

IJ
00579

IJSN

579

não
circula

658.309815 2
F 981 r
6243/84



658.3009815 2
64 981 2
6243/84

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SECRETARIA DE ESTADO DO PLANEJAMENTO



RELATÓRIO

~~PROJETO~~ DE PESQUISA:
~~PERFIL DE~~ RECURSOS HUMANOS NAS
~~100~~ MAIORES EMPRESAS DO ESPÍRITO SANTO

Recor

Antes

FUNDAÇÃO JONES DOS SANTOS NEVES

ÍNDICE

1. JUSTIFICATIVA *Justificativa*
2. OBJETIVOS *Objetivos do estudo*
 - 2.1. Objetivo-Geral
 - 2.2. Objetivos Especiais
3. METODOLOGIA *Método*
 - 3.1. O trabalho de campo *de campo*
 - 3.2. O teste do questionário *de teste*
 - 3.3. Limitações do projeto
 - 3.4. Treinamento dos auxiliares de pesquisa
4. RESULTADOS DO ESTUDO *Resultados do estudo*
 - 4.1. *Resultados*
 - 4.2. *Análise de dados*
 - 4.2.1. *Resultados*
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES
 - 5.1. Introdução -
 - 5.2. Conclusões
 - 5.3. Recomendações
6. APÊNDICE
 - 6.1. Cópias dos formulários
 - 6.2. Detalhes da amostra com validação

1.

JUSTIFICATIVA

Carece o Espírito Santo do estabelecimento de instrumentos para uma política de treinamento de recursos humanos capaz de alicerçar o ambiente empresarial para os impactos gerados pelo processo acelerado de industrialização induzido pelos Grandes Projetos de Impacto.

De uma maneira geral, observa-se a existência de um processo de ajustamento às novas pressões que surgem com a industrialização sem um esquema de planejamento capaz de fornecer com a devida antecedência informações no tocante à planificação dos recursos humanos nas empresas. Corre-se, assim, o risco de enfrentar-se situações delicadas causadas por insuficiência técnica dos quadros de pessoal das empresas, que poderiam ter sido perfeitamente contornados caso as firmas tivessem se preparado com a devida antecedência.

A modernização econômica acompanhada pela espiral crescente de urbanização acelerada que caracteriza a economia capixaba traz em seu bojo uma série de desestabilizadores sócio-culturais cujos efeitos sobre o sistema administrativo das empresas pode ser tremendamente danoso.

- > De uma maneira geral, grande parte do universo formado pelas empresas espiritossantenses teve um processo de evolução semelhante. Componentes de uma família, ou amigos, reuniram-se para explorar um pequeno negócio que lhes parecia promissor. A partir de uma pequena loja ou oficina, a célula empresarial começou a crescer, à medida em que forças da demanda exerciam seu peso sobre o rumo dos negócios. Atualmente

essas firmas se apresentam como empresas de porte ^{pequeno e médio} ~~relativamente~~ gran-
de, especialmente se consideradas dentro do quadro de referência sô-
cio-econômico em que operam: o Estado do Espírito Santo. Outra parte
das firmas existentes no estado é representada por filiais de grandes
empresas internacionais. Finalmente, o terceiro e último segmento re-
levante compõem-se de empresas de economia-mista, através das quais o
Governo procurou ocupar espaços vazios deixados pela iniciativa priva-
da ou teve que interferir para a montagem de infraestrutura necessá-
ria ao processo de desenvolvimento.

À exceção dos dois últimos setores acima mencionados, que já dispõem
de razoável refinamento organizacional e têm tido, por força de sua
própria complexidade, a preocupação de montarem embasamento, em termos
de planejamento de recursos humanos, de forma a permitir-lhes uma po-
sição, sempre, de vanguarda, o primeiro setor caracteriza-se por utili-
zação reduzida de planejamento e, ^{por conseguinte} consequentemente, sofre as conse-
quências - às vezes dramáticas, deste fato.

Não se pode culpar as empresas por essa situação de uma maneira isola-
da. É difícil para um pequeno grupo cuja empresa se ampliou de forma
rápida reconhecer a necessidade de novas técnicas para a elaboração de
um trabalho que, acreditam, vem sendo levado à cabo perfeitamente até
então.

Um aspecto interessante existente nessas empresas é, quase sempre, a
utilização de uma forma de administração extremamente personalizada

e dependente. Ou o pai, ou o irmão mais velho, ou outra pessoa de maior idade - o certo é que há sempre um líder cuja forma ^{ca} emana da experiência.

Surge, assim, uma série de conflitos às vezes difíceis de serem superados e que geram tensões na estrutura organizacional cujo efeito deletério só se faz sentir a longo prazo - muito raramente num horizonte de tempo mais curto. Harry Levinson, em artigo publicado na Harvard Business Review sob o título "Conflitos que infestam as Empresas de Família", apresenta algumas colocações bem interessantes sobre o assunto. "A administração de uma empresa de propriedade familiar é muitas vezes seriamente complicada por atritos originários de rivalidades entre pai e filho, irmãos ou outros parentes que ocupam cargos na firma ou pelo menos dela recebem rendimentos. A menos que os diretores admitam seus sentimentos de hostilidade o negócio sofrerá as consequências da situação e poderá até acabar". No que respeita à posição dos mais velhos, assim se pronuncia Levinson: "Muitos pais empreendedores parecem não ser capazes de resolver seu dilema por si mesmos. Eles tendem a ser rígidos e retos, sentindo dificuldade em compreender que há outro ponto de vista igualmente válido que eles podem aceitar sem se tornar fracos. Estranhos bem intencionados, que procuram ajudar o pai a perceber os efeitos de seu comportamento e pensar seriamente na sucessão, em geral vêm-se rejeitados. Perdem então toda a influência benéfica que poderiam ter sobre ele". Na parte relativa às alternativas existentes para solução dos impasses, diz Levinson: "Em

geral, o mais sensato para qualquer empresa, de família ou não, é pas sar à administração profissional o mais rapidamente possível. Toda em presa precisa definir sua principal razão de ser, da qual derivam seus objetivos. Dentro dessa estrutura de planejamento, a empresa precisa ter um sistema de avaliação do grau em que ela e suas unidades comp onentes estão alcançando os objetivos que foram estabelecidos. ... On de houver conflito ou territórios inadequadamente racionalizados, os membros da família devem ser promovidos a cargos aos quais cabe o es tabelecimento de políticas, afastando-se da administração o mais de pressa possível. Tal medida reconhece a realidade da propriedade, mas não confunde propriedade com administração".

Não se pretende, com a introdução dos comentários anteriormente des critos, de forma alguma, retirar o mérito dos empresários colocados, para efeito do presente trabalho, sob os limites do primeiro setor: em presas privadas que evoluíram de estruturas familiares ou de pequenas' empresas formadas por amigos com interesses comuns. O objetivo de todas as colocações vistas até o momento foi, muito ao contrário, o de tentar explicar o porquê de uma certa apatia verificada em todas as empresas, onde quer que se encontrem, no sentido de aceitar a realida de em termos de planejamento. Planejamento em sentido lato: desde os aspectos mais elementares - estabelecimento de rotinas, fluxos, crono gramas - aos mais complexos - a determinação da estratégia empresarial.

Dentro desse quadro de referência, ao presente projeto cabe a tarefa

de analisar o problema de recursos humanos observado nas empresas pes
quisadas e levantar ^{alternativas} para a orientação do processo de treinamento que
se fará necessário ^{de fazer} para que as empresas existentes possam melhor rea
gir à dinâmica do Século XX, numa conjuntura altamente instável em
termos de mudanças sócio-culturais, econômicas e tecnológicas como a
que se delineia, presentemente, no Espírito Santo.

É de vital importância que o desenvolvimento econômico seja acompa
nha do, pari passu, de um aporte de investimentos em recursos humanos ca
paz de dotá-lo de mecanismos auto-sustentadores que permitam a irra
diação mais rápida dos benefícios econômico-sociais que lhe são ineren
tes.

2.

OBJETIVOS

2.1.

OBJETIVO GERAL

Conhecer a demanda emergente e potencial de treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos das cem maiores empresas capixabas, utilizando o universo pesquisado como escala referencial para outras empresas de menor porte, de forma a poder imprimir uma maior velocidade ao desenvolvimento estadual mediante o conhecimento das características mais marcantes das estruturas de pessoal existentes. Uma vez trazida ã tona a realidade prevalecente, espera-se despertar uma tomada de posição por parte da comunidade empresarial com vistas ã sua melhor adequação a parâmetros técnico-administrativos mais sofisticados e em maior sintonia com o complexo mundo empresarial moderno.

2.2.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1. Estruturar um perfil de recursos humanos para as cem maiores em presas do Espírito Santo;

2.2.2. Identificar os profissionais e os especialistas que nelas estão engajados em termos de áreas técnicas onde atuam;

2.2.3. Criar um cadastro de recursos humanos existentes de forma a permitir, sempre que necessário, uma rápida agilização de esforços no planejamento de programas de treinamento.

3.

METODOLOGIA

Objetivando trazer à tona um levantamento bastante fidedigno da situação existente, dirigimos a pesquisa a todo o universo formado pelas cem maiores empresas catalogadas pela Secretaria de Estado da Indústria e Comércio para o ano de 1976 - último levantamento efetuado por esse órgão. Além das empresas listadas na publicação retromencionada, dirigimo-nos, também, às empresas estatais e de economia-mista de grande porte existente no estado.

O processo investigatório fez uso de questionários, elaborados de maneira a fornecer-nos um perfil de mercado no que respeita aos recursos humanos, nos seus aspectos quantitativo e qualitativo.

Para efeito de facilitar-se os deslocamentos da equipe de pesquisa, o universo foi dividido em setores, por ramos de atividade econômica, conforme segue¹:

- Setor 1 - Comércio Varejista (11 empresas)
- Setor 2 - Comércio Exterior (10 empresas)
- Setor 3 - Comércio de Veículos (9 empresas)
- Setor 4 - Construção Civil (8 empresas)
- Setor 5 - Metalurgia e Pelotização (8 empresas)
- Setor 6 - Diversos (54 empresas)

¹Na verdade foram listados os 34 setores constantes da classificação proposta pela SEIC. No entanto, devido a alguns setores terem sido representados por somente uma empresa - às vezes nenhuma mesmo, optamos por estabelecer um critério, segundo o qual só seriam considerados os setores que tivessem um mínimo de 4 empresas. Todas as firmas isoladas foram agrupadas num setor que convencionamos chamar de "diversos", e que não foi analisado em virtude de sua heterogeneidade.

Assim, a problemática de cada setor será examinada segundo a hipótese de que representa uma realidade específica - hipótese esta bastante provável, considerando-se a alta probabilidade de que as empresas de um ramo de atividades tendam a apresentar problemas semelhantes.

Por outro lado, reunidos todos os setores poderemos ter uma perspectiva globalizante do perfil empresarial. Dessa forma, procuramos formar e descrever o mosaico montado quando da aglutinação de todas as empresas, de maneira a que o leitor possa melhor situar-se quando tiver que se referir a um dos ramos específicos. Esperamos, mesmo, incitar ao raciocínio comparativo, dando, dentro das possibilidades, condições ao leitor de estabelecer relações entre o todo e uma parte, entre as partes entre si e, finalmente, entre as partes e o todo.

Catalogadas as empresas com base no critério anteriormente explicitado, partimos para a pesquisa com a utilização de questionário envolvendo:

- a) dados de identificação das empresas;
- b) dados de análise;
- c) dados complementares.

Por dados de identificação entendemos todos aqueles que possam dar margem a uma rápida caracterização das empresas; por dados de análise, aqueles que mostram o produto, a tecnologia, o número de empregados e os recursos humanos existentes nas empresas e, finalmente, por dados complementares os vinculados às necessidades de treinamento para a es

estrutura gerencial existente, conforme apontados pelas próprias empre-
sas.

Embora tivéssemos encontrado algumas dificuldades no decorrer da execução dos trabalhos de campo, cremos, mesmo assim, ter conseguido alcançar razoavelmente nossos objetivos.

Um dos maiores obstáculos encontrados foi a falta de tempo do pessoal a quem se destinava realmente os questionários. Houve necessidade de, às vezes, seis deslocamentos a uma mesma empresa para que pudéssemos conseguir o preenchimento do questionário.

Devido ao fato de que os responsáveis hierarquicamente mais elevados pelo setor de recursos humanos não dispunham de tempo, houve considerável preenchimento de questionários por elementos que, apesar de terem manifestado extrema boa vontade, simplesmente não dispunham de informações suficientes para fazê-lo. Em consequência, houve redução significativa da confiabilidade dos dados apresentados pelo trabalho. Entretanto, essa é a realidade e não há meios capazes de modificá-la, pelo menos no curto prazo. Daí termos optado por levar à frente o projeto, conscientes de suas limitações, porém, ao mesmo tempo, compreendendo que a pesquisa ainda é rara no Brasil - que dirá no Estado. É natural que as pessoas oponham certa resistência explícita ou velada a um questionário. Somente avaliando os resultados de trabalhos vários é que se vai for

mando uma consciência ~~mais~~ mais favorável a futuras pesquisas. Neste ponto esperamos ter trazido uma modesta colaboração, com o presente trabalho.

A medida em que surjam novas pesquisas, que se vã conhecendo um pouco mais da realidade, ir-se-ão abrindo, uma à uma, as portas que se cer_ravam anteriormente.

3.2.

O TESTE DO QUESTIONÁRIO

Antes de termos lançado os questionários, foram os mesmos testados em cinco empresas, escolhidas segundo os critérios abaixo:

3.2.1. As Cem maiores Empresas foram estratificadas em cinco grupos, como segue:

- Grupo 1 - Empresas classificadas do 1º ao 20º lugar;
- Grupo 2 - Empresas classificadas do 21º ao 40º lugar;
- Grupo 3 - Empresas classificadas do 41º ao 60º lugar;
- Grupo 4 - Empresas classificadas do 61º ao 80º lugar;
- Grupo 5 - Empresas classificadas do 81º ao 100º lugar.

3.2.2. Em seguida, utilizando uma tabela de números aleatórios, de dois dígitos, obtivemos os seguintes números:

- a) 51
- b) 24
- c) 45
- d) 30
- e) 03
- f) 64
- g) 15
- h) 09
- i) 21
- i) 01

3.2.3. Dando seqüência, os números acima foram alocados aos grupos, i tem 3.2.1. sendo eliminadas as duplicações por grupo.

3.2.4. O resultado final foi o abaixo:

GRUPOS	nº
1	03
2	24
3	51
4	64
5	91

3.2.5. Decodificando as empresas sorteadas aleatoriamente, isto é, bus_ucando na publicação da SEIC as firmas correspondentes aos números aci_uma, obtivemos:

- 1º - TELEST - Telecomunicações do Espírito Santo S.A.
- 2º - BRASPEROLA - Industrial e Comercial S.A.
- 3º - BANESTES CRÉDITO, ^{Financiamento} ~~FINANCEIRA~~ E INVESTIMENTOS S.A.
- 4º - CASAS GIACOMIN LTDA
- 5º - CHOCOLATES VITÓRIA S.A.

O exame dos dados constantes dos questionários-teste, levou-nos às seguintes conclusões:

- a) Devido ao fato de que o preenchimento dos questionários foi efetua_udo dentro das próprias empresas, foram observados alguns aspectos que evidenciaram a importância do preenchimento dos questionários à frente do pessoal de campo. Embora os auxiliares de pesquisa te_u

nham esclarecido, em detalhes, acerca do preenchimento dos questionários, observamos uma certa dificuldade por parte das empresas no preenchimento. Algumas alegavam não ser possível o desmembramento de seu pessoal em "administrativo" e "operacional"; outras mostravam dificuldades em localizar as pessoas a seus respectivos níveis hierárquicos e a suas especializações; outras, ainda, simplesmente não devolveram o questionário à equipe.

- b) Um fator importante que ficou evidenciado no decorrer do teste dizia respeito a quem deveria preencher o questionário. Se a pessoa a quem o mesmo foi entregue não estivesse num nível hierárquico que lhe permitisse uma visão mais profunda da realidade empresarial, inevitavelmente recebíamos um questionário incoerente com a situação da empresa. Daí termos tomado uma série de medidas no sentido de ~~evitarmos~~ ^{evitarmos} todos os esforços para que os questionários fossem preenchidos pela pessoa certa - o que não foi sempre possível, conforme já explicado anteriormente.
- c) Outro fator de grande relevância ligou-se ao fato de que os questionários não permanecessem nas empresas. A equipe teve que, devido a isso, deslocar-se para as ~~empresas~~ ^{empresas} tantas vezes quantas fosse necessário para obter a resposta e poder trazê-la em mãos.
- d) Finalmente, pensamos, mesmo, que o questionário estivesse demasiadamente imperfeito - daí porquê todos os problemas acima levantados. Entretanto, uma análise realista da situação levou-nos a manter o questionário para o trabalho como um todo. As dificuldades observadas foram muito mais conjunturais do que devidas a imperfeições no questionário - em que pese o fato de que não pairam dúvidas quanto

às possíveis interferências do mesmo no tocante às interpretações
que possa ter sofrido por parte dos entrevistados.

Embora algumas das limitações vinculadas ao presente trabalho já tenham ficado demonstradas nos tópicos anteriores, achamos válida a inserção de alguns comentários específicos sobre o assunto.

Durante o trabalho de campo foram percorridas 73 empresas na Grande Vitória. Deste total, 59 empresas responderam o questionário, 3 empresas recusaram-se a prestar informações e, de 11 empresas, não se obteve nenhuma informação, apesar da insistência dos entrevistadores. As pessoas a serem entrevistadas alegavam falta de tempo; no entanto ficaram evidentes outras razões mais específicas, como falta de interesse, sobrecarga de serviço, receio de fornecer dados sobre as empresas e, finalmente, uma ausência de percepção acerca da possível importância da pesquisa para as próprias empresas.

Embora tenhamos enviado questionário para as 27 empresas localizadas no interior, não tivemos um retorno de informações suficiente. A inclusão de um número muito reduzido de firmas poderia distorcer a análise de todas as demais, razão por quê preferimos excluí-las do presente trabalho.

Observou-se pelo contato pessoal com as empresas que parte destas interessavam pela pesquisa. Outra parte, apesar de necessitar de treinamento, simplesmente não se preocupava com o problema. Na maior parte das empresas, ficou claro que a procuração maior em relação ao treinamento está voltada para o pessoal de nível médio. Em geral, as empresas com uma estrutura administrativa simples demonstravam maior interesse pela pesquisa do que as empresas mais estruturadas. Curiosamente, estas foram as empresas que mostraram maior receio em fornecer informações.

No que respeita à posição hierárquica, nota-se uma grande frequência de indicações para os níveis de supervisão e execução, sem muita ênfase aos níveis de diretoria e presidência. Os entrevistados quase sempre se manifestavam receiosos de indicar o pessoal de cargo mais elevado para algum curso, na expectativa de que isso pudesse evidenciar certo despreparo por parte dos mesmos. Mesmo quando elementos de alto nível foram entrevistados, excluíram-se como possíveis candidatos a algum tipo de treinamento.

Relativamente ao grau de necessidade de treinamento, a maior frequência de indicação foi para o grau 2 (alguma necessidade). Esse grau era mencionado de uma forma não muito segura, pretendendo mostrar que a necessidade de treinamento não afetava em praticamente nada o desempenho da empresa. Mesmo sentindo que a necessidade de treinamento atingia o grau 3 (grande necessidade), as empresas não querendo admitir essa possibilidade por se sentirem vulneráveis mostravam-se indecisas quanto à

escolha dos graus de necessidade, marcando, quase sempre o grau 2.

Devido aos fatos supramencionados, solicitamos do leitor um certo cu
idado na interpretação dos resultados deste trabalho. Deve-se ter sem
pre em mente todas as suas imperfeições. Somente desta forma é que
a pesquisa poderá ser de alguma utilidade, já que, de antemão, podemos
afirmar não representar a mesma um quadro fiel da realidade.

Com o fito de permitir uma participação mais consciente e atuante por parte dos auxiliares de pesquisa, foi montado para os mesmos um sistema rápido de treinamento baseado em cinco artigos, abaixo relacionados:

- a) Projeto de Treinamento de Pessoal para Planejamento Governamental;
- b) Estratégia: Pesquisa e Ação por "Feedback";
- c) No Ceará: a hora e a vez do Treinamento Integrado;
- d) A Universidade e a Empresa incentivando a integração;
- e) O Papel do Executivo no Desenvolvimento de Recursos Humanos.

FONTE:

O objetivo vinculado à leitura e discussão de cada um dos artigos acima foi o de familiarizar a equipe com os problemas inerentes ao treinamento. De uma maneira geral, todos os artigos tocam em aspectos com os quais a equipe teria de alguma forma, que enfrentar.

Contatos com a equipe revelaram que, na sua opinião, o treinamento teria sido bem mais interessante se tivesse sido dividido em etapas. À medida que a pesquisa fosse ganhando corpo, as situações enfrentadas poderiam ter sido discutidas à luz de material de referência (artigos, livros, etc.). Dessa forma, a equipe atribuiu pouca utilidade prática para o treinamento, da maneira que foi realizado.

Os trabalhos se processaram segundo um processo livre, porém controlado. Cada entrevistador preenchia, diariamente, um relatório onde anotava a sua meta para o dia e o resultado obtido. Procurava-se mostrar, aos próprios entrevistadores, uma medida de sua produtividade e, paralelamente, incitá-los a proceder às ajustagens devidas para que as diferenças entre os resultados reais e as metas diminuíssem cada vez mais. Uma vez por semana havia uma reunião na qual eram discutidos os problemas encontrados durante o período e as formas possíveis para contorná-los no período subsequente.

A própria equipe manifestou claramente que houve uma variável de caráter incontrolável que exerceu considerável peso negativo no decorrer dos trabalhos de campo: a apatia encontrada em muitas das empresas. Os empresários não viam um atrativo de qualquer ordem no preenchimento do questionário. Isso tornou o trabalho penoso e difícil.

Embora cada questionário fosse capeado por uma correspondência, na qual se explicava a razão de ser do trabalho, torna-se evidente que o impacto dessa correspondência não surtiu o efeito desejado. Não sabemos bem como se poderia reduzir as resistências ao preenchimento do questionário. Parece-nos válido, entretanto, inferir que algum tipo de promoção deveria ter sido feito, antes e paralelamente aos trabalhos de campo, de forma a manter a audiência interessada pelo trabalho.

Concluindo, diríamos que o treinamento ^{da equipe} precisa ser mais bem elaborado

em trabalhos que envolvam entrevistas e preenchimentos de questionários. Recursos instrucionais como simulação devem ser utilizados, de maneira a que a equipe sinta, de alguma forma, algumas das dificuldades que irá enfrentar. O melhor treinamento, entretanto, foi o próprio trabalho. Temos certeza que por mais que se tente, só a vivência real - com seus problemas característicos - traz o conhecimento necessário à adoção de uma conduta mais desenvolvida, desinibida, capaz de permitir um fluxo mais rápido, eficiente e eficaz. Parece-nos que o presente trabalho cumpriu a contendo^{to} estes requisitos.

4.

ANÁLISE DO RESULTADO GLOBAL

1.^a PARTE - ESPECIALIZAÇÃO

Dentro do universo pesquisado foram encontrados dezenove tipos de especializações diferentes sendo que deste total apenas cinco foram constatadas na maioria das empresas. Em ordem de maior frequência destacam-se especialistas em: engenharia, administração de empresas, advocacia, ciências contábeis e economia. As demais especializações estão divididas entre as empresas de acordo com seu ramo de atividade.

Observa-se uma predominância marcante do ramo de Engenharia - 35,3% do quadro global. Em seguida, encontramos um equivalente a 19,1% do total de profissionais especializados, ocupados por administradores de empresas. Pode-se notar aqui a grande diferença percentual entre engenheiros e administradores no mercado de trabalho. Há uma notável disparidade entre o número de engenheiros e o número de demais profissionais com outras especializações na área pesquisada, o que pode ser comprovado com a continuidade dos dados abaixo.

Os especialistas em advocacia aparecem correspondendo a 13,7% do total, enquanto os profissionais especializados em ciências contábeis representam um percentual um pouco menor, ou seja, 12,8% do total.

Um fato talvez curioso é a posição do economista dentro do quadro geral ocupando apenas 11,9% do total, o que representa uma parcela

quena principalmente se comparada com o percentual de administradores que equivale a 19,1% do total, como já foi citado anteriormente.

As demais especializações estão representadas por números muito pequenos dentro do quadro global, distribuídos entre as diversas empresas, de modo que muito pouco se tem a dizer sobre as mesmas.

As que podemos destacar por exemplo, são: 4 (quatro) arquitetos em empresas de construção civil, 1(um) profissional em letras em empresa de turismo, 3(três) químicos em empresas de produtos alimentares e indústria de bebidas, 15(quinze) jornalistas em um dos jornais do Estado.

Em suma, são profissionais que suprem necessidades específicas de determinados ramos de atividades. Os médicos encontrados são em número de 16, equivalendo a 1,5% do total e estão empregados em empresas que possuem grande número de pessoal no setor operacional. Algumas empresas apresentaram médicos que prestavam serviços, mas não eram registrados no quadro da empresa, portanto, não foram considerados pela pesquisa.

Os profissionais especializados nas empresas pesquisados foram classificados em determinadas posições, divididos em quatro níveis hierárquicos.

Posição A - nível de presidência da empresa.

Posição B - nível de diretoria da empresa.

Posição C - nível de supervisão da empresa

Posição D - nível de execução da empresa

Ao analisarmos os dados obtidos podemos observar, em todas as especializações, uma grande predominância de profissionais à nível "C", que corresponde a 48,2% em relação aos outros níveis. O nível "D" aparece em seguida com 35,2% do total, sendo que os outros níveis não contam com grande número de profissionais, ou seja, o nível "A" corresponde a 3,5% do total e o nível "B" a 13,2% do total.

Como já foi exposto anteriormente, existem especializações que foram encontradas na maioria das empresas. Notou-se participação dessas especializações nos níveis de presidência e diretoria da empresa, além de grande número nos níveis de supervisão e execução. A diferença que ocorre em relação às demais especializações, aquelas que suprem necessidades específicas de determinados setores, é que as mesmas estão concentradas à níveis de supervisão e execução, com pequeno número à nível de diretoria, não aparecendo à nível de presidência.

À nível de presidência foi verificada a presença de 3,5% do total de profissionais especializados que apresentam como especializações os seguintes cursos: engenharia (38,2%), administração de empresas (26,5%), advocacia (17,6%), economia (5,9%), agronomia (5,9%), ciências contábeis (2,9%) e arquitetura (2,9%).

A nível de diretoria temos a presença de 13,2% dos profissionais, que têm como especialização os cursos de: administração de empresas (28,1%) engenharia (27,3%), advocacia (15,6%), economia (14,1%), ciências contábeis (8,6%) e outras especializações com participação pouco significativa.

A nível de supervisão encontramos um grande número de profissionais. Relacionado com os demais níveis, esse nível participa com 48,2% da soma total de profissionais, especializados nos seguintes cursos: engenharia (35,7%), administração de empresas (18,4%), advocacia (14,7%), ciências contábeis (14,1%), economia (13%), medicina (0,9%), sociologia (0,9%), assistência social (0,7%) e ainda outros cursos com pequena participação (1,6%).

A nível de execução temos um percentual de 35,2% do total. Notamos que as especializações mais significativas são as seguintes: engenharia (37,4%), administração de empresa (16,1%), ciências contábeis (13,5%), advocacia (11,1%), economia (10,2%), médicos (3,5%), assistência social (1,2%), marketing (1,2%) e outras especializações menos significativas (5,9%).

2ª PARTE - ÁREA DE TREINAMENTO

Analisando a fase II do questionário, onde foram propostos oito cursos de treinamento para o pessoal enquadrado na etapa anterior, ou seja, com graduação superior. Os cursos propostos foram os seguintes:

- Administração de mudanças nas organizações
- Política e estratégia empresarial
- Administração de Marketing
- Análise Financeira e Controle Administrativo
- Comportamento Organizacional
- O papel das comunicações no planejamento organizacional
- Psicologia aplicada às organizações complexas
- Desenvolvimento organizacional.

De acordo com o número de indicações por empresas para cada um dos cursos propostos, podemos hierarquizá-los conforme quadro abaixo.

CURSOS SUGERIDOS	NÚMERO DE EMPRESAS INTERESSADAS	NÚMERO DE PESSOAS INDICADAS
Análise Financeira e Controle Administrativo	37	135
Desenvolvimento Organizacional	28	82
Comportamento Organizacional	22	190
O papel das comunicações no planejamento organizacional	22	196
Administração de mudanças nas organizações	20	102
Administração de Marketing	20	57
Política e estratégia empresarial	17	48
Psicologia aplicada às organizações complexas	16	77

No que diz respeito ao grau de necessidade dos cursos o quadro global mostra que 57,2% do total de empresas pesquisadas não manifestou interesse por treinamento, 29,1% das empresas atribui pouca necessidade, 10,3% das empresas grande necessidade e apenas 3,4% das empresas considerou necessidade urgente de treinamento.

Relacionando os graus de necessidade estabelecidos com os cursos propostos, poderemos hierarquizá-los de acordo com cada grau.

Em relação aos cursos considerados de menor necessidade, ou seja, alguma necessidade, a ordem hierárquica está estabelecida no quadro abaixo:

GRAU 2 - ALGUMA NECESSIDADE

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO AO GRAU DE NECESSIDADE	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	19%	23
Desenvolvimento Organizacional	14,9%	18
Comportamento Organizacional	14%	17
Política e estratégia empresarial	12,4%	15
O papel das comunicações no planejamento Organizacional	11,6%	14
Administração de Marketing	9,9%	12
Psicologia aplicada às organizações complexas	9,9%	12
Administração de mudanças nas organizações	8,3%	10

Os cursos indicados como de grande necessidade estão indicados no quadro seguinte, por ordem hierárquica:

GRAU 3 - GRANDE NECESSIDADE

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO AO GRAU DE NECESSIDADE	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	23,3%	10
Administração de mudanças nas organizações	18,6%	8
Administração de marketing	16,3%	7
O papel das comunicações no planejamento organizacional	13,9%	6
Desenvolvimento Organizacional	11,9%	5
Comportamento Organizacional	9,3%	4
Psicologia aplicada às organizações complexas	4,7%	2
Política e estratégia empresarial	2,3%	1

Em se tratando de necessidade urgente de treinamento, os cursos estão hierarquizados de acordo com o quadro abaixo:

GRAU 4 - NECESSIDADE URGENTE

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO AO GRAU DE NECESSIDADE	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	28,6%	4
Administração de mudanças nas organizações	14,3%	2
O papel das comunicações no planejamento organizacional	14,3%	2
Psicologia aplicada às organizações complexas	14,3%	2
Política e estratégia empresarial	7,1%	1
Administração de Marketing	7,1%	1
Comportamento Organizacional	7,1%	1
Desenvolvimento Organizacional	7,1%	1

Analisando os determinados níveis hierárquicos e a frequência dos cursos, pode-se determinar, para cada nível os cursos prioritários.

Hierarquizando os cursos em relação à cada nível, temos quatro quadros.

1 - Posição A - nível de presidência

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO À POSIÇÃO	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Marketing	18,5%	5
Política e estratégia empresarial	14,8%	4
Análise Financeira e Controle Administrativo	14,8%	4
Administração de mudanças nas organizações	11,1%	3
O papel das comunicações no Planejamento Organizacional	11,1%	3
Psicologia aplicada às organizações complexas	11,1%	3
Desenvolvimento Organizacional	11,1%	3
Comportamento Organizacional	7,4%	1

2 - Posição B - nível de diretoria

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO A POSIÇÃO	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	23,5%	20
Administração de mudanças nas organizações	16,5%	14
Desenvolvimento Organizacional	14,1%	12
Administração de Marketing	10,6%	9
Política e Estratégia Empresarial	9,4%	8
Comportamento Organizacional	9,4%	8
O papel das comunicações no Planejamento Organizacional	8,2%	7
Psicologia aplicada às organizações complexas	8,2%	7

3 - Posição C - nível de supervisão

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO A POSIÇÃO	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	17,8%	19
Desenvolvimento Organizacional	16%	16
O papel das comunicações no Planejamento Organizacional	14%	15
Administração de mudanças nas organizações	12,1%	13
Comportamento Organizacional	11,2%	12
Política e Estratégia Empresarial	10,3%	11
Administração de Marketing	10,3%	11
Psicologia aplicada às organizações complexas	9,3%	10

4 - Posição D - nível de execução

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO À POSIÇÃO	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	17%	8
Comportamento Organizacional	17%	8
O papel das comunicações no planejamento organizacional	17%	8
Desenvolvimento Organizacional	12,8%	6
Administração de Marketing	10,6%	5
Psicologia aplicada às organizações complexas	10,6%	5
Administração de mudanças nas organizações	8,5%	4
Política e estratégia empresarial	6,4%	3

A última parte do questionário foi destinada a sugestões de cursos que seriam indicados pelas empresas caso houvesse necessidade de outros cursos de treinamento diferentes daqueles já propostos anteriormente.

Das empresas pesquisadas apenas cinco sugeriram cursos de acordo com suas necessidades. Devido ao fato dessas empresas se enquadrarem em diferentes ramos de atividades, não houve, no quadro de sugestões, indicações de cursos coincidentes.

Os cursos, com exceção de um, foram indicados para pequeno número de pessoas (no máximo 10), sendo que estas ocupam cargos de supervisão e execução na empresa.

Em relação ao grau de necessidade, predominou num percentual de 70% o grau 2 - alguma necessidade, com incidência de 30% para o grau 3 - grande necessidade.

Os cursos indicados pelas empresas estão relacionados no quadro abaixo, de acordo com o número de pessoas indicadas:

CURSOS INDICADOS	NÚMERO DE PESSOAS
Análise, Acompanhamento e Promoção de Projetos Industriais	30
Sistema Orçamentário na empresa	10
Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal	10
Recursos Humanos	9
Técnicas de Liderança	7
Mercado de Capitais	5
Criatividade	5
Administração de Material	4
Gerência de Compras	4
Organização e Métodos	3

Cabe ressaltar que os cursos indicados como de necessidade urgente, representando 30% do total de cursos sugeridos são: técnicas de liderança, mercado de capitais e organização e métodos.

Algumas outras empresas sugeriram cursos específicos para pessoal de nível médio. Estes cursos não foram considerados pela pesquisa, uma vez que seu objetivo está relacionado apenas com treinamento de pesoal especializado.

RAMO DE ATIVIDADE

COMÉRCIO VAREJISTA

O setor comércio varejista é constituído por 6 empresas respondentes, representando 11,5% do universo pesquisado e mais 2 Empresas Problemas¹.

O quadro geral de pessoal especializado é composto por setenta e sete profissionais, sendo o maior nº de advogados, seguido por administradores.

No quadro abaixo estão relacionadas as especializações encontradas neste setor:

QUADRO 1

ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Advogacia	24	31,2%
Administração de Empresas	23	29,9%
Ciências Contábeis	17	22,1%
Economia	6	7,8%
Sociologia	2	2,6%
Engenharia	1	1,3%
Assistência Social	1	1,3%
Marketing	1	1,3%
Filosofia	1	1,3%
Psicologia	1	1,3%
TOTAL	77	100,0%

(1) Foram designadas "empresas-problemas" aquelas que, embora preenchendo o questionário não apresentaram dados relevantes para a análise.

Uma vez delinêadas as especializações, partiremos para a relação entre as especializações e os níveis hierárquicos ocupados pelos profissionais especializados, distribuídos entre quatro níveis de autoridade considerados pela pesquisa nas empresas que formam o setor.

O nível de presidência conta com 5,2% dos profissionais desse setor, o nível de diretoria com 35,1%, o nível de supervisão possui a maior frequência, que é de 54,6% e o nível de execução possui 5,2% dos profissionais especializados nesse setor.

QUADRO 2

NÍVEL DE PRESIDÊNCIA

ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS
Administradores	4
TOTAL	4

QUADRO 3

NÍVEL DE DIRETORIA

ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS
Administradores	16
Advogados	4
Contadores	4
Economistas	1
Engenheiros	1
Filosofia	1
TOTAL	27

QUADRO 4

NÍVEL DE SUPERVISÃO

ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS
Advogados	20
Contadores	10
Economistas	5
Administradores	3
Sociólogos	2
Marketing	1
Psicologia	1
TOTAL	42

QUADRO 5

NÍVEL DE EXECUÇÃO

ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS
Contadores	3
Assistente Social	1
TOTAL	4

TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Partindo da análise das preferências desse ramo de atividade em relação aos cursos propostos durante a pesquisa, poderemos listar quais os cursos que poderão ser oferecidos as empresas desse ramo de atividade, segundo suas próprias preferências.

> * *Mostram a frequência de indicações dos cursos (dentro da mesma área estratégica)*

Os quadros abaixo mostram os cursos propostos relacionados com o grau de necessidade de cada um.

QUADRO 6

GRAU 3 - GRANDE NECESSIDADE

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Admin. de Mudanças nas Organizações	1
Admin. de Marketing	1
O papel das Comunic. no Planej. Organizac.	1

*Área estratégica
Área de vendas*

QUADRO 7

GRAU 2 - ALGUMA NECESSIDADE

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financ. e Controle Administrativo	3
Comportamento Organizacional	3
Desenv. Organizacional	2
Admin. de Marketing	1
O papel das comunicações no Planej. Organizacional	1

} Área Finanças
} Área Estratégica

modificar

Nos quadros seguintes teremos a relação dos cursos sugeridos com o nível hierárquico das pessoas indicadas para os mesmos. Assim, a partir desses quadros poderemos saber quais as necessidades de treinamento de cada nível hierárquico.

QUADRO 8

POSIÇÃO A - NÍVEL DE PRESIDÊNCIA

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Marketing	1
Análise Financ. e Controle Administrativo	1

} Vendas / Finanças

QUADRO 9

POSIÇÃO B - NÍVEL DE DIRETORIA

N

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financ.e Controle Administrativo	3
Admin. de Marketing	2
Admin. de Mudanças nas Organizações	1
Comportamento Organizacional	1
O papel das comun. no Planejamento Organizacional	1
Desenvolvimento Organizacional	1

Finanças
Vendas



QUADRO 10

POSIÇÃO C - NÍVEL DE SUPERVISÃO

N

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Comportamento Organizacional	2
O papel das Comun. no Planejamento Organizacional	1
Desenvolvimento Organizacional	1

Área Estratégica

51

A seguir, hierarquizamos os cursos de acordo com o nº de pessoas indicadas para cada curso.

QUADRO 11

CURSOS SUGERIDOS	Nº DE PESSOAS INDICADAS
Admin. Mudanças nas Organizações	10
O papel das comunic. no Planejamento Organizacional	8
Administração de Marketing	7
Comportamento Organizacional	7
Análise Financ. e Controle Administrativo	6
Desenvolvimento Organizacional	6
TOTAL	44

Os cursos política e estratégia empresarial e psicologia aplicada as organizações complexas não foram considerados necessários p/o pessoal do setor.

Concluindo, verificamos que: 72,9% das empresas não manifestou necessidade de treinamento. Apenas, 27,1% das empresas indicaram cursos de treinamento de acordo com suas necessidades.

Em relação ao pessoal indicado para o treinamento, foi constatado que

a maior parte pertence ao nível de diretoria (60%). Uma parcela de 26,7% do total está a nível de supervisão, 13,3% (a nível de presidência, e, a nível de execução não existe nenhum interesse ^{por} ~~para~~ treinamento).

Nenhuma das empresas incluídas neste setor demonstrou necessidade por outros cursos de treinamento, pois a última parte do questionário, destinado a sugestões não foi preenchido.

RAMO DE ATIVIDADE: COMÉRCIO EXTERIOR

O setor Comércio Exterior, formado por cinco empresas, representa 9,6% do universo pesquisado.

No quadro geral de pessoal especializado encontramos um total de 29 profissionais e 7 diferentes especializações, o que está relacionado no quadro abaixo:

QUADRO 1

ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Contadores	9	31,0%
Advogados	8	27,5%
Economistas	5	17,2%
Administradores	3	10,3%
Químicos	2	6,9%
Engenheiros	1	3,4%
Agrônomos	1	3,4%
TOTAL	29	100,0%

OK

Depois de relacionadas as especializações, poderemos observá-las de acordo com os níveis hierárquicos correspondentes.

O nível de Presidência conta com 3,5% do total, o nível de diretoria com 34,5% do total, o nível de supervisão com 48,3% do total, e o nível de execução com 13,8% do total.

QUADRO 2

1 - Em relação ao nível de Presidência

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Advogado	1

QUADRO 3

2 - Em relação ao Nível de Diretoria

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Economistas	3
Advogados	3
Administradores	1
Engenheiros	1
Contadores	1
Agrônomo	1

QUADRO 4

3 - Em relação ao Nível de Supervisão

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Contadores	6
Advogados	4
Químicos	2
Economistas	1
Administradores	1

QUADRO 5

4 - Em relação ao Nível de Execução

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Contadores	2
Economistas	1
Administradores	1

TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Partindo da análise das preferências deste ramo de atividade em relação aos cursos propostos durante a pesquisa, poderemos listar quais os cursos que poderão ser oferecidos às empresas deste ramo de atividade, segundo suas próprias preferências.

Os quadros seguintes mostram os cursos propostos relacionados com o grau de necessidade de cada um.

QUADRO 6

1 - Em relação ao Grau 4 - Necessidade Urgente

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financ. e Controle Administrativo	2
Administração de Mudanças nas Organizações	1

QUADRO 7

2 - Em relação ao Grau 3- Grande Necessidade

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Desenvolvimento Organizacional	2
Admin. de Mudanças nas Organizações	1

N

QUADRO 8

3 - Em relação ao Grau 2 - Alguma Necessidade

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Política e Estratégia Empresarial	2
Administração de Marketing	2
Comportamento Organizacional	2
O papel das comunicações no planejamento organizacional	2
Administração de Mudanças nas Organizações	1
Análise Financ. e Controle Administrativo	1
Desenvolvimento Organizacional	1

N

Nos quadros seguintes, teremos a relação dos cursos sugeridos com o nível hierárquico das pessoas indicadas para os mesmos. A partir des

tes quadros poderemos saber quais as necessidades de treinamento de cada nível hierárquico.

QUADRO 9

1 - Em relação à Posição A - Nível de Presidência

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Mudanças nas Organizações	1
Política e Estratégia Em presarial	1
Administração de Marketing	1
Análise Financ. e Controle Administrativo	1
O papel das comunicações no Planejam. Organizacional	1
Psicologia aplicada às organizações complexas	1
Desenv. Organizacional	1

QUADRO 10

2 - Em relação à Posição B - Nível de Diretoria

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Mudanças nas organizações	2
Política e Estratégia Empresarial	2
Análise Financ. e Controle Administrativo	2
O papel das comunicações no planejamento organizacional	2
Desenvolvimento Organizacional	2
Administração de Marketing	1
Comportamento Organizacional	1
Psicologia aplicada às organizações complexas	1

QUADRO 11

3 - Em relação à Posição C - Nível de Supervisão

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
O papel das comunicações no planejamento organizacional	2
Desenvolvimento Organizacional	2
Admin. Mudanças nas Organizações	1
Análise Financeira e Controle Administrativo	1
Comportamento Organizacional	1
Psicologia aplicadas às organizações complexas	1

QUADRO 12

4 - Em relação à Posição D - Nível de Execução

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Marketing	1
Análise Financeira e Controle Administrativo	1
O papel das comunicações no planejamento organizacional	1
Psicologia aplicada às organizações complexas	1
Desenvolvimento Organizacional	1

A seguir, podemos hierarquizar os cursos de acordo com o número de pessoas indicadas para cada curso.

QUADRO 13

CURSOS SUGERIDOS	Nº DE PESSOAS	% EM RELAÇÃO DO TOTAL
Análise Financeira e Controle Administrativo	11	15,9%
O papel das comunicações no planejamento organizacional	11	15,9%
Desenvolvimento Organizacional	11	15,9%
Comportamento Organizacional	9	13%
Administração de Mudanças nas Organizações	8	11,6%
Administração de Marketing	8	11,6%
Política e Estratégia Empresarial	6	8,7%
Psicologia aplicada às organizações complexas	5	7,2%

Do total de empresas deste setor, 60% não manifestou necessidade de treinamento. Apenas 40% das empresas indicaram cursos de treinamento de acordo com suas necessidades.

Quanto ao pessoal indicado para treinamento, ficou constatado que 21,2% pertence ao nível de presidência, 39,4% do total ao nível de diretoria, 24,2% do total ao nível de supervisão, 15,2% do total ao nível de execução.

Nenhuma das empresas do setor Comércio Exterior demonstrou necessitar de algum outro curso de treinamento diferente daqueles propostos na pesquisa, uma vez que deixaram de responder a última parte do questionário, destinada às sugestões de outros cursos, de acordo com a necessidade do setor.

RAMO DE ATIVIDADE: COMÉRCIO DE VEÍCULOS

O setor Comércio de Veículos é composto por 4 empresas, representando um total de 7,7% do universo pesquisado. Destas 4 empresas que formam o setor, 2 delas não possuem pessoal especializado no seu quadro de funcionários, portanto os dados que possuímos referem-se às outras duas empresas.

No que diz respeito à especialização, encontramos 9 profissionais com diferentes especializações, o que é mostrado no quadro abaixo:

QUADRO 1

ESPECIALIZAÇÃO	Nº DE PROFISSIONAIS
Administradores	3
Advogados	2
Médicos	2
Contadores	1
Assistente Social	1

OK

As especializações citadas acima podem ser relacionadas com os níveis hierárquicos ocupados pelos profissionais especializados distribuídos entre os 4 níveis de autoridade considerados pela pesquisa.

À nível de Presidência não encontramos nenhum profissional especializado nas empresas que formam esse setor.

Os demais níveis hierárquicos e as especialidades estão demonstrados nos quadros abaixo:

QUADRO 2

1 - Em relação ao nível de Diretoria

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Administradores	1
Advogados	1
Contadores	1

QUADRO 3

2 - Em relação ao nível de Supervisão

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Administradores	2
Advogados	1
Médicos	1

QUADRO 4

3 - Em relação ao nível de Execução

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Médico	1
Assistente Social	1

TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A partir da análise das preferências desse Ramo de Atividade em relação aos cursos propostos durante a pesquisa, poderemos listar quais os cursos que poderão ser oferecidos às empresas deste ramo de atividade, segundo suas preferências.

O grau 4, que corresponde à necessidade urgente, não foi indicado por nenhuma das empresas para os diversos cursos.

QUADRO 5

Em relação ao Grau 3 - Grande Necessidade

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administ.de Marketing	1
Análise Financeira e Controle Administrativo	1
O papel das comunicações no planej.organizacional	1

QUADRO 6

Em relação ao grau 2 - Alguma Necessidade

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Marketing	1
Política e Estratégia Empresarial	1
Administração de Mudanças nas Organizações	1
Análise Financeira e Controle Administrativo	1
Comportamento Organizacional	1
O papel das comunicações no planejamento organizacional	1
Desenvolvimento Organizacional	1

Examinando os quadros seguintes poderemos saber qual a necessidade de treinamento de cada nível hierárquico, de acordo com as indicações feitas em relação à cada curso.

QUADRO 7

Em relação à Posição B - Nível de Diretoria

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Mudanças nas Organizações	1
Política e Estratégia Empresarial	1
O papel das comunicações no planejamento organizacional	1
Análise Financeira e Controle Administrativo	1
Comportamento Organizacional	1
Desenvolvimento Organizacional	1

QUADRO 8

Em relação à Posição C - Nível de Supervisão

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Marketing	2
Análise Financeira e Controle Administrativo	2
O papel das comunicações no planej. organizacional	2
Administração de Mudanças nas Organizações	1

QUADRO 9

Em relação à Posição D - Nível de Execução

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
O papel das comunicações no planej. Organizacional	1
Comportamento Organizacional	1

Em seguida, teremos os cursos propostos hierarquizados de acordo com o número de pessoas indicadas para cada curso.

QUADRO 10

CURSOS SUGERIDOS	NÚMERO DE PESSOAS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
O papel das comunicações no planejamento organizacional	6	33,3%
Análise Financeira e Controle Administrativo	3	16,6%
Administração de Mudanças nas organizações	3	16,6%
Administração de Marketing	2	11,1%
Comportamento Organizacional	2	11,1%
Política e Estratégia Empresarial	1	5,5%
Desenvolvimento Organizacional	1	5,5%
TOTAL	18	100,0%

O curso "Psicologia Aplicada às Organizações Complexas" não teve nenhuma indicação nos quadros acima, significando que não foi considerado necessário para treinamento do pessoal deste Ramo de Atividade.

Apenas 40% das empresas deste ramo de atividade mostrou-se interessada nos cursos de treinamento. O restante indicou não possuir necessidade dos cursos propostos na pesquisa.

Em relação à última parte do questionário, destinada a sugestões de outros cursos de treinamento, caso a empresa necessitasse, não foi respondida, o que leva a crer que as empresas não sentem necessidade de nenhum outro curso.

RAMO DE ATIVIDADE: CONSTRUÇÃO CIVIL

O setor Construção Civil é constituído por seis empresas, representando um total de 11,5% do universo pesquisado.

O quadro geral de pessoal especializado é composto por setenta profissionais, na grande maioria engenheiros, o que é explicado pelo próprio ramo de atividade. No quadro abaixo estão relacionadas as especializações encontradas neste setor.

QUADRO 1

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Engenheiros	39	55,7%
Advogados	9	12,9%
Contadores	9	12,9%
Administradores	8	11,4%
Economistas	2	2,9%
Médicos	2	2,9%
Arquitetos	1	1,4%
TOTAL	70	100,0%

Uma vez delineados as especializações partiremos então para a relação entre estas especializações e os níveis hierárquicos ocupados pelos profissionais especializados, distribuídos entre os quatro níveis de autoridade considerados pela pesquisa.

O nível de presidência conta com 8,6% dos profissionais deste setor e o nível de diretoria com 17,2% do total. Os outros dois níveis, supervisão e execução, que são os de maiores frequências, correspondem à 32,9% e 41,4% do total, respectivamente, o que pode ser observado nos quadros seguintes:

QUADRO 2

1 - Em relação ao Nível de Presidência

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Engenheiros	4
Administradores	1
Arquitetos	1
TOTAL	6

QUADRO 3

2 - Em relação ao Nível de Diretoria

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Engenheiros	8
Administradores	2
Contadores	2
TOTAL	12

QUADRO 4

3 - Em relação ao Nível de Supervisão

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Advogados	7
Contadores	6
Engenheiros	5
Administradores	3
Economistas	2
TOTAL	23

Cabe observar que à nível de supervisão os engenheiros não estão em maior número, ao contrário dos outros níveis.

QUADRO 5

4 - Em relação ao Nível de Execução

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Engenheiros	22
Médicos	2
Administradores	2
Advogados	2
Contadores	1
TOTAL	29

TREINAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Partindo da análise das preferências desse ramo de atividade em relação aos cursos propostos durante a pesquisa, poderemos listar quais os cursos que poderão ser oferecidos às empresas deste ramo de atividade, segundo suas próprias preferências.

Os quadros abaixo mostram os cursos propostos relacionados com o grau de necessidade de cada um.

QUADRO 6

1 - Em relação ao Grau 3- Grande Necessidade

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO AO GRAU DE NECESSIDADE	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	62,5%	5
Administração de Mudanças nas Organizações	12,5%	1
Administração de Marketing	12,5%	1
Desenvolvimento Organizacional	12,5%	1

QUADRO 7

2 - Em relação ao Grau 2 - Alguma Necessidade

CURSOS SUGERIDOS	% EM RELAÇÃO AO GRAU DE NECESSIDADE	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Administração de Mudanças nas Organizações	20%	1
Política e Estratégia Empresarial	20%	1
Administração de Marketing	20%	1
Análise Financeira e Controle Administrativo	20%	1
Psicologia Aplicada às organizações complexas	20%	1

As empresas deste ramo de atividade, ao responderem sobre a necessidade dos cursos não assinalaram o grau 4, ou seja, o grau que indica grande necessidade de treinamento para nenhum dos cursos.

Nos quadros seguintes, teremos a relação dos cursos sugeridos com o nível hierárquico das pessoas indicadas para os mesmos. Assim, a partir desses quadros, poderemos saber quais as necessidades de treinamento de cada nível hierárquico.

QUADRO 8

1 - Em relação à Posição A - Nível de Presidência

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Política e Estratégia <u>Em</u> presarial	1
Administração de Marketing	1

QUADRO 9

2 - Em relação à Posição B - Nível de Diretoria

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Contro <u>le</u> Administrativo	3
Administração de Mudanças nas Organizações	2
Administração de Marketing	2
Política e Estratégia <u>Em</u> presarial	1
Psicologia aplicada às <u>or</u> ganizações complexas	1



QUADRO 10

3 - Em relação à Posição C - Nível de Supervisão

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	3
Administração de Mudanças nas organizações.	1
Administração de Marketing	1
Desenvolvimento Organizacional	1

QUADRO 11

4 - Em relação à Posição D - Nível de Execução

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Análise Financeira e Controle Administrativo	3

À seguir, hierarquizamos os cursos de acordo com o número de pessoas indicadas para cada curso.

QUADRO 12

CURSOS SUGERIDOS	NÚMERO DE PESSOAS INDICADAS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Análise Financeira e Controle Administrativo	16	42,1%
Administração de mudanças nas organizações	9	23,7%
Administração de Marketing	8	21,1%
Psicologia aplicada às organizações complexas	3	7,9%
Política e estratégia empresarial	1	2,6%
Desenvolvimento Organizacional	1	2,6%
TOTAL	38	100,0%

Os cursos "Comportamento Organizacional" e "Psicologia Aplicada às organizações Complexas" não foram considerados necessários para treinamento do pessoal do setor Construção Civil.

Concluindo, verificamos durante a pesquisa que, do total de empresas deste ramo de atividade, 72,3% não manifestou necessidade de treinamento. Apenas 27,1% das empresas indicaram cursos de treinamento de acordo com suas necessidades.

Em relação ao pessoal indicado para treinamento foi constatado que a maior parte pertence ao nível de diretoria - 45% do total. Uma parcela de 30% do total está à nível de supervisão, enquanto 15% do total está à nível de execução e 10% do total à nível de presidência.

Nenhuma das empresas incluídas neste setor demonstrou necessidade de outros cursos de treinamento, pois a última parte do questionário, destinada à sugestões de cursos de acordo com a necessidade das empresas, não foi respondida.

RAMO DE ATIVIDADE: METALURGIA E PELOTIZAÇÃO

O setor de Metalurgia e Pelotização aparece representando uma parcela de 11,5% do universo pesquisado, sendo composto por seis empresas.

Encontramos nessas empresas um total de 92 profissionais especializados, distribuídos entre 7 diferentes especializações, o que se encontra relacionado no quadro abaixo:

QUADRO 1

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Administradores	43	46,7%
Engenheiros	25	27,2%
Economistas	8	8,7%
Contadores	7	7,6%
Advogados	6	6,5%
Médicos	2	2,2%
Letras	1	1,1%
TOTAL	92	100,0%

Os profissionais especializados relacionados acima estão distribuídos entre quatro níveis hierárquicos nas empresas. Relacionando as especializações com os respectivos níveis hierárquicos, temos que 4,3% dos profissionais estão à nível de presidência das empresas, enquanto que 10,9% do total está à nível de diretoria. À nível de supervisão con

centra-se 39,1% dos profissionais, sendo que o nível de maior frequência foi o de execução com 45,7% do total.

Ainda em relação ao nível hierárquico, os quadros seguintes mostram as especializações encontradas em cada nível e o número de profissionais correspondente.

QUADRO 2

1 - Nível de Presidência

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Engenheiros	2
Administradores	1
Contadores	1
TOTAL	4

QUADRO 3

2 - Nível de Diretoria

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Administradores	9
Contadores	1
TOTAL	10

QUADRO 4

3 - Nível de Supervisão

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Administradores	19
Engenheiros	7
Economistas	3
Advogados	3
Contadores	2
Médicos	2
TOTAL	36

QUADRO 5

4 - Nível de Execução

ESPECIALIZAÇÃO	NÚMERO DE PROFISSIONAIS
Engenheiros	16
Administradores	14
Economistas	5
Contadores	3
Advogados	3
Letras	1
TOTAL	42

ÁREA DE TREINAMENTO

De acordo com o interesse manifestado pelas empresas deste ramo de atividade em relação aos cursos propostos durante a pesquisa, poderemos, a partir dos quadros abaixo, saber quais os cursos mais solicitados por este ramo de atividade. Os cursos estão relacionados com os graus de necessidade.

QUADRO 6

1 - Alguma Necessidade

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Desenvolvimento Organizacional	3
Análise Financeira e Controle Administrativo	2
Política e Estratégia Empresarial	2
Administração de Mudanças nas organizações	2
Comportamento Organizacional	2
Psicologia aplicada às organizações complexas	2
O papel das comunicações no planej. organizacional	1

As indicações acima correspondem a 29,2% do total de indicações feitas pelas empresas. O restante, ou seja, 70,8% das indicações foram para

o grau 1, ou seja, nenhuma necessidade, demonstrando que grande parte do setor Metalurgia e Pelotização não sente necessidade de treinamento.

A partir da relação entre os níveis hierárquicos das pessoas indicadas para treinamento, com os cursos propostos, poderemos saber quais as necessidades de treinamento de cada nível hierárquico.

1 - Posição A - Nível de Presidência

Não houve indicações de nenhum curso para pessoas de nível de presidência nas empresas.

QUADRO 7

2 - Posição B - Nível de Diretoria

CURSO SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Desenvolvimento Organizacional	1
Administração de Mudanças nas Organizações	1
Análise Financeira e Controle Administrativo	1
Psicologia aplicada às organizações complexas	1

QUADRO 8

3 - Posição C - Nível de Supervisão

CURSOS SUGERIDOS	FREQUÊNCIA DE INDICAÇÕES
Desenvolvimento Organizacional	2
Política e Estratégia Empresarial	2
Comportamento Organizacional	2
Análise Financeira e Controle Administrativo	1
Administração de Mudanças nas organizações	1
Psicologia aplicada às organizações complexas	1
O papel das comunicações no planej. organizacional	1

4 - Posição D - Nível de Execução

Assim como para o nível de presidência, não houve indicações de nenhum curso para o pessoal do nível de execução neste ramo de atividade.

Em relação ao total de pessoas indicadas para esses cursos temos que 28,6% está à nível de diretoria enquanto que 71,4% do total está à nível de supervisão.

No quadro seguinte, temos a hierarquização dos cursos de acordo com o número de pessoas indicadas.

QUADRO 9

CURSOS SUGERIDOS	NÚMERO DE PESSOAS INDICADAS	% EM RELAÇÃO AO TOTAL
Análise Financeira e Controle Administrativo	6	22,2%
Desenvolvimento Organizacional	6	22,2%
Política e Estratégia Empresarial	4	14,8%
Administração de Mudanças nas Organizações	3	11,1%
Comportamento Organizacional	3	11,1%
Psicologia aplicada às organizações complexas	3	11,1%
O papel das comunicações no planejamento organizacional	2	7,4%
TOTAL	27	100,0%

Apenas o curso Administração de Marketing não foi considerado necessário para treinamento do pessoal deste ramo de atividade.

As empresas deste ramo não sentiram necessidade de outros cursos de treinamento diferentes daqueles sugeridos na pesquisa, uma vez que deixaram de responder à última parte do questionário que era destinada às sugestões de novos cursos.

COMÉRCIO VAREJISTA

O ramo de Comércio Varejista concentra, como já foi visto na fase anterior, aproximadamente 91% de seu pessoal especializado nas áreas de advocacia, administração, ciências contábeis e economia. Os administradores estão preponderantemente presentes nos níveis de presidência e diretoria. A nível de supervisão há predominância de advogados enquanto que os contadores lideram ao nível de execução.

As inferências que podem ser tiradas a partir das constatações acima parecem fazer sentido em termos de que o setor já se encontra razoavelmente equipado em termos técnicos para enfrentar problemas gerenciais.

Examinando as pretensões desse pessoal especializado notamos, entretanto, alguns pontos que merecem reflexão mais profunda.

A maior necessidade de treinamento em termos de urgência foi apontada na área de estratégia organizacional (vide quadro 6(seis)). Necessidade menor foi atribuída a cursos na área estratégica, também, evidenciando-se preocupação maior nas áreas de Análise Financeira, Controle Administrativo e Comportamento Organizacional, que tiveram frequência maior de indicações.

A análise começa a ficar interessante a partir da desagregação das indicações em função do nível hierárquico. A compilação dos dados mostra que a nível de presidência e diretoria a preocupação maior estaria na parte referente à Marketing e Finanças. A nível de supervisão, predomina

minou o interesse pelo comportamento organizacional, comunicações e desenvolvimento organizacional.

A listagem final, que relaciona hierarquicamente, em função do número de indicações, os cursos mais desejados mostra uma sequência bastante coerente com a teoria administrativa (vide quadro 11(onze)).

Caso a análise fosse centrada neste último quadro, as conclusões a respeito do setor poderiam ser altamente positivas.

Examinando porém, frente à frente, os quadros: 8(oito), 9(nove), e 10 (dez) notamos algumas distorções que merecem destaque.

Considerando que a alta administração é quem mais necessita de uma visão globalizante da empresa, era de se esperar que manifestassem preferência por cursos na área estratégica, como: Administração de Mudanças, Comportamento Organizacional, Desenvolvimento Organizacional, O papel das Comunicações no Planejamento Organizacional, etc.

Como se pode ver nas tabelas (8) e (9) as preferências foram bastante centradas em Marketing e Finanças.

Isso nos leva a levantar a seguinte hipótese :



1) As empresas estão de tal forma preocupadas com vendas e finanças que creem residir aí seus maiores problemas.

Considerando-se válida a hipótese acima, e levando-se em conta os quadros (8) e (9) permitimo-nos levantar as seguintes hipóteses adicionais com base no referencial teórico utilizado:

- a) as empresas pesquisadas, considerando-se que têm idade média que não lhes permite uma classificação em termos de "antigas", nem, por outro lado, têm tamanho que possa ser considerado "grande", deveriam estar vivendo entre duas crises: a de autonomia e a de controle;
- b) em se configurando a hipótese (2) o comportamento das variáveis deveria estar localizado na fase 3.

Quanto, porém contrastamos as observações que efetuamos com as hipóteses (1), (2) e (3), notamos que há incoerência entre a teoria e os dados empíricos. Em outras palavras: o setor varejista não tem orientação para o mercado, possui alguma descentralização geográfica, trabalha com delegação reduzida, não utiliza intensivamente sistema sofisticado de controle envolvendo relatórios acerca de centros de lucros e apresenta, com pouca intensidade, recompensas individuais pelo ato de administrar, já que são, em sua totalidade, empresas familiares.

Na verdade o que se tem para o setor é um comportamento híbrido, com muito mais tendência à fase I que à fase III. Melhor dizendo: se descrevêssemos o comportamento do setor em termos de orientação para

fazer e vender, informalidade, individualismo, resultados no mercado e propriedade, estaríamos muito mais próximos da realidade.

Como explicar as discrepâncias observadas? Não se trata, de forma alguma, de algo simples. Ao contrário, trata-se de um fenômeno ligado profundamente a um passado histórico, sociológico, cultural, econômico, todo particular e talvez único.

Embora com muita cautela, permitimo-nos, diante das circunstâncias, dizer que, em termos de evolução empresarial, seria melhor que houvesse um crescimento mais homogêneo para o setor.

Parece-nos que, na verdade, o comércio varejista está sofrendo não uma mas três crises, ao mesmo tempo: crise de liderança, crise de autonomia e crise de controle.

Considerando-se que a solução de uma crise de cada vez já não seria tarefa fácil, pode-se perceber, em termos administrativos, as dificuldades por que deve estar passando o setor.

Deixamos para a fase final do trabalho a apresentação de sugestões que, a nosso ver, possam minimizar o estado de coisas observado.

COMERCIO EXTERIOR

O Ramo de Comércio Exterior, como sabemos através de informações obtidas na fase anterior, possui aproximadamente 86% de seu pessoal especializado concentrado nas áreas de Ciências Contábeis, Advocacia, Economia e Administração.

Os contadores atuam principalmente à níveis hierárquicos mais inferiores, pois apresentam-se em maior número à níveis de supervisão e execução. Apenas 1 contador foi encontrado à nível de diretoria.

Os advogados predominam à nível de supervisão e diretoria. À nível de presidência encontramos apenas 1 advogado. É importante observar que este é o único profissional especializado que ocupa cargo de presidência em todo o setor.

Os economistas destacam-se à nível de diretoria, aparecendo também em menor número à níveis de supervisão e execução.

Os administradores, em menor número do que os demais, apresentam-se à níveis de diretoria, supervisão e execução, igualmente distribuídos entre os três níveis.

Após examinarmos cuidadosamente os anseios do pessoal especializado no que diz respeito à treinamento de Recursos Humanos, tentaremos localizar as empresas do Setor no modelo de crescimento utilizado.

Antes, porém, é importante considerar que talvez seja difícil para o setor a mobilização de pessoal especializado, suficientemente capacitado, para enfrentar as crises que inevitavelmente as empresas deverão sofrer ao longo de suas fases de crescimento, em função do fato de que existe uma disparidade entre o número de advogados e contadores e o número de administradores, sendo que seriam justamente os últimos os mais indicados para estudar, enfrentar e superar as possíveis crises, além de estabelecer diretrizes administrativas compatíveis com o crescimento das empresas. Portanto, em termos técnicos, há ainda uma certa insuficiência em decorrência da alocação de especialização nos escalões mais elevados, pois o setor não dispõe de administradores profissionais em número suficiente para assessorar o direcionamento/posicionamento estratégico das empresas.

Em relação à necessidade de treinamento, foram considerados com grau de urgência tanto cursos da área de vendas e finanças como da área de Estratégia Organizacional.

Ao desagregarmos esses dados em função do nível hierárquico percebemos que à nível de Presidência existe preocupação voltada para ambas as áreas de treinamento. À nível de diretoria é dada maior ênfase à área estratégica, o mesmo podemos dizer em relação ao nível de supervisão. Para o nível de execução os cursos mais indicados estão relacionados com a área financeira.

Como pode ser observado, a preocupação com treinamento existe, pois to

dos os cursos foram considerados necessários para o Setor. A ênfase maior foi dada aos cursos relacionados com a área estratégica, demonstrando que se pretende adquirir uma visão global das empresas através desses cursos.

Porém, ao testarmos a hipótese de que os cursos considerados prioritários deveriam ser indicados para um número maior de pessoas e que essas pessoas deveriam ocupar níveis hierárquicos mais elevados, concluímos que essa hipótese não é totalmente válida, porque os cursos de maior urgência foram indicados para diversas pessoas, porém não houve correlação entre esses cursos e a hierarquia empresarial, como era de se esperar. Isso poderá estar gerando tensões nas estruturas organizacionais das empresas, potencializados pelo fato de que a maioria do pessoal especializado encontra-se concentrado em níveis hierárquicos mais baixos, o que dê margem, talvez, a um posicionamento excessivamente autoritário por parte da cúpula dirigente. Em se configurando esse quadro, a sintomatologia prevista pela teoria envolve: bloqueio e redução sensível nas informações da base para o topo; frustrações por parte do pessoal técnico e conseqüente perda de flexibilidade por parte das empresas.

Considerando-se o que foi dito acima e baseados no conhecimento obtido através dos vários contatos com as empresas que formam o setor, fomos levados a concluir que o alto escalão ainda se utiliza do poder como diretriz administrativa, gerando com isso, possivelmente, bastante conflito nas empresas. Esse conflito, decorrente de um estilo de adminis

tração individualista, caso configurado, poderia atuar como agente de estimulador para o pessoal especializado que não conseguiria dar vazão à sua criatividade, componente vital da sobrevivência empresarial nos dias atuais.

Considerando-se ainda a hipótese de que as empresas pesquisadas já teriam atingido uma idade média mais elevada, com algumas delas já classificadas como sendo de maior porte, o Setor estaria dividido entre as fases I e III, sofrendo dessa forma, simultaneamente, as crises de liderança e autonomia.

O comportamento do Setor, entretanto, não nos parece homogêneo.

Há empresas mais bem estruturadas, voltadas para a expansão do mercado, outras ainda obedecem à orientação administrativa que consiste em Fazer e Vender; algumas apresentam estrutura organizacional informal, porém outras empresas já se encontram na fase de centralização e funcionalidade. A descentralização geográfica é comum nesse Setor devido à própria tecnologia inerente ao Setor.

Não existe ainda, pelo que pudemos inferir, sistemas de controle mais sofisticados. As empresas parecem direcionar-se com base nos resultados do mercado.

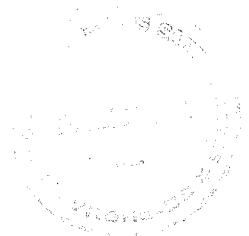
A ênfase na recompensa pelo ato de administrar é dada pela propriedade, naquelas empresas de maior estilo individualista, já se notando também,

a utilização de salários e gratificações por méritos em outras.

O fato das empresas possuírem características que abrangem três fases de crescimento parece demonstrar que não está havendo um crescimento uniforme para todo o Setor, ao longo do ciclo evolutivo previsto teoricamente, o que deve estar gerando dificuldades organizacionais consideráveis para as empresas em questão.

Na fase final do trabalho tentaremos apresentar algumas sugestões que possam amenizar as dificuldades encontradas no Setor.

COMÉRCIO DE VEÍCULOS



O Setor de Comércio de Veículos é formado por 4 empresas, sendo que apenas 2 possuem pessoal qualificado à nível superior.

Entre os profissionais especializados, encontrados no setor, destacam-se os administradores, ocupando cargos à nível de supervisão e à nível de diretoria em menor proporção.

Os advogados estão à nível de diretoria e supervisão e encontramos também 1 contador à nível de diretoria.

Existem ainda dois médicos divididos entre os níveis de supervisão e execução e uma assistente social à nível de execução.

Não foi encontrado nenhum profissional especializado à nível de Presidência, o que nos faz crer que o alto escalão das empresas é formado pelos seus próprios donos, atribuindo a essas empresas características de empresas familiares.

Para melhor analisarmos o Setor, passaremos a examinar suas necessidades de treinamento de forma a, posteriormente, tentarmos localizá-lo em alguma das fases de crescimento propostas pelo modelo teórico por nós utilizado neste trabalho.

A maior necessidade de treinamento foi atribuído aos cursos de Administração de Marketing, Análise Financeira e Controle Administrativo e o

Papel das Comunicações no Planejamento Organizacional, em igual frequência de indicações (Quadro 5), demonstrando que existe maior preocupação com a área de vendas e finanças. Os demais cursos foram considerados de alguma necessidade, contando com a mesma frequência (Quadro 6).

Desagregando essas indicações em função do nível hierárquico, observamos que não houve uma correlação entre cursos indicados e a hierarquia empresarial. Para melhor compreensão podemos observar os quadros 7, 8 e 9 e constatar que o nível de Diretoria contou com indicações para cursos na área estratégica além do curso de Análise Financeira e Controle Administrativo com a mesma frequência dos demais cursos.

Em relação ao nível de Supervisão, houve maior número de indicações para cursos da área de Vendas e Finanças. Com menor frequência foram ainda indicados cursos da área de estratégia organizacional.

A maior incoerência, porém, parece-nos estar nas indicações para o nível de execução, quando foram apontados os cursos de Comportamento Organizacional e o Papel das Comunicações no Planejamento Organizacional. Devemos considerar que esses cursos são dirigidos para pessoas diretamente comprometidas com o direcionamento estratégico das empresas. Assim, talvez fosse de maior relevância para as empresas do Setor que os diretores fossem indicados para esses cursos, objetivando-lhes uma visão mais global da empresa.

Ao testarmos a hipótese por nós levantada, de que os cursos de maior

urgência seriam indicados para maior número de pessoas, sendo que essas pessoas ocupariam níveis hierárquicos mais elevados, concluímos que esta hipótese não se confirma em relação ao nível hierárquico, pois o maior número de indicações para os cursos de treinamento foi dirigido para o pessoal de nível médio na hierarquia empresarial, nível este que conta com maior número de profissionais qualificados. Isto talvez demonstre que as empresas encontraram certa dificuldade ao indicar pessoas para os respectivos cursos. Não possuindo nenhum profissional qualificado à nível de presidência e sendo que o nível de diretoria conta com um número reduzido de pessoas especializadas, o nível de supervisão parece-nos que ficou sobrecarregado de indicações, uma vez que também este nível não conta com grande número de pessoas qualificadas.

Baseados no referencial teórico podemos ainda levantar uma hipótese adicional: - Considerando que as empresas pesquisadas têm idade média não muito avançada, não permitindo assim que sejam classificadas como "antigas" e ainda considerando que o tamanho das mesmas pode ser considerado "pequeno", se comparadas a similares em outros estados, somos levados a supor que estas empresas estão vivendo atualmente uma crise de liderança e talvez, ainda, uma crise de autonomia.

Porém, os dados empíricos de que dispomos nos fazem crer que apenas a 1ª crise ocorre nesse Ramo de Atividade. Ou seja, o setor não possui ainda orientação para o mercado, sendo que sua orientação administrativa consiste em Fazer e Vender. A estrutura organizacional é informal e pelo que conhecemos das empresas, parece-nos que levarão ainda algum

tempo para que a estrutura se torne centralizada e funcional.

O estilo de administração da cúpula dirigente é individualista, já que esta cúpula é formada pelos próprios donos das empresas.

Tudo indica que o sistema de controle é baseado em resultados no mercado.

A ênfase na recompensa pelo ato de administrar é dada pela propriedade, outra característica de empresas familiares.

Baseados na análise elaborada neste capítulo relativamente ao "Setor Comércio de Veículos", tentaremos, no final deste trabalho, apresentar algumas sugestões que poderiam, a nosso ver, minimizar as forças que restringem o seu crescimento.

CONSTRUÇÃO CIVIL

O ramo de construção civil possui em seu quadro especializado, uma grande participação de engenheiros, isso como reflexo de sua própria estrutura tecnológica. Esses profissionais atuam em número bem destacado em todos os níveis inclusive nos níveis de presidência, diretoria e Execução. Somam um total de 55,7% do quadro especializado, enquanto que os profissionais das áreas de ciências contábeis, advocacia, Economia e Administração totalizam 40,1%.

Em todos os níveis hierárquicos participam os administradores, de uma maneira modesta; já os advogados se destacam a nível de supervisão e atuam, também, a nível de execução.

Temos os contadores atuando a nível de diretoria, com uma grande participação no nível de supervisão, e, uma pequena participação a nível de execução.

Os cursos da área financeira, são aqueles que possuem o maior nº de indicações, da relação de cursos solicitados com grau de urgência. Existe ainda, em grau de urgência indicações para os seguintes cursos: Administração de Marketing, Administração de Mudanças nas Organizações e Desenvolvimento Organizacional.

De forma a podermos examinar melhor o setor, passamos a examinar o treinamento proposto, desagregando as indicações em função do nível hierárquico.

A nível de Presidência a frequência de indicações foi mínima para os cursos: Política e Estratégia Empresarial e Administração de Marketing.

A nível de diretoria e supervisão houve solicitação de cursos ligados as duas áreas, sendo que os cursos ligados a área financeira obtiveram maior nº de indicações, mais especificamente para o curso de Análise Financeira e Controle Administrativo.

Os cursos solicitados pelo nível de execução, são ligados a área financeira.

No quadro que nos mostra a hierarquização dos cursos segundo o nº de pessoas, os cursos ligados a ^{área} ~~área~~ financeira englobam 63,2% do total de pessoas.

Conforme os quadros 8, 9, 10 e 11, verifica-se algumas distorções. A alta administração deveria estar mais voltada para cursos que atribuem visão global da empresa, o que não ocorre. Segundo os quadros 8 e 9 notamos que embora existia indicações em relação a cursos de cunho estratégico, o maior nº se verifica para cursos ligados a área financeira, que são: Análise Financeira e Controle Administrativo e Administração de Marketing.

Diante desses fatos ^{seria de} levaríamos a hipótese de que as empresas desse setor voltam para os problemas ligados a vendas e a finanças de tal modo

que as consideram principais na empresa.

Uma outra hipótese adicional, baseada no material teórico utilizado na análise, caso se verifique a hipótese acima descrita é a de que as empresas desse ramo possuem uma idade média que não nos permite classifi-
ca-las de antigas, e seu tamanho não nos possibilita denominá-las de "grande". Isso posto, deveriam estar vivendo entre duas crises: a de autonomia e a de controle.

Se caso for confirmada a hipótese acima os comportamentos das variáveis (figura) deveria estar localizado na fase 3.

Se compararmos tais observações (1), (2) e (3) notaremos que existe incoerência entre a teoria e os dados empíricos.

Sendo assim, nesse setor, existe uma orientação voltada para o fazer e vender/mercado, pequena descentralização geográfica, delegação reduzida, não há utilização de sistema sofisticado de controle, (envolvendo relatórios acerca de centros de lucros) e apresenta, com pouca intensidade, recompensas individuais pelo ato de administrar.

9 /
1 /
1 /
Supomos que as empresas encontrarão certa dificuldade para superar essas crises, principalmente porque a 2^a crise talvez fosse mais fácil de ser solucionada se não existissem os problemas decorrentes da 1^a.

Já não parece fácil conseguir eliminar uma crise isoladamente, portanto julgamos que as empresas desse ramo de atividade irão necessitar de um empenho considerável, em termos administrativos para superar o atual impasse.

METALURGIA E PELOTIZAÇÃO

Este Ramo de Atividade é composto por 7 empresas. No período de entrevistas, porém, não conseguimos obter informações de duas dessas empresas.

Assim, os dados que possuímos não corresponderão fielmente à realidade do Setor. Além disso, devemos ressaltar que duas dessas empresas, de capital misto e recém-implantadas possuem grande parte de seu pessoal pertencendo ao quadro de outra empresa. Temos ainda outra firma que atualmente ainda está em vias de implantação, razão pela qual alegou não ser possível manifestar necessidade de treinamento pois grande parte de seu quadro de funcionários ainda não está completo.

Os profissionais especializados nas empresas que compõe o Setor concentram-se nas áreas de Administração, Engenharia e Ciências Contábeis, num total de 69,8%. Os demais pertencem às áreas de Advocacia, Economia, Medicina e Letras.

A nível de presidência predominam engenheiros, seguidos de administradores e contadores. O nível de diretoria conta com 90% de administradores e o restante é ocupado por contadores. Os administradores predominam também à nível de supervisão, num total de 52,8%. Ocupam ainda cargos à nível de supervisão: engenheiros, advogados, economistas, contadores e médicos. À nível de execução predominam os engenheiros, seguidos pelos administradores e ainda, em números menores temos: economistas, contadores, advogados e um profissional especializado em Letras.

Baseados no estudo da necessidade de treinamento manifestada pelas em presas, talvez possamos melhor analisar o crescimento do setor, segundo modelo teórico utilizado no trabalho.

Não nos foi possível classificar os cursos por grau de urgência porque foi atribuído a todas apenas o grau de alguma necessidade, sendo que as indicações foram feitas em número reduzido.

A classificação, contudo, pode ser feita por número de indicações.

Entre os cursos apontados pelas empresas, o de maior indicação foi De desenvolvimento Organizacional, seguido de Análise Financeira e Controle Administrativo e outros cursos da área estratégica com a mesma frequência do último. (Quadro 6). Como pode ser observado, não foi apontada necessidade de treinamento na área mercadológica, o que indica que as empresas parecem preocupar-se mais com cursos relacionados à área estra tégica, ou que, numa outra hipótese, não enfrentam problemas de adequa ção produto/mercado.

Parece-nos difícil localizar esse Setor em alguma das fases de cresci mento apresentadas no modelo teórico por nós utilizado devido à grande disparidade entre o tamanho das empresas que ^o compõem ~~o~~ setor. As catac terísticas inerentes aos grupos de empresas são bem distintas.

Baseados nos poucos dados de que dispomos em relação à treinamento, ten

taremos traçar um perfil do crescimento das empresas que compõem esse ramo de atividade.

De um modo geral as empresas parecem estar localizadas entre as fases II e III, ou seja, crescimento através de administração e crescimento através de delegação, estando, pois, em posição teórica compatível com uma possível crise de autonomia.

Em relação à orientação administrativa não nos parece incoerente afirmar que as empresas já operam com eficiência adequada. Como foi constatado nas entrevistas não houve interesse por cursos ligados à área de Marketing. As características de mercado, marcadas por contratos para fornecimento de produtos por prazos superiores a dois anos para exportação, parecem trazer evidência para o fato de que há pouco que se pode fazer, mercadologicamente, para melhorar o desempenho do Setor.

Conforme já foi salientado anteriormente, torna-se sobremaneira difícil quaisquer inferências teóricas sobre o Setor em estudo. Devido à presença de filiais de empresas estrangeiras de grande porte, não há como homogeneizar as firmas o suficiente para enquadrá-las, de forma analítica, no modelo proposto.

Dessa maneira, todas as observações transcritas no presente capítulo não podem ser aceitas sem que se tenha em mente os efeitos distorsivos apontados no parágrafo anterior.

O estilo de administração da cúpula dirigente, se nos parece diretivo, existindo ainda delegação nas empresas maiores.

O sistema de controle provavelmente é feito através de centros de custos nas empresas menores. Porém, pelo que conhecemos das empresas maioores, podemos dizer que o controle consiste na utilização de relatórios' e centros de lucros.

A ênfase na recompensa pelo ato de administrar é dada por salários e gratificação por méritos, podendo haver ainda casos de recompensas individuais.

Quando do delineamento da metodologia para o trabalho como um todo não podíamos imaginar que, ao chegarmos às conclusões fôssemos necessitar de esquema especial para fazê-lo.

Era intuito do presente trabalho analisar o universo pesquisado como um todo, desagregá-lo em cada um dos seus sub-conjuntos, descrever de talhadamente os mesmos, tentar mostrar conexões entre os sub-conjuntos e, finalmente, voltar a abordar o universo, já, então, dispondo de suficientes informações acerca de suas partes para podermos concluir efetivamente algo a respeito.

O trabalho de estabelecer conexões entre os sub-conjuntos, entretanto, não foi tão fácil como se pensava de início. Cada vez que examinávamos o problema tornava-se claro que poderíamos, mesmo, conseguir estabelecer os pontos-chave e analisá-los. Entretanto, a análise ficaria bastante confusa e extremamente subjetiva, fugindo da metodologia científica que se pretendia, desde o início, usar neste trabalho.

A alternativa adotada para contornar os problemas retromencionados consistiu em abordar o ^{seu}compreendimento de cada subconjunto mediante utilização de um quadro de referência teórico que, embora sem impedir a sub

jetividade da análise, pelo menos a tornasse mais sólida e profunda em termos científicos.

O material teórico a ser utilizado pressupõe que qualquer empresa se desenvolva segundo cinco fases, entremeadas por cinco crises. Segundo o Prof. Larry E. Greiner em seu artigo "Evolution and revolution as organizations Grow", as empresas passam, na ordem, pelo seguinte caminho: começam a crescer via criatividade, têm uma crise de liderança, continuam a crescer através de melhores normas de direção, têm uma crise de autonomia, continuam a crescer por meio de delegação de autoridade, têm uma crise de controle, continuam a crescer através de esquemas sofisticados de coordenação, têm uma crise de excesso de burocracia, continuam crescendo por meio da colaboração e caminham para a quinta crise que ainda se apresenta não muito nitidamente caracterizada. (ver quadro).

No mesmo artigo, o autor monta, para as 5 fases de crescimento, quais os estilos predominantes para 5 variáveis básicas, catalogadas como: orientação administrativa, estrutura organizacional, estilo de administração da cúpula dirigente, sistema de controle e ênfase na recompensa pelo ato de administrar (vide quadro).

Nosso trabalho, então, consistirá em, com base no quadro de recursos humanos de cada setor e tomando por referência suas escolhas em termos de treinamento, enquadrá-lo numa das fases/crises apontadas pelo material

teórico. No final, esperamos ter, ao longo do quadro 1, um perfil de cada setor e, por superposição gráfica, um perfil global para todo o universo pesquisado.

Dessa forma passamos, a seguir, a analisar cada subconjunto (ramo de atividade) à luz da teoria selecionada. Esperamos que nossas conclusões sejam motivo de críticas e sugestões. São assim teremos alcançado nossa finalidade, subjacente a todo o trabalho: conhecer melhor a realidade que nos cerca.

Todos os ramos serão analisados dentro da mesma perspectiva de forma de termos homogeneidade suficiente para efetuarmos a análise final, mais inclusiva, envolvendo todos os setores.

Após termos enquadrado os setores pesquisados no modelo utilizado, chegamos a uma conclusão que não deixa de ser significativa: não há homogeneidade entre os setores.

Como pode ser verificado pelo exame dos perfís (anexo), cada setor apresenta características bastantes peculiares.

Uma coisa, entretanto, salta aos olhos: a exceção do ramo "Comércio de Veículos", que se mantém coerente ao longo da fase I, todos os demais ramos oferecem um padrão alternado que oscila entre as fases I, II e III. Segundo os padrões inerentes ao modelo, o fato de um setor apresentar comportamentos ligados a mais de uma fase, evidenciaria a existência de conflitos organizacionais. Esse problema pode ser melhor apreciado se fizermos uma pequena digressão, buscando uma analogia na vida real.

Imaginemos que uma empresa nasça e cresça tal qual um ser humano. Na primeira fase de sua vida, o homem enfrenta bem poucos conflitos psicológicos. Isto porque seu relacionamento com o ambiente é relativamente restrito à família e aos amigos, que não lhe oferecem ameaça.

Na verdade, à medida que o contato entre a criança e o mundo aumenta, começam a surgir os conflitos. A partir daí, crescem cada vez mais e, a não ser que devidamente assimilados pela psique, geram neuroses profundas que tenderão a afetar todo o seu comportamento de adulto.

Hã, não obstante, momentos mais agudos de crise na vida humana. Entre eles, dois são dignos de nota: a adolescência e a velhice.

Focalizemos, por conveniência, a adolescência. O que é que torna o adolescente inseguro, agressivo? De uma forma bem simplista, ^{distinção} devíamos que todo o conflito na adolescência emerge devido a uma certa confusão entre os papéis vividos pelo indivíduo. Ele é, ao mesmo tempo, criança e adulto. Embora pense como adulto, tem o físico e a voz ainda não compatíveis com o protótipo psicossocial do adulto. Em virtude disso, fica sem saber como se comportar: quando adota postura adulta é ironizado por adultos e crianças - o mesmo (e pior ainda) ocorrendo quando adota atitudes mais condizentes com seu passado próximo.

Em síntese, o indivíduo defronta-se com uma crise, tal qual a prevista pelo modelo por nós adotado para as organizações.

Considerando que organizações são constituídas por pessoas, toda vez que entram em crise, levam consigo as pessoas que as compõem.

Em assim sendo, concluímos que o universo pesquisado vive, tal qual o

adolescente, problemas existenciais. A empresa familiar cresce, já se sente forte bastante para enfrentar o mundo. Porém, as empresas já consolidadas e de porte maior as tratam como "pequenas". Os bancos, consideram-nas "pequenas", os clientes e fornecedores não lhes prestam a deferência dispensada às maiores. Qual a reação? Em se comportando como "grandes" são - embora veladamente - ironizadas. Ao mesmo tempo, já não mais podem se comportar como "pequenas" - o que iria ferir profundamente o amor próprio dos proprietários, por um lado, e ser motivo de repulsão por parte das antigas "companheiras" do tempo de "infância".

Conscientemente ou não, as firmas, nesse caso, vivem - juntamente com seus proprietários e funcionários - numa constante angústia, correndo risco, mesmo, de um fracasso diante do mercado.

Embora de forma bastante abstrata, cremos ser esta a causa para os perfis híbridos que foram montados a partir das informações colhidas junto às empresas: praticamente a sua totalidade enfrenta atualmente uma crise existencial, como organização.

Na parte final do presente trabalho, teceremos algumas considerações acerca de como conciliar as crises com a realidade, reduzindo, dessa forma, toda a tensão que se perde e que, se orientada positivamente, poderá ser, mesmo, o dínamo gerador de desenvolvimento e progresso para as empresas, para as pessoas que as compõem e para o sistema Econômico-social no qual se acham inseridas.

Toda organização lida, basicamente, com cinco componentes: estrutura, tarefa, tecnologia, pessoas e meio-ambiente.

A dificuldade em administrar reside, então, em compatibilizar as variáveis acima referidas, dando-lhes: (a) um objetivo comum, (b) consistência interna e (c) adaptabilidade.

Por objetivo, referimo-nos a um alvo consistente, que espelhe não somente os ^{de} desejos da empresa mas também os anseios de todo seu pessoal.

Por consistência interna, queremos dizer do processo de conciliação ~~de~~ interesses, de proporcionalidade entre as diversas forças internas, que permite um nível de desempenho compatível com os objetivos.

Por adaptabilidade, referimo-nos à capacidade de ajustagem da empresa ao seu meio ambiente.

De outro lado, por ser um microssistema social, as organizações possuem, também, outros elementos - apanágio dos sistemas sociais, a saber: (a) subsistema associativo, (b) subsistema adaptativo e (c) subsistema ideológico.

Os subsistemas (a) e (b), um muito se assemelham à consistência interna e à adaptabilidade, vistas anteriormente.

O subsistema ideológico, entretanto, guarda um relacionamento com os objetivos, porém, a nível bem mais profundo e complexo.

Por ideologia organizacional entendemos todas as regras que explicita ou implicitamente sejam seguidas pela empresa para a consecução dos seus objetivos. Essas regras, normalmente, reproduzem, sutilmente, traços delicados da personalidade da alta administração, sem que, muitas das vezes, a administração disso esteja consciente.

É, pois, no subsistema ideológico e para ele, que têm origem e convergem todas as crises organizacionais.

Nesse caso, levando em conta a validade do que expressamos anteriormente, qualquer alteração no comportamento das empresas pesquisadas deverá, necessária e suficientemente, ser fruto de intervenções no seu subsistema ideológico.

O problema cresce de dimensões quando se levanta a pergunta: como tocar nos delicados, intrincados e muitas vezes desconhecidos meandros da ideologia organizacional sem que se corra o risco de ter mais efeitos espúrios que positivos?

A resposta não pode ser outra: cuidadosamente! Qualquer toque no senti

do de se afetar a ideologia organizacional tem que ser planejado - e muito bem planejado. Trata-se de um campo onde predomina a psique, onde a racionalidade desaparece, onde a técnica penetrou muito pouco, ainda.

Mesmo assim, há procedimentos que, se utilizados corretamente, podem corrigir a situação observada. Basicamente, não cremos que treinamento puro e simples da administração superior possa dar conta da tarefa - a não ser que se tenha em mente um tipo de treinamento que leve a reformulação de atitudes e hábitos • ~~o que é difícil~~.

Por outro lado, conforme tentamos demonstrar, se ^{o fulcro} futuro do problema se localiza no plano ideológico, qualquer treinamento nos escalões inferiores só será motivo para atitudes repressivas no plano ideológico - decisivamente a solução, qualquer que seja, terá que partir do subssistema ideológico.

Nossa recomendação final seria no sentido de que as empresas pesquisadas recorram a especialistas idôneos na área de Desenvolvimento Organizacional. Estes, através de um trabalho longo, lento e paciente, poderão levar os executivos de alto nível e/ou proprietários a, mediante processos de auto-crítica e externalização de conflitos, tomarem conta mais realista a respeito do seu relacionamento com as suas empresas e de como melhorá-lo.

Uma vez conseguido isso, então, pode-se partir para o desenvolvimento das habilidades técnicas e sociais capazes de dar suporte aos novos conceitos já internalizados pela cúpula dirigente das empresas objeto do presente estudo.

Finalizando, gostaríamos de fazer uma última colocação acerca do presente trabalho, em termos do que o filósofo Bertrand Russel^(V) comentou ~~acerca da~~ ^{sobre a} obra de John Dewey: "Pelo que posso compreender do Dr. Dewey sua teoria (da Assertibilidade Corroborada) é em resumo o seguinte: entre os vários ramos de atividades a que a humanidade pode se entregar, há um chamado "investigação", cuja finalidade geral, como a de muitos outros tipos de atividades, é aumentar a adaptação mútua dos homens ao seu ambiente. A investigação usa "asserções" como instrumentos, e as asserções são "corroboradas" ^{na} medida em que produzem os resultados desejados. Mas na investigação, como ~~um~~ ^{em} qualquer outra operação prática, podem ser inventados, de época em época, melhores instrumentos, sendo os velhos, então, descartados. Realmente, assim como as máquinas podem habilitar-nos a fazer melhores máquinas, assim, os resultados temporários de uma investigação podem ser os próprios meios que levam a melhores resultados. Neste processo não há finalidade e, assim, nenhuma asserção é corroborada em definitivo, mas só em relação a um dado estágio de investigação. "Verdade" como conceito estático deve, pois, ser rejeitada."

Caso tenhamos, de alguma forma, com a nossa investigação, corroborado as premissas contidas no parágrafo anterior, sentimo-nos perfeitamente

recompensados em nossos esforços.

Russel Bertrand - Significado e Verdade - Zahar ^{fls} gb. 284.

