal Estância Velha	0,0% (0)	2,4% (2)	4,4% (2)	1,7% (4)
Minuano	0,0% (0)	1,2% (1)	2,2% (1)	0,9% (2)
Outros Jornais (1 cit. cada)	2,0% (2)	0,0% (0)	4,4% (2)	1,7% (4)
Não Resposta	3,9% (4)	4,7% (4)	8,9% (4)	5,2% (12)
TOTAL	100% (175)	100% (148)	100% (84)	100% (407)

Tele-jornais que assiste diariamente

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Tele-Jornais				
Jornal Nacional	63,7% (65)	63,5% (54)	62,2% (28)	63,4% (147)
Jornal da Globo	16,7% (17)	10,6% (9)	17,8% (8)	14,7% (34)
Jornal da Band	15,7% (16)	11,8% (10)	13,3% (6)	13,8% (32)
Jornal do Almoço	12,7% (13)	8,2% (7)	17,8% (8)	12,1% (28)
Jornal da Record	13,7% (14)	3,5% (3)	8,9% (4)	9,1% (21)
RBS Notícias	10,8% (11)	4,7% (4)	4,4% (2)	7,3% (17)
Globo News	7,8% (8)	5,9% (5)	2,2% (1)	6,0% (14)
Jornal do SBT	2,9% (3)	4,7% (4)	0,0% (0)	3,0% (7)
Bom Dia Brasil	2,0% (2)	2,4% (2)	2,2% (1)	2,2% (5)
Bom Dia Rio Grande	2,0% (2)	2,4% (2)	2,2% (1)	2,2% (5)
Nenhum	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
TV Cultura	1,0% (1)	1,2% (1)	2,2% (1)	1,3% (3)
CNN News	1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Documentário	0,0% (0)	1,2% (1)	2,2% (1)	0,9% (2)
Fantástico	0,0% (0)	0,0% (0)	4,4% (2)	0,9% (2)
Net	0,0% (0)	1,2% (1)	2,2% (1)	0,9% (2)
Outros Tele-Jornais (1 cit. cada)	4,9% (5)	7,1% (6)	4,4% (2)	5,6% (13)
Não Resposta	14,7% (15)	10,6% (9)	11,1% (5)	12,5% (29)
TOTAL	100% (175)	100% (119)	100% (72)	100% (366)

Consultas médicas periódicas

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Consultas médicas				
Sim	54,9% (56)	54,1% (46)	62,2% (28)	56,0% (130)
Não	45,1% (46)	45,9% (39)	37,8% (17)	44,0% (102)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Check-ups médico periódicos

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Check Up's				
Sim	55,9% (57)	50,6% (43)	53,3% (24)	53,4% (124)
Não	44,1% (45)	49,4% (42)	46,7% (21)	46,6% (108)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Nível de Importância para as áreas funcionais das Empresas

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Marketing				
Não-resposta	4,9% (5)	1,2% (1)	2,2% (1)	3,0% (7)
Sem Importância - 1	4,9% (5)	1,2% (1)	4,4% (2)	3,4% (8)
2	2,0% (2)	1,2% (1)	2,2% (1)	1,7% (4)
Média Importância 3	29,4% (30)	21,2% (18)	13,3% (6)	23,3% (54)
4	4,9% (5)	3,5% (3)	4,4% (2)	4,3% (10)
Total Importância - 5	53,9% (55)	71,8% (61)	73,3% (33)	64,2% (149)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Finanças				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	3,9% (4)	3,5% (3)	4,4% (2)	3,9% (9)
4	9,8% (10)	5,9% (5)	4,4% (2)	7,3% (17)
Total Importância - 5	84,3% (86)	90,6% (77)	88,9% (40)	87,5% (203)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Vendas				
Não-resposta	2,9% (3)	0,0% (0)	4,4% (2)	2,2% (5)
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	6,7% (3)	1,7% (4)
2	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Média Importância 3	2,9% (3)	1,2% (1)	4,4% (2)	2,6% (6)
4	2,0% (2)	0,0% (0)	2,2% (1)	1,3% (3)
Total Importância - 5	89,2% (91)	98,8% (84)	82,2% (37)	91,4% (212)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Produção				
Não-resposta	2,0% (2)	15,3% (13)	6,7% (3)	7,8% (18)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	2,4% (2)	4,4% (2)	1,7% (4)
2	0,0% (0)	2,4% (2)	0,0% (0)	0,9% (2)
Média Importância 3	4,9% (5)	12,9% (11)	6,7% (3)	8,2% (19)
4	2,9% (3)	2,4% (2)	4,4% (2)	3,0% (7)
Total Importância - 5	90,2% (92)	64,7% (55)	77,8% (35)	78,4% (182)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Recursos Humanos				
Não-resposta	0,0% (0)	4,7% (4)	0,0% (0)	1,7% (4)
Sem Importância - 1	2,0% (2)	1,2% (1)	4,4% (2)	2,2% (5)
2	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	24,5% (25)	16,5% (14)	13,3% (6)	19,4% (45)
4	7,8% (8)	5,9% (5)	4,4% (2)	6,5% (15)
Total Importância - 5	65,7% (67)	70,6% (60)	77,8% (35)	69,8% (162)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Informática				
Não-resposta	1,0% (1)	4,7% (4)	0,0% (0)	2,2% (5)
Sem Importância - 1	4,9% (5)	2,4% (2)	2,2% (1)	3,4% (8)
2	1,0% (1)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (2)
Média Importância 3	30,4% (31)	22,4% (19)	24,4% (11)	26,3% (61)
4	8,8% (9)	2,4% (2)	2,2% (1)	5,2% (12)
Total Importância - 5	53,9% (55)	67,1% (57)	71,1% (32)	62,1% (144)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Comunicação				
Não-resposta	4,9% (5)	2,4% (2)	2,2% (1)	3,4% (8)
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	28,4% (29)	14,1% (12)	11,1% (5)	19,8% (46)
4	7,8% (8)	2,4% (2)	6,7% (3)	5,6% (13)
Total Importância - 5	57,8% (59)	80,0% (68)	80,0% (36)	70,3% (163)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Publicidade				
Não-resposta	6,9% (7)	2,4% (2)	2,2% (1)	4,3% (10)
Sem Importância - 1	9,8% (10)	3,5% (3)	2,2% (1)	6,0% (14)
2	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Média Importância 3	46,1% (47)	31,8% (27)	28,9% (13)	37,5% (87)
4	4,9% (5)	3,5% (3)	4,4% (2)	4,3% (10)
Total Importância - 5	30,4% (31)	57,6% (49)	62,2% (28)	46,6% (108)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Qualidade				
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	3,9% (4)	3,5% (3)	6,7% (3)	4,3% (10)
4	3,9% (4)	3,5% (3)	2,2% (1)	3,4% (8)
Total Importância - 5	92,2% (94)	92,9% (79)	91,1% (41)	92,2% (214)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Custos				
Não-resposta	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	7,8% (8)	11,8% (10)	13,3% (6)	10,3% (24)
4	3,9% (4)	3,5% (3)	2,2% (1)	3,4% (8)
Total Importância - 5	88,2% (90)	83,5% (71)	84,4% (38)	85,8% (199)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Planejamento				
Não-resposta	1,0% (1)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (2)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	2,4% (2)	4,4% (2)	1,7% (4)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	16,7% (17)	22,4% (19)	11,1% (5)	17,7% (41)
4	5,9% (6)	3,5% (3)	4,4% (2)	4,7% (11)
Total Importância - 5	76,5% (78)	70,6% (60)	80,0% (36)	75,0% (174)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Compras				
Não-resposta	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	1,2% (1)	2,2% (1)	0,9% (2)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	12,7% (13)	14,1% (12)	28,9% (13)	16,4% (38)
4	4,9% (5)	4,7% (4)	4,4% (2)	4,7% (11)
Total Importância - 5	80,4% (82)	80,0% (68)	64,4% (29)	77,2% (179)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Almoxarifado				
Não-resposta	2,0% (2)	15,3% (13)	2,2% (1)	6,9% (16)
Sem Importância - 1	3,9% (4)	8,2% (7)	17,8% (8)	8,2% (19)
2	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Média Importância 3	31,4% (32)	29,4% (25)	31,1% (14)	30,6% (71)
4	5,9% (6)	3,5% (3)	6,7% (3)	5,2% (12)
Total Importância - 5	54,9% (56)	43,5% (37)	42,2% (19)	48,3% (112)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Logística				
Não-resposta	2,0% (2)	5,9% (5)	2,2% (1)	3,4% (8)
Sem Importância - 1	2,9% (3)	4,7% (4)	22,2% (10)	7,3% (17)
2	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Média Importância 3	40,2% (41)	28,2% (24)	24,4% (11)	32,8% (76)
4	4,9% (5)	2,4% (2)	0,0% (0)	3,0% (7)
Total Importância - 5	48,0% (49)	58,8% (50)	51,1% (23)	52,6% (122)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Nível de Importância de HABILIDADES /CARACTERÍSTICAS que compõem o perfil do administrador

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Responsabilidade				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	2,0% (2)	0,0% (0)	4,4% (2)	1,7% (4)
4	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Total Importância - 5	96,1% (98)	100% (85)	93,3% (42)	97,0% (225)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Liderança				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	9,8% (10)	8,2% (7)	4,4% (2)	8,2% (19)
4	7,8% (8)	2,4% (2)	2,2% (1)	4,7% (11)
Total Importância - 5	82,4% (84)	89,4% (76)	91,1% (41)	86,6% (201)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Iniciativa				
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	7,8% (8)	8,2% (7)	6,7% (3)	7,8% (18)
4	4,9% (5)	1,2% (1)	2,2% (1)	3,0% (7)
Total Importância - 5	86,3% (88)	90,6% (77)	91,1% (41)	88,8% (206)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Trabalho em equipe				
Sem Importância - 1	0,0% (0)	2,4% (2)	0,0% (0)	0,9% (2)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	8,8% (9)	11,8% (10)	11,1% (5)	10,3% (24)
4	6,9% (7)	4,7% (4)	2,2% (1)	5,2% (12)
Total Importância - 5	84,3% (86)	81,2% (69)	86,7% (39)	83,6% (194)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Tomada de Decisões				
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	4,9% (5)	7,1% (6)	11,1% (5)	6,9% (16)
4	3,9% (4)	1,2% (1)	0,0% (0)	2,2% (5)
Total Importância - 5	91,2% (93)	91,8% (78)	88,9% (40)	90,9% (211)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Criatividade				
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	14,7% (15)	11,8% (10)	13,3% (6)	13,4% (31)
4	7,8% (8)	3,5% (3)	2,2% (1)	5,2% (12)
Total Importância - 5	76,5% (78)	84,7% (72)	84,4% (38)	81,0% (188)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Comunicação Pessoal				
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	16,7% (17)	15,3% (13)	15,6% (7)	15,9% (37)
4	10,8% (11)	2,4% (2)	4,4% (2)	6,5% (15)
Total Importância - 5	70,6% (72)	82,4% (70)	80,0% (36)	76,7% (178)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Honestidade				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	0,0% (0)	3,5% (3)	4,4% (2)	2,2% (5)
4	1,0% (1)	2,4% (2)	0,0% (0)	1,3% (3)
Total Importância - 5	97,1% (99)	94,1% (80)	95,6% (43)	95,7% (222)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Autoconfiança				
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	8,8% (9)	11,8% (10)	11,1% (5)	10,3% (24)
4	9,8% (10)	0,0% (0)	2,2% (1)	4,7% (11)
Total Importância - 5	80,4% (82)	88,2% (75)	86,7% (39)	84,5% (196)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Planejamento				
Não-resposta	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	9,8% (10)	15,3% (13)	11,1% (5)	12,1% (28)
4	9,8% (10)	2,4% (2)	0,0% (0)	5,2% (12)
Total Importância - 5	80,4% (82)	81,2% (69)	88,9% (40)	82,3% (191)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Sector	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Motivação Pessoal				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	7,8% (8)	7,1% (6)	11,1% (5)	8,2% (19)
4	5,9% (6)	3,5% (3)	0,0% (0)	3,9% (9)
Total Importância - 5	85,3% (87)	88,2% (75)	88,9% (40)	87,1% (202)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Sector	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Espírito Inovador				
Não-resposta	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	10,8% (11)	10,6% (9)	15,6% (7)	11,6% (27)
4	3,9% (4)	4,7% (4)	4,4% (2)	4,3% (10)
Total Importância - 5	84,3% (86)	82,4% (70)	80,0% (36)	82,8% (192)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Sector	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Negociação				
Sem Importância - 1	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	1,8% (12)	8,2% (7)	13,3% (6)	10,8% (25)
4	6,9% (7)	7,1% (6)	2,2% (1)	6,0% (14)
Total Importância - 5	81,4% (83)	83,5% (71)	84,4% (38)	82,8% (192)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Sector	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Relac Pessoal				
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	1,8% (12)	1,8% (10)	11,1% (5)	11,6% (27)
4	4,9% (5)	2,4% (2)	2,2% (1)	3,4% (8)
Total Importância - 5	82,4% (84)	85,9% (73)	86,7% (39)	84,5% (196)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Sector	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Audácia				
Não-resposta	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	2,4% (2)	0,0% (0)	0,9% (2)
Média Importância 3	29,4% (30)	29,4% (25)	20,0% (9)	27,6% (64)
4	11,8% (12)	2,4% (2)	2,2% (1)	6,5% (15)
Total Importância - 5	55,9% (57)	64,7% (55)	77,8% (35)	63,4% (147)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Convivência Pressão				
Não-resposta	1,0% (1)	1,2% (1)	2,2% (1)	1,3% (3)
Sem Importância - 1	7,8% (8)	7,1% (6)	4,4% (2)	6,9% (16)
2	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	36,3% (37)	27,1% (23)	13,3% (6)	28,4% (66)
4	3,9% (4)	3,5% (3)	2,2% (1)	3,4% (8)
Total Importância - 5	51,0% (52)	60,0% (51)	77,8% (35)	59,5% (138)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Estabilidade Emocio				
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	23,5% (24)	20,0% (17)	17,8% (8)	21,1% (49)
4	6,9% (7)	4,7% (4)	2,2% (1)	5,2% (12)
Total Importância - 5	68,6% (70)	75,3% (64)	80,0% (36)	73,3% (170)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Aparência				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	2,9% (3)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,7% (4)
2	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Média Importância 3	33,3% (34)	29,4% (25)	33,3% (15)	31,9% (74)
4	11,8% (12)	2,4% (2)	2,2% (1)	6,5% (15)
Total Importância - 5	50,0% (51)	67,1% (57)	64,4% (29)	59,1% (137)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Visão Generalista				
Não-resposta	0,0% (0)	1,2% (1)	4,4% (2)	1,3% (3)
Sem Importância - 1	2,9% (3)	2,4% (2)	0,0% (0)	2,2% (5)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	23,5% (24)	21,2% (18)	22,2% (10)	22,4% (52)
4	9,8% (10)	7,1% (6)	4,4% (2)	7,8% (18)
Total Importância - 5	63,7% (65)	68,2% (58)	68,9% (31)	66,4% (154)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Equilíbrio				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	8,8% (9)	11,8% (10)	17,8% (8)	11,6% (27)
4	7,8% (8)	3,5% (3)	2,2% (1)	5,2% (12)
Total Importância - 5	82,4% (84)	84,7% (72)	77,8% (35)	82,3% (191)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Flexibilidade				
Sem Importância - 1	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	13,7% (14)	16,5% (14)	22,2% (10)	16,4% (38)
4	9,8% (10)	9,4% (8)	0,0% (0)	7,8% (18)
Total Importância - 5	74,5% (76)	72,9% (62)	77,8% (35)	74,6% (173)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Espírito Crítico				
Sem Importância - 1	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	22,5% (23)	21,2% (18)	33,3% (15)	24,1% (56)
4	8,8% (9)	4,7% (4)	2,2% (1)	6,0% (14)
Total Importância - 5	66,7% (68)	72,9% (62)	64,4% (29)	68,5% (159)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Lógico				
Não-resposta	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Sem Importância - 1	1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
2	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Média Importância 3	25,5% (26)	18,8% (16)	33,3% (15)	24,6% (57)
4	4,9% (5)	4,7% (4)	2,2% (1)	4,3% (10)
Total Importância - 5	68,6% (70)	75,3% (64)	62,2% (28)	69,8% (162)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

POSICIONAMENTO mediante grandes temas:

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Combate Desemprego				
Favorável	97,1% (99)	96,5% (82)	93,3% (42)	96,1% (223)
Contrário	1,0% (1)	1,2% (1)	4,4% (2)	1,7% (4)
Sem Opinião	2,0% (2)	2,4% (2)	2,2% (1)	2,2% (5)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Privatizações				
Favorável	76,5% (78)	64,7% (55)	64,4% (29)	69,8% (162)
Contrário	9,8% (10)	17,6% (15)	13,3% (6)	13,4% (31)
Sem Opinião	13,7% (14)	17,6% (15)	22,2% (10)	16,8% (39)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Cooperativas				
Favorável	62,7% (64)	75,3% (64)	86,7% (39)	72,0% (167)
Contrário	10,8% (11)	12,9% (11)	4,4% (2)	10,3% (24)
Sem Opinião	26,5% (27)	11,8% (10)	8,9% (4)	17,7% (41)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Reforma Fiscal				
Favorável	92,2% (94)	88,2% (75)	75,6% (34)	87,5% (203)
Contrário	2,9% (3)	2,4% (2)	8,9% (4)	3,9% (9)
Sem Opinião	4,9% (5)	9,4% (8)	15,6% (7)	8,6% (20)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Integração Mercosul				
Favorável	82,4% (84)	71,8% (61)	86,7% (39)	79,3% (184)
Contrário	5,9% (6)	7,1% (6)	4,4% (2)	6,0% (14)
Sem Opinião	11,8% (12)	21,2% (18)	8,9% (4)	14,7% (34)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Retorno da Inflação				
Favorável	7,8% (8)	8,2% (7)	8,9% (4)	8,2% (19)
Contrário	86,3% (88)	82,4% (70)	86,7% (39)	84,9% (197)
Sem Opinião	5,9% (6)	9,4% (8)	4,4% (2)	6,9% (16)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Repr Política Region				
Favorável	68,6% (70)	61,2% (52)	53,3% (24)	62,9% (146)
Contrário	8,8% (9)	10,6% (9)	17,8% (8)	11,2% (26)
Sem Opinião	21,6% (22)	27,1% (23)	28,9% (13)	25,0% (58)
Não-resposta	1,0% (1)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (2)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Abertura Comércio Ex				
Favorável	83,3% (85)	76,5% (65)	80,0% (36)	80,2% (186)
Contrário	5,9% (6)	14,1% (12)	8,9% (4)	9,5% (22)
Sem Opinião	10,8% (11)	9,4% (8)	11,1% (5)	10,3% (24)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Sindicato Empregados	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Favorável		43,1% (44)	55,3% (47)	55,6% (25)	50,0% (116)
Contrário		34,3% (35)	31,8% (27)	22,2% (10)	31,0% (72)
Sem Opinião		22,5% (23)	12,9% (11)	22,2% (10)	19,0% (44)
TOTAL		100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Sindicato Patronal	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Favorável		54,9% (56)	64,7% (55)	57,8% (26)	59,1% (137)
Contrário		25,5% (26)	20,0% (17)	20,0% (9)	22,4% (52)
Sem Opinião		19,6% (20)	15,3% (13)	22,2% (10)	18,5% (43)
TOTAL		100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Voto Obrigatório	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Favorável		11,8% (12)	37,6% (32)	37,8% (17)	26,3% (61)
Contrário		79,4% (81)	61,2% (52)	60,0% (27)	69,0% (160)
Sem Opinião		8,8% (9)	1,2% (1)	2,2% (1)	4,7% (11)
TOTAL		100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Empresa Familiar	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Favorável		63,7% (65)	87,1% (74)	75,6% (34)	74,6% (173)
Contrário		8,8% (9)	3,5% (3)	13,3% (6)	7,8% (18)
Sem Opinião		27,5% (28)	9,4% (8)	11,1% (5)	17,7% (41)
TOTAL		100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

NÍVEL DE DIFICULDADE perante a

Internac Economia	Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Não-resposta		0,0% (0)	2,4% (2)	0,0% (0)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1		21,6% (22)	18,8% (16)	42,2% (19)	24,6% (57)
2		3,9% (4)	4,7% (4)	4,4% (2)	4,3% (10)
Média Dificuldade - 3		51,0% (52)	49,4% (42)	33,3% (15)	47,0% (109)
4		2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Total Dificuldade - 5		21,6% (22)	23,5% (20)	20,0% (9)	22,0% (51)
TOTAL		100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Mudança Postura				
Nenhuma Dificuldade - 1	37,3% (38)	37,6% (32)	44,4% (20)	38,8% (90)
2	2,9% (3)	2,4% (2)	0,0% (0)	2,2% (5)
Média Dificuldade - 3	47,1% (48)	43,5% (37)	44,4% (20)	45,3% (105)
4	3,9% (4)	1,2% (1)	2,2% (1)	2,6% (6)
Total Dificuldade - 5	8,8% (9)	15,3% (13)	8,9% (4)	11,2% (26)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Resultados a Atingir				
Nenhuma Dificuldade - 1	26,5% (27)	31,8% (27)	33,3% (15)	29,7% (69)
2	3,9% (4)	3,5% (3)	2,2% (1)	3,4% (8)
Média Dificuldade - 3	61,8% (63)	52,9% (45)	42,2% (19)	54,7% (127)
4	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Total Dificuldade - 5	5,9% (6)	10,6% (9)	22,2% (10)	10,8% (25)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Comunidade				
Nenhuma Dificuldade - 1	56,9% (58)	69,4% (59)	46,7% (21)	59,5% (138)
2	4,9% (5)	0,0% (0)	2,2% (1)	2,6% (6)
Média Dificuldade - 3	31,4% (32)	25,9% (22)	42,2% (19)	31,5% (73)
4	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Total Dificuldade - 5	4,9% (5)	3,5% (3)	8,9% (4)	5,2% (12)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Negociação				
Nenhuma Dificuldade - 1	42,2% (43)	61,2% (52)	31,1% (14)	47,0% (109)
2	9,8% (10)	4,7% (4)	2,2% (1)	6,5% (15)
Média Dificuldade - 3	41,2% (42)	28,2% (24)	55,6% (25)	39,2% (91)
4	0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Total Dificuldade - 5	6,9% (7)	5,9% (5)	8,9% (4)	6,9% (16)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Comprometimento				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	4,4% (2)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1	34,3% (35)	47,1% (40)	40,0% (18)	40,1% (93)
2	6,9% (7)	4,7% (4)	2,2% (1)	5,2% (12)
Média Dificuldade - 3	47,1% (48)	37,6% (32)	46,7% (21)	43,5% (101)
4	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Total Dificuldade - 5	9,8% (10)	10,6% (9)	6,7% (3)	9,5% (22)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Relacionamento				
Nenhuma Dificuldade - 1	51,0% (52)	70,6% (60)	53,3% (24)	58,6% (136)
2	9,8% (10)	3,5% (3)	4,4% (2)	6,5% (15)
Média Dificuldade - 3	32,4% (33)	17,6% (15)	33,3% (15)	27,2% (63)
4	1,0% (1)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (2)
Total Dificuldade - 5	5,9% (6)	7,1% (6)	8,9% (4)	6,9% (16)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Potencial				
Não-resposta	0,0% (0)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,4% (1)
Nenhuma Dificuldade - 1	32,4% (33)	43,5% (37)	57,8% (26)	41,4% (96)
2	5,9% (6)	2,4% (2)	0,0% (0)	3,4% (8)
Média Dificuldade - 3	52,9% (54)	43,5% (37)	35,6% (16)	46,1% (107)
4	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Total Dificuldade - 5	8,8% (9)	9,4% (8)	6,7% (3)	8,6% (20)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Habilidades Técnicas				
Nenhuma Dificuldade - 1	45,1% (46)	57,6% (49)	51,1% (23)	50,9% (118)
2	4,9% (5)	7,1% (6)	0,0% (0)	4,7% (11)
Média Dificuldade - 3	43,1% (44)	25,9% (22)	42,2% (19)	36,6% (85)
4	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Total Dificuldade - 5	6,9% (7)	9,4% (8)	6,7% (3)	7,8% (18)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Incertezas Mercado				
Não-resposta	0,0% (0)	1,2% (1)	2,2% (1)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1	2,0% (2)	18,8% (16)	28,9% (13)	13,4% (31)
2	4,9% (5)	2,4% (2)	2,2% (1)	3,4% (8)
Média Dificuldade - 3	64,7% (66)	48,2% (41)	44,4% (20)	54,7% (127)
4	3,9% (4)	2,4% (2)	0,0% (0)	2,6% (6)
Total Dificuldade - 5	24,5% (25)	27,1% (23)	22,2% (10)	25,0% (58)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Controle Processos				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Nenhuma Dificuldade - 1	35,3% (36)	51,8% (44)	46,7% (21)	43,5% (101)
2	6,9% (7)	4,7% (4)	4,4% (2)	5,6% (13)
Média Dificuldade - 3	52,0% (53)	38,8% (33)	35,6% (16)	44,0% (102)
4	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Total Dificuldade - 5	3,9% (4)	4,7% (4)	11,1% (5)	5,6% (13)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Criatividade				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Nenhuma Dificuldade - 1	45,1% (46)	65,9% (56)	64,4% (29)	56,5% (131)
2	7,8% (8)	2,4% (2)	4,4% (2)	5,2% (12)
Média Dificuldade - 3	40,2% (41)	29,4% (25)	22,2% (10)	32,8% (76)
4	1,0% (1)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (2)
Total Dificuldade - 5	5,9% (6)	1,2% (1)	6,7% (3)	4,3% (10)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Necessidades Empresa				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	4,4% (2)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1	34,3% (35)	49,4% (42)	42,2% (19)	41,4% (96)
2	7,8% (8)	1,2% (1)	2,2% (1)	4,3% (10)
Média Dificuldade - 3	46,1% (47)	40,0% (34)	44,4% (20)	43,5% (101)
4	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
Total Dificuldade - 5	9,8% (10)	8,2% (7)	6,7% (3)	8,6% (20)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Expectativas Cliente				
Não-resposta	0,0% (0)	0,0% (0)	4,4% (2)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1	29,4% (30)	35,3% (30)	42,2% (19)	34,1% (79)
2	9,8% (10)	4,7% (4)	0,0% (0)	6,0% (14)
Média Dificuldade - 3	44,1% (45)	47,1% (40)	48,9% (22)	46,1% (107)
4	2,9% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,3% (3)
Total Dificuldade - 5	13,7% (14)	12,9% (11)	4,4% (2)	11,6% (27)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Ação				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1	33,3% (34)	35,3% (30)	37,8% (17)	34,9% (81)
2	7,8% (8)	5,9% (5)	6,7% (3)	6,9% (16)
Média Dificuldade - 3	41,2% (42)	44,7% (38)	42,2% (19)	42,7% (99)
4	3,9% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	1,7% (4)
Total Dificuldade - 5	12,7% (13)	14,1% (12)	11,1% (5)	12,9% (30)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Atualização				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1	29,4% (30)	48,2% (41)	37,8% (17)	37,9% (88)
2	7,8% (8)	3,5% (3)	4,4% (2)	5,6% (13)
Média Dificuldade - 3	44,1% (45)	40,0% (34)	35,6% (16)	40,9% (95)
4	1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Total Dificuldade - 5	16,7% (17)	8,2% (7)	17,8% (8)	13,8% (32)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Ética Trabalho				
Nenhuma Dificuldade - 1	57,8% (59)	70,6% (60)	77,8% (35)	66,4% (154)
2	4,9% (5)	5,9% (5)	0,0% (0)	4,3% (10)
Média Dificuldade - 3	31,4% (32)	18,8% (16)	17,8% (8)	24,1% (56)
4	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)
Total Dificuldade - 5	5,9% (6)	4,7% (4)	4,4% (2)	5,2% (12)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Conhecer Empresa				
Não-resposta	1,0% (1)	1,2% (1)	0,0% (0)	0,9% (2)
Nenhuma Dificuldade - 1	76,5% (78)	81,2% (69)	77,8% (35)	78,4% (182)
2	3,9% (4)	2,4% (2)	0,0% (0)	2,6% (6)
Média Dificuldade - 3	15,7% (16)	11,8% (10)	17,8% (8)	14,7% (34)
4	1,0% (1)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,9% (2)
Total Dificuldade - 5	2,0% (2)	3,5% (3)	2,2% (1)	2,6% (6)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Relac Pessoal				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Nenhuma Dificuldade - 1	75,5% (77)	88,2% (75)	86,7% (39)	82,3% (191)
2	5,9% (6)	1,2% (1)	0,0% (0)	3,0% (7)
Média Dificuldade - 3	15,7% (16)	9,4% (8)	11,1% (5)	12,5% (29)
4	0,0% (0)	0,0% (0)	2,2% (1)	0,4% (1)
Total Dificuldade - 5	2,0% (2)	1,2% (1)	0,0% (0)	1,3% (3)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

Setor	Industrial	Comercial	Serviços	TOTAL
Integrar Pessoas				
Não-resposta	1,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,4% (1)
Nenhuma Dificuldade - 1	52,9% (54)	67,1% (57)	75,6% (34)	62,5% (145)
2	8,8% (9)	3,5% (3)	0,0% (0)	5,2% (12)
Média Dificuldade - 3	33,3% (34)	27,1% (23)	22,2% (10)	28,9% (67)
4	2,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,9% (2)
Total Dificuldade - 5	2,0% (2)	2,4% (2)	2,2% (1)	2,2% (5)
TOTAL	100% (102)	100% (85)	100% (45)	100% (232)

BIBLIOGRAFIA

ADLER, P., Automation, Skill and the Future of Capitalism, Mimeo, Julho, 1988.

ALBERS, Henry H. & SCHOER, Lowell. Princípios de Organização e Administração; Manual de Instrução Programada. Rio de Janeiro, Renes, 1970.

ANGRAD, Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração, Perfil Habilidades do Administrador (folheto), São Paulo: 1996.

ARGYRIS, Chris. Enfrentando Defesas Empresariais: Facilitando o Aprendizado Organizacional. Rio de Janeiro. Campus. 1992.

BARBETTA, Pedro Alberto, Estatística Aplicada às Ciências Sociais, Editora Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: 1994.

BARROS, Betania Tanure de & PRATES, Marco Aurelio Spyer. O Estilo Brasileiro de Administrar. São Paulo, Atlas, 1996.

BECKHARD, Richard. Como Planejar e Conduzir Seminários e Assembléias. Rio de Janeiro. 1966.

BELL, Daniel. O Advento da Sociedade Pós Industrial: Uma Tentativa de Previsão Social. São Paulo. Cultrix. 1972.

BENNIS, Warren. A Formação do Líder. São Paulo. Atlas. 1996.

BERNHOEFT, Renato, Empresa Familiar, Livraria Nobel Ltda., São Paulo - SP, 1989.

BLAKE, Robert & MOUTON, Jane Srygley. O Novo Grid Gerencial. São Paulo., Pioneira. 1980.

BOOG, Gustavo G. O Desafio da Competência: Como Enfrentar as Dificuldades do Presente e preparar sua Empresa para o Futuro. São Paulo, Best Seller, 1991. 333p.

- BOTELHO, Eduardo. Do Gerente Ao Líder: A Evolução do Profissional. 2.ed.. - São Paulo, Atlas, 1991.
- BRADA, Ana Maria, et al, Universidade Futurante, Produção do Ensino e Inovação, Papirus Editora, 1998.
- BRUNO, Lucia. Educação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo: Leituras Seleccionadas; Inovações Tecnológicas e Novos Espaços da Educação, Qualidade Total na Educação, Sistema de Ensino e Mercado de Trabalho. São Paulo, Atlas, 1996.
- CAMPOS, Vicente Falconi, Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia, Bloch Editores S. A, Rio de Janeiro: 1994.
- CARAVANTES, Com Motta, Geraldo Ronchetti. Planejamento Organizacional Dimensões Sistêmicos - gerenciais. Makron Books do Brasil, Porto Alegre, FDRH, 1979.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Administração e Qualidade a Suspensão dos Desafios. Makron Books do Brasil, São Paulo, 1997.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Administração por Objetivos uma abordagem sócio-técnica. Makron Books do Brasil, Porto Alegre, 1977.
- CHIAVENATTO, Idalberto, Administração de Recursos Humanos – 2ed. Interação Pessoas Organizações: a Abordagem Sistêmica Contingencial, Atlas, São Paulo, 1986.
- _____, Administração de Empresas – 2ed. Uma Abordagem Contingencial, McGraw-Hill, São Paulo, 1987.
- _____, Administração, Teoria, Processo e Prática, Editora Makron Books, São Paulo: 1994.
- _____, Administração – 2ed. Teoria, Processo e Prática, Makron Books, São Paulo, 1994
- _____, Administração nos Novos Tempos os Novos Horizontes em Administração, Makron Books, São Paulo, 1999.
- COLLINS, James C. et al, Feitas Para Durar, Editora Rocco Ltda., Rio de Janeiro, 1995
- CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, Perfil do Administrador e Mercado de Trabalho, Brasília: 1995.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, Perfil do Contabilista Brasileiro, Brasília, 1996.

CROSBY, Philip B. Liderança: A Arte de Tornar-se Um Executivo. São Paulo. Makron Books. 1991.

DALE, Ernest & MICHELON, L. C. Gerência Empresarial: Métodos Modernos. Rio de Janeiro, Bloch, 1974.

DICKINSON, G. M. & LEWIS, J. E. Planificación, Inversion Y Control Financiero. Bilbao. Ediciones Deusto. 1993.

DIMOCK, Marshall E, Filosofia da Administração, Editora Fundo de Cultura, São Paulo: 1967.

DRUCKER, Peter Ferdinand. A Prática da Administração de Empresas. São Paulo, Pioneira, 1981.

_____. Inovação e Espírito Empreendedor, Prática e Princípios. São Paulo, Pioneira, 1986.

_____. As Fronteiras da Administração: Onde as Decisões do Amanhã Estão Sendo Determinadas Hoje. São Paulo, Pioneira, 1989.

_____. Administrando Para o Futuro: Os Anos 90 e a Virada do Século. 2.ed. - São Paulo, Pioneira, 1992.

_____. Administrando em Tempos de Grandes Mudanças. 2.ed. São Paulo, Pioneira, 1995.

ECO, Umberto, Como Se Faz Uma Tese, Editora Perspectiva, São Paulo, 1977.

FAYOL, Henry. Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação, Controle. 8.ed. - São Paulo, Atlas, 1970.

FENSTERSEIFER, Jaime E, et al, O Complexo Calçadista em Perspectiva: Tecnologia e Competitividade, Editora Ortiz S. A , Porto Alegre, 1995.

FLEURY, Afonso Carlos Correa & VARGAS, Nilton. Organização do Trabalho: Uma Abordagem Interdisciplinar; Sete Estudos sobre a Realidade Brasileira, São Paulo, Atlas, 1984.

FLEURY, M. T. L, Mudanças e Persistências nos Modelos de Gestão de Pessoal em Setores de Tecnologia de Ponta - O Caso Brasileiro em Contraponto com o Japonês, Revista de Administração, 25(4), São Paulo; out/dez, 1990.

FLEURY, M. T. L. et al, Processo e Relações do Trabalho no Brasil, Editora Atlas, São Paulo, 1987.

FLEURY, Maria Teresa Leme & FISCHER, Rosa Maria. Processo e Relações do Trabalho no Brasil. São Paulo, Atlas, 1985.

- FLEURY, Maria Teresa Leme & FISCHER, Rosa Maria. Processo e Relações de Trabalho no Brasil: Movimento Sindical, Comissão de Fábrica, Gestão e Participação - O Modelo Japonês de Organização da Produção no Brasil (CCQ e KANBAN). - 2.ed. - São Paulo, Atlas, 1992.
- FORD, Henry. Os Princípios da Prosperidade: Minha Vida e Minha Obra Hoje e Amanhã. Minha Filosofia da Indústria. 3.ed. - Rio de Janeiro, Livraria Freitas Bastos, 1967.
- FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos. São Paulo. Mcgraw-Hill. 1991.
- FRITZ, Roger, Empresa Familiar, A Sustentação da Visão, dos Objetivos e da Atuação Empreendedora, Makron Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo - SP, 1993.
- GALBRAITH, John Kenneth. Anatomia do Poder. São Paulo. Pioneira. 1984.
- _____. A Era da Incerteza. 8.ed. São Paulo. Pioneira. 1991.
- HALL, Robert W. Excelência na Manufatura, Just-in-time, Qualidade Total, Envolvimento Total das Pessoas. São Paulo, Inst. De Movimentação e Armazenagens de Materiais. 1988.
- HAMEL, Gary, et al, Competindo Pelo Futuro, Editora Rocco Ltda., Rio de Janeiro, 1995.
- HAMMER, Michael, et al, Reengenharia, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1994.
- HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia Para Administradores: A
- HESKETH, José Luiz. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo, Atlas, 1977.
- HUMPHREY, J. et al, Recursos Humanos e a Difusão e Adaptação de Novos Métodos para a Qualidade no Brasil, IPEA, São Paulo, março/92.
- JOHANN, Silvio Luiz, O Modelo Brasileiro de Gestão Organizacional, Editora Unisinos, São Leopoldo, 1996.
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. 2.ed. - São Paulo, Atlas, 1973.
- KAUFFMANN, Luiz. Passaporte Para O Ano Dois Mil: Como Desenvolver e Explorar a Capacidade Empreendedora Para Crescer Com Sucesso Até o Ano Dois Mil. São Paulo, Makron, Mcgraw-Hill, 1990.
- KERN, H., et al, Rationalization and Work in Germany Industry, Gottingen, 1991.
- KIERNAN, Matthew J., 11 Mandamentos da Administração do Século XXI, Makron

- Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo - SP, 1999.
- KOONTZ, Harold & O'DONNEL, Cyril. Princípios de Administração: Uma Análise das Funções Administrativas - Volume Um -6.ed. - São Paulo, Pioneira, 1972.
- KUNSCH, Margarida Maria K. & FERNANDES, Francisco Assis M. Comunicação, Democracia e Cultura. São Paulo, 1989.
- LEME, Marisa Saenz. A Ideologia dos Industriais Brasileiros; 1919-1945. Petrópolis, Vozes, 1978.
- LEVIN, Jack. Estatística Aplicada à Ciências Humanas. São Paulo. Harper & Grow. 1978.
- LODI, João Bosco, A Ética na Empresa Familiar, Livraria Pioneira Editora, São Paulo - SP, 1994.
- MATTOS, Alexandre Morgado. Organização: Uma Visão Global; Introdução, Ciência, Arte. Rio de Janeiro, FGV, Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- McGREGOR, Douglas. O Lado Humano da Empresa. São Paulo. Martins Fontes. 1980.
- MEISTER, Jeanne C., Educação Corporativa, Makron Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo - SP, 1999.
- MELLANDER, Klas, O Poder da Aprendizagem, Editora Cultrix Ltda., São Paulo, 1993.
- MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO E CULTURA, Revista do Provão de Administração e Direito, Brasília, 1996, 1997 e 1998.
- MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: Estruturas em Cinco Configurações. São Paulo, Atlas, 1995.
- MONTENEGRO, Abelardo F. Pontos de Economia Internacional. - 2.ed. - São Paulo, Sugestões Literárias, 1970.
- MORAIS, José Augusto de, A Coragem de Mudar, Editora Record, Rio de Janeiro, 1994.
- NAISBITT, John. Paradoxo Global: Quanto Maior a Economia Mundial, Mais Poderosos São os Seus Protagonistas Menores: Nações, Empresas e Indivíduos. 3.ed. - Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- OIT, Relatório Anual, El Empleo, Las Condiciones de Trabajo Y La Competitividad en La Industria Del Cuero Y Del Calzado, Genebra, 1992.
- PERRY, Lee Tom. Estratégia Ofensiva: Como Tornar sua Empresa tão Competitiva

- Quanto as Japonesas e Coreanas. São Paulo, Makron Books, 1993.
- PETERS, Thomas J. & WATERMAN JR., Robert H. Vencendo a Crise: Como o Bom Senso Empresarial Pode Superá-la. - 6.ed. - São Paulo, Harper e Row. 1983.
- PETERS, Tom. Prosperando no Caos. São Paulo. Harbra. 1989.
- _____. Rompendo as Barreiras da Administração: A Necessária Desorganização Para Enfrentar A Nova Realidade. São Paulo. Harbra.1993.
- PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1986.
- _____, Vantagem Competitiva, Editora Campus, Rio de Janeiro-RJ, 1990.
- _____, A Vantagem Competitiva das Nações, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1993.
- PORTER, Michael E, et al, Estratégia - A Busca da Vantagem Competitiva, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998.
- PRODANOV, Cleber Cristiano, Manual de Metodologia Científica, Editora Palotti, 1998.
- RIES, Al, et al, As 22 Consagradas Leis do Marketing, Makron Books do Brasil Editora, São Paulo, 1993.
- RIES, Al, Foco. Uma Questão de Vida ou Morte para sua Empresa, Makron Books do Brasil, São Paulo, 1996.
- ROESCH, R. M., et al, O Just In Time e a Emergência de um Novo Cargo: O Operador Multifuncional, Revista de Administração, V. 25, nº 4, out/dez/1990.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo, Projetos de Estágio do Curso de Administração, Editora Atlas, São Paulo, 1996.
- RUAS, R., et al, Novas Formas de Organização e Estratégias de Gestão do Trabalho em Indústrias Tradicionais, In: Ensaios FEE, ano 13, número 1, 1992.
- SAVIANI, José Roberto, O Analista de Negócios e da Informação, Editora Atlas, São Paulo, 1996.
- SHANK, John K, A Revolução dos Custos, Editora Campus, Rio de Janeiro, 1997.
- SILVA, Benedicto. Taylor e Fayol. 5.ed. - Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- SIMON, Herbert A, Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos

- Decisórios nas Organizações Administrativas. 2.ed. - Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1970.
- SINGER, Paul, O Brasil na Crise, Perigos e Oportunidades, Editora Contexto, São Paulo - SP, 1999.
- SLONGO, Luis Antonio, O Principal Executivo das 100 Maiores Empresas Gaúchas - PPGA - UFRGS, Porto Alegre, 1998.
- SOARES, Dulce Helena Penha. O Que é Escolha Profissional. - 2.ed. - São Paulo, Brasiliense, 1991.
- STIGLITZ, Joseph, O Pós Consenso de Washington, Folha de São Paulo, Edição de 12 de Julho de 1998.
- TANNENBAUM, Robert & WESCHLER, Irving R. & MASSARIK, Fred. Liderança e Organização: Uma Abordagem À Ciência do Comportamento. São Paulo, Atlas, 1970.
- TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. 7.ed. - São Paulo, Atlas, 1970.
- Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional. São Paulo, EPU, 1986.
- THIOLLENT, Michel J. M. Crítica Metodológica, Investigação Social e Enquete Operária. 3.ed. - São Paulo, Polis, 1982.
- THIOLLENT, Michel. Pesquisa-Ação nas Organizações. São Paulo. Atlas. 1997.
- THOMPSON, James D. Dinâmica Organizacional: Fundamentos Sociológicos da Teoria Administrativa. São Paulo. Mcgraw-Hill. 1976.
- TOFLER, Alvin. A Terceira Onda. - 8.ed. - Rio de Janeiro, Record, 1980.
- _____. Powershift: As Mudanças do Poder. - 3.ed. - Rio de Janeiro, Record, 1993.
- VAZQUEZ, José Lopes. Comércio Exterior Brasileiro. São Paulo. Atlas. 1995.
- VOCÊ S.A. , Edição número 1, Editora Abril, São Paulo, Publicação abril, 1998.
- WEBER, Max. História Geral da Economia. São Paulo, Mestre Jou, 1968.
- _____. Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva - Volume Um - 3.ed. Brasília, Ed. Universidade de Brasília, 1994.