



Vol. 16 - Nº 3 - Jul/Set. 1981 - Cr\$ 250,00

revista de

ADMINISTRAÇÃO

Publicação Trimestral do Instituto de Administração da FEA-USP

Edela Lanzer Pereira de Souza

**CONSIDERAÇÕES EM TORNO DE D.O. E CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Roberto Coda

**CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE SALÁRIO
E SATISFAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA**

Jacques Marcovitch

**O CENTRO DE TECNOLOGIA DA EMPRESA:
ALGUMAS FUNÇÕES GERENCIAIS CRÍTICAS**

José Augusto Guagliardi

**COMO EXECUTIVOS DE EMPRESAS
EXPORTADORAS DE MANUFATURADOS VÊM AS
ATIVIDADES DE EXPORTAÇÃO**

Hélio Janny Teixeira

**O TRABALHO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

Renan Springer de Freitas

**AMBIENTE E PODER ORGANIZACIONAL:
NOTAS DE PESQUISA SOBRE UMA EMPRESA ESTATAL**

INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO IA – USP

O IA conta com profissionais e técnicos brasileiros e estrangeiros com larga experiência em:

TREINAMENTO
PESQUISA
CONSULTORIA

atuando junto a empresas públicas ou privadas em todas as áreas de administração.

O Instituto de Administração da FEA/USP está cadastrado no Conselho Federal de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho por meio do Certificado nº 021/77, o que permite às empresas que participarem dos programas e cursos desenvolvidos pelo Instituto descontarem o dobro do que investirem, até o limite de 10 por cento do I. R. devido, nos termos da Lei 6.297, de 15.12.75, e do Decreto nº 77.463, de 20.04.76.

CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 700,00
- 2 anos (8 edições) Cr\$ 1.300,00

Desejo receber os nº anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 250,00 cada:

- Vol. 12.2 Vol. 13.1 Vol. 13.2 Vol. 13.3 Vol. 13.4 Vol. 14.1
- Vol. 14.3 Vol. 14.4 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3 Vol. 15.4
- Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de
Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

NOME _____

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL _____

TELEFONE _____

CEP _____

CIDADE _____

ESTADO _____

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA _____

CARGO _____

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL _____

TELEFONE _____

CEP _____

CIDADE _____

ESTADO _____

RESIDÊNCIA

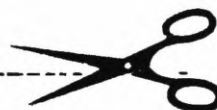
DATA ____ / ____ / ____

REMESSA PARA

ORGANIZAÇÃO _____

ASSINATURA _____

ATENÇÃO: Favor preencher todas as informações



CUPOM DE ASSINATURA

Desejo fazer a assinatura da Revista de Administração por:

- 1 ano (4 edições) Cr\$ 700,00
- 2 anos (8 edições) Cr\$ 1.300,00

Desejo receber os nº anteriores abaixo assinalados com X, pelo preço de Cr\$ 250,00 cada:

- Vol. 12.2 Vol. 13.1 Vol. 13.2 Vol. 13.3 Vol. 13.4 Vol. 14.1
- Vol. 14.3 Vol. 14.4 Vol. 15.1 Vol. 15.2 Vol. 15.3 Vol. 15.4
- Vol. 16.1 Vol. 16.2 Vol. 16.3

pelo que anexo cheque nº _____ Banco _____
ou Vale Postal nº _____ nominal ao Fundo de
Pesquisa do Instituto de Administração FEA-USP.

NOME _____

ENDEREÇO RESIDENCIAL OU CAIXA POSTAL _____

TELEFONE _____

CEP _____

CIDADE _____

ESTADO _____

ORGANIZAÇÃO EM QUE TRABALHA _____

CARGO _____

ENDEREÇO COMERCIAL OU CAIXA POSTAL _____

TELEFONE _____

CEP _____

CIDADE _____

ESTADO _____

RESIDÊNCIA

DATA ____ / ____ / ____

REMESSA PARA

ORGANIZAÇÃO _____

ASSINATURA _____

ATENÇÃO: Favor preencher todas as informações

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA – USP
Caixa Postal 11498 – CEP 05508 – São Paulo - SP

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO FEA – USP
Caixa Postal 11498 – CEP 05508 – São Paulo - SP



Revista de Administração

Publicação trimestral do Instituto de Administração da Faculdade
de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Diretor:
Sérgio Baptista Zaccarelli
Universidade de São Paulo

Editor:
José Augusto Guagliardi
Universidade de São Paulo

Editor Assistente:
José Afonso Mazzon
Universidade de São Paulo

CONSELHO EDITORIAL

Ruy Aguiar da Silva Leme
Depto. de Administração
Universidade de São Paulo

Sérgio Baptista Zaccarelli
Depto. de Administração
Universidade de São Paulo

Paulo Mattos de Lemos
COPPEAD – Programa Pós-
Grad. Adm. Universidade
Federal do Rio de Janeiro

Robert Eugene Appy
Jornal O Estado de S. Paulo

Francisco Pedro de Souza
Programa de Pós-Graduação
em Adm. Universidade Federal
do Rio Grande do Sul

Sérgio de Iudícibus
Depto. de Contabilidade e
Atuária
Universidade de São Paulo

José Osório dos Reis
Faculdade de Administração e Contabilidade
Universidade Federal da Bahia

CONSELHO TÉCNICO

Professores do Departamento de
Administração da FEA/USP

Professores do Departamento de
Contabilidade e Atuária da
FEA/USP

SECRETARIA EDITORIAL:
Hermínia A. G. Bernardi

EQUIPE TÉCNICA:
José Paulo G. Hernandez
João Vargas Messias

Mudança de endereços e outras correspondências devem ser
enviadas para REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO – A/C Secretaria
Editorial – Instituto de Administração da FEA/USP – Caixa Postal 11.498
São Paulo – CEP 05508 – Telefone: (011) 212-3080

DIREITOS E PERMISSÃO DE UTILIZAÇÃO

As matérias assinadas são de total e exclusiva responsabilidade dos autores. Todos os direitos reservados ao IA/USP. É permitida a publicação de trechos e de artigos, com autorização prévia e identificação da fonte.

	Brasil	Exterior
Assinatura da Revista:	1 ANO Cr\$ 700,00	US\$ 15
	2 ANOS Cr\$ 1300,00	US\$ 30
Números Avulsos:	Cr\$ 250,00	US\$ 5
Números Atrasados:	O valor correspondente ao último número editado.	

Produção Gráfica e Editorial: *Jorge Kaupatez*

Composição e Arte: *ZMC2 - Prom. Prop. Publ. Ltda.*

Revisão: *Lúcia Andriani*

Registrada no Serviço de Censura Federal sob nº 1766 – P. 209/73

CATÁLOGO INTERNACIONAL DE PERIÓDICOS BL ISSN 0080 - 2107

Revista de Administração do IA-USP	São Paulo	Vol. 16(3)	pág. 1 124	Jul/Set 1981
------------------------------------	-----------	------------	------------	--------------

Como enviar artigos para publicação na Revista de Administração

A Revista de Administração é editada trimestralmente, em março, junho, setembro e dezembro.

O principal objetivo da Revista é o de publicar trabalhos teóricos, práticos e de pesquisas, desenvolvidos em Administração. Para isto ela está aberta a professores, estudantes e praticantes de Administração nas empresas privadas e em órgãos governamentais.

A redação dos artigos deve ser em português, em estilo claro e conciso, exceto casos excepcionais a serem considerados pela direção da Revista.

Além da profundidade, escopo e clareza das idéias apresentadas, os artigos são analisados pela sua acessibilidade aos leitores da Revista: professores de administração, executivos, estudantes de graduação e pós-graduação em administração e estudiosos dos problemas administrativos.

Os artigos a serem submetidos à apreciação para publicação devem apresentar as seguintes características:

1. o artigo deve ser INÉDITO, não tendo sido enviado a outro órgão para publicação;
2. os textos deverão ser datilografados em papel branco, tamanho ofício, sem timbre;
3. em página separada do texto, deverá ser apresentado o nome completo do(s) autor(es), acompanhado de um breve curriculum vitae, relatando experiência profissional e/ou acadêmica;
4. deverá ser anexado em página separada, um resumo em português (síntese), em torno de cem palavras;
5. a bibliografia deve ser apresentada em folha separada em ordem alfabética;
6. todas as referências deverão ser citadas no texto;
7. o artigo deve ser enviado em 4 vias, pois o mesmo será remetido para análise a pelo menos quatro conselheiros sendo dois do conselho técnico e dois do conselho editorial.

Os artigos devem ser encaminhados para o seguinte endereço:

Secretaria Editorial

Revista de Administração – Sala AS-30

Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo

Caixa Postal 11498 – CEP 05508 – São Paulo – SP

EDITORIAL

Com este número a Revista inicia uma nova fase, caracterizada por algumas inovações em seu conteúdo editorial. Uma delas se relaciona com a secção de NOTAS E COMUNICAÇÕES que passa a ter um aumento no número de matérias de conteúdo não rigorosamente científico, mas de interesse dos nossos leitores. Isto contudo, não vai modificar a política de publicação de artigos científicos, que tem caracterizado nossa revista, principalmente após sua reativação em 1977

Outra inovação que será muito mais visível nos próximos números se relaciona com um aumento significativo no número de livros analisados em RESENHA DE LIVROS, além de uma nova secção permanente na Revista, denominada de SERVIÇO AO LEITOR que consiste na oferta dos mais recentes lançamentos em português e em língua estrangeira das mais conceituadas editoras atuando no mercado nacional.

Para que essas inovações tomassem corpo e nos permitisse manter níveis compatíveis de custo, tivemos de alterar o formato e o tipo de impressão da Revista.

Esperamos com isso, continuar satisfazendo aos anseios de nossos leitores no que se relaciona às últimas contribuições em administração no país e à divulgação e difusão de novas obras.

Do mesmo modo, continuamos abertos a sugestões dos leitores para imprimirmos um contínuo aprimoramento da nossa Revista.

SÍNTESES

Edela Lanzer Pereira de Souza
Considerações em Torno de D.O. e Cultura Organizacional

O trabalho se divide em três partes. Na primeira, são examinadas algumas facetas do conceito de cultura organizacional, chamando atenção para os componentes culturais e as sub-culturas dentro da organização. Na segunda, são noticiadas pesquisas sobre estilo gerencial brasileiro (manejo de conflito, "feedback", abertura etc.). Por último são tecidas considerações quanto à importação de tecnologia gerencial.

8 15

Roberto Coda
Características da Estrutura de Salários e Satisfação Salarial em Instituições de Pesquisa

Este trabalho tem por objetivo contribuir para a identificação e análise da satisfação salarial de pesquisadores atuando em Instituições de Pesquisa no Estado de São Paulo. Resultado de uma pesquisa concluída em 1979, acha-se dividido em duas partes. Na primeira, procurou-se avaliar o estágio de desenvolvimento da teoria de satisfação salarial e apresentar o modelo conceitual que associa esta variável às características da estrutura de salários, definidas como diferentes graus de objetividade, flexibilidade, formalização, comunicação, equilíbrio interno e equilíbrio externo. Na segunda, são descritas e analisadas as informações coletadas através da pesquisa de campo envolvendo 310 pesquisadores em 12 instituições ligadas tanto à administração direta, como a empresas de economia mista e particulares. Estas análises representam a evidência empírica para as recomendações feitas aos responsáveis pela administração salarial das Instituições como subsídios para o planejamento e alterações das estruturas de salários, caso a satisfação associada ao pagamento venha a se constituir em um dos pontos-chaves a ser obtido.

16 - 30

Jacques Marcovitch
O Centro de Tecnologia na Empresa: Algumas Funções Gerenciais Críticas

A gerência de um centro de tecnologia na empresa possui características próprias. Neste artigo, o autor aborda algumas das funções gerenciais críticas de um centro de tecnologia como as de planejamento, acompanhamento, controle, estruturação, gestão de projetos e recursos humanos. Estas funções são descritas e analisadas à luz da experiência acumulada nas instituições brasileiras e européias. O trabalho, é uma continuidade daquele publicado no número anterior desta revista e resulta de uma pesquisa realizada no âmbito do PACTo - Programa de Administração em Ciência e Tecnologia do IA/FEA/USP

31 - 46

José Augusto Guagliardi

**Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm
as Atividades de Exportação**

O estudo tem como objetivo verificar como empresas que atuam no mercado externo: (1) percebem as atividades de exportação e de seus intermediários; (2) se a percepção das atividades de exportação diferem entre três setores econômicos; (3) se existem diferenças de orientação de marketing entre os três setores. Foram pesquisadas 301 empresas e testadas duas hipóteses. Os resultados identificam setores com orientações mais passivas que outros, assim como diferenças significativas de percepções entre portes de empresas e entre setores.

47 75

Hélio Janny Teixeira

O Trabalho de Dirigentes de Pequenas e Médias Empresas

O presente artigo procura mostrar algumas das conclusões de uma pesquisa exploratória (Teixeira, 1979), sobre o comportamento e contexto de trabalho de um tipo particular de administrador: os dirigentes de pequenas e médias empresas (PMEs). O trabalho de campo baseia-se em dados coletados mediante entrevista orientada por questionário estruturado, aplicada a 53 dirigentes, observação estruturada de 5 dirigentes durante um dia de trabalho e diário preenchido por 6 dirigentes, também durante um dia. Nosso interesse principal é divulgar alguns aspectos relevantes para o trabalho de dirigentes no dia a dia e, neste sentido, não enfatizamos ou descrevemos em detalhe os fundamentos metodológicos e conceituais da pesquisa, que podem ser obtidos na publicação completa da mesma.

76 - 94

Renan Springer de Freitas

Ambiente e Poder Organizacional: Notas de Pesquisa Sobre uma Empresa Estatal

Este estudo busca analisar os efeitos de mudanças ambientais sobre a distribuição horizontal de poder em uma grande organização estatal, a Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG). Explora-se aqui a hipótese de que mudanças ambientais criam incertezas cruciais para o funcionamento da organização fazendo com que a subunidade dotada de maiores condições de absorvê-las ganhe poder. Procuramos mostrar que em condições de escassez o poder tende a se deslocar do setor de planejamento para o setor de operações. Os mecanismos que explicam tal deslocamento foram descritos com base na "teoria das contingências estratégicas".

95 103

Notas e Comunicações 104 113
Resenhas de Livros 114 117

CONSIDERAÇÕES EM TORNO DE DO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Edela Lanzer P. de Souza

Livre-docente em Psicologia Organizacional do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS.

Este trabalho se propõe a explorar algumas facetas do conceito de cultura organizacional, ainda pouco estudado entre nós, e sua influência na importação de tecnologia gerencial.

Baseia-se em dados vivenciais de consultoria e dados de pesquisa¹ colhidos em dissertações e teses acadêmicas. Como não podia deixar de ser, vale-se ainda do acervo bibliográfico fornecido pela literatura nacional e estrangeira.

Está dividido em três partes: uma visão teórica geral; um exame de pesquisas sobre cultura brasileira; e considerações finais em torno de transferência de tecnologia para desenvolvimento organizacional.

VISÃO PANORÂMICA DO ASSUNTO

A preocupação com a cultura da organização tomou vulto na década de 60, quando

¹ A autora agradece à FINEP que possibilitou esses estudos.

os consultores de DO fizeram afirmações do tipo desta:

“Todas as equipes, sem exceção, têm suas próprias culturas. A clareza de suas metas e objetivos, o comportamento dos indivíduos para atingí-los, as normas e padrões de conduta que cada um espera de todos os outros, são algumas das propriedades dos padrões de cultura. Outros aspectos culturais incluem as maneiras pelas quais os esforços conjuntos são coordenados, as formas pelas quais as discordâncias e os conflitos são resolvidos e o grau de franqueza com o qual as pessoas exprimem suas convicções” (Blake & Mouton, 1972).

Revisando a literatura encontramos muita ambigüidade nos conceitos. Cultura é usada, às vezes, como sinônimo de clima, conforme nas citações que seguem:

“As organizações, como impressões digitais e flocos de neve são sempre únicas. Cada uma tem sua própria cultura, tradições e métodos de ação, os quais, em sua totalidade, compreendem o clima para as pessoas” (Davis, 1972).

“Atividades de mudança e desenvolvimento não acontecem num vácuo. Estão sempre apoiadas num clima ou ‘cultura’ organizacional existente – um conjunto de costumes e padrões típicos do modo de fazer as coisas” (Porter et al., 1975).

“Qualquer que seja a estratégia, o desenvolvimento organizacional quase sempre se concentra nos valores, atitudes, relações e clima organizacionais” (Bennis, 1972).

No intuito de melhor definir as dimensões de análise, a autora (Souza, 1978,a) propõe um modelo triádico (inspirado em Berne, 1966), descrito como segue.

Cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Essas manifestações podem ser agrupadas em três categorias:

1. aquelas que envolvem preceitos, regulamentos, normas, valores, autoridade, tradições, isto é, aspectos normativos;

2. aquelas que envolvem tecnologia, processamento, modos de fazer e aparelhos, isto é, aspectos instrumentais (aqui também se inclui o modo como a organização transaciona com seu ambiente);

3. aquelas que envolvem o caráter emocional ou seja: as manifestações de agressão, afeto, bom humor, ansiedade, etc.

Preceitos, tecnologia e caráter são interdependentes. A dominância de um elemento se reflete nos outros dois. Mais evidente é a relação entre preceitos e caráter; quando um se acentua, o outro reage: exageros normativos despertam rebeldia e liberalidades do caráter provocam reforço das restrições.

As organizações têm subculturas em suas diversas unidades. Um departamento de vendas, por exemplo, tem preceitos, tecnologia e caráter diferentes do departamento financeiro.

Pode-se ir mais longe ainda e identificar subculturas na linha vertical, conforme o escalão hierárquico.

Embora as organizações tenham sua cul-

tura individual, é possível agrupá-las em tipos, a partir de características iguais. Temos, assim, que as organizações públicas se diferenciam culturalmente das empresas privadas (Souza, 1977, 1978, b).

Harrison (1972) identificou quatro tipos organizacionais, conforme os valores (preceitos), modo de lidar com o ambiente externo (tecnologia) e comportamento de seus membros (caráter). Definiu-as como orientadas para: poder, papéis, tarefas ou pessoas.

As organizações não são impermeáveis a outras culturas mais amplas. Como exemplo, cita-se o caso de empresa familiar alemã protestante, que sofre influência da cultura étnica e religiosa (Souza, 1978, a).

Mais conhecidas são as influências da cultura nacional e regional, estudadas especialmente através dos estilos gerenciais típicos (Weinshall, 1977).

Pierre Weil (1972) ainda chama atenção que “as organizações têm a tendência para escolher homens cuja personalidade individual se coadune com a cultura da organização”

Por fim, vale citar Mueller (1970, p. 80) que sintetiza de modo feliz a presença das diversas manifestações culturais na dinâmica empresarial:

“O executivo sobrevive, ano após ano, através de sua habilidade em viver e reagir continuamente com diversas ‘culturas’: sua própria organização, competidores, fornecedores, usuários, acionistas, banqueiros e governo. Ele as joga o tempo todo, exercendo seus poderes intuitivos e de raciocínio inferencial, evitando fricção e conflito entre culturas”

CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

A cultura de um país é em grande parte determinada pelo caráter do seu povo. O brasileiro tem sido descrito como individualista,

sentimental, indolente e tolerante (Leite, 1954); afetivo, irracional, místico, resignado, dócil e bondoso (Azevedo, 1964); inclinado ao fausto exterior, hospitaleiro e despreocupado com o futuro (Diegues, 1960); cordial, erótico, lúdico e cartorial (Penna, 1972); com gosto pelo barroco e o abstrato (Kelly, 1979); mais seduzido pela formação universitária do que técnica (Rattner, 1979; Chaves, 1980).

Sobre esse pano de fundo, como acontece também com outros países, encontram-se no Brasil regiões culturais diferenciadas, devido a fatores geográficos, étnicos e históricos. Já são proverbiais a eloquência do baiano, a prudência do mineiro, a malícia do carioca, a atividade do paulista e o machismo do gaúcho.

É preciso não perder de vista, no entanto, que estamos lidando com estereótipos. Esses clichês ficam menos nítidos na vida organizacional, que impõe uma cultura própria, com seus preceitos e tecnologia, obrigando os indivíduos a desempenhar papéis prescritos.

Poucos estudos existem sobre culturas organizacionais brasileiras. Mais encontrados são os de estilo gerencial, provavelmente por serem menos complexos para medir.

O ESTILO GERENCIAL BRASILEIRO

O tratamento deste tópico será restrito a dados fornecidos por pesquisas.

Dentre essas destacam-se os trabalhos de Farris, Butterfield, Braatz, Venosa e Souza que podem ser sintetizadas nas citações que seguem:

“O supervisor eficiente nos bancos brasileiros é aquele que possui alta capacidade técnica, altos padrões de desempenho e que supervisiona de maneira relativamente rigorosa, mas não punitiva” (Farris, 1972).

“Os resultados apresentados nos estudos empíricos e a delineação dos perfis, com base em estudos descritivos, demonstram que o autoritário – também chamado individualista,

particularista ou personalista, ainda predomina nas sociedades latinas, em geral, e no Brasil, em particular” (Braatz, 1973).

“A evidência empírica sugere que nossa amostra não percebe, nem deseja que as organizações adquiram uma forma participativa plena” (Venosa, 1974).

“Conforme já havia sido apontado por Butterfield e Farris, o nosso estilo gerencial situa-se entre autoritário benevolente e consultivo” (Souza, F., 1976, p. 74).

Outro grupo de estudiosos dedicou-se à pesquisa de estilo gerencial, quanto à abertura e *feedback* das comunicações com seus subordinados. Uma amostra americana de mil executivos revelou os seguintes escores: abertura 29; *feedback* 32. Utilizando o mesmo instrumento no Brasil, foi encontrado:

– 130 executivos de 1º e 2º escalão de empresas públicas de Belo Horizonte (com mais de 100 empregados), apresentaram abertura 32 e *feedback* 29 (Moraes, 1978);

– 250 executivos de 1º e 2º escalão de organizações públicas de Florianópolis (com mais de 100 empregados), apresentaram abertura 35 e *feedback* 32 (Girardi, 1980);

– 362 executivos de pequenas e médias empresas particulares de Porto Alegre (entre 10 e 250 empregados), revelaram abertura 31 e *feedback* 30 (Secco, 1980). Note-se o papel da cultura regional e cultura organizacional como prováveis variáveis intervenientes.

Mais três trabalhos são interessantes citar.

Investigando o modo como os administradores públicos da Secretaria da Saúde do Rio Grande do Sul manejam o conflito, Cardoso (1979), encontrou que “a maior incidência da forma de administração das situações de conflito está embasada na conduta de acomodação” (46, 47%).

Bertero (1977) corrobora com esse achado:

“Não há dúvida de que a maneira brasileira de visualizar o conflito está mais próxima do corporativismo ibérico do que ao conflito

criativo e gerador de soluções de que nos falam os executivos, professores e consultores norte-americanos. E as nossas classes dirigentes bem como o estilo administrativo nacional, têm sido pouco tolerantes em relação ao conflito em suas várias manifestações”

O outro trabalho que é oportuno mencionar refere-se à atitude do empresário frente aos acidentes de trabalho. Matos (1979) encontrou que os dirigentes de pequenas agroindústrias, quando menos jovens, são menos flexíveis e mais conservadores em suas atitudes e ideologias a respeito dos acidentes de trabalho e sua prevenção.

A mesma mentalidade conservadora e convencional foi descoberta por Prompt (1980) ao pesquisar a opinião de administradores bancários, gaúchos frente à mão-de-obra feminina.

Até aqui os dados indicam um estilo gerencial conservador e paternalista (preceitos culturais) frente a uma população afetiva e tolerante (caráter cultural).

A ORGANIZAÇÃO BRASILEIRA

Não existe acervo de pesquisas suficientes para identificar uma “organização brasileira típica” Os estudos esparsos revelam tipos organizacionais, conforme o ramo de atividade e a área pública ou privada. Encontram-se, também, detectadas subculturas organizacionais, conforme o nível hierárquico e conforme as funções departamentais.

Passaremos a descrever os achados de algumas pesquisas.

Em estudo comparativo de três empresas (uma financeira, uma de prestação de serviços técnicos e outra comercial de varejo) foi encontrado que a primeira tinha sua motivação mais alta em poder; a segunda era mais motivada em realização; e na terceira predominavam os motivos de afiliação (Souza, 1980, b).

Um estudo horizontal com sete unidades

de uma secretaria de Estado do Nordeste revelou características peculiares para cada unidade e um quadro geral “pouco motivado para o poder e mais centrado em afiliação” (Souza, 1980, a, p. 124).

Claras diferenças de percepção, sobre a cultura e o clima organizacional, também foram encontradas em trabalhos com pessoal universitário, revelando subculturas administrativas, docentes e discentes (Souza, 1977; Fischel, 1979).

Em termos de nível hierárquico, essas diferenças perceptivas também apareceram, revelando que o escalão do topo avalia as diversas dimensões organizacionais com mais pessimismo do que o segundo escalão (Souza, 1980, b).

Em pesquisa internacional com indústrias de grande, médio e pequeno porte, Souza (1976) encontrou que as organizações brasileiras, em comparação com as estrangeiras (EUA, Itália, Iugoslávia, Áustria e Israel) revelavam:

- melhor atitude com a liderança da empresa e maiores problemas de comunicação;
- os escalões inferiores percebiam mais poder no topo do que este percebia (embora a diferença fosse pequena);

- salário muito determinante de satisfação no trabalho (em 3º lugar para o Brasil e 9º para os demais países);

- motivação no trabalho mais determinada por educação, salário e fatores intrínsecos, enquanto que para os outros a autoridade e influência do cargo eram os principais motivadores;

- tanto para os brasileiros, como para os estrangeiros, a falta de educação foi o principal determinante de alienação, isto é, quanto mais educado, mais exercício de crítica das condições de trabalho e do sistema organizacional.

Por fim, é interessante citar os achados de Dantas et al. (1979) que diz: “adotando termos utilizados pelos vinte consultores em seu depoimento, pode-se caracterizar a cul-

tura organizacional brasileira e o homem de empresa da seguinte forma:

Cultura Organizacional	Homem
– paternalista	– imediatista
– super-herarquizada	– imaturo
– conservadora	– improvisador
– sem tradição	– ‘os achólogos’
– com fortes valores econômicos	– analfabeto do ponto de vista gerencial

Verifica-se que o aspecto tecnológico da cultura organizacional é obscurecido, sobressaindo os aspectos do caráter brasileiro. A identificação configura-se como um estereótipo”

Cabe, por último, um chamado de alerta. Os resultados de qualquer pesquisa devem ser encarados como um retrato transitório, sujeito a alterações, em virtude do acelerado das mudanças sociais e tecnológicas da atualidade (Souza, 1979, a).

TRANSFERÊNCIA DE TECNOLOGIA GERENCIAL

Consultores e administradores preocupam-se com a importação de tecnologia de DO.

“O questionamento sobre a adaptação do DO provocou uma série de críticas aos trabalhos de consultoria que vêm sendo realizados no Brasil, quase todas focalizando o próprio consultor (...) A analogia entre o pacote (o mau DO) e roupa feita, e o bom DO e a roupa sob medida, é recorrente no depoimento de diversos entrevistados” (Dantas, 1979).

O tema, na verdade, é complexo e é preciso acautelar-se quanto a simplificações e generalizações apressadas.

DO não é apenas uma tecnologia para melhorar a eficácia da organização. Mais do que isso, é também um instrumento para tornar o ambiente organizacional mais consentâneo

com a qualidade de vida que os direitos humanos exigem no mundo atual. DO, portanto, é fruto de uma fase histórica, em que valores autoritários e tecnocráticos estão sendo questionados. A humanidade caminha para um respeito maior às necessidades pessoais – querendo isto dizer que nem todos devem ser enquadrados em parâmetros iguais. A busca é de autonomia e respeito mútuo, tanto em termos individuais como culturais (Souza, 1979, a).

Sem pretensões a esgotar o assunto, serão enumeradas algumas considerações que nos parecem relevantes:

1. O primeiro reparo a fazer é que DO precisa ser adaptado não só a culturas de nacionalidade diversa, mas também a culturas organizacionais diferentes, dentro da mesma cultura nacional. Os preceitos, a tecnologia e o caráter são diferentes numa indústria ou numa entidade de prestações de serviços (Baum, 1977), numa empresa de grande ou de pequeno porte, numa organização pública ou particular, numa firma local ou multinacional (Vansina, 1975), etc.

2. A segunda consideração refere-se à crescente transferência de tecnologia em termos mundiais. Observa-se uma cultura organizacional internacional, de caráter industrial e burocrático, transcendendo as fronteiras dos países. A Volkswagen e a Shell têm mais semelhança entre si do que com os sistemas sócio-técnicos das empresas familiares de seus respectivos países. Nesse sentido, DO pode ter mais penetração cruzando fronteiras, do que dentro delas (Kahl, 1968; Souza, 1978, a).

3. Ao trabalhar-se com as organizações e sua cultura, dividida em preceitos, tecnologia e caráter, percebe-se que a tecnologia é a menos resistente às mudanças, quer dentro quer fora das fronteiras nacionais. A tecnologia apóia-se em dados científicos e, por isso mesmo, é universal. Ela, no entanto, pode ou não ser conveniente e válida, em vista dos valores (preceitos) de uma organização parti-

cular ou país específico. Mais ainda, o caráter cultural pode ser incongruente com técnicas ou os valores importados.

O caráter e os preceitos culturais são os mais resistentes à mudança. DO, com sua tecnologia gerencial, lida com essas áreas interdependentes e não claramente delimitadas. Não se pode, portanto, fazer afirmações categóricas de que DO é transferível ou não, pois isso vai depender do contexto.

4. O consultor de DO assume papéis diferentes, conforme a organização e os problemas que enfrenta (Souza, 1975, 1979, b). Os executivos de topo, que contratam uma consultoria, estão dispostos a reexaminar os preceitos organizacionais e esperam do consultor uma função de assessoria. Os outros escalões, no Brasil, pelas características paternalistas do sistema, colocam o consultor num papel orientador e prescritivo – o qual é preciso saber manejar.

5. Cabe aqui, portanto, uma outra indagação em termos de tecnologia gerencial. Até que ponto os valores professados pelo DO – abertura, autenticidade, cooperação – reconhecem características típicas dos administradores? McClelland (1975), por exemplo, detectou o “perfil imperialista”, mais comum entre executivos, caracterizado por alta motivação para o poder e realização, acompanhados de reserva afetiva e individualismo.

Maccoby (1977) identificou não só um, mas quatro perfis típicos de administradores: o lutador das selvas, o homem organizacional, o artesão e o jogador. Nenhum deles se enquadra aos ideais defendidos pelo DO.

6. DO, portanto, não pode ser encarado como um paradigma geral. A imagem do caleidoscópio serve melhor: meia dúzia de elementos básicos são ativados para alcançar um resultado singular. A primeira regra de DO é diagnosticar a cultura local e o perfil do gerente, a fim de ajudar a organização no

seu processo de crescimento. Isto quer dizer que não há respostas pré-fabricadas, mas sim descoberta de alternativas; isto quer dizer que não se implantam práticas alienígenas inaceitáveis, mas que o desenvolvimento se faz paulatino e adaptativo, mais rápido em alguns lugares e mais lento em outros.

7. Em termos de Brasil, é preciso lembrar que as estereotípias são generalizações abstratas, em boa parte defasadas de uma nova realidade social que surge em pontos diversos: uma conscientização sindical, um questionamento do poder, uma elevação do nível de educação.

Nosso paternalismo – mesmo que verdadeiro – não é infenso ao progresso.

8. Em conclusão: se conceituarmos DO como uma técnica gerencial democrática (no sentido amplo que o termo comporta) sua aplicação fica restrita àqueles grupos cujo desenvolvimento se compatibiliza com esses valores. Mas se conceituarmos DO como um processo de mudança, vinculado aos valores culturais vigentes, sua aplicação é bem mais ampla. O consultor é um agente de mudanças que ajuda a encontrar as alternativas de progresso mais condizentes com a realidade organizacional específica.

9. E podemos citar Bennis (1976) para finalizar:

“Tendo em vista esta acentuada taxa de transformação (com a qual se depara a organização hoje em dia) a maior confiança na ciência, para o êxito das empresas industriais, o crescente número de profissionais associados a elas e o ‘ambiente de contexto turbulento’ com que as mesmas se defrontam, podemos prever uma demanda sempre maior para descobertas sociais, a fim de suprir e corrigir de um modo significativo nossas noções tradicionais de esforço organizado.”

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. (ed). – *New technologies in organization development*. La Jolla, Calif., Univ. Associates, 1975.
- AZEVEDO, F. de. – *A cultura brasileira*. São Paulo, Melhoramentos, 1964 (4a. ed.).
- BAUM, H. S. – *Post industrial principles for policy design*. Atlanta, National Conference of Public Administration, may, 1977.
- BENNIS, W. – *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- BENNIS, W. – *Organizações em mudança*. São Paulo, Atlas, 1976.
- BERNE, E. – *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Grove Press, 1966.
- BERTERO, C. O. – A função de recursos humanos na empresa brasileira. São Paulo, *Contexto*, (4):113-125, nov., 1977.
- BLAKE, R. R. & MOUTON, J. S. – *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid*. Série Desenvolvimento Organizacional, Edgard Blücher, São Paulo, 1972.
- BRAATZ, R. – A validade da gerência participativa na cultura latina. *Revista de Administração Pública*, Rio, 7(4):71-76, out/dez. 1973.
- BUTTERFIELD, D. A. & FARRIS, G. F. – O perfil organizacional de Likert: análise metodológica e teste da teoria do sistema 4 no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio, 7(3):19-31, jul/set. 1973.
- CARDOSO, R. S. – *Administração de conflitos*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979 (dissertação de Mestrado).
- CHAVES, A. et al. – Contribuição ao debate sobre a universidade brasileira. MEC/CAPES, *Debate*, 1(2):1-6, fev., 1980.
- DANTAS, L. et al. – *O desenvolvimento organizacional no ambiente empresarial brasileiro*. Rio, IUPERJ, 1979 (Relatório de Pesquisa).
- DAVIS, K. – *Human behavior at work*. N. York, McGraw-Hill, 1972 (4ª ed.).
- DIEGUES JR, M. – *Regiões culturais do Brasil*. Rio, INEP, 1960.
- FARRIS, G. F. & BUTTERFIELD, A. D. – Limites culturais às teorias de liderança: um teste empírico no Brasil. *Revista de Administração Pública*. Rio, 6(3):55-85, jul/set., 1972.
- FISCHEL, A. M. R. – *Clima organizacional e motivação em curso de mestrado*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979 (estudo piloto para dissertação de mestrado).
- GIRARDI, D. M. – *O estilo gerencial do executivo público catarinense*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1980 (dissertação de Mestrado).
- HARRISON, R. – Understanding your organizations character. *Harvard Business Review*. 50(3):119-128, may/jun. 1972.
- KAHL, J. – *The measurement of modernism: a study of values in Brazil and Mexico*. Austin, Univ. of Texas, 1968.
- KELLY, C. – *Tendências do gosto brasileiro*. Rio, AGIR/MEC, 1979.
- LEITE, D. M. – *Caráter nacional brasileiro*. São Paulo, USP, 1954.
- MACCOBY, M. – *Perfil de águia*. Rio, DIFEL, 1977.
- MATOS, M. C. C. – *Ideologia e atitudes empresariais em relação aos acidentes de trabalho*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1979 (Dissertação de Mestrado).

- McCLELLAND, D. – *Power: the inner experience*. N. York, Irvington, 1975.
- MORAES, L. F. R. – *O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978 (Dissertação de Mestrado).
- MUELLER, R. K. – *Risk, survival, and power*. American Management Association, 1970.
- PENNA, J. O. M. – *Psicologia do subdesenvolvimento*. Rio, APEC, 1972.
- PORTER, L. et al. – *Behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1975.
- PROMPT, A. M. V. – *Uma abordagem comparativa entre a mão-de-obra masculina e feminina: estudo realizado nas organizações bancárias*. Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1980 (Dissertação de Mestrado).
- RATTNER, H. (ed.). – *Brasil 1990*. São Paulo, Brasiliense, 1979.
- SECCO, I. P. – *O estilo gerencial do executivo atuante nas pequenas e médias empresas privadas de Porto Alegre*. PPGA/UFRGS, 1980 (Dissertação de Mestrado).
- SOUZA, E. L. P. – *Desenvolvimento organizacional: casos e instrumentos brasileiros*. São Paulo, Edgard Blücher e Porto Alegre/FDRH, 1975.
- SOUZA, E. L. P. – Diagnóstico de clima organizacional. Rio, *Revista de Administração Pública*, 11(2):141-158, abr/jul, 1977.
- SOUZA, E. L. P. – *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. São Paulo, Edgard Blücher, Porto Alegre, PPGA/UFRGS, 1978, a.
- SOUZA, E. L. P. – Aspectos culturais de organização pública e suas conseqüências para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração*, IA/USP, 13(4):47-55, out/dez, 1978, b.
- SOUZA, E. L. P. – Treinamento para o futuro. *Revista de Administração de Empresas*, Rio, 19(2):91-97, abr/jun, 1979, a.
- SOUZA, E. L. P. – O consultor da área comportamental: problemas e recursos. *Revista de Administração*. IA/USP, 14(4):79-90, out/dez, 1979, b.
- SOUZA, E. L. P. – *Análise de clima numa Secretaria de Estado*. Rio, *RAP*, 14(3):111-125, jul/set., 1980, a.
- SOUZA, E. L. P. – *Percepção de clima conforme o escalão hierárquico*. Rio, *RAE*, 20(4):51-56, out/dez., 1980, b.
- SOUZA, F. P. E. P. – *Pessoas e estruturas: um estudo comparativo internacional*. Porto Alegre, UFRGS, 1976 (Tese de Livre-Docência).
- VANSINA, L. – Improving international relations and effectiveness within multinational organization. In: ADAMS, J. (ed). *New Technologies in organization development*. La Jolla, Univ. Associates, 1975.
- VENOSA, R. – Organização e a panacéia participativa ou participação e a panacéia organizacional? *Revista de Administração Pública*, Rio, 8(4):80-102, out/dez., 1974.
- WEINSHALL, T. (ed). – *Culture and management*. Middlesex, Penguin, 1977.

CARACTERÍSTICAS DA ESTRUTURA DE SALÁRIOS E SATISFAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Roberto Coda

Professor Assistente do Depto. de Administração da FEA-USP

INTRODUÇÃO

Uma análise comparativa entre a evolução dos modelos e sistemas teóricos de administração de cargos e salários e a respectiva aplicação, revela uma defasagem entre a teoria e a prática. A administração salarial na maioria das empresas e, particularmente nas instituições de pesquisa e desenvolvimento, não tem se preocupado em incorporar às práticas vigentes as contribuições desenvolvidas nas teorias da Administração e das Ciências do Comportamento Humano.

Muito tem sido pesquisado a respeito dos aspectos relacionados ao salário na situação de trabalho. Salário como motivador, satisfação associada ao salário, determinantes da remuneração, equidade salarial, são exemplos de fatores que vêm despertando o interesse de diferentes estudiosos, principalmente em trabalhos e publicações na Europa e Estados Unidos.

Embora tenha havido contribuições teóricas significativas, não se observa na prática tentativas de aplicação das mesmas, sendo as

seguintes as principais críticas feitas aos atuais sistemas de administração salarial (Teixeira, 1973):

- rigidez na aplicação de determinados instrumentos e técnicas, desconsiderando-se as características variáveis dos fatores básicos envolvidos em qualquer sistema de remuneração;
- falta de observação dos equilíbrios interno e externo de salários;
- desconhecimento por parte dos indivíduos diretamente afetados do processo decisório associado à fixação do sistema de remuneração e suas políticas básicas;
- preocupação exclusiva com o nível de remuneração, ficando os aspectos comportamentais associados à estrutura salarial em segundo plano, desconsiderando-se também diferenças individuais na determinação dos salários (características do desempenho apresentado).

A ausência destes aspectos analisados no ambiente das instituições ligadas à pesquisa e desenvolvimento é agravada ainda pelo baixo nível salarial das estruturas de remuneração

ali existentes. Este fato fez com que a direção destas organizações acabasse encontrando problemas para fixação e manutenção de pessoal qualificado em atividades de pesquisa, perdendo paulatinamente terreno para empresas atuando no sistema produtivo.

A criação da Carreira do Pesquisador Científico, junto a organizações vinculadas à administração direta do Estado de São Paulo, representou então um passo para se tentar minimizar os problemas e garantir uma procura constante para cargos onde fossem realizadas essencialmente atividades de pesquisa, orientando os elementos para as instituições de pesquisa, colocando-as também como uma possibilidade alternativa de mercado de trabalho.

Entretanto, apesar da melhoria representada pela criação da carreira do pesquisador, pouco se tem feito para evitar ou contornar as críticas já citadas. Pesquisas, cujo objetivo seria avaliar os efeitos do tratamento que vem sendo dado aos salários sobre diferentes aspectos comportamentais dos indivíduos diretamente afetados, são escassas, qualquer que seja o tipo de organização considerado e de profissional envolvido.

O MODELO DE ESTUDO DA SATISFAÇÃO SALARIAL EM INSTITUIÇÕES DE PESQUISA

Os comentários críticos referentes à administração salarial para cargos de pesquisa permitem caracterizar uma situação presente incompatível com aquela desejada aprioristicamente. Em termos ideais, seria desejável que as técnicas e procedimentos utilizados pelos responsáveis pela administração salarial para cargos de pesquisa estivessem planejadas e orientadas de maneira a possibilitar a satisfação de determinados aspectos comportamentais dos indivíduos diretamente afetados.

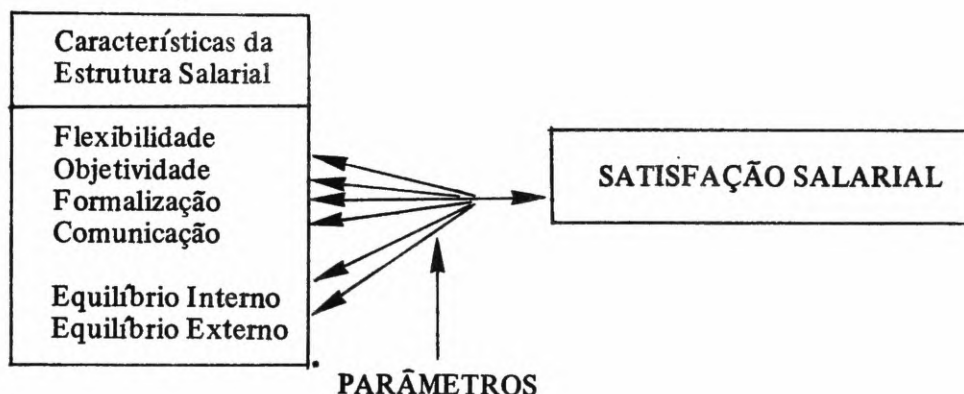
Assim, como planejar o desenvolvimento e a implantação de uma estrutura de remuneração que atenda à satisfação de aspectos comportamentais de elementos atuando em instituições de pesquisa representa a pergunta básica que se constitui no problema central a ser abordado neste artigo.

Uma resposta parcial para esta questão deverá ser obtida através do estudo dos relacionamentos existentes no modelo conceitual apresentado e comentado a seguir.

Descrição do Modelo

A fim de se tentar avaliar as influências das diferenças no tratamento de salários sobre determinados aspectos comportamentais,

foi definido um modelo conceitual, conforme indicado abaixo.



O objetivo principal do estudo, que, se atingido, fornecerá subsídios para solução de parte do problema, é representado tanto pela tentativa de verificação de qual o tipo de relacionamento efetivamente existente *entre cada uma das características da estrutura de remuneração e a variável dependente "satisfação associada ao pagamento"*, como pela *aplicação das técnicas existentes para mensuração destas variáveis à realidade brasileira*, tomando como sujeitos "pesquisadores" e "administradores de pesquisa" atuando em atividades de *pesquisa e desenvolvimento*, dentro de diferentes instituições no Estado de São Paulo.

Os parâmetros do modelo são representados pelo tipo jurídico da instituição, o vínculo empregatício que regula os contratos de trabalho e as características (variáveis) demográficas dos diferentes pesquisadores, fatores estes que poderão exercer influências no comportamento da variável dependente e que serão, portanto, considerados durante os procedimentos de análise.

Importância do Estudo

Além das razões já citadas anteriormente, a escolha do presente tema acha-se apoiada também nos motivos comentados a seguir.

Em primeiro lugar, este trabalho representa uma tentativa de desenvolvimento de uma linha de pesquisa em administração de recursos humanos junto à FEA/USP, área em que pode ser observada uma necessidade de conhecimento e conclusões referentes à realidade e características de organizações e grupos de funcionários brasileiros.

Em segundo lugar, o aspecto "satisfação salarial", apesar de controverso, dentro de limites, deveria ser sempre um dos pontos-chaves a ser alcançado, por qualquer sistema de remuneração, uma vez que, segundo Maslow, salário é antes de mais nada um meio para satisfação de necessidades, podendo ser também considerado como uma das

ferramentas para se administrar a motivação para o trabalho (McClelland, 1967).

Finalmente, embora não seja a dimensão de menor importância, torna-se necessário avaliar as implicações das possíveis contribuições do estudo sobre os papéis associados às instituições de pesquisa e seus integrantes. Para efeito deste estudo, o termo "Instituição de Pesquisa" será adotado em seu sentido amplo, ou seja, caracterizando as instituições cuja missão é a busca do conhecimento e a prestação de serviços para a solução de problemas prioritários da comunidade. Segundo Marcovitch, as instituições de pesquisa estariam caracterizadas em instituições de pesquisa científica, quando buscassem o avanço da ciência e em instituições de pesquisa tecnológica, quando se preocupassem em desenvolver e utilizar adequadamente tecnologia para a solução de problemas do meio (Marcovitch, 1978).

Na medida em que os resultados do estudo permitirem um planejamento mais adequado das estruturas salariais das instituições no sentido de associar às mesmas um determinado grau de satisfação com o pagamento, teremos como consequência uma melhoria nas condições de trabalho dos elementos ligados à pesquisa e desenvolvimento, facilitando assim, aos mesmos, o cumprimento de seu próprio papel.

Contribuições do Estudo

O desenvolvimento do trabalho foi planejado de maneira a permitir a obtenção das seguintes contribuições para a administração de salários das instituições de pesquisa e desenvolvimento:

- Tentar avaliar os possíveis efeitos da sistematização de salários sobre a variável dependente "satisfação salarial"
- Fornecer elementos para identificação de quais as características da estrutura salarial ligadas à satisfação com o salário.
- Permitir o planejamento da estrutura sala-

rial para atingimento da satisfação associada ao salário.

- Fornecer subsídios para que a estrutura de remuneração se constitua em uma ferramenta para melhoria da situação de trabalho do pessoal ligado à pesquisa e desenvolvimento nas instituições, possibilitando assim o aumento do grau de eficiência das mesmas.

Este incremento na eficiência deverá se refletir em aumento na eficácia destas instituições, permitindo que as mesmas atendam restrições impostas pelo próprio ambiente onde atuam. Sendo eficazes, as instituições de pesquisa alocam seus recursos e definem suas estratégias de modo adequado, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social em diversos setores e conseqüente resolução de problemas de caráter nacional.

A SATISFAÇÃO SALARIAL – TEORIA E PRINCIPAIS PESQUISAS

O papel desempenhado pelo salário nas organizações vem sendo objeto de freqüentes análises e estudos por diferentes teóricos e escritores da teoria administrativa, constituindo-se até mesmo em polêmica, no que diz respeito aos aspectos motivacionais a ele associados. A teoria motivacional de Herzberg classifica o salário como fator de higiene, ou seja, ligado à insatisfação com o trabalho, caso não venha a receber tratamento adequado na organização (Herzberg, 1959). Segundo Procópio (1976), o pagamento é considerado como um fator que desempenha um determinado número de funções que contribuem para a eficácia organizacional. É uma recompensa que pode ser usada para fazer com que os empregados se sintam satisfeitos com seu emprego, para motivá-los, fazer com que se identifiquem com a organização e nela permaneçam. Esta posição caracteriza a importância do salário para os funcionários, restando também mencionar que, do ponto

de vista do empregador, este representa um custo significativo dentro dos desembolsos operacionais. Na opinião de Lawler (1971), estas duas dimensões, já justificam qualquer pesquisa associada à remuneração. Entretanto, conforme exposto por Shapiro e Wahba (1978) não foi antes do interesse dos psicólogos e cientistas do comportamento pelo salário, que um novo papel foi a ele atribuído, ou seja, o impacto exercido pelo salário na atitude do empregado em relação ao seu trabalho, particularmente se considerada a satisfação associada ao pagamento. Segundo estes autores, além das razões já apontadas para estudo do salário e da satisfação salarial, tornaram-se importantes as investigações sobre estes temas, uma vez que as mesmas podem contribuir significativamente para o entendimento básico da satisfação no trabalho, motivação, identificação com a organização, coesão de grupos e equidade.

O Modelo Teórico da Satisfação Salarial

Lawler (1971), um dos pesquisadores mais interessados no problema da satisfação salarial, desenvolveu um modelo que permite a identificação dos diferentes aspectos a ela associados. Segundo seus estudos e pesquisas, a satisfação é obtida pela diferença entre os montantes que o indivíduo *percebe receber* e aquele que ele *percebe deveria receber*. Quando o indivíduo sente que o montante atual percebido é igual ao montante que deveria perceber, ele está então satisfeito com seu salário. Se acreditar que o montante atual é menor do que aquele que deveria receber, então estará insatisfeito com seu salário. Entretanto, se o montante atual for maior do que aquele que ele acredita deveria receber, fazendo com que a diferença entre os montantes seja negativa, então o indivíduo terá sentimentos de culpa e de inequidade, pressuposto este, compatível às desco-

bertas de Adams (1963) e Jaques (1961).

O modelo de Lawler pode ser dividido em duas categorias diferentes em relação ao trabalho. São elas as “contribuições” (job inputs) e “recompensas” (job outcomes) do trabalho, ambas em termos de percepção do empregado.

As entradas são representadas pela percepção das características do cargo (ou trabalho) e das contribuições individuais, todas elas influenciando na percepção de quanto o empregado acha que deveria receber. As saídas são representadas pelo salário atual e recompensas não monetárias que determinam a percepção sobre o que o empregado está efetivamente recebendo.

Estas considerações permitem caracterizar a satisfação salarial como uma avaliação feita pelo indivíduo de seu salário. Antes da análise detalhada do modelo proposto por Lawler, torna-se necessário examinar, em caráter complementar ao modelo, os referentes co-

mumente usados pelos indivíduos dentro desse processo de avaliação. Conforme especificado por Goodman (1974), são três as classes de referentes utilizadas na avaliação de salários:

“Outros” – um indivíduo pode julgar seu salário através do exame da sua taxa salário/contribuição prestada, com a mesma taxa para outros indivíduos em posição semelhante, na organização ou fora dela.

“Sistema” – esta classe é representada pelos aspectos estruturais do sistema de administração salarial, através de critérios de promoção e aumento, influenciando a expectativa de ganhos futuros.

“O Próprio” – esta classe indica a avaliação feita pela pessoa do montante de seu salário em relação a

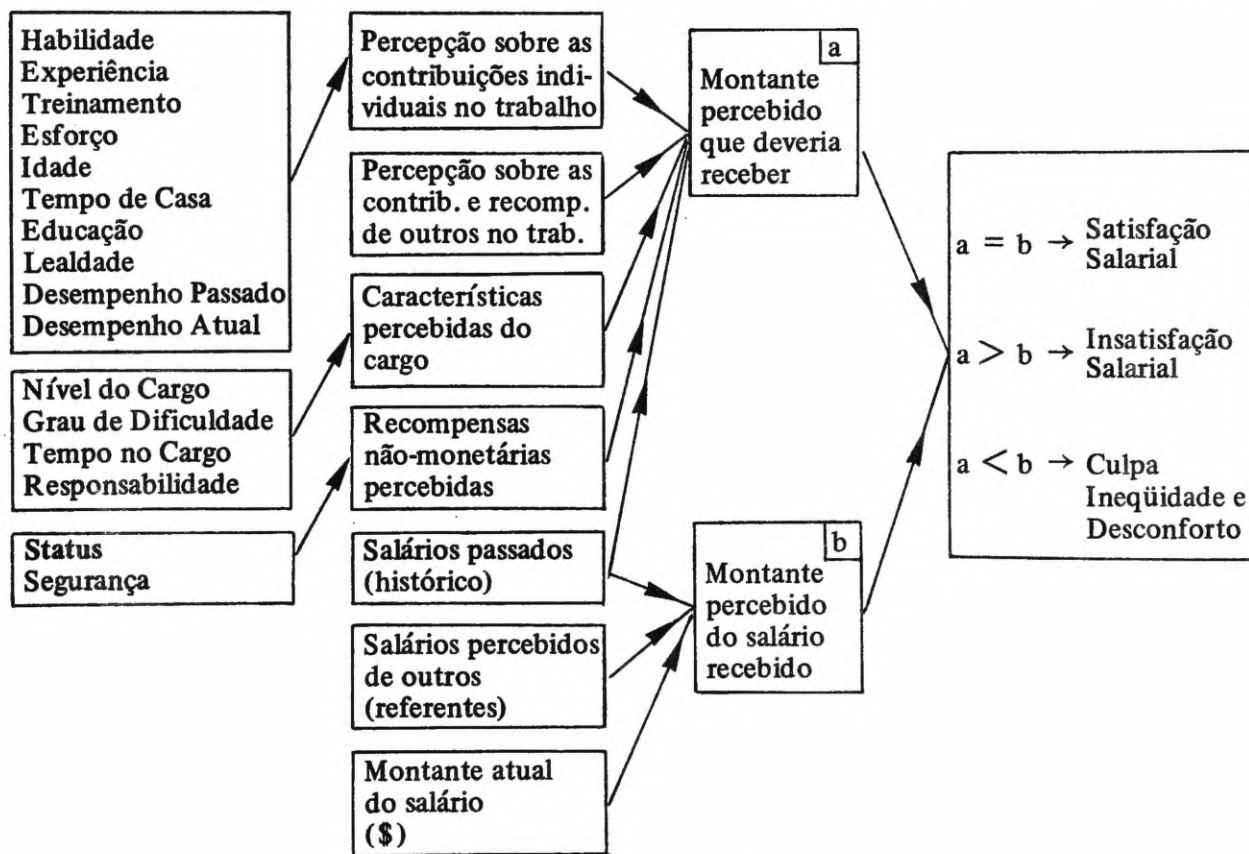


Fig. 1 – Modelo dos Determinantes da Satisfação Salarial

montantes recebidos em cargos anteriores e em relação à capacidade e adequação do mesmo para prover suas necessidades ou as de sua família.

Goodman ressalta ainda que, apesar das categorias serem teoricamente independentes, os indivíduos podem usar diferentes combinações destas na avaliação de seus salários.

A figura 1, que se encontra na pag. anterior, representa graficamente o modelo definido por Lawler.

Análise do Modelo

Segundo as análises efetuadas por Wahba e Shapiro (1978) com base na descrição do modelo elaborado pelo próprio Lawler (1971), são os seguintes os principais dados de pesquisa em relação à satisfação salarial e seus condicionantes:

- Indivíduos com percepção de grandes contribuições para o trabalho estarão mais insatisfeitos com o salário do que aqueles com percepção de baixas contribuições.
- Indivíduos que percebem que seu trabalho exige muito em termos de dificuldade e complexidade estarão mais insatisfeitos com o salário, do que aqueles que percebem poucas exigências por parte da função que ocupam.
- Indivíduos que percebem que estão recebendo poucas recompensas não-monetárias em seu trabalho estarão mais insatisfeitos do que aqueles que julgam receber muitas.
- Indivíduos que percebem outros ocupantes de cargos similares como tendo uma taxa de contribuições/recompensas mais favorável e equilibrada estarão mais insatisfeitos do que aqueles que percebem a própria taxa como semelhante ou mais elevada do que aquelas usadas como referência.
- Indivíduos que recebem salários mais elevados estarão menos insatisfeitos do que aqueles que recebem salários mais baixos, ou seja, é positiva a correlação entre salário e satisfação salarial.
- Indivíduos com ganhos passados mais elevados estarão mais insatisfeitos do que aqueles com ganhos passados menos elevados.
- Quanto mais um indivíduo perceber como elevados os ganhos de outro escolhido como referente, mais insatisfeito ele se apresentará com o próprio salário, principalmente se o indivíduo tomado como base de comparação estiver ocupando uma posição que requer as mesmas ou menores contribuições.

METODOLOGIA DO ESTUDO

Características do Estudo

O presente estudo apresenta um caráter exploratório. Dirigido a uma área na qual é reduzido o número de pesquisas realizadas, principalmente no Brasil, foi planejado de maneira a permitir um tratamento de associação ou correlacional entre as variáveis incluídas. Esta abordagem, além de ajustar-se aos objetivos de identificação dos diferentes graus de associação das variáveis, oferece uma visão geral de possíveis relações existentes, proporcionando bases para predições posteriores (Porter, 1961).

A Mensuração da Variável Dependente – Satisfação Salarial

A variável dependente (satisfação salarial) foi identificada pelas respostas a questionário autopreenchível, através de duas maneiras distintas. Em primeiro lugar, através de uma mensuração *direta*, mediante resposta à

seguinte questão:

Assinale na escala abaixo, qual das afirma-

ções melhor descreve seu sentimento de satisfação com seu salário total na Instituição.

1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
Nenhuma Satisfação	Pequena Satisfação	Média Satisfação	Grande Satisfação	Satisfação Muito Grande

A segunda maneira, de forma *indireta*, tenta combinar as recomendações teóricas constantes nos modelos de discrepância apresentado no item “a satisfação salarial”, já validados através de pesquisa em organizações americanas.

A variável “satisfação salarial”, foi tratada em suas duas dimensões básicas, quer como uma diferença entre montantes, quer como uma percepção do pesquisador, uma vez que é hipótese desse trabalho o fato de que conforme o indivíduo *sente* a satisfação com seu

salário, que este poderá ter seu comportamento afetado dentro da Instituição.

A mensuração foi feita através da questão a seguir, cujo valor da resposta foi, no processo de análise dos resultados, utilizado no cálculo da diferença, tomando-se como base o salário atual.

Satisfação Salarial – Mensuração Indireta

– Qual o salário total que você *acha* que deveria receber para desempenhar as tarefas do cargo.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A Mensuração das Variáveis Independentes – Características da Estrutura Salarial das Instituições de Pesquisa

As características foram estabelecidas em termos de diferentes graus quanto a percepção do próprio respondente sobre objetividade, formalização, flexibilidade, comunicação, equilíbrio interno e equilíbrio externo da estrutura de salários de instituição. Adotou-se a mensuração subjetiva destas propriedades existentes ou não na instituição, pois é também hipótese deste trabalho, ser o *sentimento* do pesquisador sobre as mesmas, o fator que irá afetar seu comportamento em relação à variável dependente.

A forma adotada para aferição destas variáveis é representada por escalas graduadas de 7 pontos (escala de Likert), cujos extre-

mos indicam, respectivamente, graus “muito pequeno” e “muito grande”. O respondente deveria assinalar um único valor para cada escala, identificando o ponto que melhor explicasse a variável em questão. As definições operacionais usadas para cada variável encontram-se apresentadas a seguir, conforme foram apresentadas aos pesquisadores.

– *Grau de Objetividade*

Grau em que o estabelecimento de salários é baseado em métodos, técnicas e critérios mensuráveis, não subjetivos.

– *Grau de Formalização*

Esta variável foi subdividida em três perguntas:

Grau em que o estabelecimento de salários está regido por:

1. critérios definidos de tomada de decisão, manuais, regras, procedimentos escritos e formulários;

- 2. regras existentes totalmente aplicadas; e
- 3. regras e procedimentos bem detalhados.

– *Grau de Flexibilidade*

Grau em que a estrutura de salários é flexível, permitindo tratamento de casos excepcionais e resolução de problemas salariais.

– *Grau de Comunicação*

Esta variável foi subdividida em duas perguntas:

Grau em que os critérios utilizados para o estabelecimento de salários:

- 1. são divulgados pela organização entre seus diversos membros; e

- 2. são entendidos por você.

Composição da População e Amostragem

Através de levantamentos junto ao Departamento de Ciência e Tecnologia (DCET) da Secretaria de Estado de Cultura, Ciência e Tecnologia, diários oficiais do Governo estadual e consultas telefônicas a partir das relações de participantes dos seminários do PACTo - Programa de Administração em Ciência e Tecnologia, obteve-se a composição da população de pesquisadores para os dois grupos de instituição, conforme sintetizado no quadro abaixo.

Vínculos	Instituições de pesquisa ligadas à Administração Direta	Instituições de pesquisa ligadas à Empresas de Econ. Mista e Emp. Particulares
Quantidades		
Número	14	10
Pesquisadores	862	748

A composição e seleção da amostra se processou em dois estágios: a escolha da Instituição e o conseqüente sorteio dos pesquisadores. O processo de amostragem para seleção das instituições foi intencional, enquanto que para seleção dos pesquisadores foi utilizada a amostragem simples ao acaso, adotando-se a fração aproximada de 20%.

A aplicação destes critérios conduziu à seleção das mais importantes e significativas instituições de pesquisa do Estado de São Paulo. As cinco instituições ligadas à Administração Direta representam 35% do universo, atingindo dois terços dos pesquisadores científicos considerados nos diferentes níveis. Os dois núcleos de pesquisa das empresas de economia mista somados aos cinco laboratórios das organizações particulares totalizam 70% da população considerada, consti-

tuindo 88% do universo de pesquisadores para esse grupo.

Apesar das dificuldades naturais a qualquer pesquisa de campo, a taxa de devolução dos questionários foi significativa, atingindo 78,3%, porcentagem esta que representa 310 questionários efetivamente utilizados durante a fase de análise dos resultados.

RESULTADOS DO ESTUDO

O formato de apresentação dos resultados considera as análises para os dois tipos de mensuração nos dois grupos de instituição. Os testes específicos elaborados foram os de associação (teste qui-quadrado), homogeneidade de proporções e de correlação entre as variáveis independentes e a satisfação salarial. O nível de significância adotado foi no máximo de 10%.

O Sentimento de Satisfação Salarial nas Instituições de Pesquisa como Medida Direta

A distribuição de freqüências absolutas e relativas para a medida direta da satisfação salarial encontra-se indicada no quadro a seguir.

Satisfação Salarial Medida Dir. Tipo de Instituição	1 Nenhuma Satisf.		2 Pequena Satisf.		3 Média Satisf.		4 Grande Satisf.		5 Sat. Muito Grande		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Ligadas à Administração Direta	3	60.0	30	51.7	79	41.8	22	44.9	7	77.8	141	45.5
Ligadas à Empresas de Economia Mista e Particular	2	40.0	28	48.3	110	58.2	27	55.1	2	22.2	169	54.5
TOTAL	5	1.6	58	18.7	189	61.0	49	15.8	9	2.9	310	100

Considerando-se as informações acima, observa-se numa primeira análise, a forte tendência central (escala 3) apresentada por esta forma de mensuração da satisfação salarial.

O valor da média calculada para pesquisadores ligados à Administração Direta e às empresas de economia mista e particulares foi exatamente 3(três).

– Testes de Associação e Correlação

Satisf. Salarial VARIÁVEIS	Associação		Correlação	
	Direta	Particulares	Direta	Particulares
Flexibilidade	–	–	–	–
Objetividade	sim	sim	sim 4º	–
Formalização	sim	–	sim 3º	–
Comunicação	sim	–	sim 2º	–
Equilíbrio Interno	sim	sim	–	sim 2º
Equilíbrio Externo	sim	sim	sim 1º	sim 1º
PARÂMETROS				
Vínculo Empregatício	–	–	–	–
Idade	sim	sim	sim 3º	–
Sexo	–	–	–	–
Escolaridade	–	sim	–	–
Salário	sim	–	sim 1º	–
Tempo de Casa	sim	–	sim 2º	–
Tempo no Cargo	sim	–	sim 4º	–

– *Testes de Proporção*

Os testes de proporção realizados consideraram somente as características da estrutura salarial e apresentam resultados para pesquisadores independentemente do tipo de instituição onde desempenham suas atividades. Esta análise global é justificada pelo fato de não haver diferença entre as proporções de pesquisadores satisfeitos entre as instituições, segundo a forma direta de mensuração da satisfação salarial.

Os valores calculados indicaram que são maiores as proporções de pesquisadores que perceberam um grau elevado de objetividade ($z=2,99$), formalização ($z=5,2$), comunicação ($z=3,2$), equilíbrio interno ($z=3,97$) e equilíbrio externo ($z=3,75$) e que estavam *satisfeitos* com o salário, do que as proporções de

pesquisadores que também perceberam graus elevados destas variáveis e manifestaram-se *insatisfeitos* com o salário.

O Sentimento de Satisfação Salarial nas Instituições de Pesquisa como Medida Indireta (Índice de Satisfação Salarial)

A medida indireta da satisfação salarial é representada pelo cálculo do índice de satisfação com o salário através da fórmula definida por Katzell (vide Anexo 1) e em termos de discrepância percebida, conforme recomendado por Lawler e Porter.

A distribuição de frequências absolutas e relativas para o índice de satisfação salarial, encontra-se indicada no quadro a seguir.

Tipo de Instituição Índice Sat. Sal. (intervalos)	Lig. à Emp. de Econ. Mista e Particulares		Ligadas à Administração Direta		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
0 a 0,30	—	—	—	—	—	—
0,31 a 0,50	1	0,6	15	10,6	16	5,2
0,51 a 0,60	6	3,5	22	15,6	28	9,0
0,61 a 0,70	20	11,8	35	24,8	55	17,7
0,71 a 0,80	53	31,4	28	19,8	81	26,0
0,81 a 0,90	54	32,0	20	14,2	74	24,0
0,91 a 0,99	15	8,9	10	7,0	25	8,1
= 1 (satisf. máxima)	20	11,8	11	8,0	31	10,0
TOTAL	169	100%	141	100%	310	100%

Considerando-se as informações acima, observa-se a maior sensibilidade de mensuração proporcionada pelo índice de satisfação salarial, uma vez que as comparações são feitas levando-se em conta a relação existente entre os montantes recebido e desejado. A satisfação com o salário é maior para os pesquisadores ligados às empresas de economia

mista e particulares, sendo que neste grupo, 84% dos respondentes apresentava até 30% de insatisfação, enquanto que para os pesquisadores ligados à instituições da administração direta, esta porcentagem cai para 49%. O índice médio calculado através da rotina especial em computador eletrônico indica os seguintes valores para cada grupo de instituições.

- instituições da administração direta = 0,716
- instituições de empresas de economia mista e particulares = 0,815
- índice médio geral de satisfação salarial = 0,770

– Testes de Associação e Correlação

Satisf. Salarial VARIÁVEIS	Associação		Correlação	
	Direta	Partic.	Direta	Particulares
Flexibilidade	–	–	–	–
Objetividade	–	–	–	–
Formalização	–	–	–	–
Comunicação	–	–	sim 2º	–
Equilíbrio Interno	sim	–	–	–
Equilíbrio Externo	–	–	sim 1º	sim
PARÂMETROS				
Vínculo Empregatício	–	–	–	–
Idade	sim	sim	sim 3º	–
Sexo	–	–	–	–
Escolaridade	sim	–	–	–
Salário	sim	sim	sim 1º	sim
Tempo de Casa	sim	–	sim 2º	–
Tempo no Cargo	sim	–	sim 4º	–

– Testes de Proporção

Os testes de proporção realizados, consideram somente as características da estrutura salarial e apresentam resultados para pesquisadores independentemente do grupo de instituições onde desempenham suas atividades. Esta análise global é justificada pelos mesmos motivos que determinam tratamento semelhante para a forma direta de mensuração da satisfação associada ao salário.

Os valores calculados indicaram que *são maiores as proporções* de pesquisadores que perceberam um grau elevado de formalização ($z=2,0$), comunicação ($z=2,38$) e equilíbrio externo ($z=2,5$) e que estavam *satisfeitos* com salário, *do que as proporções* de pesquisadores que também perceberam graus elevados destas variáveis e manifestaram-se *insatisfeitos* com o salário.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

No que diz respeito ao tipo jurídico da instituição, tomado como parâmetro para a realização do estudo, constatou-se que o mesmo não pode ser caracterizado como um fator explicativo do número de pesquisadores científicos satisfeitos, mas sim como fator explicativo do número de pesquisadores científicos insatisfeitos com o salário. Isto se deve ao fato de que nas instituições ligadas à administração direta, os montantes recebidos são mais baixos em comparação com aqueles vigentes em instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares. As análises de regressão indicaram ser significativa e positiva a correlação entre satisfação com o salário e salário atual recebido.

Esta conclusão verificou-se em relação às duas formas adotadas para a mensuração da variável "satisfação salarial", indicando que, na eventual elaboração de uma estrutura de salários, as características a serem a ela atribuídas de modo a garantir a *satisfação* com os montantes definidos apresentam validade para os pesquisadores atuando tanto em instituições da administração direta, como em instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares.

Apesar dos coeficientes de correlação entre a satisfação salarial e as características da estrutura de salários não serem elevados, os resultados indicados pelos testes de proporção servem como subsídios ao planejamento da estrutura de salários de instituições de pesquisa. Será maior a possibilidade de se conferir o aspecto comportamental de satisfação com o pagamento à referida estrutura, caso seja exercida influência na percepção dos pesquisadores sobre os graus de *formalização, comunicação e equilíbrio externo* apresentados pela mesma. Os pesquisadores mais satisfeitos com o salário perceberam, igualmente, maiores graus de formalização, comunicação e equilíbrio externo associados às estruturas de remuneração de suas instituições.

Em relação ao índice de satisfação salarial, cabe observar que o respectivo valor encontrado (0,77), revelou-se elevado, não se comprovando, assim, na época, (1º semestre de 1979), a expectativa de grande insatisfação com os montantes efetivamente recebidos pelos pesquisadores. Comparando-se este resultado com a indicação fornecida pela forma direta de mensuração (satisfação média) e considerando-se os cuidados tomados durante o levantamento das informações, fica também caracterizada uma maior adequação e sensibilidade desta metodologia (indireta para mensuração da variável satisfação salarial). Este índice mostrou-se ainda mais elevado para ocupantes de cargos de pesquisa em instituições ligadas às empresas de economia mista e particulares, podendo este fato ser

explicado por duas razões distintas. Em primeiro lugar, os próprios montantes dos salários nestas instituições são mais elevados, influenciando positivamente a satisfação salarial. O outro motivo acha-se ligado às diferenças de percepção sobre as características das estruturas salariais vigentes nas instituições. Neste grupo houve, particularmente, uma percepção de graus elevados em relação à característica "equilíbrio externo" de salários, positivamente associada à satisfação com o pagamento e praticada pelas instituições ligadas às empresas mistas e particulares como meio para garantir a atração de profissionais competentes no mercado de trabalho. Por outro lado, no grupo de instituições ligadas à administração direta, a percepção de graus elevados deu-se em relação às características "comunicação" e "objetividade". Este fato, além de comprovar a expectativa, uma vez que a remuneração é fixada por uma lei, explica, igualmente, a menor satisfação, pois a objetividade da estrutura de salários não se acha positivamente relacionada à satisfação salarial.

Para finalizar o presente artigo torna-se necessário elaborar algumas considerações de caráter geral sobre duas das variáveis tomadas como independentes no estudo e sobre a possível extensão dos resultados encontrados.

A constatação de que a característica *equilíbrio interno* não se apresenta associada (segundo os testes de proporção) à satisfação salarial indica que devam existir planos de compensação diferenciados para ocupantes de cargos de pesquisa, até mesmo desvinculados dos demais porventura existentes, tais como, administrativos, executivos, técnicos, etc. Nesse caso, os resultados parecem compatíveis às considerações teóricas de que, em cargos de pesquisa o próprio ocupante é quem "faz" o cargo, ficando assim comprometidas as tentativas de comparação entre esses cargos e os demais existentes na Instituição para fixação dos salários, fato este

que vem caracterizar a própria observação do equilíbrio interno.

A constatação de que a característica *objetividade* não se apresenta associada (segundo os testes de proporção) à satisfação salarial indica existir a necessidade de pesquisas e estudos adicionais com o objetivo de se verificar a adequação dos métodos tradicionais de avaliação de cargos como determinantes básicos da estrutura de remuneração.

Considerando-se como reforço o aspecto já mencionado de que para pesquisadores é o ocupante quem faz o cargo e que a idade se acha correlacionada à satisfação salarial, tem-se o comprometimento da análise e comparação das tarefas dos cargos como ferramentas adequadas para a fixação de salários. Assim sendo, a abordagem denominada “curva de maturidade”, cujo pressuposto básico para determinação do salário reside na relevância da experiência individual do ocupante do cargo, apresenta-se mais compatível aos itens associados à satisfação salarial.

Uma última implicação dos resultados diz respeito à restrição apresentada pelo vínculo jurídico das instituições da administração direta para observação das características ligadas à satisfação salarial de seus pesquisadores, principalmente no que se refere ao equilíbrio externo da estrutura de salários. O atendimento desta característica poderá implicar na transformação destas instituições em entidades mais flexíveis, como por exemplo, fundações, caso os valores salariais definidos na legislação que regulamenta a carreira do pesquisador científico continuem a desconsiderar os montantes pagos pelo mercado de trabalho para cargos similares, dificultando, ou até mesmo eliminando os efeitos positivos desta prática sobre a satisfação salarial.

Resumindo-se, destes resultados tiram-se as seguintes recomendações para planejamento de implantação de estruturas salariais em instituições de pesquisa:

— tornar as estruturas salariais mais formais,

pelo estabelecimento de regras e critérios bem definidos de tomada de decisão, detalhando e aplicando-os na fixação dos níveis salariais que irão compor a própria estrutura de remuneração;

- divulgar e facilitar o entendimento por parte dos pesquisadores dos critérios utilizados para a fixação dos respectivos salários;
- fixar os montantes salariais internos levando em consideração os níveis vigentes no mercado de trabalho para cargos similares;
- fixar os níveis salariais em função de variáveis demográficas, reconhecendo principalmente o tempo de casa (antigüidade), tempo no cargo e idade dos pesquisadores como condicionantes da satisfação salarial;
- definir planos salariais especiais para cargos de pesquisa, desvinculando-os daqueles porventura já existentes para outros profissionais;
- substituir as técnicas e métodos tradicionais para estabelecimento de salários pela abordagem da curva de maturidade, uma vez que esta metodologia facilita a utilização de variáveis relacionadas à satisfação salarial; e
- pesquisar e definir sistemas de avaliação de desempenho adequados a cargos de pesquisa, em caráter complementar à utilização da curva de maturidade como determinante principal da remuneração.

Quanto à possível extensão das conclusões desta pesquisa, os resultados encontrados sugerem uma aplicação das recomendações também em empresas atuando na área de engenharia consultiva e de administração de inovações tecnológicas, uma vez que, nestas organizações, os trabalhos desenvolvidos por determinadas categorias profissionais acham-se revestidos de aspectos altamente técnicos e especializados, contribuindo para existência e desempenho de atividades com

natureza semelhante àquelas realizadas por pesquisadores científicos.

A tentativa de implantação das recomendações sugeridas visa proporcionar aos pesquisadores um maior sentimento de satisfação associado aos montantes efetivamente recebidos. Este aumento da satisfação salarial irá implicar maior satisfação com o trabalho como um todo, facilitando o atingimento dos padrões de eficiência esperados pela instituição. Sendo eficiente, a instituição poderá preocupar-se mais atentamente em atender às restrições impostas pelo ambiente onde atua, atingindo agora padrões de eficácia. Através desta eficácia, poderão cumprir adequadamente seu papel, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do país e conseqüente resolução de problemas de caráter nacional.

ANEXO 1

O Modelo de Discrepância de Katzell

Este autor considera a satisfação salarial como a diferença entre o montante de salário desejado e o montante atual. Utiliza a seguinte fórmula para expressar as relações de seu modelo.

$$S\$ = 1 - \frac{|(\$D - \$A)|}{\$D}$$

onde,

S\$ representa a Satisfação Salarial;

\$D o Montante Desejado; e

\$A o Montante Atual.

A satisfação salarial é caracterizada como um índice igual a 1 (um) menos o quociente da diferença absoluta entre os montantes desejado e atual pelo montante atual. Esta abordagem permite ao modelo se referir sempre à satisfação salarial em termos atuais, variando o índice entre 0 (zero) e 1 (um). O valor "1" indica o maior grau de satisfação mensurável e ocorre quando os montantes desejado e atual são iguais ($\$A = \D). Através deste modelo é possível igualmente caracterizar um grau menor de satisfação quando o montante atual é maior do que o desejado ($\$A > \D). É interessante observar-se também que a característica marginal do modelo levará à predição de uma menor insatisfação salarial quando a diferença absoluta ($\$D - \A) permanecer constante e o montante desejado ($\$D$) aumentar. Exemplo:

$$\$D = 20.000 \text{ e } \$A = 10.000 \Rightarrow S\$ = 0,50$$

$$\$D = 60.000 \text{ e } \$A = 50.000 \Rightarrow S\$ = 0,83$$

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. — *Toward an understanding of inequity*. Journal of Abnormal and Social Psychology. 67. 1963.
- GOODMAN, P. S. — *An Examination of references used in evaluation of pay*. Organization Behaviour and Human Performance., 1974.
- HERZBERG, F. et alli. — *The motivation to work*. New York, Wiley, 1959.
- JACQUES, E. — *Equitable payment*. New York, Wiley, 1961.
- LAWLER, E. E. — *Pay and organizational effectiveness: a psychological view*. New York, McGraw-Hill, 1971.
- MARCOVITCH, J. — *Interação da instituição de pesquisa industrial com o ambiente e suas*

implicações na eficácia organizacional. São Paulo, 1978. (Tese de Livre-Docência – Faculdade de Economia e Administração da USP).

McCLELLAND, D. C. – *Dinheiro, um motivador? : algumas perspectivas*. The Mckinsey Quarterly, Fall. 1967.

PORTER, L. W. – *A study of perceived need satisfactions in botton and middle management*. Personnel Psychology, 45, 1961.

PROCÓPIO, J. D. – *Aspectos motivacionais da remuneração*. FEA-USP, 1976. (Apostila publicada pelo Departamento de Publicações da FEA-USP).

SHAPIRO, J. K. e WAHBA, W. A. – *Pay satisfaction: an empirical test of a discrepancy model*. Management Science, 24 (6), fev. 1978.

TEIXEIRA, G. M. – *Perspectivas da administração de cargos e salários*. Salvador, nov. 1973. (Trabalho apresentado no IV CONAP.).

O CENTRO DE TECNOLOGIA NA EMPRESA: ALGUMAS FUNÇÕES GERENCIAIS CRÍTICAS

Jacques Marcovitch

Professor Adjunto do Departamento de Administração da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, onde se doutorou em Administração. "Master of Management" pela Vanderbilt University (EU), e no Centro d'Études Industrielles, na Suíça. Vice-Supervisor do Programa de Administração em Ciência e Tecnologia e Diretor de Planejamento do Instituto de Administração da FEA/USP.

INTRODUÇÃO

Este artigo dirige sua atenção aos responsáveis pelo planejamento, estruturação e operação dos centros de tecnologia. Busca-se com o mesmo, identificar e analisar os principais gargalos que podem ser enfrentados, oferecendo algumas alternativas de solução com base nas experiências já acumuladas no exterior e no país. Apesar do mesmo se dirigir à gestão de todos os centros de tecnologia, ele se orienta, principalmente, para aqueles da empresa privada, já que alguns dos centros de tecnologia das empresas públicas (CEPEL, CPqD/TELEBRÁS) desempenham algumas missões complementares.

Num trabalho anterior (1), discutiu-se as funções críticas que o CT pode desempenhar na empresa, as suas alternativas de localização e as formas de custear suas atividades e os mecanismos que podem facilitar a transferência de resultados para o setor produtivo. No presente trabalho lidar-se-á com os pro-

blemas gerenciais que preocupam o administrador de um centro de tecnologia, como por exemplo:

O que deve ser feito com prioridade? Quem vai pagar as despesas? Onde e como obter o pessoal qualificado? Como manter este pessoal permanentemente motivado? Como obter recursos materiais para o planejamento e execução das atividades? Como fazer do centro um foco de irradiação de inovações? Como realocar recursos de uma atividade para outra? Como saber se o desempenho dos técnicos e dirigentes é aceitável? Como será obtido o devido prestígio nos diversos setores da empresa? Como motivar a administração superior a apoiar as iniciativas das unidades de P&D?

Estas são algumas das perguntas que continuamente preocupam o administrador de um centro de tecnologia e para os quais não existe uma resposta única. As respostas a estas perguntas serão influenciadas por fatores como o tamanho da empresa, o tamanho do centro de tecnologia, o setor industrial no

qual está envolvido, a estratégia defensiva ou ofensiva adotada etc. Apesar das variações existentes é possível oferecer diretrizes, que são utilizadas para facilitar o processo de tomada de decisão.

PLANEJAMENTO, ACOMPANHAMENTO E CONTROLE DAS ATIVIDADES DO CENTRO DE TECNOLOGIA

Apesar do planejamento ser às vezes visto pelos técnicos como “uma boa ocupação para aqueles que nada querem fazer no presente”, ele nunca deixou de ser necessário. Ele é sempre feito formal ou informalmente. O planejamento por si só é uma atividade complexa, difícil e que exige muito tempo de todos os membros da organização. Se esta atividade já é difícil em geral, ela é ainda mais difícil quando lidamos com P&D onde o grau de incerteza quanto aos resultados e as necessidades de recursos é muito maior. A utilidade do planejamento transcende a necessidade de ter expresso o que será feito nos próximos 12 meses. Este resultado que aparece é o topo do *iceberg* de um esforço consideravelmente maior.

De acordo com o Dr. K. Damaschke, diretor do Corporate R&D da Hoechst AG (2) e com base numa pesquisa realizada em 38 grandes companhias associadas à European Industrial Research Management Association (EIRMA) as empresas planejam suas atividades de P&D para poder ter uma base quanto:

- à limitação dos seus recursos e sua distribuição;
- à disponibilidade de recursos humanos e sua distribuição;
- aos temas de P&D escolhidos; e
- aos projetos e serviços de P&D a serem executados.

O planejamento, portanto, é um instru-

mento para alcançar consenso entre os dirigentes do centro de tecnologia e os vários setores da organização: as unidades produtivas, marketing e finanças. Este processo de consenso é longo e demorado. (Ele, obviamente, não deve sufocar a unidade, isto é, não deve inibir a execução de novos projetos e serviços que não foram previstos no plano, mas que são necessários num determinado momento). Para poder ser realizado com êxito é necessário que os responsáveis pela sua montagem tenham acesso a todas as informações necessárias, que todas as unidades da empresa tenham a disposição de discutir com eles suas perspectivas futuras, seus problemas, suas necessidades. Somente com este elevado grau de comunicação (que, aliás a mobilidade acima mencionada ajuda a criar) é que é possível alcançar êxito na elaboração de um plano de P&D.

O planejamento do centro de tecnologia deve envolver, não somente as unidades de Produção, mas sempre que possível, as unidades de Marketing e Finanças conforme os depoimentos abaixo:

“O pessoal de Marketing e Produção participam, junto com o chefe das unidades da Divisão de P&D, da fixação dos objetivos desta última. Os orçamentos são debatidos entre as unidades de P&D e os dirigentes dos centros de pesquisa, com a participação da unidade central de P&D quando se trata de centros multidivisionais. O orçamento de toda a Divisão de P&D é submetido à Direção Geral para aprovação”

(Indústria de produtos químicos e têxteis)
“Decide-se o início de projetos novos na Comissão de Avaliação de Projetos, após a obtenção de input das Divisões de P&D, Produção, Marketing e Finanças. Cada projeto novo aprovado pela Comissão deve ser aprovado também pela Diretoria da Empresa”

(Indústria de produtos farmacêuticos e equipamentos médicos)

Quando discutimos planejamento convém ter sempre em mente que em qualquer organização são vários os níveis de planejamento decorrentes de cada um dos sub-sistemas organizacionais do centro de tecnologia. Pelo menos quatro níveis são identificados: o estratégico, o de integração, o de projetos e o planejamento de apoio. (3)

Grandes empresas como PETROBRÁS, USIMINAS, no Brasil e SAINT-GOBAIN, THOMSON-CSF e SANDOZ, no exterior, elaboram um plano estratégico de três-cinco anos de horizonte, onde são apresentadas as grandes tendências do esforço de desenvolvimento tecnológico da empresa, levando em conta as ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da empresa. Este plano não menciona qualquer projeto específico ou recursos financeiros, mas reflete a orientação do esforço de P&D da empresa. Com base neste plano são delineados os programas a serem desenvolvidos nos próximos três anos e seus custos aproximados e finalmente identificados os projetos e serviços a serem executados no próximo ano. Nestas grandes empresas, o esforço de planejamento resulta em três documentos:

- a) plano estratégico com um horizonte de três-cinco anos contendo as tendências e a orientação do esforço de desenvolvimento tecnológico;
- b) as linhas e programas de P&D a serem executados nos próximos três anos com uma estimativa de custos para cada um deles;
- c) os projetos e serviços a serem executados no próximo ano. Neste documento, então, cada projeto é numerado e associado a:
 - nome do responsável e sua equipe
 - objetivo do projeto
 - quem solicitou o projeto
 - quais os resultados esperados
 - quando as principais etapas serão concluídas

- qual o custo do projeto em horas/homens+ equipamentos
- qual a fonte de recursos para cobrir estes custos.

O terceiro documento é o planejamento operacional propriamente dito e através dos elementos contidos é possível um acompanhamento adequado destas atividades.

Estes documentos passam a ser a base do processo de planejamento. Para permitir sua elaboração é necessário um contínuo fluxo ascendente e descendente de informações e *feedback* até alcançar o consenso. Para alcançá-lo haverá um intenso processo de negociação que deverá se realizar e quanto maior for a limitação de recursos mais este processo será árduo, forçando a utilização de critérios de avaliação e seleção até compatibilizar a disponibilidade de recursos ao plano de atividades.

O depoimento de um dirigente de uma grande empresa do setor químico reflete este processo:

“O quadro de atividades é determinado por um plano a longo prazo que contém os objetivos da empresa como um todo. Dentro desse plano, cada divisão estabelece os seus objetivos (áreas de pesquisa, orçamento de pessoal, custos e metas para vendas). As diretrizes detalhadas para realização desses objetivos são dadas pelo plano para P&D. Cada projeto em desenvolvimento passa por vários estágios. De um estágio para outro há um ponto de decisão (parar ou continuar). Antes de se passar ao próximo estágio de desenvolvimento, cada projeto é julgado de um ponto de vista comparativo, de modo a concentrar-se nos mais promissores. As decisões são tomadas de forma participativa em vários níveis. No processo de tomada de decisões incluem-se aqueles funcionários que terão um papel de destaque na realização dos objetivos ou na implantação da decisão. O instrumento de administração e coordenação é a reunião na sede da empresa”

Na DURATEX o plano anual é iniciado com uma reunião envolvendo o pessoal da Divisão Técnica, da fábrica e da área comercial. Esta reunião realizada em meados do ano, permite gerar e registrar todas as idéias existentes para serem executadas pela área de P&D no ano seguinte. Estas idéias são analisadas e prioritizadas e, com base nestas, é feita um primeiro plano de trabalho até o mês de setembro. Em outubro este plano é apresentado à Diretoria e depois revisto com base nas restrições orçamentárias existentes, ficando pronto em novembro para iniciar sua implantação em janeiro. Em julho é feita uma comparação entre o previsto e o realizado, e é feita uma revisão do plano corrente. Dentro do plano são alocados 85% dos recursos para projetos de inovação, cujos resultados são alcançados a curto e médio prazos, e 15% são alocados às atividades de rotina (ensaios, testes e análises). Permanentemente está disponível uma listagem dos projetos em andamento e sua situação presente para consulta.

Na USIMINAS o processo se inicia com um plano quinquenal com base no qual é feito um plano anual detalhado. Este é submetido à Chefia Geral da Usina que define os níveis de prioridade. O plano é então revisto e feita a descrição dos recursos necessários. Estes recursos são comparados aos recursos disponíveis. Com base nesta comparação são feitos os ajustes necessários e finalmente o plano final é elaborado e submetido à alta direção para a aprovação final.

Uma das etapas mais difíceis na elaboração do plano é a seleção ou prioritização dos projetos. Em outras palavras, a decisão quanto aos projetos que serão executados. A MAGNESITA utiliza os seguintes critérios para esta escolha:

- urgência
- dificuldade intrínseca
- recursos necessários vs disponíveis

- compatibilidade com os objetivos da empresa

- retorno provável

Cada projeto é julgado com base nestes critérios escolhendo os projetos que alcançam maior relevância.

O Sr. V. Montalenti, Diretor de Planejamento da FIAT, ilustra este processo de planejamento das atividades de P&D que, aliás, é semelhante ao esquema proposto por Twiss (4) (Figura 1).

Empresas médias terão grande dificuldade (financeira e de tempo) para a realização dos três documentos que resultam do processo de planejamento, neste caso o documento “C” referente ao plano anual de atividades passa a ser o fundamental, procurando soluções para problemas mais imediatos, e, podendo incluir na sua introdução alguns aspectos sobre as tendências de longo prazo e os principais programas de pesquisas. Isto será suficiente para uma empresa média, principalmente quando seu esforço de P&D é centralizado, caso este da maioria das empresas em países em desenvolvimento. O processo de decisão sobre o planejamento de P&D será o mesmo que na grande empresa, mas menos formalizado e com um menor número de pessoas envolvidas na negociação. O resultado de processo de planejamento será o mesmo, mas em vez de se consubstanciar em três documentos separados, ele consistirá num documento único contendo dados sobre: as tendências de longo prazo, os programas ou grandes linhas de P&D e os projetos específicos a serem executados.

A necessidade de sofisticação do planejamento varia, portanto, em função do seu tamanho. Maior a empresa, maior a necessidade de tornar o planejamento mais explícito e detalhado a fim de fornecer ao contingente de tomadores de decisão uma direção que não pode ser fornecida através de reuniões ou encontros informais que é um processo mais apropriado às empresas de médio e pequeno porte.

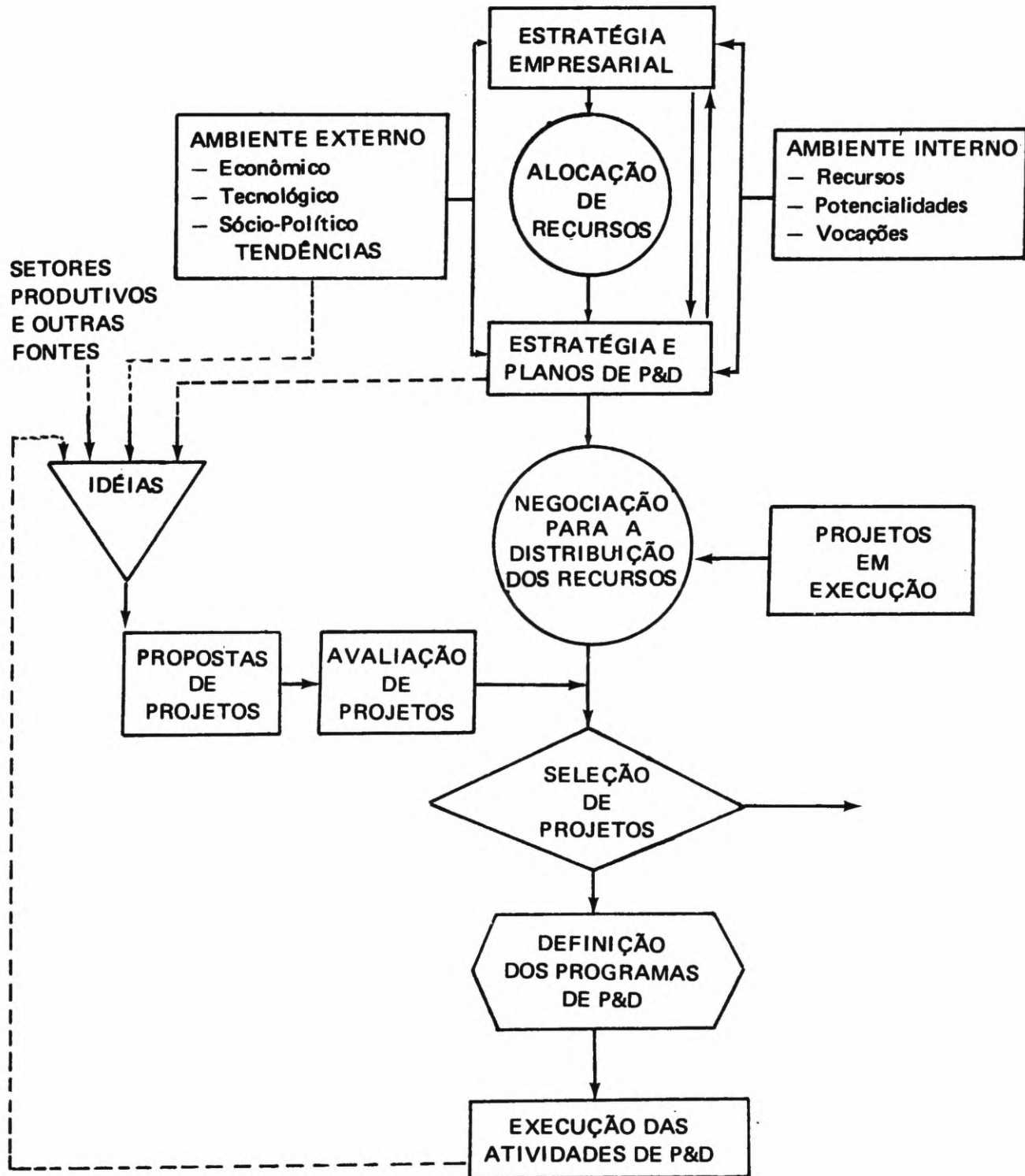


Figura 1 – O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO EM P&D

Traduzido e adaptado de "R&D Strategy in Large Diversified Company Operating Mainly in the Field of Transport." U. Montalenti in EIRMA CONFERENCE PAPERS VOLUME XIX – Paris – 1977.

Quanto ao tempo, ele decorre do número de pessoas a serem envolvidas no processo. Quanto maior a organização, maior o número de pessoas a serem envolvidas e, portanto, mais cedo deve se iniciar o processo. Numa grande organização como a DNL-PTT, ele deverá se iniciar em março do ano precedente enquanto que em empresas de porte menor ele poderá se iniciar em outubro. Obviamente que à medida que este ciclo anual se repete, mais fácil se torna sua coordenação, passando finalmente a se inserir nas rotinas normais da empresa.

As dificuldades de um bom planejamento são muitas, mas sua existência, quando ele resulta de um consenso de todas as unidades interessadas, traz um retorno que compensa o investimento. No entanto, este retorno será obtido na medida em que um adequado processo de acompanhamento e controle seja estabelecido.

Acompanhamento e Controle em P&D

O acompanhamento e controle em P&D tem por objetivo acompanhar a execução das atividades tendo por base o plano operacional aprovado. Os objetivos desta atividade são:

- a) registrar e informar aos vários níveis interessados da organização sobre a execução das atividades, os resultados alcançados e os gastos incorridos;
- b) corrigir, quando necessário, os desvios entre o planejado e o executado;
- c) permitir a realocação de recursos humanos e materiais, em decorrência de novas necessidades que não foram consideradas ou surgiram depois do planejamento concluído. Somente com um acompanhamento acurado, esta realocação poderá ser feita e, desta forma, responder eficazmente às necessidades das unidades da empresa;

- d) centralizar a nível do centro o registro de resultados, de tal forma que seja constituída uma “memória” de todos os projetos executados e todos os resultados alcançados. Esta “memória” permitirá consultas a projetos já executados assim como evitar a repetição, depois de alguns anos, de projetos semelhantes.

O delineamento do plano operacional por projeto (excluindo as atividades de rotina) facilita a implantação de um bom sistema de acompanhamento. Os elementos contidos no plano operacional depois de inseridos numa ficha de projeto constituem a base do sistema de acompanhamento. Usando um sistema de informações, computadorizado ou não, as principais dimensões do projeto são periodicamente acompanhadas. A base do acompanhamento é o registro das horas despendidas pelos técnicos de cada projeto assim como os relatórios de desempenho técnico. (5) Este procedimento é utilizado na maioria das empresas observadas.

A Figura 2 mostra, de um lado, a relação hierárquica entre as várias unidades organizacionais e, do outro lado, os fluxos de informações. O primeiro fluxo é dos gerentes de programas e projetos para a unidade de acompanhamento e controle (UAC) e a segunda UAC para a direção do laboratório, para os chefes de setor e para os gerentes de projetos e programas. O primeiro fluxo de informações, permite a transferência de dados, como o número de horas/homens por categoria gasto no período, as despesas incorridas com a compra de equipamentos, materiais, instalações etc., a serem alocados a cada projeto em execução. O segundo fluxo de informações, corresponde a devolução destas informações depois do seu processamento.

Três tipos de relatórios, geralmente, resultam deste processo de acompanhamento e controle:

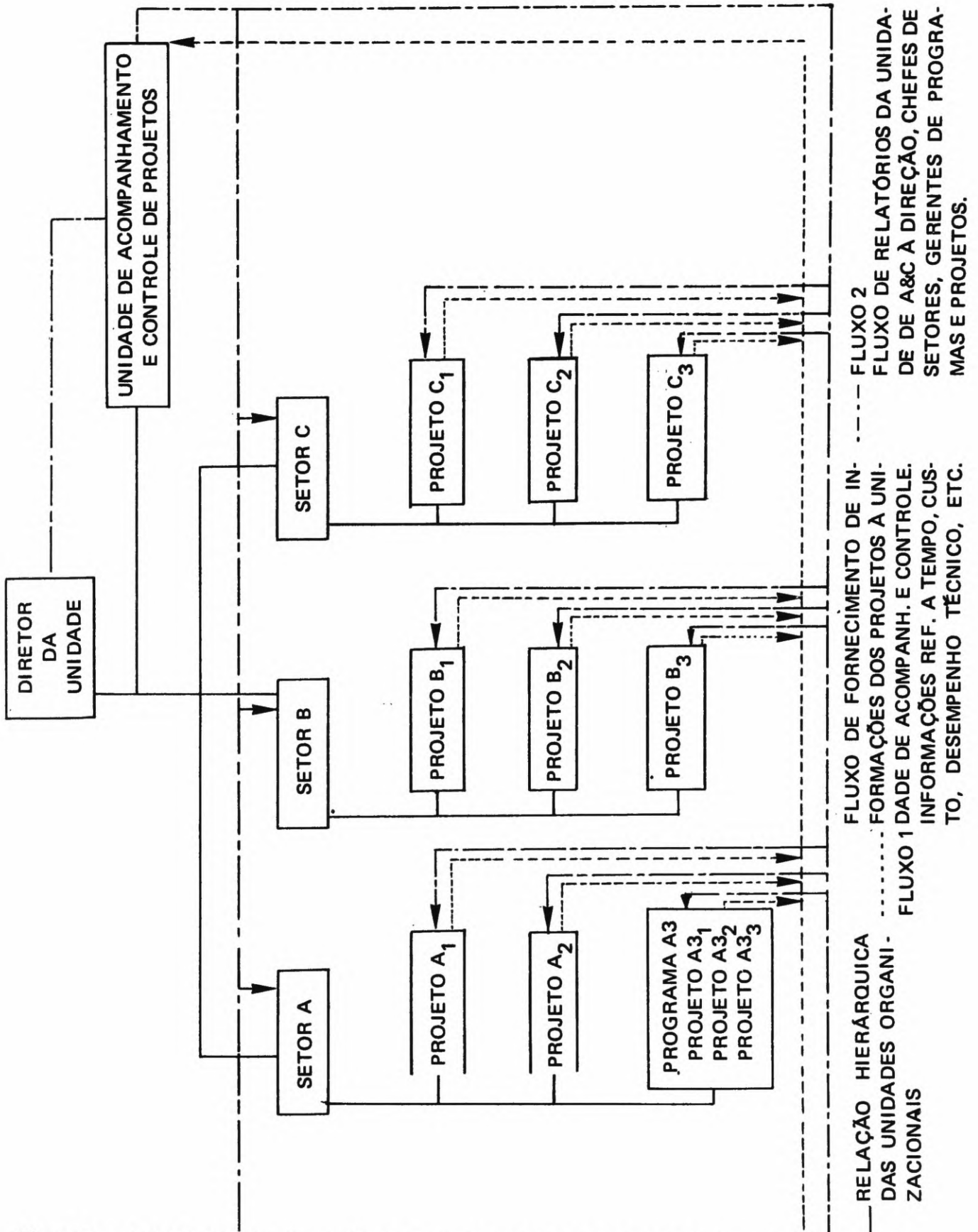


Figura 2 – Relação Hierárquica e Fluxo de Informações do Processo de Acompanhamento e Controle de Projetos

- para a direção superior fornecendo uma visão abrangente do desempenho dos setores e um resumo das grandes discrepâncias entre o executado e o planejado;
- para a chefia dos setores, fornecendo um resumo do desempenho de todos os projetos quanto a custo, tempo, desempenho técnico etc., identificando o planejado ao executado, a variação entre ambos, os gerentes do programa e projetos assim como a ocupação dos técnicos disponíveis;
- para o gerente de programa e projeto, provendo um resumo contendo os mesmos dados acima mencionados mas unicamente para o projeto ou programa sob sua responsabilidade.

Estes relatórios devem servir de base para a realização de reuniões de acompanhamento e *feedback* entre a direção e os chefes de setores e entre estes e os gerentes de projetos e programas. Em paralelo, as informações gerenciais fluem as informações técnicas que são a essência do projeto. Quando o projeto é curto (três a seis meses) ao término do mesmo cabe ao gerente submeter um relatório contendo uma descrição das atividades empreendidas, dos meios utilizados e dos resultados alcançados. Este relatório servirá para:

- facilitar a transferência dos resultados alcançados;
- comunicar aos níveis superiores informações quanto ao desempenho técnico;
- colaborar para a constituição de uma “memória” do laboratório para consultas futuras.

Quando o projeto é mais longo, é conveniente a preparação de relatórios periódicos que permitem disseminar os êxitos e fracassos alcançados, possibilitando uma eventual retomada de posição, garantindo, desta forma, a sobrevivência do projeto.

Não há dúvida que um processo de acompanhamento e controle representa uma carga considerável para o gerente de projeto que, além de suas atividades técnicas e gerenciais, deve elaborar os relatórios ou, pelo menos, se responsabilizar pelo seu conteúdo. A motivação de executar bons relatórios persistirá enquanto os mesmos forem lidos, comentados e utilizados para tomada de decisão e informação de retorno. Cabe também evitar que o acompanhamento e controle seja o fim da atividade gerencial, ele nada mais é, que um instrumento para a eficiência e deve sempre ser visto como instrumento. O seu responsável deve ter a sensibilidade suficiente para adaptá-lo às condições da organização e dos seus membros.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional de um centro de tecnologia busca um agrupamento adequado dos recursos humanos disponíveis, para atender as necessidades do setor produtivo e das outras áreas da empresa. Procura-se, portanto, distribuir o grau de autoridade entre os membros da organização a fim de que as potencialidades sejam adequadamente utilizadas para a solução dos problemas tecnológicos da empresa no curto, médio e longo prazos. Uma estrutura organizacional é adequada quando:

- *permite um adequado grau de “resposta” e flexibilidade* aos estímulos do ambiente;
- *favorece a discussão dos problemas e a resolução de conflitos* evitando a criação de barreiras ao processo de inovação;
- *dinamiza a comunicação* entre as várias unidades do centro e entre estas e os outros setores da empresa;

- *consolida as potencialidades existentes* assim como aquelas em fase de criação, integrando os técnicos que atuam em áreas específicas permitindo a criação de um grupo de referência.

Em resumo a estrutura deve contribuir para a existência de um ambiente criativo pró-inovação, para o desenvolvimento e consolidação das potencialidades técnicas e para a consecução dos objetivos e das necessidades da empresa como um todo.

As alternativas de estrutura organizacional são muitas. Elas variam de acordo com o tamanho da organização, seu ramo de P&D (química, metalurgia, têxtil etc.), o tipo de recursos humanos, a origem do laboratório de P&D etc. Estas condicionantes terão influências drásticas, tanto na forma de inserir a unidade de P&D dentro da empresa, como quanto a forma de agrupar os recursos disponíveis. Apesar destas diferenças é possível identificar três formas distintas de estruturação:

FUNCIONAL: onde são agrupados os recursos humanos que atuam numa mesma área. Este agrupamento é feito por disciplina, etapa do processo produtivo, produto ou mercado.

POR PROJETO: onde são agrupados os recursos humanos que buscam alcançar um determinado objetivo, dentro de um tempo e recursos pré-determinados. Após alcançar este objetivo o grupo é dissolvido.

MATRICIAL PURA: resulta da combinação da primeira e segunda alternativas. Neste caso, os técnicos do centro pertencem simultaneamente a grupos funcionais e equipes de projetos. O que caracteriza a estrutura Matricial Pura é que os responsáveis das áreas funcionais são diferentes dos gerentes de programas e projetos e, portanto, é das negociações e conflitos entre estes dois tipos de indivíduos que resultará um melhor aproveitamento de recursos e ao alcance dos objetivos da organização. Cabe no entanto, alertar que a estrutura Matricial Pura, apesar

de ser a mais atraente poderá gerar frequentemente mais problemas do que ela aparentemente pode resolver. (6)

As unidades pequenas e a maioria das empresas médias e grandes, lançam mão de uma estrutura que contém um certo grau de matricialidade mas que não chega a alcançar a Matriz Pura. Nestas empresas adota-se uma estrutura funcional e dentro de cada unidade funcional são localizados os gerentes de programas e projetos. Estes últimos lançam mão de recursos de sua unidade assim como de recursos de outras unidades funcionais. Esta alternativa de uma estrutura funcional que lança mão da gerência por projeto parece a mais adequada e a mais econômica. Ela deve ser também vista como uma etapa desejável para aquelas organizações que estão se encaminhando para a Matricial Pura. Uma das vantagens de tal etapa de transição é no treinamento em gerência de projetos. Com bons gerentes de projetos a organização poderá atingir melhor seus objetivos, aproveitar melhor seus recursos e adotar um grau mais elevado de matricialidade se assim o desejar.

Este é o caso da estrutura adotada pela USIMINAS, conforme a figura que segue. Esta é uma estrutura departamentalizada na qual os projetos são executados. A preocupação fundamental é de diminuir os níveis hierárquicos da estrutura, para facilitar a comunicação. Para este fim, o líder de projeto se relaciona diretamente com as diversas partes da empresa e do CT, nos assuntos relativos ao projeto que está sob a sua coordenação.

A departamentalização funcional varia entre indústrias. No caso da SAINT-GOBAIN RECHERCHE (França), os departamentos correspondem às etapas do processo de produção de vidro (estado frio, fusão, afinage, formage etc.), no caso da LUCIFER/SPERRY VICKERS que lida com válvulas hidráulicas, a departamentalização é por estágio do processo de P&D (Design &

O Centro de Tecnologia na Empresa: Algumas Funções Gerenciais Críticas

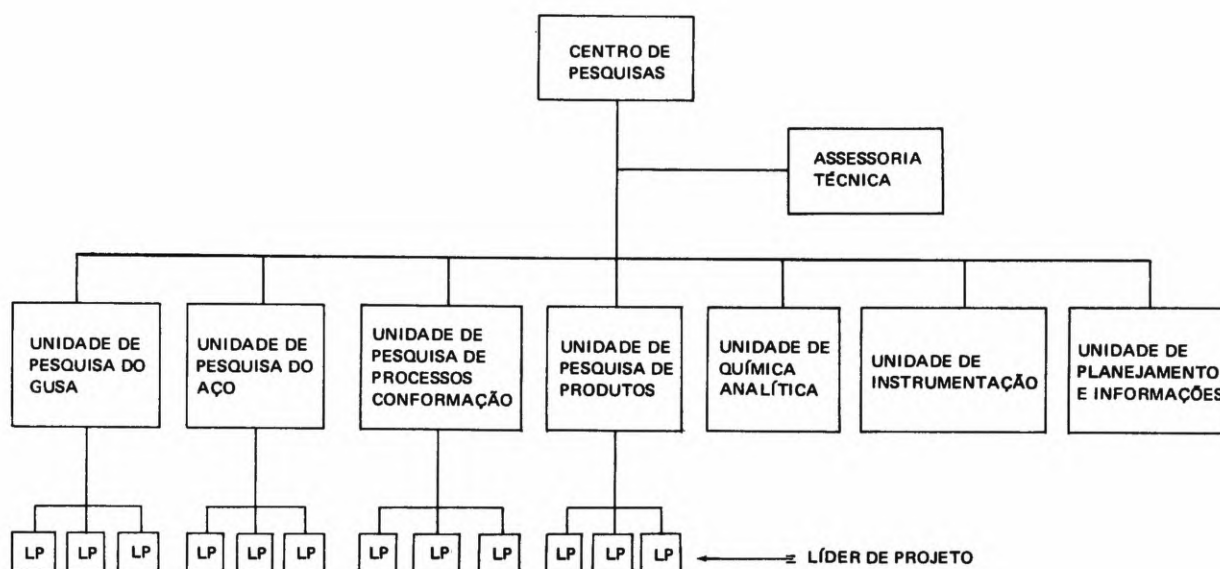


Figura 3 – ORGANIZAÇÃO DO CENTRO DE PESQUISAS – USIMINAS

Extraído de: LEAL, F. L. A importância da pesquisa como geradora de produtos de qualidade e seu papel na indústria metalúrgica. USIMINAS-
Jornal/Caderno Siderúrgico 14, Ipatinga, MG.

Development, Development & Laboratory Test, Product Approvals, Patents & Stan-

dards) e dentro de cada uma destas unidades observa-se uma nova segmentação por linha de produtos.

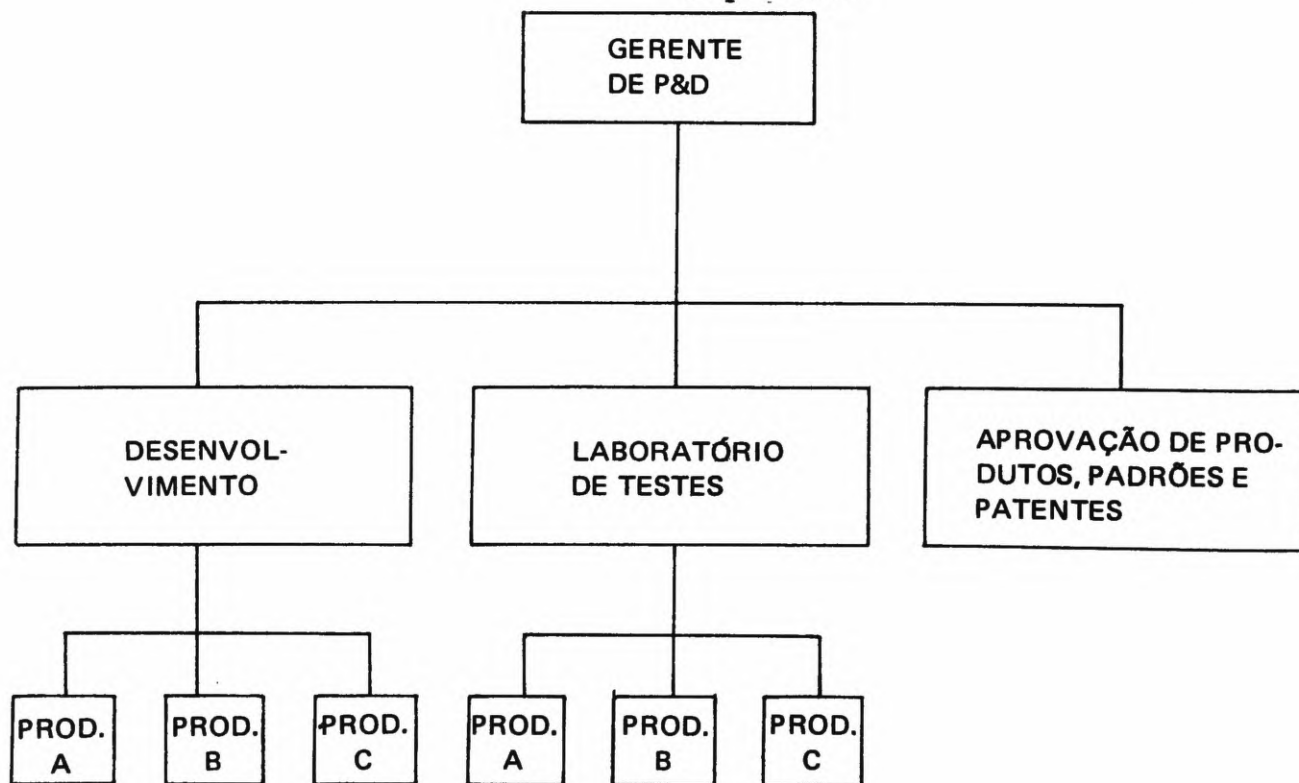


Figura 4 – ORGANIZAÇÃO DA ÁREA DE P&D DA (LUCIFER S/A – SPERRY VICKERS)

A ALCAN é um dos raros exemplos de adoção de estrutura Matricial Pura conforme pode ser observado no depoimento a seguir:

“O Centro de Pesquisa possui uma organização matricial. Dentro da matriz, não há unidades permanentes que incluam os cientistas e engenheiros. Podem-se reconhecer serviços específicos de laboratório, que são organizados sobre um serviço básico. Poder-se-á reconhecer, também, projetos específicos, formando-se então equipes apropriadas que incluem pessoal das funções de serviços. Muitas pessoas trabalham em mais de uma equipe e projeto. No fim de um projeto, as equipes dissolvem-se.

A gerência administrativa é em geral separada da gerência do programa técnico. Uma das funções principais do Diretor é a de integrar as funções especializadas de gerência”.

O grau de matricialidade varia de organização para organização. Enquanto que na SANDOZ (Suíça) e na VOLKSWAGEN (Alemanha), por exemplo, os projetos são estruturados somente quando um objetivo complexo deve ser alcançado (desenvolvimento de um novo produto); na ENKA (Holanda) e DNL-PTT (Holanda) todas as atividades são estruturadas por projetos. Em geral, no entanto, as atividades de P&D são estruturadas por projetos com exceção das atividades rotineiras ou do *trouble shooting* que devem ser registradas pelo sistema de Acompanhamento e Controle, sem constituir, no entanto, um projeto.

AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE DO GERENTE DE PROJETOS

Em todos os Centros de Tecnologia, independentemente da estrutura escolhida, a

gerência por projeto é necessária. Ela facilita a determinação de objetivos, a alocação e o acompanhamento dos recursos e a avaliação de resultados. A gerência por projeto contribui também para a delegação da execução, liberando os níveis superiores da organização para o planejamento e o acompanhamento. O nível hierárquico superior deve necessariamente participar da fase inicial do ciclo de vida do projeto e de seu acompanhamento, deixando ao gerente de projeto a coordenação de todo o ciclo e principalmente da fase de execução.

O gerente de projeto deve combinar habilidades técnicas e habilidades gerenciais. Deve ser um comunicador e ter facilidade de contato, dentro e fora da unidade. Deve ser um “animador” com experiência na execução de alguns projetos. Deve, idealmente, ter participado do delineamento do projeto e ser o responsável pela sua execução. Para isto ele deve ter plena autoridade sobre os recursos alocados ao projeto e somente recorrer às instâncias superiores quando houver necessidade de um desvio entre o planejado e o executado.

Na DURATEX, o gerente de projeto é escolhido em função da sua competência técnica, capacidade de empreendimento, criatividade e capacidade de executar e resolver problemas.

O depoimento abaixo, feito pelo gerente de um laboratório de P&D do setor químico, reflete uma posição semelhante:

“O gerente de projeto tem uma responsabilidade “quase” plena por todos os aspectos do projeto. Quando, entretanto, ele pretende ultrapassar os limites previstos (custos, tempo etc.), deve obter a aprovação de um grupo de controle ou do seu coordenador. O gerente de projeto deve conhecer o assunto do ponto de vista técnico, ter experiência de gerência de projetos e ser aprovado pelas Divisões interessadas nos resultados do projeto”

Não existe uma estrutura organizacional padrão a ser adotada. Ela deve ser delineada em função dos objetivos a serem atingidos, dos recursos humanos disponíveis e da situação presente. A estrutura deve evoluir com o crescimento e as transformações da organização e, portanto, não existe um padrão estabelecido de resultados. Cabe à estrutura, facilitar e suavizar a comunicação entre o centro de tecnologia e o resto da empresa, assim como entre os vários setores do centro. Esta comunicação será alcançada na medida em que as barreiras à comunicação forem cada vez mais reduzidas e uma política adequada de gestão de recursos humanos adotada para o centro.

ASPECTOS DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DO CENTRO DE TECNOLOGIA

O responsável do Centro de Tecnologia, principalmente na sua fase de implantação e consolidação, deve idealmente ser um técnico com experiência industrial e de execução de projetos de P&D. Este ideal em países em desenvolvimento é difícil de ser alcançado mas pode ser aproximado. O importante é que este indivíduo esteja entusiasmado com a criação e gestão da unidade, que tenha a habilidade de escolher e lidar com técnicos de formação avançada, que tenha um bom relacionamento humano e prestígio nas diversas áreas da empresa, que tenha uma boa percepção das necessidades da empresa e seu ambiente, que saiba traduzir estas necessidades em projetos de P&D e que seja fundamentalmente um dinâmico empreendedor.

Tendo este responsável e sua equipe administrativa, cabe a ele, o planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades do centro. Mas para isto ele está subjugado à política de recursos humanos da empresa. A pergunta que se coloca, então, é sobre a adequação destas políticas para o centro de

tecnologia. Novamente as empresas enfrentam duas alternativas:

- aplicar a esta unidade, políticas diferentes de avaliação, remuneração e promoção; ou
- impor as mesmas normas do resto da empresa.

A desvantagem da primeira alternativa, desvantagem esta que nos parece decisiva, é que ela inibe a mobilidade dos técnicos entre o centro de tecnologia e outras divisões da empresa. Se as políticas de recursos humanos são mais favoráveis (remuneração mais elevada, promoções mais rápidas) dificilmente os técnicos e engenheiros estarão dispostos, depois de um determinado período de tempo a se transferirem para uma unidade de produção ou então acompanhar na linha um produto ou processo que eles ajudaram a desenvolver.

Esta mobilidade é fundamental para o êxito do processo de inovação industrial. Ela facilita a transferência de resultados e melhora a comunicação entre as outras unidades e o centro de tecnologia tornando maior a contribuição deste último. Isto nos leva a recomendar para centros já “maduros”, a adoção de políticas homogêneas para todas as unidades da empresa incluindo P&D. Apesar desta homogeneidade, é possível ter certas políticas peculiares a cada unidade mas que não ferem os padrões globais da empresa. Da mesma forma que no setor de vendas existem recompensas decorrentes do volume de vendas, na unidade de P&D certos incentivos podem ser estabelecidos. A Hitachi (Japão), por exemplo, oferece um bônus a aquele engenheiro que desenvolve um produto ou processo que tem um considerável impacto na rentabilidade da empresa.

No Brasil, dada a “juventude” dos CTs implantados, as políticas de remuneração e promoção são diferentes do resto da empresa. A remuneração é geralmente superior à do resto da empresa e a promoção mais fácil de ser obtida.

A METAL LEVE, por exemplo, busca manter o salário dos seus engenheiros-pesquisadores em equilíbrio com o mercado através de uma pesquisa que foi realizada quando da instalação do centro. Esta pesquisa procurou caracterizar as várias funções e descobrir as faixas salariais existentes no mercado. Em função desta pesquisa a política salarial do Centro foi definida. A mobilidade vertical na gerência de P&D é mais fácil do que no resto da empresa, já que não depende da vacância de um cargo no nível superior, em outras palavras, a carreira é mais aberta em P&D do que nas outras áreas. Enquanto na DURATEX a situação é semelhante, na CSN é mantida uma política salarial homogênea para toda a empresa.

No CENPES/PETROBRÁS é encontrado um esquema de promoção mais formalizado conforme o comentário abaixo:

“os técnicos de nível superior são promovidos dentro de um quadro de quatro categorias:

- CAT I – 5 níveis
- CAT II – 5 níveis
- CAT III – 5 níveis
- CAT IV – 3 níveis

O acesso ao nível superior (dentro de uma categoria) é decorrente da avaliação feita para o desempenho do técnico e varia em intervalos de 6, 12 e 24 meses, dependendo se o mesmo foi classificado no nível superior médio ou inferior na avaliação anual. O acesso da categoria é estudado por uma comissão de alto nível, nomeada anualmente para este fim, que examina o desempenho de cada um dos candidatos com condições de ser promovido.

A promoção à categoria IV é decidida exclusivamente pela Diretoria. Apenas um número muito pequeno de técnicos alcança esta classificação, mesmo em fim de carreira”

Na RHONE POULENC (França) e na PHILIPS (Holanda), alcançado o teto máximo de 35/40 anos, somente os engenheiros

que revelaram capacidades excepcionais em P&D serão mantidos em P&D e/ou poderão alcançar níveis salariais mais elevados. Mas isto é mais uma exceção do que uma regra. A maioria deverá se deslocar para as unidades produtivas. Outras políticas, não relacionadas a remuneração, também podem ser adotadas. Na LAFARGE (França) e na DNL/PTT (Holanda) cada técnico só pode atuar dentro de um mesmo campo especializado de conhecimento durante um máximo de cinco anos, de tal forma que ele possa, durante um período de 20 anos ter atuado em pelo menos quatro campos especializados e, portanto, facilitando sempre seu aproveitamento futuro na organização.

Com a relativa homogeneidade de políticas, o centro de tecnologia acaba desempenhando parcialmente uma função importante de treinamento já que ele oferece a cada um dos técnicos uma visão abrangente dos problemas tecnológicos que a empresa está enfrentando. Com isto o engenheiro estará melhor preparado a assumir responsabilidades nas unidades produtivas.

Em complemento ao aspecto de promoção e remuneração, a avaliação é outra função relevante da função de P&D. Se a empresa opta pela mobilidade interunidade retromencionada ela deve informar o mais cedo possível a todos os engenheiros sobre esta perspectiva. Periodicamente, após o primeiro ano de trabalho e depois de cada dois anos cada indivíduo deve ser avaliado pelo seu superior. Esta avaliação deve ter por conteúdo um *feedback* quanto ao desempenho técnico, capacidade de comunicação, habilidade em trabalhar em grupo e seu desempenho administrativo. A resultante fundamental deste esforço é fornecer a cada um dos técnicos uma clara idéia do seu desempenho e das suas perspectivas profissionais nos próximos dois a três anos.

Este processo de avaliação pode ser altamente formalizado com vários formulários a serem preenchidos e assinados conjuntamente

O Centro de Tecnologia na Empresa: Algumas Funções Gerenciais Críticas

te pelo chefe e subordinado o que é observado principalmente nos laboratórios de P&D de grandes empresas públicas como DNL-PTT (Holanda) ou EDF (França). Em outros casos ele é participativo como no caso da RHONE-POULENC (França) onde participam da reunião o técnico, seu superior e o superior deste ou então pode ser totalmente informal onde fica a critério do superior realizar a avaliação quando bem entender e sem manter obrigatoriamente nenhum registro escrito como é o caso da PHILIPS (Holanda).

No caso brasileiro o CENPES/PETROBRÁS é um dos poucos CT que possui um procedimento formalizado de avaliação:

“Existe um sistema de avaliação específico para o pessoal técnico de nível universitário por meio de notas que variam de 1 a 4 correspondentes a três níveis de desempenho: superior, médio e inferior. Existe um limite máximo de técnicos que podem ser avaliados no grupo superior e médio. Os limites variam conforme a categoria em que o técnico é classificado”

Dado o peso do fator humano no êxito de um centro de tecnologia, esta dimensão parece-nos uma das mais críticas no processo de gestão. Não só as políticas devem ser adequadas mas elas devem evoluir rapidamente com o amadurecimento do centro.

DIMENSÃO	PROBLEMA	SOLUÇÃO OU ALTERNATIVAS
INSERÇÃO DO CT NA EMPRESA	Manter a unidade num plano adequado para facilitar a sua interação com as outras unidades da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - CT subordinado à Diretoria Industrial - CT no mesmo nível das outras Diretorias (Industrial, Marketing, Financeira) - CT numa posição de "staff" vinculado à alta Administração.
PLANEJAMENTO DAS ATIVIDADES DE P&D	Definir os eixos de atividades de P&D e programar as atividades a serem realizadas no período, lançando mão, quando necessário, de um processo de avaliação e seleção de projetos.	Três conjuntos de informações devem resultar <ul style="list-style-type: none"> - plano estratégico (3-5 anos) - programa de trabalho (1-2 anos) - descrição das atividades e projetos (1 ano)
ACOMPANHAMENTO E CONTROLE	Prover a administração superior e os responsáveis das unidades e projetos, com informações que permitem acompanhar a execução do programa de trabalho.	Sistema manual ou computadorizado que permite revelar de forma sintética o desempenho técnico e gerencial dos projetos e atividades.
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Prover a unidade com o pessoal adequado p/a execução dos seus objetivos mantendo nos mesmos um elevado grau de motivação num ambiente pró-inovação.	Salvo exceções, as políticas de recursos humanos (promoção, remuneração etc.) devem ser semelhantes ao do resto da empresa. Caso contrário, a mobilidade entre P&D e as outras unidades será prejudicada.
ESTRUTURAÇÃO	Distribuição da autoridade e responsabilidade a fim de que as potencialidades sejam adequadamente aproveitadas para a obtenção de resultados.	Alternativas (função projeto, matriz pura). Para unidades pequenas e médias, a estrutura funcional utilizando a gerência por projeto é a mais própria.
ADMINISTRAÇÃO POR PROJETO	Determinação de um responsável para cada objetivo a ser atingido alocando ao mesmo, o tempo e recursos necessários para a sua execução.	Tanto no planejamento como no acompanhamento, a gestão p/projeto constitui um elemento facilitador que permite maior delegação. O gerente de projeto deve combinar aptidões técnicas a aptidões gerenciais e deve ter a responsabilidade de execução do projeto dentro dos limites programados.
TRANSFERÊNCIA DE RESULTADOS	Permitir a fluência rápida dos conhecimentos da unidade de P&D para as unidades interessadas.	Aumentar a interação entre o pessoal de P&D e as outras unidades assim como a mobilidade dos recursos humanos entre estas unidades.

QUADRO 5 – ALGUMAS DIMENSÕES GERENCIAIS CRÍTICAS NA GESTÃO DE UM CENTRO DE TECNOLOGIA

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As funções gerenciais quando desempenhadas num Centro de Tecnologia exigem um estudo específico que foi a essência deste trabalho. Em seqüência a um estudo anterior (1), buscou se descrever neste artigo: as funções de planejamento, acompanhamento e controle de projetos de P&D na empresa; o papel do gerente de projeto, as alternativas de estruturação de centros de tecnologia e alguns aspectos da política de administração de recursos humanos. Na figura 5 é apresentado de forma sintética os principais problemas abordados e as alternativas de soluções propostas com base nas informações coletadas no país e no exterior.

Notas

- 1 MARCOVITCH, J. O Centro de tecnologia na empresa. Artigo publicado na Revista de Administração do IA/FEA-USP, vol. 16(2), abr/junho 1981.
- 2 EIRMA – European Industrial Research Management Association.
- 3 Para uma discussão destes sub-sistemas e níveis de planejamento vide VASCONCELLOS, Eduardo e MARCOVITCH, Jacques – “*Técnicas de planejamento estratégico para instituições de pesquisa e desenvolvimento*”, Revista de Administração, vol. 12, nº 1 (abr./jul. 1977): 61-78.
- 4 Este esquema é semelhante ao daquele apresentado por Brian Twiss no seu livro “*Managing technological innovation*”, p. 37.
- 5 O *software* de um sistema de acompanhamento de projetos é disponível e já utilizado por inúmeras empresas no Brasil. Convém, no entanto, que cada gerente de projeto mantenha seu próprio controle interno de custo, já que o sistema geralmente só fornece relatórios e um sistema *on-line* seria extremamente oneroso. A adoção de um sistema computadorizado só é recomendável quando mais de 50 projetos complexos são executados simultaneamente, caso contrário, o sistema manual é ainda mais conveniente.
- 6 Referências complementares sobre este tema podem ser encontradas em “*Estruturas matriciais em instituições de pesquisa e desenvolvimento do Estado de São Paulo*”, de Eduardo Vasconcellos; “*Algumas características da estrutura matricial*”, de Roberto Sbragia. Programa de Administração em Ciência e Tecnologia do Instituto de Administração da FEA/USP.
- 7 Para realizar este trabalho foi necessário estudar a experiência acumulada em gestão de CT. As informações necessárias para realizar este estudo foram coletadas através de um questionário aplicado a empresas do Brasil e do exterior. Dada a fase embrionária que se encontra uma grande parte dos centros de tecnologia instalados no Brasil, teve que se recorrer também à experiência internacional para poder analisar e entender melhor as dificuldades enfrentadas pelos dirigentes dos centros de tecnologia.

No Brasil utilizou-se as informações acumuladas no PACTo – Programa de Administração em Ciência e Tecnologia do IA/FEA/USP. Este Programa realiza seminários a nível nacional desde 1972 nesta área, o que permitiu a obtenção de dados e contatos que facilitaram a coleta dos dados. Em alguns casos, a existência de dados disponíveis no Centro de Informações do PACTo foram suficientes para a obtenção das informações

necessárias. Foram levantadas informações sobre nove empresas, daquelas que já possuem um Centro de Tecnologia implantado no Brasil.

No exterior utilizou-se as informações disponíveis no Centre D'Études Industrielles (Suíça) que tem realizado anualmente um seminário internacional na área de adminis-

tração de P&D. Neste caso foram enviados 50 questionários a centros de tecnologia implantados na Europa e Canadá. Destes questionários, foram obtidas 40 respostas mas somente 12 foram diretamente aproveitadas. As outras tratavam de centros com características muito distantes da realidade brasileira.

BIBLIOGRAFIA

- BLAKE, S. P.** — *Managing for responsive research and development*. W. H. Freeman and Company, San Francisco, U.S., 1978.
- LEAL, F. L.** — A importância da pesquisa como geradora de produtos de qualidade e seu papel na indústria metalúrgica. *USIMINAS-Jornal/Caderno Siderúrgico* 14, Ipatinga, M. G.
- MANSFIELD, M.; RAPAPORT, J.; SCHNEE, J.; WAGNER, S.; HAMBURGER, M.** — *Research and innovation in the modern corporation*. W. W. Norton & Company, Inc. New York, 1971.
- MARCOVITCH, J.** — O Centro de tecnologia na empresa. Artigo publicado na Revista de Administração do IA/FEA-USP, vol. 16(2). abr./jun. 1981.
- MARCOVITCH, J.; RADOSEVICH, R.** — Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. *Revista de Administração*, São Paulo, IA/FEA/USP, vol. 13, nº 2 (abr./jun. 1978): 24-39.
- MARCOVITCH, J.; VASCONCELLOS, E.** — Técnicas de planejamento estratégico para instituições de pesquisa e desenvolvimento. *Revista de Administração*, São Paulo, IA/FEA/USP, vol. 12, nº 1 (abr./jun. 1977): 61-77.
- ROMAN, D. D.** — *Research and development management: the economics and administration of technology*. Meredith Corporation, U. S., 1978.
- SBRAGIA, R.** — Algumas características da estrutura matricial. *Revista de Administração*, São Paulo, IA/FEA/USP, vol. 13. nº 1 (jan./mar. 1978): 45-66.
- TWISS, B.** — *Managing technological innovation*. London, 1974, Longman Group Limited.
- VASCONCELLOS, E.** — *Estruturas matriciais em instituições de pesquisa e desenvolvimento do Estado de São Paulo*. São Paulo, 1978 (Tese de Livre-Docência, FEA/USP).
- WHITE, P. A. F.** — *Effective management of research & development*. London, 1975, The Macmillan Press Ltd.
- “Handbook of Industrial Research Management”, U. S., 1968, Reinhold Book Corporation.
- “Pesquisa sobre os laboratórios de pesquisa e desenvolvimento nas grandes empresas nacionais industriais do Estado de São Paulo: levantamento das necessidades de treinamento em administração. Pesquisa promovida pelo PROTAP — Programa de Treinamento em Administração de Pesquisas Científicas e Tecnológicas e FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos e executada pelo Instituto de Administração da Faculdade de Economia e Administração da USP, Agosto de 1978.
- “Planning for Research & Development” — *Annual Meeting* — Rotterdam, 1977, EIRMA — *European Industrial Research Management Association*, Paris, 1977.

COMO EXECUTIVOS DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE MANUFATURADOS VÊM AS ATIVIDADES DE EXPORTAÇÃO

José Augusto Guagliardi

Prof. de Marketing do Depto. de Administração da FEA/USP. Supervisor de Projetos do IA-USP. PhD e Livre Docente em Marketing. Consultor de empresas em pesquisa e marketing. O autor agradece o apoio financeiro do IA/USP para a coleta de dados junto às empresas pesquisadas.

INTRODUÇÃO

O envolvimento em marketing de três setores de empresas manufatureiras nas atividades de exportação foi discutido no trabalho anterior que se baseou em uma extensa pesquisa em marketing internacional (Guagliardi, 1981).

Verificou-se que de uma maneira generalizada, empresas exportadoras atuando no Brasil são ainda bastante passivas quando atuam no mercado externo, o que em quase nada difere da orientação de empresas no mercado interno como já foi discutido em trabalhos anteriores (Guagliardi, 1979 e Baptistella, Mazzon e Guagliardi, 1979).

Esta passividade no mercado internacional pode justificar a necessidade de envolvimento atual do Governo em muitas das decisões na área.

OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo deste trabalho é: (1) verificar

como as empresas que atuam no mercado externo percebem as atividades de exportação e de seus intermediários; (2) se a percepção das atividades de exportação difere entre os três setores; (3) se existe diferenças de orientação de marketing entre os três setores.

Uma análise das atitudes de empresas exportadoras em relação à atividade de exportação pode avaliar o grau de importância que o empresário dá a essas atividades e o grau de domínio que ele detém sobre as atividades de exportação.

HIPÓTESES DA PESQUISA

As hipóteses foram declaradas em sua forma nula (H_0). A aceitação da hipótese alternativa (H_1) e a conseqüente rejeição de (H_0) estará condicionada ao valor de F_c ou $\chi_c > F_\alpha$ ou χ_α correspondente a um nível de probabilidade de $p < 0,05$ ou menos, i.e., acima de 95% de probabilidade conforme será visto adiante.

Este trabalho complementa artigo sobre o mesmo assunto publicado no número anterior desta revista.

Hipótese I

Não existe relacionamento significativo entre atitudes sobre as atividades de exportação e indicadores de empresas/dados demográficos do respondente.

Hipótese II

Não existe diferenças significativas nas percepções dos executivos sobre as atividades de exportação entre os três setores analisados.

METODOLOGIA

A metodologia da pesquisa foi descrita em detalhes no trabalho anterior. Envolveu a técnica de amostragem probabilística aleatória junto a listagem de empresas de: (1) Máquinas e Equipamentos; (2) Bens de Consumo Durável; (3) Têxtil.

Foram escolhidas 301 empresas e os dados obtidos pelo método da entrevista pessoal.

RESULTADO DOS TESTES DAS HIPÓTESES

HIPÓTESE I: Não existe relacionamento significativo entre atitudes sobre as atividades de exportação e indicadores de empresas/dados demográficos do respondente.

O objetivo desta hipótese é o de verificar se: (1) o volume de vendas, o número de empregados, o ano de início das exportações, o percentual exportado, a idade da empresa, o percentual estrangeiro no capital, como indicadores da empresa; (2) a ocupação e a escolaridade do respondente têm influência nas atitudes e comportamentos sobre as atividades de exportação.

No teste desta hipótese genérica, análise de variância univariada foi empregada a diferentes níveis dos indicadores e variáveis demográficas, com o propósito de testar a

significância da diferença das médias em função das variáveis dependentes (V068 até V089) representadas pelas atitudes. Estas foram medidas por meio de uma adaptação da escala de diferencial semântico com seis pontos, onde 1 = discordo totalmente e 6 = concordo totalmente.

Desse modo, quanto maior o valor do parâmetro média, maior a concordância do respondente quanto à declaração da atitude.

As Tabelas 1 e 2 mostram as 22 atitudes, cada uma delas medida isoladamente por oito indicadores/variáveis demográficas.

Atitude V068:

A Tabela 1 apresenta somente um dos indicadores com valores significativos ($F = 4,2215$) o que nos leva a rejeitar a hipótese nula ($p < 0,05$) para a variável (V025), quanto (em porcentagem) as exportações representam das vendas. Com relação a este indicador, quanto maior o percentual exportado em função das vendas menor é a discordância de que o mercado interno não é capaz de absorver a produção das empresas. Em outras palavras, quanto maior o envolvimento da empresa no mercado externo, maior o seu interesse em exportar porque sabe que será difícil colocar sua produção não exportável no mercado interno.

Em todos os outros indicadores/variáveis demográficas, os valores conseguidos foram insuficientes para rejeitar a hipótese nula.

Atitude V069:

A Tabela 2 mostra três indicadores com valores significativos. O primeiro se refere ao percentual exportado em relação ao volume de vendas (V025) cujo valor ($F = 7,7968$) é extremamente significativo, com $p < 0,001$. O segundo se relaciona ao tamanho da empresa, medido pelo número total de funcionários (V091) com valor ($F = 3,5812$) significativo a $p < 0,05$. O terceiro se rela-

TABELA 1
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V068	Exporto porque o mercado interno não é capaz de absorver minha produção	V005 Ano de início das exportações	até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 47 79 164	1,579 2,021 1,797	1,056 1,496 1,390	1,1294	2 ; 161	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	64 45 56 165	1,438 1,911 2,125	0,990 1,395 1,585	4,2215	2 ; 162	S*
		V090 Ano de fundação da empresa	até 1965 1966 a 1973 1974 em diante	96 36 32 164	1,760 1,889 1,750	1,271 1,430 1,437	0,1352	2 ; 161	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 de 101 a 500 > 500	50 72 46 168	1,740 1,833 1,783	1,337 1,332 1,397	0,0718	2 ; 165	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	42 59 68 169	1,952 1,712 1,750	1,497 1,314 1,274	0,4346	2 ; 166	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	80 12 33 125	1,837 2,250 1,667	1,409 1,913 1,267	0,7368	2 ; 122	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 69 56 169	2,091 1,638 1,732	1,537 1,163 1,368	1,6151	2 ; 166	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	53 115 168	1,811 1,783	1,468 1,290	0,0165	1 ; 166	NS

* p < 0,05

TABELA 2
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V069	Exportar é mais lucrativo que vender no mercado interno	V005 Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 46 78 162	2,447 3,022 3,141	1,501 1,807 1,680	2,2507	2 ; 159	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	64 44 55 163	2,375 3,068 3,545	1,517 1,531 1,814	7,7968	2 ; 160	S***
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	94 35 32 161	2,947 2,686 3,375	1,655 1,711 1,809	1,4081	2 ; 158	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	48 71 46 165	3,208 3,211 2,435	1,725 1,748 1,470	3,5812	2 ; 162	S*
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	41 57 68 166	2,927 3,456 2,618	1,766 1,753 1,526	3,9521	2 ; 163	S*
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	79 12 31 122	3,165 3,333 2,774	1,713 1,923 1,606	0,7260	2 ; 119	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 66 56 166	2,795 3,061 3,036	1,733 1,681 1,705	0,3621	2 ; 163	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	52 113 165	3,058 2,920	1,589 1,753	0,2314	1 ; 163	NS

* p < 0,05
*** p < 0,001

Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

TABELA 3
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N Sign (NS)
V070	Exporto porque no mercado interno existe menor concorrência para o meu produto	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 38 1971 a 1975: 46 1976 em diante: 79 163	2,132 1,848 1,772	1,614 1,429 1,386	0,7973	2 ; 160	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 64 > 5 < 15: 45 > 15: 55 164	1,703 2,067 1,764	1,293 1,543 1,414	0,9580	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 94 De 1966 a 1973: 36 1974 em diante: 32 162	1,819 2,333 1,594	1,375 1,836 1,073	2,4975	2 ; 159	NS
		V091 Número de empregados	Até 100: 49 de 101 a 500: 71 > 500: 46 166	2,102 1,972 1,457	1,759 1,464 0,862	2,7600	2 ; 163	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 40 > 50 < 210: 59 > 210: 68 167	2,350 1,763 1,662	1,819 1,356 1,192	3,1794	2 ; 164	S*
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 78 < 50: 12 > 50: 33 123	1,936 1,667 1,697	1,498 1,497 1,334	0,4127	2 ; 120	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 43 Gerente: 68 Chefe/Outros: 56 167	1,953 1,706 1,982	1,618 1,350 14,08	0,6794	2 ; 164	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 52 Universitário: 114 166	2,192 1,719	1,783 1,237	3,9104	1 ; 164	S*

* p < 0,05

TABELA 4
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N Sign (NS)
V071	Exporto porque as vantagens oferecidas pelo governo são vantajosas	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 38 1971 a 1975: 47 1976 em diante: 77 162	3,447 3,213 3,195	1,655 1,829 1,807	0,2789	2 ; 159	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 63 > 5 < 15: 44 > 15: 56 163	3,00 3,182 3,661	1,741 1,756 1,792	2,1690	2 ; 160	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 93 De 1966 a 1973: 35 1974 em diante: 32 160	3,452 2,857 3,281	1,760 1,683 1,938	1,4174	2 ; 157	NS
		V091 Número de empregados	Até 100: 49 de 101 a 500: 72 > 500: 44 165	3,122 3,028 3,866	1,810 1,720 1,728	3,5905	2 ; 162	S*
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 41 > 50 < 210: 58 > 210: 67 166	3,098 3,310 3,358	1,744 1,818 1,773	0,2877	2 ; 163	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 78 < 50: 11 > 50: 33 122	3,205 3,636 3,364	1,812 1,748 1,578	0,3376	2 ; 119	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 44 Gerente: 66 Chefe/Outros: 56 166	3,091 3,258 3,446	1,736 1,826 1,757	0,4984	2 ; 163	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 51 Universitário: 113 164	3,314 3,257	1,761 1,792	0,0361	1 ; 162	NS

* p < 0,05.

ciona ao tamanho da empresa, medido pelo volume de vendas de 1979, (V093) com valor significativo ($F = 3,9521$) a $p < 0,05$.

Nesses três casos as hipóteses nulas são rejeitadas.

Quanto maior o percentual exportado pelas empresas em relação ao seu volume de vendas, maior a percepção de que o mercado exterior é mais lucrativo que o mercado interno.

Por outro lado, empresas de porte médio, micro/pequenas empresas e empresas de grande porte, nesta ordem medidas tanto pelo seu número total de funcionários quanto pelo valor das vendas percebem o mercado externo como mais lucrativo que o mercado interno. Lucratividade no mercado externo é maior que no mercado interno, principalmente para médias e micro/pequenas empresas.

A hipótese é aceita para o restante dos indicadores/variáveis demográficas em função dos valores insignificantes alcançados.

Atitude V070:

A Tabela 3 apresenta dois resultados significativos entre os oito considerados. O primeiro é o indicador tamanho da empresa-volume de vendas (V093) com $F = 3,1794$ significativo com $p < 0,05$; o segundo se refere a variável instrução do respondente (V099) com $F = 3,9104$ significativo com $p < 0,05$.

Para esses dois casos, as hipóteses nulas devem ser rejeitadas, pois quanto menor a empresa, menos ela discorda de que exporta porque no mercado externo a concorrência para seu(s) produto(s) é menor. Desse modo, pode-se crer que a percepção de maior concorrência de produtos no mercado externo é inversamente proporcional ao tamanho da empresa.

Por outro lado, a percepção de que a empresa exporta porque no mercado externo a concorrência para seu(s) produto(s) é menor

é característica mais intensa de pessoal não universitário do que daqueles com formação superior, pois aqueles discordaram menos do que estes dessa atitude.

Para o restante dos indicadores/variável demográfica, a hipótese nula deve ser aceita.

Atitude V071:

A Tabela 4 mostra somente um indicador com valor significativo. Novamente o tamanho da empresa, pelo seu número de funcionários (V091) com $F = 3,5905$ significativo a $p < 0,05$ nos leva a rejeitar a hipótese nula.

As grandes empresas, numa intensidade maior que as pequenas/micro e médias empresas, exportam em função das vantagens creditícias oferecidas pelo Governo. Para os outros indicadores/variáveis, as hipóteses nulas não puderam ser rejeitadas.

Atitude V072/Atitude V073/Atitude V074/Atitude V075

Em nenhum dos indicadores/variáveis os valores foram suficientemente significativos para rejeitar as hipóteses nulas para as quatro atitudes, conforme dados das Tabelas 5, 6, 7 e 8.

Nesses casos, nenhum indicador/variável demográfica foi discriminatória o suficiente para gerar diferenças significativas entre os níveis considerados.

Atitude V076:

A Tabela 9 apresenta um indicador dentre os oito analisados, com valor significativo. O ano em que a empresa iniciou suas exportações (V005), que apresentou $F = 4,1342$ significativo a $p < 0,05$ o que nos leva a rejeitar a hipótese nula para esse indicador, que em seus três níveis apresentou percepções diferentes.

As empresas que se iniciaram em expor-

Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

TABELA 5
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
072	Exporto porque no exterior existe maiores facilidades para se introduzir novos produtos	V005 Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 46 79 163	2,789 2,326 2,316	1,695 1,521 1,581	1,2676	2 ; 160	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	64 45 55 164	2,313 2,622 2,327	1,612 1,497 1,656	0,5888	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	95 34 32 161	2,474 2,588 2,156	1,515 1,844 1,547	0,6732	2 ; 158	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	49 71 46 166	2,367 2,352 2,587	1,667 1,622 1,484	0,3412	2 ; 163	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	41 58 68 167	2,439 2,345 2,456	1,629 1,639 1,550	0,0824	2 ; 164	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	79 12 32 123	2,443 2,750 1,906	1,607 2,221 1,329	1,7144	2 ; 120	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 67 56 167	2,295 2,224 2,732	1,534 1,565 1,646	1,7341	2 ; 164	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	51 114 165	2,647 2,263	1,695 1,511	2,1070	1 ; 163	NS

TABELA 6
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V073	Ao exportar meus produtos estou criando uma boa imagem da empresa no mercado interno	V005 Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 46 79 163	4,500 5,022 4,519	1,555 1,202 1,648	1,8702	2 ; 160	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	64 45 55 164	4,609 4,733 4,673	1,677 1,304 1,516	0,0880	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	95 35 31 161	4,779 4,657 4,548	1,453 1,533 1,502	0,3102	2 ; 158	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	48 72 46 166	4,792 4,444 4,891	1,570 1,661 1,140	1,4589	2 ; 163	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	41 58 68 167	5,000 4,466 4,662	1,342 1,657 1,462	1,5196	2 ; 164	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	79 12 32 123	4,861 5,000 4,406	1,403 1,706 1,663	1,2159	2 ; 120	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	43 68 56 167	4,744 4,676 4,625	1,416 1,569 1,532	0,0749	2 ; 164	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	52 113 165	4,846 4,575	1,589 1,475	1,1443	1 ; 163	NS

TABELA 7
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V074	Exporto devido principalmente às incertezas existentes no mercado interno no meu setor	V005 Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 47 78 163	2,342 2,851 2,385	1,582 1,945 1,846	1,1743	2 ; 160	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	64 45 55 164	2,219 2,467 2,818	1,759 1,841 1,867	1,6115	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	94 35 32 161	2,606 2,571 2,313	1,821 1,945 1,857	0,3058	2 ; 158	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	49 71 46 166	2,673 2,437 2,457	1,994 1,680 1,906	0,2693	2 ; 163	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	41 58 68 167	2,634 2,638 2,309	1,881 1,917 1,730	0,6432	2 ; 164	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	78 12 33 123	2,782 2,333 2,000	1,952 1,875 1,521	2,1710	2 ; 120	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 67 56 167	2,591 2,418 2,536	1,980 1,835 1,726	0,1308	2 ; 164	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	52 113 165	2,635 2,460	1,889 1,818	0,3199	1 ; 163	NS

TABELA 8
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V075	Acho que exportar serviços é muito mais vantajoso que exportar manufaturados	V005 Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	33 40 69 142	2,061 2,850 2,449	1,540 1,902 1,811	1,7904	2 ; 139	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	54 39 50 143	2,463 2,333 2,480	1,756 1,752 1,810	0,0868	2 ; 140	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	80 30 31 141	2,450 2,467 2,355	1,660 1,943 1,942	0,0386	2 ; 138	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	43 62 39 144	2,419 2,435 1,487	1,803 1,870 1,668	0,0162	2 ; 141	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	35 50 60 145	2,714 2,300 2,417	1,808 1,832 1,730	0,5708	2 ; 142	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	69 11 27 107	2,594 2,364 1,926	1,834 1,690 1,492	1,4335	2 ; 104	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	39 56 50 145	2,462 2,714 2,140	1,985 1,816 1,539	1,3848	2 ; 142	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	47 96 143	2,277 2,510	1,790 1,753	0,5536	1 ; 141	NS

Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

TABELA 9
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)			
V076	No longo prazo os manufaturados não assumiram uma posição de destaque nas exportações do Brasil	V005	Ano de início das exportações	Até 1970	37	4,811	1,351	4,1342	2 ; 157	S*	
		1971 a 1975		46	5,391	0,930					
		1976 em diante		77	4,779	1,263					
					160						
		V025	Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5	63	4,889	1,321	0,7006	2 ; 159	NS	
		> 5 < 15		45	4,889	1,265					
		> 15		54	5,130	1,047					
					162						
		V090	Ano de fundação da empresa	Até 1965	92	5,011	1,124	0,1935	2 ; 155	NS	
		De 1966 a 1973		34	5,088	0,996					
		1974 em diante		32	4,906	1,532					
					158						
V091	Número de empregados	Até 100	47	5,149	1,103	0,6692	2 ; 160	NS			
De 101 a 500		71	4,901	1,311							
> 500		45	4,911	1,184							
			163								
V093	Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50	40	4,950	1,431	0,1482	2 ; 161	NS			
> 50 < 210		58	5,052	1,130							
> 210		66	4,939	1,162							
			164								
V094	Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma	77	5,130	1,104	1,7444	2 ; 118	NS			
< 50		12	4,667	1,303							
> 50		32	4,688	1,595							
			121								
V096	Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor	43	4,814	1,468	1,1484	2 ; 161	NS			
Gerente		67	5,149	1,171							
Chefe/Outros		54	4,907	1,033							
			164								
V099	Nível de instrução do entrevistado	Não universitário	51	5,137	1,184	1,4218	1 ; 160	NS			
Universitário		111	4,892	1,231							
			162								

*p > 0,05

TABELA 10
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)			
V077	O incentivo que o governo deu à exportação foi o principal fator no crescimento das exportações da minha empresa	V005	Ano de início das exportações	Até 1970	38	3,632	1,731	1,4944	2 ; 161	NS	
		1971 a 1975		47	4,000	1,877					
		1976 em diante		79	3,405	1,925					
					164						
		V025	Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5	64	3,188	1,918	2,7673	2 ; 162	NS	
		> 5 < 15		45	3,822	1,628					
		> 15		56	3,929	1,962					
					165						
		V090	Ano de fundação da empresa	Até 1965	95	3,789	1,856	2,1289	2 ; 159	NS	
		De 1966 a 1973		35	3,657	1,878					
		1974 em diante		32	3,000	1,951					
					162						
V091	Número de empregados	Até 100	49	3,429	1,947	4,5507	2 ; 164	S*			
De 101 a 500		72	3,236	1,850							
> 500		46	4,261	1,718							
			167								
V093	Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50	41	3,268	1,817	2,2387	2 ; 165	NS			
> 50 < 210		59	3,390	1,974							
> 210		68	3,956	1,816							
			168								
V094	Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma	79	3,658	1,947	0,6078	2 ; 121	NS			
< 50		12	4,000	2,045							
> 50		33	3,333	1,848							
			124								
V096	Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor	44	3,205	1,972	1,2685	2 ; 165	NS			
Gerente		68	3,691	1,987							
Chefe/Outros		56	3,768	1,673							
			168								
V099	Nível de instrução do entrevistado	Não universitário	52	3,904	1,963	2,2671	1 ; 164	NS			
Universitário		114	3,430	1,843							
			166								

* p < 0,05

tação no período 1971 a 1975 concordaram em uma maior intensidade que os outros dois níveis que os manufaturados irão assumir posição de destaque na balança comercial do Brasil no longo prazo.

Percepção similar, embora com intensidade menor, tiveram empresas que iniciaram exportações antes de 1970 e em seguida aquelas que começaram a atuar no mercado externo nos últimos quatro anos.

A hipótese nula foi aceita para os outros indicadores/variáveis demográficas em função dos valores não significativos do teste F.

Atitude V077:

A Tabela 10 mostra mais uma vez somente um indicador atingindo valor significativo. O tamanho da empresa, pelo seu número de funcionários (V091) com $F = 4,5507$ também significativo a $p < 0,05$ indica-nos que devemos rejeitar a hipótese nula para o caso. Para as grandes empresas mais que para os outros portes de instituições, existe uma percepção que o incentivo dado pelo governo à exportação foi o principal fator no crescimento de suas trocas no mercado internacional.

Para todos os outros indicadores/variáveis a hipótese não pode ser rejeitada.

Atitude V078/Atitude V079/Atitude V080:

Como pode ser visto nas Tabelas 11, 12 e 13, nenhum dos indicadores/variáveis apresentaram valores suficientemente significativos para rejeitar as hipóteses nulas em função das três atitudes consideradas como variáveis dependentes daqueles indicadores/variáveis demográficas.

Atitude V081:

A Tabela 14 apresenta um só indicador com valor significativo. O tamanho da empresa, pelo valor das vendas (V093) com $F =$

3,3441 significativo a $p < 0,05$ nos mostra que devemos rejeitar a hipótese nula neste indicador.

Empresas de grande porte e em seguida aquelas de porte micro/pequeno discordam menos que empresas de médio porte sobre a determinação do importador em fixar o preço de seu(s) produto(s). Desse modo, a média empresa é a que percebe o importador como tendo menor poder de fixação de preços de seu(s) produto(s).

Com relação aos outros indicadores/variáveis as hipóteses nulas não puderam ser rejeitadas.

Atitude V082:

A Tabela 15 apresenta novamente o indicador tamanho da empresa, pelo valor das vendas (V093) com $F = 4,1145$ significativo a $p < 0,05$. Desse modo, podemos rejeitar a hipótese nula somente para esse indicador, mas aceitá-la para todos os outros considerados na mesma tabela.

Empresas de grande porte discordam menos que as outras de porte médio e pequeno/micro, que é o importador de seus produtos quem supervisiona a força de vendas. Assim é que empresas de médio, pequeno e micro porte percebem o importador como exercendo menor influência sobre a administração de sua força de vendas. No caso das empresas de grande porte, estas chegam quase ao ponto de até concordar um pouco com esta atitude.

Atitude V083/Atitude V084/Atitude V085/Atitude V086/Atitude V087:

As Tabelas 16, 17, 18, 19 e 20 mostram que em nenhum dos indicadores/variáveis demográficas, valores significativos foram conseguidos o que nos leva a aceitar as hipóteses nulas para todos os casos considerados.

Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

TABELA 11
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V078	Acho que a empresa que não exporta fica limitada em termos de lucro/crescimento e avanço tecnológico	V005 Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 46 79 163	3,737 3,870 3,734	1,622 1,928 1,985	0,0836	2 ; 160	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	64 45 55 164	3,828 3,600 3,800	1,932 1,912 1,778	0,2180	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	95 34 32 161	3,832 3,706 3,625	1,808 1,931 2,028	0,1658	2 ; 158	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	49 71 46 166	3,837 3,493 4,022	2,024 1,896 1,626	1,2127	2 ; 163	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	41 58 68 167	3,512 3,655 3,985	1,989 1,888 1,783	0,9425	2 ; 164	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	79 12 32 123	3,949 3,500 3,063	1,761 2,111 1,999	2,6507	2 ; 120	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 67 56 167	3,432 3,716 4,054	1,885 1,953 1,742	1,3906	2 ; 164	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	51 114 165	3,627 3,816	1,939 1,863	0,3593	1 ; 163	NS

TABELA 12
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V079	Acho que a utilização do intermediário estrangeiro no processo de exportação é prejudicial para a empresa brasileira	V005 Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	37 47 75 159	2,946 3,106 3,173	1,929 1,784 1,855	0,1871	2 ; 156	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 < 15 > 15	61 43 56 160	3,279 2,930 3,018	1,950 1,724 1,814	0,5231	2 ; 157	NS
		V090 Ano de Fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	91 35 32 158	2,879 3,629 3,094	1,782 1,911 1,890	2,1139	2 ; 155	NS
		V091 Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	48 69 45 162	3,146 3,116 2,933	1,868 1,845 1,789	0,1869	2 ; 159	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 < 210 > 210	41 57 65 163	2,854 3,404 2,969	1,824 1,801 1,862	1,3175	2 ; 160	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	79 11 31 121	3,177 2,182 2,742	1,838 1,537 1,692	1,8715	2 ; 118	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 64 55 163	3,136 2,938 3,236	1,912 1,833 1,795	0,4068	2 ; 160	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	51 110 161	3,353 2,991	1,885 1,815	1,3532	1 ; 159	NS

TABELA 13
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V080	O importador de meus produtos me orienta quanto a Características de "design", cores, formas, modelos e acessórios	V005 . Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	37 46 78 161	3,649 3,391 2,846	1,736 2,134 2,033	2,3601	2 ; 158	NS
		V025 . Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 <= 15 > 15	63 44 55 162	3,222 3,273 3,164	2,075 1,945 2,088	0,0352	2 ; 159	NS
		V090 . Ano de Fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	93 35 31 159	3,323 3,229 2,968	1,968 2,073 2,183	0,3539	2 ; 156	NS
		V091 . Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	48 71 45 164	3,333 2,958 3,578	2,206 1,908 2,017	1,3618	2 ; 161	NS
		V093 . Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 <= 210 > 210	41 58 66 165	3,463 2,793 3,455	2,111 1,989 1,994	2,0342	2 ; 162	NS
		V094 . Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	79 11 31 121	3,380 2,545 2,806	2,102 1,916 2,007	1,3914	2 ; 118	NS
		V096 . Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	43 66 56 165	3,116 3,121 3,429	2,095 2,109 1,915	0,4247	2 ; 162	NS
		V099 . Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	52 111 163	3,135 3,243	2,068 2,028	0,1003	1 ; 161	NS

TABELA 14
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V081	O importador é quem determina o preço do produto	V005 . Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 47 78 163	1,579 1,894 1,692	0,889 1,684 1,342	0,5980	2 ; 160	NS
		V025 . Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 <= 15 > 15	64 45 55 164	1,531 1,733 1,945	1,054 1,338 1,649	1,3832	2 ; 161	NS
		V090 . Ano de Fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	95 36 31 162	1,726 1,583 1,710	1,300 1,228 1,616	0,1498	2 ; 159	NS
		V091 . Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	48 72 46 166	1,667 1,269 1,653	1,419 1,269 1,424	0,4043	2 ; 163	NS
		V093 . Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 50 <= 210 > 210	41 58 68 167	1,780 1,362 1,971	1,509 0,968 1,476	3,3441	2 ; 164	S*
		V094 . Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	78 12 33 123	1,808 1,667 1,697	1,424 1,231 1,425	0,1037	2 ; 120	NS
		V096 . Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 68 55 167	1,773 1,838 1,509	1,476 1,452 1,086	0,9637	2 ; 164	NS
		V099 . Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	53 113 166	1,604 1,743	1,182 1,413	0,3892	1 ; 164	NS

* p < 0,05

Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

TABELA 15
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresa e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)			
V082	E o importador quem supervisiona a força de vendas	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 38 1971 a 1975: 47 1976 em diante: 79 164	2,289 2,383 2,671	1,642 1,764 1,966	0,6854	2; 161	NS			
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 64 > 5 < 15: 45 > 15: 56 165	2,188 2,689 2,589	1,680 1,881 1,905				1,2229	2; 162	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 95 De 1966 a 1973: 36 1974 em diante: 32 163	2,474 2,639 2,406	1,768 1,959 1,982						
		V091 Número de empregados	Até 100: 49 De 101 a 500: 72 > 500: 46 167	2,204 2,472 2,848	1,756 1,800 1,955	1,4779	2; 164	NS			
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 41 > 5 < 210: 59 > 210: 68 168	2,122 2,186 2,971	1,676 1,747 1,916				4,1145	2; 165	S*
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 79 < 50: 12 ≥ 50: 33 122	2,418 2,417 2,121	1,773 1,881 1,816						
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 44 Gerente: 68 Chefe/Outros: 56 168	2,273 2,618 2,500	1,648 2,037 1,727	0,4710	2; 165	NS			
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 53 Universitário: 114 167	2,358 2,561	1,777 1,867				0,4403	1; 165	NS

* p < 0,05

TABELA 16
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresa e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)			
V083	O importador exerce grande influência na especificação e no controle de qualidade	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 38 1971 a 1975: 46 1976 em diante: 78 162	3,658 3,935 3,526	1,790 2,016 2,050	0,6177	2; 159	NS			
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 64 > 5 < 15: 44 > 15: 55 163	3,359 4,136 3,545	1,971 1,960 1,989				2,0991	2; 160	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 94 De 1966 a 1973: 36 1974 em diante: 31 161	3,787 3,222 3,516	1,906 2,058 2,143						
		V091 Número de empregados	Até 100: 48 De 101 a 500: 72 > 500: 45 165	3,708 3,278 4,178	2,093 1,973 1,787	2,9482	2; 162	NS			
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 41 > 5 < 210: 58 > 210: 67 166	3,634 3,207 4,000	1,984 2,207 1,891				2,5176	2; 163	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 78 < 50: 12 ≥ 50: 32 122	3,564 3,500 3,438	2,030 1,732 2,271						
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 43 Gerente: 68 Chefe/Outros: 55 166	3,488 3,382 4,055	2,016 2,109 1,768	0,9102	2; 163	NS			
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 53 Universitário: 112 165	3,660 3,571	2,028 1,990				0,0710	1; 163	NS

TABELA 17
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V084	É o importador quem estoca meus produtos	V005 . Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	37 45 75 157	2,676 3,067 2,987	2,028 2,060 2,076	0,4084	2 ; 154	NS
		V025 . Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 <= 15 > 15	59 45 54 158	3,085 2,711 2,981	2,120 2,030 2,005	0,4362	2 ; 155	NS
		V090 . Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	92 34 31 157	2,957 3,088 2,516	2,043 2,151 1,981	0,7183	2 ; 154	NS
		V091 . Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	46 69 45 160	2,674 2,826 3,200	2,055 2,058 1,995	0,8116	2 ; 157	NS
		V093 . Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 5 <= 210 > 210	39 57 65 161	2,872 2,719 3,092	2,154 2,007 2,029	0,5092	2 ; 158	NS
		V094 . Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	76 12 31 119	2,829 2,500 3,032	1,983 2,023 2,168	0,3056	2 ; 116	NS
		V096 . Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	43 64 54 161	3,140 2,969 2,648	2,145 2,055 1,963	0,7368	2 ; 158	NS
		V099 . Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	51 109 160	3,333 2,706	2,188 1,964	3,2891	1 ; 158	NS

TABELA 18
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)	
V085	O importador divulga que promove meus produtos	V005 . Ano de início das exportações	Até 1970 1971 a 1975 1976 em diante	38 46 78 162	3,605 4,152 3,705	1,824 1,776 1,948	1,1180	2 ; 159	NS
		V025 . Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5 > 5 <= 15 > 15	62 45 56 163	3,613 4,044 3,875	1,787 1,809 1,955	0,7427	2 ; 160	NS
		V090 . Ano de fundação da empresa	Até 1965 De 1966 a 1973 1974 em diante	93 36 32 161	3,806 3,917 3,750	1,815 1,918 1,984	0,0729	2 ; 158	NS
		V091 . Número de empregados	Até 100 De 101 a 500 > 500	48 72 45 165	4,000 3,736 3,644	1,810 1,928 1,836	0,4689	2 ; 162	NS
		V093 . Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50 > 5 <= 210 > 210	40 59 67 166	3,775 3,831 3,791	1,732 1,975 1,871	0,0121	2 ; 163	NS
		V094 . Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma < 50 > 50	77 12 33 112	3,870 3,500 3,788	1,873 2,023 1,883	0,2025	2 ; 119	NS
		V096 . Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor Gerente Chefe/Outros	44 67 55 166	3,591 3,746 4,036	1,896 1,853 1,866	0,7430	2 ; 163	NS
		V099 . Nível de instrução do entrevistado	Não universitário Universitário	52 113 165	3,962 3,735	1,899 1,847	0,5286	1 ; 163	NS

Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

TABELA 19
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)			
V086	O importador procura o meio de transporte mais vantajoso	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 37 1971 a 1975: 47 1976 em diante: 78 Total: 162	4,676 4,383 4,487	1,651 1,871 1,912	0,2644	2 ; 159	NS			
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 62 > 5 < 15: 45 > 15: 56 Total: 163	4,694 4,667 4,071	1,704 1,758 2,035				2,0313	2 ; 160	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 94 De 1966 a 1973: 36 1974 em diante: 31 Total: 161	4,713 4,056 4,129	1,695 2,028 2,029						
		V091 Número de empregados	Até 100: 48 De 101 a 500: 72 > 500: 45 Total: 165	4,229 4,583 4,689	1,981 1,821 1,703	0,8302	2 ; 162	NS			
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 40 > 5 < 210: 59 > 210: 67 Total: 166	4,325 4,339 4,731	1,817 1,979 1,728				0,9333	2 ; 163	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 79 < 50: 12 > 50: 32 Total: 123	4,354 4,333 4,344	1,935 1,435 2,134						
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 44 Gerente: 66 Chefe/Outros: 56 Total: 166	4,341 4,606 4,482	1,778 1,921 1,819	0,2730	2 ; 163	NS			
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 53 Universitário: 112 Total: 165	4,547 4,446	1,814 1,859				0,1073	1 ; 163	NS

TABELA 20
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)			
V087	Exportar exige constantes viagens ao exterior que consomem tempo e recursos	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 38 1971 a 1975: 46 1976 em diante: 79 Total: 163	3,763 3,891 3,886	1,937 1,877 2,019	0,0592	2 ; 160	NS			
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 64 > 5 < 15: 45 > 15: 55 Total: 164	3,641 3,867 4,091	1,947 2,052 1,859				0,7922	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 95 De 1966 a 1973: 36 1974 em diante: 31 Total: 162	3,926 3,750 4,065	1,841 2,170 1,965						
		V091 Número de empregados	Até 100: 48 De 101 a 500: 72 > 500: 46 Total: 166	3,833 3,889 3,848	2,157 1,947 1,776	0,0130	2 ; 163	NS			
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 41 > 5 < 210: 58 > 210: 68 Total: 167	3,756 3,879 3,897	2,083 1,929 1,909				0,0723	2 ; 164	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 79 < 50: 12 > 50: 32 Total: 123	4,000 3,500 3,375	1,935 1,679 1,980						
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 43 Gerente: 68 Chefe/Outros: 56 Total: 167	3,977 4,088 3,482	2,029 1,914 1,907	1,6072	2 ; 164	NS			
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 53 Universitário: 113 Total: 166	3,868 3,858	2,057 1,917				0,0008	1 ; 164	NS

Atitude V088:

A Tabela 21 apresenta uma vez mais o indicador tamanho da empresa, pelo seu número de funcionários (V091) com $F = 5,3639$ significativo a $p < 0,01$, o que nos leva a rejeitar a hipótese nula. O resultado desta análise nos leva a concluir que a percepção de existência de burocracia no processo de exportação é inversamente proporcional ao porte da empresa. A hipótese nula não é rejeitada para outros indicadores/variáveis demográficas consideradas.

Atitude V089:

A Tabela 22 não apresentou um indicador/variável sequer significativo o suficiente para rejeitar a hipótese nula indicando a existência de percepções bastante semelhantes em função das variáveis independentes consideradas e tomadas isoladamente.

HIPÓTESE II: Não existem diferenças significativas nas percepções dos executivos sobre as atividades de exportação entre os três setores analisados.

O objetivo desta hipótese é o de verificar se o executivos dos setores analisados percebem as atividades de exportação de maneira similar.

Para testar esta hipótese, novamente análise de variância simples foi utilizada para verificar se a diferença nas médias dos três setores era significativa. As atitudes V068 a V089 representaram as variáveis dependentes, tomadas uma a uma em função dos três setores tomados como variáveis independentes. As atitudes foram medidas como na hipótese anterior.

Todas as informações referentes ao teste desta hipótese são apresentadas na Tabela 23. As hipóteses nulas são rejeitadas em sete das 22 variáveis atitudinais, consideradas.

Desse modo, para o restante das 15 ati-

tudes, as hipóteses nulas são aceitas, significando que os executivos dos três setores percebem as atividades de exportação de modo similar.

As sete variáveis discriminatórias da percepção são:

Atitude V070:

O Setor de Bens de Consumo Durável discordou menos e a um nível significativo de $p < 0,01$ que exportava porque no mercado externo existe menos concorrência para seus produtos, enquanto que o Setor Têxtil percebe o nível de concorrência em relação a seus produtos como o mais elevado dos três setores analisados.

Atitude V075:

Na percepção dos executivos do Setor Têxtil, mais que na dos outros dois setores, existe maiores vantagens em se exportar serviços do que manufaturados, com o que discordam significativamente ($p < 0,05$) os setores de Máquinas e Equipamentos e de Bens de Consumo Durável.

Atitude V077:

Novamente o Setor Têxtil percebe com intensidade significativamente ($p < 0,05$) mais acentuada que os outros dois setores que os incentivos oferecidos foram o principal motivo de crescimento nas exportações do ramo.

Atitude V080:

A um nível de significância extremamente elevado ($p < 0,001$) o Setor Têxtil concordou com a atitude com maior intensidade que os outros dois setores, sendo o setor de Máquina e Equipamentos levemente discordante de que o importador exerce influência sobre determinadas características do produto.

Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

TABELA 21
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)
V088	A burocracia existente no processo de exportação não compensa qualquer esforço para se exportar	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 38 1971 a 1975: 46 1976 em diante: 79 Total: 163	3,000 2,891 3,367	1,577 1,636 1,882	1,2529	2 ; 160	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 64 > 5 < 15: 45 > 15: 55 Total: 164	3,219 3,267 2,909	1,768 1,737 1,767	0,6507	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 95 De 1966 a 1973: 36 1974 em diante: 31 Total: 162	2,947 3,444 3,194	1,665 1,764 2,040	1,0855	2 ; 159	NS
		V091 Número de empregados	Até 100: 48 De 101 a 500: 72 > 500: 46 Total: 166	3,563 3,181 2,435	1,867 1,731 1,455	5,3639	2 ; 163	S**
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 41 > 5 < 210: 58 > 210: 68 Total: 167	3,610 2,897 2,971	1,883 1,630 1,745	2,3413	2 ; 164	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 79 < 50: 12 > 50: 32 Total: 123	3,316 2,583 3,000	1,808 1,730 1,685	1,0759	2 ; 120	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 43 Gerente: 68 Chefe/Outros: 56 Total: 167	3,395 3,044 2,946	1,775 1,774 1,721	0,8562	2 ; 164	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 53 Universitário: 113 Total: 166	3,075 3,142	1,752 1,767	0,0508	1 ; 164	NS

** p < 0,01

TABELA 22
Percepção das atividades de exportação em função de indicadores de empresas e variáveis demográficas do entrevistado.

Variável	Atitude	Indicadores/Variáveis Demográficas	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Probabilidade Teste F	Graus de Liberdade	Sign (S) N. Sign (NS)
V089	A exportação gera escassez de produtos e matérias primas no mercado interno exportar	V005 Ano de início das exportações	Até 1970: 38 1971 a 1975: 46 1976 em diante: 79 Total: 163	2,105 2,000 2,139	1,624 1,520 1,759	0,1033	2 ; 160	NS
		V025 Quanto as exportações representam das vendas (%)	Até 5: 63 > 5 < 15: 45 > 15: 56 Total: 164	1,921 2,356 2,036	1,569 1,721 1,673	0,9447	2 ; 161	NS
		V090 Ano de fundação da empresa	Até 1965: 95 De 1966 a 1973: 35 1974 em diante: 32 Total: 162	2,095 2,429 1,781	1,625 1,852 1,475	1,2929	2 ; 159	NS
		V091 Número de empregados	Até 100: 48 De 101 a 500: 72 > 500: 46 Total: 166	2,458 1,764 2,196	1,913 1,379 1,668	2,7681	2 ; 163	NS
		V093 Valor das vendas de 1979 (Cr\$ milhões)	Até 50: 40 > 5 < 210: 59 > 210: 68 Total: 167	2,250 1,729 2,309	1,750 1,298 1,806	2,2542	2 ; 164	NS
		V094 Porcentagem estrangeira no capital	Nenhuma: 78 < 50: 12 > 50: 33 Total: 123	2,205 1,750 1,788	1,723 1,545 1,516	0,9542	2 ; 120	NS
		V096 Ocupação do entrevistado	Executivo principal/Diretor: 44 Gerente: 68 Chefe/Outros: 55 Total: 167	2,227 2,059 2,018	1,683 1,647 1,627	0,2165	2 ; 164	NS
		V099 Nível de instrução do entrevistado	Não universitário: 52 Universitário: 114 Total: 166	2,308 1,965	1,884 1,499	1,5822	1 ; 164	NS

TABELA 23

Percepção das atividades de exportação pelos executivos dos setores: máquinas e equipamentos, bens de consumo durável e têxtil.

Variáveis	ATTITUDES	Setores:	(1)		(2)		(3)	
			Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Teste F	Graus de Liberdade	S NS
V068	Exporto porque o mercado interno não é capaz de absorver minha produção	1	113	1,823	1,434	0,4232	2 ; 166	NS
		2	31	1,581	0,923			
		3	25	1,720	1,208			
			169					
V069	Exportar é mais lucrativo que vender no mercado interno	1	110	3,018	1,766	1,7776	2 ; 163	NS
		2	31	3,129	1,586			
		3	25	2,360	1,469			
			166					
V070	Exporto porque no mercado externo existe menor concorrência para o meu produto	1	111	1,730	1,243	4,8310	2 ; 164	S**
		2	31	2,581	1,945			
		3	25	1,640	1,319			
			167					
V071	Exporto porque as vantagens creditícias oferecidas pelo governo são vantajosas	1	108	3,176	1,755	1,2528	2 ; 161	NS
		2	31	3,290	1,774			
		3	25	3,800	1,871			
			164					
V072	Exporto porque no exterior existe maiores facilidades para se introduzir novos produtos	1	109	2,294	1,589	0,8347	2 ; 162	NS
		2	31	2,581	1,523			
		3	25	2,680	1,651			
			165					
V073	Ao exportar meus produtos, estou criando uma boa imagem da empresa no mercado interno	1	109	4,680	1,520	0,7063	2 ; 162	NS
		2	31	4,484	1,546			
		3	25	4,960	1,274			
			165					
V074	Exporto devido principalmente às incertezas existentes no mercado interno no meu setor	1	109	2,358	1,782	1,3122	2 ; 162	NS
		2	31	2,710	1,883			
		3	25	2,960	1,989			
			165					
V075	Acho que exportar serviços é muito mais vantajoso que exportar manufaturados	1	90	2,189	1,628	4,5341	2 ; 141	S*
		2	30	2,367	1,732			
		3	24	3,375	2,018			
			144					
V076	No longo prazo os manufaturados vão assumir uma posição de destaque nas exportações do Brasil	1	107	4,916	1,191	0,5483	2 ; 159	NS
		2	30	4,967	1,426			
		3	25	5,200	1,080			
			162					
V077	O incentivo que o governo deu à exportação foi o principal fator no crescimento das exportações da minha empresa	1	110	3,509	1,841	3,8340	2 ; 163	S*
		2	31	3,226	2,093			
		3	25	4,520	1,584			
			166					
V078	Acho que a empresa que não exporta fica limitada em termos de lucro/crescimento e avanço tecnológico	1	109	3,734	1,874	1,3542	2 ; 162	NS
		2	31	3,419	1,979			
		3	25	4,240	1,665			
			165					

(continua)

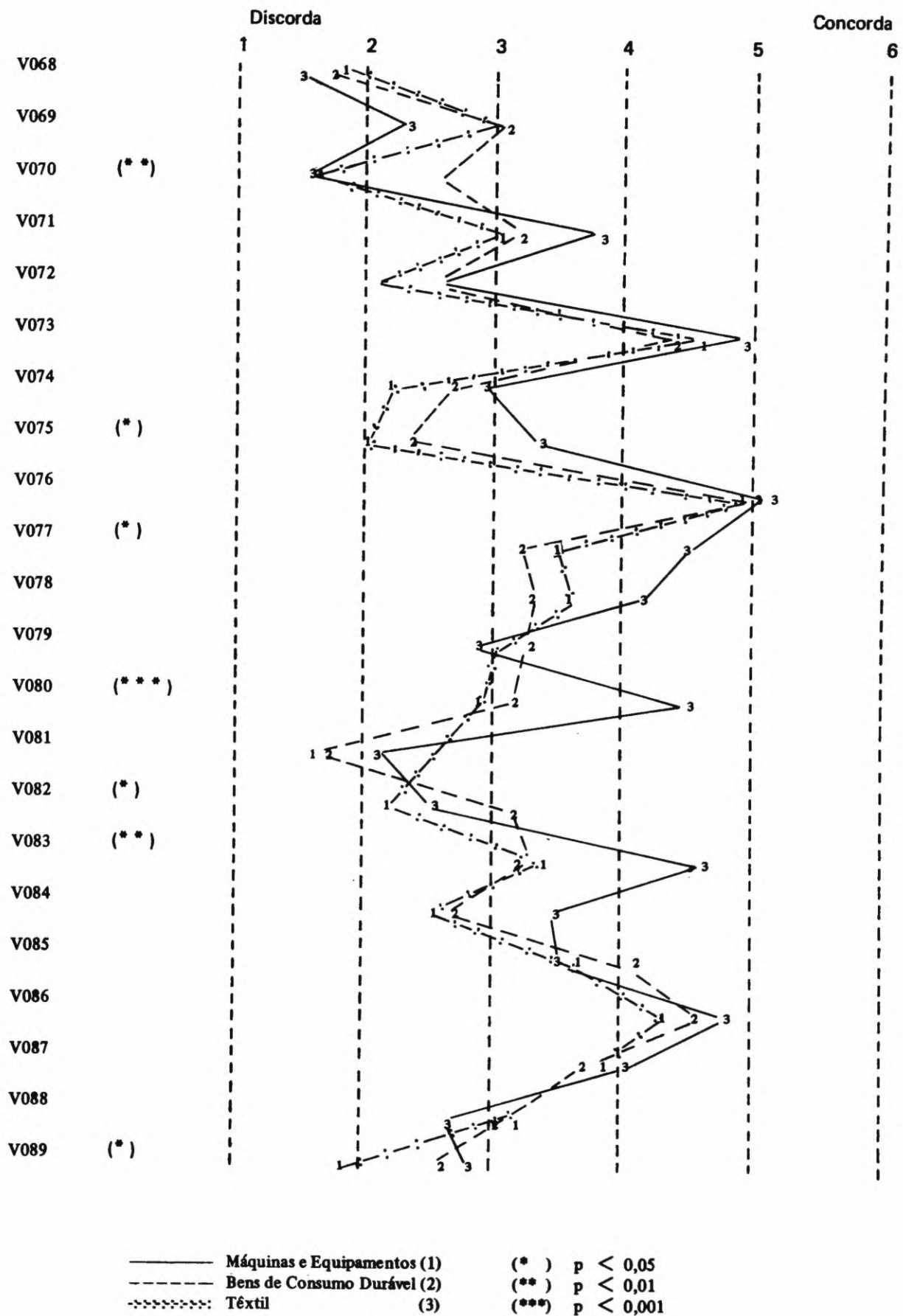
Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

Tabela 23 (continuação)

Variáveis	ATTITUDES	Setores:	Número de Casos	Média	Desvio Padrão	Teste F	Graus de Liberdade	S NS
V079	Acho que a utilização do intermediário estrangeiro no processo de exportação é prejudicial para a empresa brasileira	1 2 3	106 31 <u>25</u> 162	3,085 3,323 2,840	1,868 1,956 1,599	0,4751	2 ; 159	NS
V080	O importador de meus produtos me orienta quanto a características de "design", cores, formas, modelos e acessórios	1 2 3	107 31 <u>25</u> 163	2,907 3,258 4,640	1,940 2,129 1,800	7,9519	2 ; 160	S***
V081	O importador é quem determina o preço do produto	1 2 3	111 31 <u>25</u> 167	1,604 1,645 2,240	1,216 1,226 1,855	2,3755	2 ; 164	NS
V082	É o importador quem supervisiona a força de vendas	1 2 3	112 31 <u>25</u> 168	2,313 3,226 2,520	1,811 1,910 1,735	3,0620	2 ; 165	S*
V083	O importador exerce grande influência da especificação e no controle da qualidade	1 2 3	110 31 <u>25</u> 166	3,427 3,355 4,720	2,011 2,009 1,542	4,8044	2 ; 163	S*
V084	É o importador quem estoca meus produtos	1 2 3	106 31 <u>24</u> 161	2,745 3,581 2,500	2,000 2,172 1,888	2,5271	2 ; 158	NS
V085	O importador divulga e promove meus produtos	1 2 3	110 31 <u>25</u> 166	3,736 4,194 3,640	1,816 1,797 2,099	0,8525	2 ; 163	NS
V086	O importador procura o meio de transporte mais vantajoso	1 2 3	110 31 <u>25</u> 166	4,318 4,677 4,841	1,877 1,815 1,724	1,0718	2 ; 163	NS
V087	Exportar exige constantes viagens ao exterior que consomem tempo e recursos	1 2 3	111 31 <u>25</u> 167	3,847 3,742 4,120	1,917 2,081 1,943	0,2795	2 ; 164	NS
V088	A burocracia existente no processo de exportação não compensa qualquer esforço para se exportar	1 2 3	111 31 <u>25</u> 167	3,180 3,290 2,720	1,805 1,774 1,514	0,8523	2 ; 164	NS
V089	A exportação gera escassez de produtos e matérias-primas no mercado interno	1 2 3	110 31 <u>25</u> 166	1,836 2,452 2,800	1,443 1,841 1,979	4,5742	2 ; 163	S*

- * p < 0,05
- ** p < 0,01
- *** p < 0,001

FIGURA 1 – Percepção sobre as atividades de exportação dos três setores analisados



Como Executivos de Empresas Exportadoras de Manufaturados Vêm as Atividades de Exportação

Quadro 1

Quadro Sintético do Teste das Hipóteses
Resultados Significativos e Conclusões

Hipótese	ENUNCIADO	RESULTADOS			
		DECISÃO	INDICADORES/VARIÁVEIS	CONCLUSÕES	
H ₁	Não existe relacionamento significativo entre atitudes sobre as atividades de exportação e indicadores de empresas/dados demográficos do respondente.	EXISTE	Atitude V068	Percentual que exportações representam do valor das vendas.	Quanto maior o percentual exportado, menor a discordância de que a empresa exporta porque o mercado interno não é capaz de absorver sua produção.
			V069	Percentual que exportações representam do valor das vendas. Tamanho da empresa em função do número de funcionários. Tamanho da empresa em função do valor das vendas.	Quanto maior o percentual exportado, maior a concordância de que exportar é mais lucrativo que vender no mercado interno. Empresas médias, pequenas/micro e grandes, nesta ordem, tanto em função de número de funcionários como do valor das vendas, concordaram mais que exportar é mais lucrativo que vender no mercado interno.
			V070	Tamanho da empresa em função do valor das vendas. Nível de escolaridade do respondente.	Quanto menor o porte da empresa, menor a discordância de que a empresa exporta porque no mercado externo existe menor concorrência para seu produto. Executivos com escolaridade superior discordaram mais de que a empresa exporta porque no mercado externo existe menor concorrência para seu produto.
			V071	Tamanho da empresa em função do número de funcionários.	Empresas grandes, pequenas/micro e médias, nesta ordem, concordaram que exportam porque as vantagens creditícias oferecidas pelo governo eram vantajosas.
			V076	Ano em que empresa iniciou exportações	Empresas que iniciaram exportações nos períodos 1971-1975, (até 1970) e de 1976 em diante, nesta ordem, concordaram que no longo prazo os manufaturados assumirão uma posição de destaque nas exportações do Brasil.
			V077	Tamanho da empresa em função do número de funcionários.	Empresas de grande, pequeno/micro e médio porte, nesta ordem, concordaram que o incentivo que o governo deu às exportações foi o principal fator no crescimento das exportações das empresas.
			V081	Tamanho da empresa em função do valor das vendas	Empresas de grande, pequeno/micro e médio porte, nesta ordem, discordaram menos de que é o importador quem determina o preço de seus produtos.
			V082	Tamanho da empresa em função do valor das vendas	Empresas de grande, médio e pequeno/micro porte, nesta ordem, discordaram menos de que é o importador quem supervisiona sua força de vendas
			V088	Tamanho da empresa em função do número de funcionários.	Quanto menor o porte da empresa, maior a burocracia existente no processo de exportação, não compensando qualquer esforço para exportar.
			H ₂	Não existe diferenças significativas nas percepções dos executivos sobre as atividades de exportação entre os três setores analisados	EXISTE
V075	IDEM	Setor 3 concordou mais que 2 e 1, nesta ordem, que exportar serviços é muito mais vantajoso que exportar manufaturados.			
V077	IDEM	Setores 3, 1 e 2 nesta ordem, concordaram que incentivo que o governo deu às exportações foi seu principal fator de crescimento.			
V080	IDEM	Setores 3, 2 e 1 nesta ordem, concordaram que importador orienta quanto as características dos produtos.			
V082	IDEM	Setor 2 concordou mais que 3 e 1 nesta ordem, que é o importador quem supervisiona a força de vendas.			
V083	IDEM	Setores 3, 1 e 2 nesta ordem, concordaram que importador exerce grande influência na especificação e controle de qualidade.			
V089	IDEM	Setores 3, 2 e 1 nesta ordem, discordaram menos que exportação gera escassez de matérias-primas/produtos no mercado interno.			

Atitude V082:

As percepções dos setores foram significativamente ($p < 0,05$) diferentes com relação a esta atitude. E o setor de Bens de Consumo Durável concordou um pouco que é o importador quem supervisiona sua força de vendas enquanto que o de Máquinas e Equipamentos foi o que discordou com maior intensidade.

Atitude V083:

Consistente com a atitude anterior, o Setor Têxtil concordou a um nível elevado de significância ($p < 0,01$) que o importador exerce influência na especificação e no controle de qualidade de seus produtos. Esse nível de concordância é o menor dos três para o setor de Bens de Consumo Durável.

Atitude V089:

A um nível de significância de $p < 0,05$ o Setor Têxtil novamente percebe esta atitude de maneira diferente dos outros setores. Este setor chega quase ao nível de concordância que exportar gera escassez de matérias-primas e produtos no mercado interno, percepção diferente dos outros dois setores, principalmente do de Máquinas e Equipamentos que discordou a um nível bastante elevado.

A Figura 1 mostra o perfil das percepções dos executivos entrevistados dos três setores, em função de cada atitude considerada.

Finalmente, o Quadro 1 mostra um sumário dos principais resultados deste estudo, cuja discussão, detalhamento de suas implicações e direcionamento para futuras pesquisas na área são apresentados a seguir.

CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES

CONCLUSÕES

Na hipótese I procurou-se verificar se existia relacionamento significativo entre as 22 atitudes sobre as atividades de exportação com os indicadores/variáveis demográficas do respondente.

O porte da empresa, em função do seu volume de vendas e do número total de funcionários foram as variáveis com maior poder discriminatório entre as oito variáveis independentes utilizadas isoladamente. Em cinco oportunidades, o porte da empresa dado pelo volume de vendas, diferenciou de maneira significativa a percepção dos executivos das empresas em relação a cada uma das cinco atitudes.

Do mesmo modo, em quatro oportunidades, o porte da empresa em função do número total de funcionários, também diferenciou de maneira significativa a percepção dos executivos em relação a cada uma das quatro atitudes. Por duas oportunidades o percentual que as exportações representam das vendas diferenciou de maneira significativa a percepção dos executivos em relação às duas atitudes consideradas. E outras duas variáveis independentes (a escolaridade do respondente e o ano que a empresa iniciou exportação), isoladamente, também diferenciaram de maneira significativa a percepção do executivo em relação às atitudes consideradas.

Assim sendo:

1. Empresas de portes diferentes tanto em função do valor das vendas como pelo seu número de funcionários, tiveram percepções diferentes em relação à lucratividade do mercado externo, sendo as de médio porte nas duas variáveis independentes, as que, vêm maior lucratividade nesse mercado em comparação ao mercado interno. Esse resultado pode significar que empresas de médio porte,

não estando entre os extremos da grande e da pequena/micro, tira partido das vantagens de cada uma dessas. Elas não chegam ao ponto de necessitar montar uma estrutura de marketing sofisticada, investir, manter elevado capital de giro, preocupar-se em manter lucratividade elevada ou liderança num setor específico como as grandes empresas. Por outro lado, as médias empresas não chegam a sofrer os problemas que na maioria das vezes as pequenas/micro apresentam ou seja, dificuldades em conseguir crédito, capital de giro geralmente insuficiente, falta de estrutura para vender no mercado externo, etc., o que as levam a esperar e ter realmente maior lucro que as de outros portes. Outro aspecto que deve ser lembrado é que as multinacionais, independente de seu porte, procuram contabilizar seu lucro nos países que lhes dão maiores facilidades e menores impostos. Desse modo, pode haver transferência da lucratividade na própria transferência de produtos exportados por firmas associadas.

Ainda com relação à lucratividade, existe a percepção de que quanto maior o volume exportado maior o lucro. Desse modo, exportar é lucrativo, mas o é mais ainda, se ela representar uma prática contínua e não marginal para a instituição.

2. Empresas de portes diferentes tiveram percepções diferentes quanto à competitividade de seus produtos no mercado internacional. Grandes empresas sentem que a concorrência com os produtos que fabricam é intensa, o que as leva a discordarem que uma menor competitividade de seus produtos no mercado externo é uma de suas razões para exportar. Esse resultado obtido pelo teste da hipótese, é consistente com o que ocorre no dia-a-dia onde vemos grandes empresas, tipo Volkswagen do Brasil, con-

correndo em vários produtos com diversos outros fabricantes daqui e do exterior, inclusive com sua matriz.

No outro extremo, vemos as pequenas/micro empresas, quase que num trabalho artesanal, produzindo bens específicos para determinados clientes e muitas vezes, detentoras de alguma espécie de tecnologia ainda não disseminada entre os concorrentes, o que pode levá-las a perceber o mercado externo de maneira bastante diferente das de outros portes. Semelhante percepção de competitividade no mercado externo foi expressa pelos executivos com instrução universitária. Eles vêem o mercado externo bastante competitivo e não como uma razão importante para exportar produtos. Embora as variáveis não tenham sido cruzadas, parece haver uma associação entre as percepções de grandes empresas com executivos de instrução superior de discordarem mais dessa atitude com pequenas/micro empresas e executivos com instrução não superior.

Estas percepções parecem consistentes com as conclusões de resultados anteriores onde executivos de níveis de instrução mais elevados estão a um nível de probabilidade maior atuando em empresas de maior porte.

3. Empresas que exportaram maiores percentuais em relação às suas vendas tiveram percepções diferentes das que exportaram níveis percentuais menores com relação ao nível de absorção da produção pelo mercado interno. As empresas mais envolvidas em exportação, exportam porque essa é uma das faces do seu negócio que pode ser tão ou de maior lucratividade quanto atuar somente no mercado interno.

O resultado da hipótese vem confirmar observações anteriores que empresas bastante envolvidas em exportação, não se comportam desta maneira porque o mer-

cado interno não é capaz de consumir seus produtos e sim porque foi decisão de sua administração que exportar é atender um outro mercado que a empresa tem opção de servir ou não.

4. Empresas de portes diferentes tiveram percepções diferentes quanto à influência dos incentivos oferecidos pelo Governo. Grandes empresas perceberam-se como as mais beneficiadas, e as médias empresas com as que tiraram menor proveito. O resultado é também consistente com observações feitas anteriormente. As grandes empresas, pelo seu volume de negócios tiram proveito de todos os incentivos/subsídios que o governo ofereceu no passado. Além disso, elas estão melhor estruturadas e muito bem informadas sobre novas legislações, ou até possíveis decisões que serão adotadas no futuro próximo. Por outro lado, a média empresa parece ser caracterizada como aquela que decidiu entrar no mercado internacional porque é um mercado promissor e bastante lucrativo. Parece que as vantagens creditícias oferecidas pelo governo no passado recente teve pouco a ver com este tipo de empresa, porque mesmo que esses incentivos fossem retirados, elas continuariam atuando no mercado externo, talvez porque ele é uma garantia de expansão, lucro e até sobrevivência no longo prazo.
5. Empresas que iniciaram exportações em períodos diferentes tiveram percepções diferenciadas quanto à posição dos manufaturados na pauta das exportações no futuro. Dos três períodos de tempo analisados, empresas que exportaram no período situado entre 1971 e 1975, chegaram a um nível de concordância quase total que os manufaturados assumirão posição de destaque no futuro, enquanto que as empresas mais novas na atividade, ou seja, aquelas que exportaram a partir de 1976, embora concordassem, o

fizeram a um nível bem abaixo das anteriores. Poderíamos questionar, por que diferenças tão significativas em dois períodos de tempo tão próximos? Uma possível razão seria a de que empresas que se iniciaram na atividade entre 1971/75 tiveram condições ambientais e subsídios bastante favoráveis para com os manufaturados. Nos primeiros anos da década 70, o Brasil conseguiu suas melhores taxas de crescimento. Além disso, a ênfase era na produção de manufaturados que atendessem o mercado interno e o mercado externo. As taxas de crescimento dos manufaturados na pauta das exportações cresciam mais que as dos primários.

Por outro lado, a partir de 1976, a situação já se apresentava bem diferente. De posições mais equilibradas no balanço comercial e de serviço, passamos, por força de mudanças no ambiente, a grandes déficits, o que gerou mudanças nas prioridades, e que culminou recentemente com ênfase na agricultura, mineração e a uma expansão dos produtos primários na nossa pauta de exportação. Deve-se levar, todavia, em conta a alta dos preços, principalmente de produtos primários no mercado internacional.

Situações semelhantes a essas podem ter retardado a hegemonia dos manufaturados no nosso composto de produtos exportados, porém, para todas elas, no longo prazo, ela virá no futuro. Talvez fosse contrasenso, que empresas que trabalham com manufaturados negassem que a longo prazo esses produtos serão a classe que liderará as exportações brasileiras, embora tudo dependa também das orientações do governo em favor de desenvolver a agricultura visando o mercado internacional.

6. Empresas de portes diferentes apresentaram percepções diferentes quanto à importância dos incentivos como fator

principal de aumento das exportações da empresa. Observações feitas anteriormente poderiam ser repetidas agora. Empresas de grande porte fizeram a apologia dos incentivos, porque estes eram um grande motivo para exportar e uma fonte de lucros adicionais, principalmente para as multinacionais que contabilizam os lucros onde lhes são mais favoráveis. Numa outra situação, porém consistente com resultados anteriores, estão as empresas de porte médio que, mais uma vez, pouca importância deram aos incentivos como fator principal para o aumento das exportações. Novamente, o resultado parece indicar que a média empresa procura o mercado internacional bem consciente de que esse é um mercado extremamente importante e deve ser cultivado com muito cuidado.

7. Empresas de portes diferentes mostraram percepções diferentes quanto à possibilidade do importador determinar os preços de seus produtos. O resultado do teste da hipótese mostrou que as grandes empresas, de um lado, estavam mais inclinadas em aceitarem imposições de importadores sobre o preço dos produtos que vende e, de outro lado, que empresas médias estariam tendo um razoável controle sobre este importante elemento do composto de marketing. Se considerarmos muitas das grandes empresas como sendo multinacionais, não podemos duvidar que o importador (que é muitas vezes a matriz, ou uma associada) tem realmente o poder de fixar o preço dos produtos que adquire.
8. Empresas de portes diferentes tiveram percepções diversas quanto ao envolvimento do importador sobre a supervisão da força de vendas do exportador. O resultado mostrou praticamente duas percepções significativamente diferentes. De um lado, a empresa de grande porte que, consistente com observações anteriores,

não chega a manter nem um pouco de controle sobre sua força de venda, o que pode ser feito pelo importador se ele fizer questão. Com relação a muitas empresas multinacionais, o resultado também é consistente com o que ocorre, pois os produtos ou são exportados para uma associada ou suas vendas ficam sob a orientação de facilitadores e canais de distribuição, sobre os quais essas empresas associadas têm grande influência.

Numa situação diversa estão a pequena/micro e a média empresa que discordaram bastante que o importador tem controle sobre a supervisão de sua força de vendas. Com relação à média empresa, o resultado é também consistente com várias observações feitas anteriormente, indicando que empresas deste porte têm feito esforços para não dependerem de instituições ou indivíduos que possam orientar de maneira muito diversa um importante elemento do composto de marketing da empresa, que no caso de setores de máquinas/equipamentos e têxtil se torna de grande importância.

No caso da pequena empresa, que tem se diferenciado da empresa de médio porte em resultados anteriores, aqui ela apresentou percepção bastante similar. Uma possível razão para esse comportamento é uma característica da empresa pequena/micro de ela mesmo realizar estas tarefas e não deixá-las a cargo de terceiros. Nessas empresas, em várias oportunidades são seus proprietários que tomam a si a tarefa de fazer a visita a mercados potenciais, discutir as características da venda e anotar pedidos ou encomendas para futuras entregas. Em se tratando dos referidos setores, esta observação é ainda mais aceitável.

9. Empresas de portes diferentes apresentaram percepções diferentes quanto ao excesso de burocracia ainda existente no processo de exportação. O resultado do

teste da hipótese vem comprovar o que empresários e executivos do setor têm dito. A pequena/micro empresa é a que mais tem sofrido com essa ineficiência de um setor da administração pública. Esse resultado é também consistente com observações anteriores onde dizíamos que a pequena/micro empresa não tem estrutura para decididamente ver o mercado externo como uma opção lucrativa porque entre os problemas que enfrenta, a burocracia é um dos grandes entraves.

À medida que o porte das empresas aumenta, diminuem as críticas quanto a esse problema porque passa a existir, por necessidade do próprio volume dos negócios: (1) estruturas mais sofisticadas; (2) o poder de influência do empresário sobre a opinião pública, e (3) o seu *lobby* junto aos órgãos do Governo.

Na hipótese II procurou-se verificar se existia diferenças significativas nas percepções dos executivos sobre as atividades de exportação entre os três setores analisados. O teste da hipótese mostrou diferenças significativas em sete oportunidades, das 22 consideradas. Dos três setores, os executivos do Têxtil apresentaram percepções bastante diferentes na maioria dos casos daquelas percebidas pelos executivos dos setores de Bens de Consumo Durável e Máquinas/Equipamentos. Assim sendo:

1. Os três setores apresentaram percepções bastante diferentes quanto à decisão de exportar porque no mercado externo existe menor concorrência para seus produtos. Nesta oportunidade, o setor de Bens de Consumo Durável discordou mais que os outros dois setores.

Uma das razões dessa percepção pode estar associada ao fato de que este setor tem na América Latina um de seus maiores mercados. Em particular, a Argentina que principalmente nos últimos anos, tem sido um excepcional importador de eletrodomésticos e outros produtos típicos

do setor. E, logo após a maxidesvalorização de 7/12/79, até meados de 1980, uma boa porcentagem da produção brasileira do setor foi para lá exportada. Pode ocorrer que em função de mudanças recentes na legislação argentina que disciplina a compra de alguns produtos do tipo, venha dificultar as vendas e até mudar a percepção aqui definida.

Por outro lado, os dois outros setores perceberam de maneira quase similar que a concorrência para seus produtos é intensa e que esta não é uma razão importante para exportar. Na verdade, esses dois setores são extremamente competitivos com empresas alemãs, americanas, japonesas e países socialistas principalmente.

2. Os três setores e em especial o Têxtil apresentou percepção diferente quanto a vantagem de se exportar serviços sobre manufaturados. Para este setor, é mais vantajoso exportar serviços que manufaturados, com o que não concordou de maneira significativa os outros dois setores. Uma possível razão para este tipo de comportamento é a árdua experiência do setor Têxtil com exportações: (1) lutando com um parque fabril obsoleto no passado; (2) com a modernização, houve a saída de muitas empresas e entrada de outras; (3) a taxa sofrida nos E.U.A., um dos seus principais mercados; (4) a grande concorrência no mercado externo, etc.. Já os outros dois setores apresentaram discordância quanto a esta suposta vantagem, visto que no caso de Máquinas/Equipamentos e alguns Bens de Consumo Duráveis, serviços na forma de assistência técnica pode não ser assunto muito fácil de lidar.

3. Os três setores e novamente o Têxtil apresentaram percepções diferentes quanto ao incentivo do Governo como principal fator para o crescimento das exportações. Para este setor, esse incentivo teve papel

bastante significativo em relação àquele percebido pelos setores de Máquinas/Equipamentos e Bens de Consumo Durável, já que o Governo tem tido um papel importante nos esforços de exportação. Como foi visto anteriormente, o Setor Têxtil passou por sérias dificuldades nas últimas duas décadas e teve apoio do Governo para ser hoje um setor dinâmico e dos mais representativos na pauta dos produtos exportados. Pode ser que haja até uma associação pelos executivos do setor entre o incentivo do Governo com o apoio na importação de maquinário moderno que possibilitou melhor qualidade de produto, maior produtividade e maior perspectiva de lucro no mercado internacional.

4. De maneira semelhante aos itens anteriores, os três setores e em especial o Têxtil, apresentaram percepções extremamente significativas e diferentes em relação a orientação exercida pelo importador sobre o *design* projeto do produto, cores, formas, modelos e acessórios. Esta percepção é bastante consistente, especialmente no ramo Têxtil, com o que realmente ocorre na prática, i.é., somos ainda nesse setor, bastante dependentes quanto às características do produto têxtil, a começar com a moda, que se inicia na Europa. Uma tentativa em inverter, pelo menos um pouco esta situação, seria, por exemplo, fazer do Rio de Janeiro um centro lançador de moda de verão e apoiar os ditadores de modas, se isto for viável. Por outro lado, o setor de Bens de Consumo Durável, ainda se ressentido de uma certa orientação do importador quanto a características dos produtos exportados, o que pode significar: (1) passividade em relação a marketing; (2) falta ou falha no sistema de informação de marketing e em especial, falha na coleta de dados primários obtidos através de pesquisas. A percepção do setor de Máquinas/Equi-

pamentos não caracterizou controle do importador sobre os produtos exportados.

5. Os três setores e em especial o de Bens de Consumo Durável apresentaram percepções diferentes quanto ao controle de supervisão pelo importador da força de vendas do exportador. Neste caso, o importador exerce um pouco de controle sobre a supervisão da força de venda, não ocorrendo o mesmo com os outros dois setores. Esse resultado vem confirmar observação feita anteriormente para o setor de Bens de Consumo Durável, ou seja, passividade em relação a marketing.
6. Nos três setores e em especial no Têxtil, verificou-se percepção bastante diferente quanto à influência exercida pelo importador na especificação e controle de qualidade dos produtos exportados. Esse resultado é consistente e quase tão significativo quanto a observação anterior sobre as características do produto. Sobre o Setor Têxtil é ainda exercida bastante influência no tipo de produto a ser produzido e no controle de sua qualidade, o que nesse caso não seria tanto um problema de moda, mas principalmente de passividade de marketing e a um grau bastante elevado.

Com relação aos outros dois setores existe muito levemente uma pequena influência do importador sobre especificação e controle de qualidade.

7. Os três setores apresentaram percepções distintas quanto ao fato da exportação gerar escassez de matérias-primas e produtos no mercado interno. Para o Setor Têxtil mais que o de Bens de Consumo Durável e Máquinas/Equipamentos existe uma tendência de discordância para concordância que exportar gera escassez de matérias-primas e produtos no mercado interno, embora praticamente não tenha sido ventilado por executivos do setor. A percepção das atividades de exportação

difere principalmente entre: (1) o porte das empresas; (2) os três setores analisados.

1. Entre os primeiros, podemos concluir que a média empresa atua no mercado internacional com uma filosofia de explorar um mercado altamente significativo, ou seja, o mercado externo é parte do mercado total visado por este tipo de empresa. Elas vêem este mercado como altamente lucrativo, coisa que a grande empresa vê diferentemente. Além disso, a média empresa sofre a menor influência sobre o preço de seus produtos por parte dos importadores relativamente aos outros portes, principalmente a grande empresa. A empresa de médio porte é a que menos percebe (u) os incentivos do Governo como fator de crescimento de suas exportações, mostrando que o resultado alcançado é mais do que tudo, um esforço da empresa. Foram ainda empresas de médio porte que consideraram as vantagens creditícias como tendo a menor influência sobre a decisão de exportação, relativamente aos outros portes, principalmente a grande empresa.

Já a pequeno/micro empresa é a que percebe no mercado internacional o menor nível de concorrência para seus produtos, as que sofrem menos a influência do importador sobre sua força de vendas, porém a que mais sofre com a burocracia ainda imperante nos órgãos oficiais.

Por outro lado, a empresa de grande porte, e entre elas muitas multinacionais, exportam muito mais pelas vantagens creditícias e pelos incentivos oferecidos pelo governo do que pela lucratividade que percebem no mercado externo. Percebem esse mercado extremamente competitivo porém não se preocupam em manter um mínimo de controle sobre o preço dos produtos que oferecem e sobre sua força de vendas. Além disso, é a mais privilegiada, pois é a que menos sofre com os

entraves burocráticos no processo de exportação.

2. Com relação aos três setores analisados, o Têxtil se diferencia de maneira significativa, relativamente aos outros dois setores. Aquele, percebe: (1) grande competição para os seus produtos no mercado externo; (2) identificou os incentivos do governo com um significativo fator de aumento das exportações do setor; (3) sente uma grande influência do importador sobre as características de seus produtos, nas suas especificações e nos controles de qualidade.

Já o setor de Bens de Consumo Durável ainda percebe um grande controle pelo importador sobre sua força de vendas.

Pelos resultados dos três setores, podemos concluir que o Têxtil é o que apresenta orientação mais passiva, situando-se na filosofia do estágio I, enquanto o de Bens de Consumo Durável se desloca para a filosofia do estágio II. Já o de Máquinas/Equipamentos é o mais próximo da filosofia que norteia o estágio II.

IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS

Os resultados dos testes das duas hipóteses do estudo nos leva a considerar as seguintes implicações:

1. Existe uma necessidade premente de mudança de mentalidade ou filosofia do exportador brasileiro quanto à sua percepção das atividades de exportação. Ele, de uma maneira generalizada, conforme os resultados deste estudo, necessita sair de uma orientação passiva com relação a marketing para uma orientação voltada para as necessidades e desejos de diferentes grupos de consumidores. Nos três setores analisados, o Têxtil é aquele que maior esforço deveria fazer para atingir o estágio de orientação para marketing. Como esta orientação envolve a utilização conjunta dos vários instrumentos de

administração de marketing, como também o controle pelo exportador das variáveis que constituem o composto de marketing, seria de se esperar que no futuro próximo o exportador passasse a investir numa boa administração de marketing, principalmente voltada para o mercado internacional, com objetivo de melhorar os resultados da empresa. Embora esse tipo de decisão esteja intimamente relacionado com o item anterior, é de se esperar que o exportador passe a ter visão de longo prazo e não mais de curto prazo, como a orientação passiva tem sugerido.

2. Relativamente ao porte das empresas, a análise dos resultados sugere que:

2.1. O trabalho da média empresa, e o potencial que ela representa no futuro para as exportações mereceria estudos sobre tipos de intentivos diferenciados, principalmente no que se relaciona com as empresas de grande porte. Aquelas, atuam no mercado internacional não somente pelos lucros que este oferece, mas também porque é um dos mercados de potencial exploração para estratégias de crescimento, absorção de "know-how" não só tecnológico, mas também comercial, que possa ser de utilidade em outros mercados. É este porte de empresa que tem conseguido depender menos do controle do importador, porque mostrou interesse em assumir e exercer maior domínio sobre as variáveis do seu próprio composto de marketing.

2.2. A pequena empresa trabalha quase que no sistema de encomendas, onde tem menor concorrência que as de outros portes nos produtos que oferece, porém, necessita auxílio urgente no sentido de redução da carga burocrática que sente no processo de exportação. Incentivos diferenciados dos outros portes, principal-

mente aqueles relacionados às grandes empresas, deveriam ser identificados e testados pelo governo/exportadores, no sentido de aproveitar o potencial que milhares dessas empresas representam para o aumento de volume e valor das exportações brasileiras.

A necessidade de apoio à pequena e média empresa brasileira se torna muito mais relevante quando se nota por uma simples análise nas exportações gerais brasileiras no primeiro semestre de 1980, que elas permanecem concentradas em um pequeno número de grandes empresas, a maioria delas estrangeiras, algumas de economia mista ou governamentais e alguns poucos grupos nacionais, estes formados principalmente por exportadores de café.

O quadro se torna ainda mais dramático quando se analisam os dados divulgados pela Cacex, onde apenas 250 empresas, entre as 7.000 exportadoras registradas, foram no período, responsáveis por 74,28% da receita cambial de US\$ 10,8 bilhões, contra 68,44% no ano de 1979. Isto quer dizer que as demais 6.750 empresas participaram com apenas US\$ 2,8 bilhões do total da receita cambial do primeiro semestre de 1980.

DIRECIONAMENTO PARA FUTURAS PESQUISAS

Este estudo forneceu algumas informações sobre a percepção das atividades de exportação pelos executivos dos três setores.

Futuras pesquisas no assunto poderiam fornecer informações sobre:

1. Percepção desses executivos sobre as atividades de exportação.
2. Explorar o relacionamento entre alguns indicadores alcançados por empresas, tais como: vendas, lucro, participação de mercado, percentual exportado em relação às vendas, porte da empresa em função do número de empregados, anos de experiên-

- cia em exportação, etc. com atitudes e a utilização dos instrumentos de marketing.
3. Considerando-se que as variáveis do ambiente não são estáveis no tempo, seria interessante que novos estudos realizados no Brasil, fossem feitos com metodologias semelhantes, de modo a se poder avaliar mudanças nas orientações de marketing, suas percepções em relação à atividade de exportação e o grau de controle

exercido pelo importador sobre as variáveis do composto de marketing. Diferenças e similaridades nesses estudos poderiam contribuir para o estabelecimento de estratégias de marketing nas empresas, definição de novas políticas de governo e contribuição significativa para o desenvolvimento de teoria em marketing com aplicação ou não em outros ambientes culturais.

BIBLIOGRAFIA

- BAPTISTELLA F^o, H.; J. A. MAZZON e J. A. GUAGLIARDI – “A orientação da empresa e o papel do executivo de marketing. *Briefing*, Junho de 1979, p. 22-23.
- GUAGLIARDI, J. A. – “O marketing brasileiro procura sua identidade” *Administração e Serviços*, Ano I, nº 2, dez 1979, p. 12-18.
- GUAGLIARDI, J. A. – “A orientação de marketing e a percepção das atividades de exportação: Um estudo de três setores de manufaturados” Tese de Livre-Docência, Faculdade de Economia e Administração da USP. Março, 1981.

O TRABALHO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

*Hélio Janny Teixeira **

Professor da FEA/USP e da EAESP-FGV na área de Administração Geral

APRESENTAÇÃO

Este artigo mostra algumas das conclusões de uma pesquisa exploratória (Teixeira, 1979), sobre o comportamento e contexto de trabalho de um tipo particular de administrador: os dirigentes de pequenas e médias empresas (PMEs). O trabalho de campo baseia-se em dados coletados mediante entrevista orientada por questionário estruturado, aplicada a 53 dirigentes, observação estruturada de 5 dirigentes durante um dia de trabalho e diário preenchido por 6 dirigentes, também durante um dia. Nosso interesse principal é divulgar alguns aspectos relevantes para o trabalho de dirigentes no dia-a-dia e, neste sentido, não enfatizamos ou descrevemos em detalhe os fundamentos metodológicos e conceituais da pesquisa, que podem ser obtidos na publicação citada acima.

Na teoria administrativa temos muitas publicações dizendo o que os administradores

devem fazer e poucas que, de maneira compreensiva, mostram o que eles realmente fazem na realidade. As prescrições ainda sofrem de um agravante: são genéricas, não distinguindo as diferenças que existem no trabalho administrativo, quando varia o cargo, a organização, o ocupante e o próprio meio externo. Por serem genéricas, esquecem do administrador como pessoa. Ele passa a ser visto como uma máquina programável que deve planejar, organizar, dirigir, etc. Por outro lado, as pesquisas de campo, que descrevem o trabalho real dos administradores, têm-se concentrado em aspectos particulares, como liderança, motivação, participação em reuniões, etc. O cargo como um todo tem sido pouco estudado. Isto não é problema apenas brasileiro, apesar de ser mais sério entre nós do que em países com mais tradição em pesquisas na área.

São escassos os dados sobre o trabalho real dos administradores em geral, mesmo em outros países, como os Estados Unidos e a Inglaterra; no Brasil, sobre dirigentes de

* O autor agradece às sugestões dadas pelo prof. Adalberto Américo Fischmann para a elaboração deste artigo.

PMEs¹, eles são ainda mais precários — a despeito da sua importância. Isto, além de dificultar a evolução da teoria administrativa e, conseqüentemente, a possibilidade de auxílio aos dirigentes tem corroborado para o abandono desse assunto nas escolas de administração.² Queremos lembrar que, enquanto na grande empresa o sucesso é determinado pela “soma” de estrutura, recursos, poder de barganha, comportamentos dos dirigentes de cúpula, etc., na pequena, o último fator é ainda mais determinante, devido à fraqueza e menor importância dos anteriores.

A importância sócio-econômica das PMEs no Brasil é significativa. E também sua análise diante do contexto do nosso país (a exemplo do que ocorre em outros) não indica tendência declinante da participação das mesmas, quanto ao emprego de mão-de-obra e outras dimensões relevantes. Pelo contrário, as PMEs tendem a estabilizar sua participação na economia, operando em atividades que lhes são intrinsecamente adequadas e em outras em que há “vazios” ou em que a convivência com empresas maiores é viável. Segundo dados oficiais do IBGE-1970, 99% das empresas brasileiras possuem menos de 100 funcionários. A mesma fonte indica a existência de mais de 1 200 000 empresas deste porte.

Sem querer reduzir a relevância da contribuição de algumas pesquisas brasileiras sobre PMEs e correndo o risco de fazermos algumas críticas injustas, por serem diacrônicas e não levarem em conta as circunstâncias em que foram desenvolvidas, apresentaremos algumas limitações típicas das mesmas. Usualmente procuram levantar perfis dos diri-

gentes e os problemas básicos das empresas a partir de dados coletados em entrevistas/questionários. Sabemos que o uso exclusivo de questionário/entrevista apresenta eficácia limitada para diagnosticar os problemas da empresa, algo que envolve, também, informações de outras fontes (dados históricos sobre o desempenho da empresa como balanços confiáveis, etc.) e, desta forma, os estudos citados relatam a situação conforme as visões dos dirigentes sem meios de aferir a validade das mesmas.

Incorre-se usualmente no erro metodológico de confundir as percepções ou opiniões dos entrevistadores com os “problemas reais”. Juntam-se, assim, opiniões de “bons” com a de “maus” percebedores, chegando-se a uma média que apresenta pouca validade (em termos de representar algo desejado). É claro que a percepção dos dirigentes sobre os problemas faz parte dos mesmos, mas certamente não os esgota.

Conseqüentemente, na maioria dos casos, as pesquisas sobre “problemas” das PMEs não passam de pesquisas de opinião. Acreditamos até que isto tem levado a um destaque dos problemas mais imediatos e visíveis como falta de capital de giro, dificuldade de crédito, falta de mão-de-obra qualificada, etc., em detrimento de outras visões quanto à origem das dificuldades da PME, como por exemplo, a má escolha e/ou a má aplicação dos recursos disponíveis (e não apenas a falta dos mesmos). Podemos até aventar a hipótese de que as primeiras pesquisas e diversos artigos publicados tenham realimentado a idéia de que os principais problemas decorrem da falta de recursos, prejudicando o raciocínio mais aberto e sem preconceito para a correta identificação dos problemas de suas empresas.

Também os dados usualmente levantados para configurar o perfil do dirigente podem ser considerados exclusivamente demográficos: idade, sexo, escolaridade, ocupações anteriores, parentesco com outros membros da

¹ PMEs = Pequenas e Médias Empresas.

² Alguns dados sobre a atividade profissional em administração, obtidos em Trevisan (1977, p. 80) e Anderson (1974, pp. 19 e 21), mostram que uma parcela (16%) dos alunos trabalharão em empresas de pequeno ou médio porte (com menos de 250 funcionários) apesar da grande ser a principal empregadora.

empresa, etc. Tem havido uma sobreposição ou confirmação de resultados do tipo “a maioria possui parentes na empresa” ou “a maioria não possui curso superior”, “a contribuição da experiência prática é muito importante”, com pouca evolução no sentido de dar maior significado aos dados disponíveis mediante comparação ou cruzamentos com outras informações.

Em geral, as pesquisas passam do perfil do dirigente para os problemas e/ou resultados alcançados pelas empresas sem analisar as ligações entre perfil, atuação no dia-a-dia, problemas, resultados e outros fatores influentes, como tipo de empresa, ambiente externo, etc.

O CONCEITO DE PME ADOTADO

Apesar da pesquisa não ter propósitos de representação estatística, onde uma definição operacional precisa de PME seria exigida, comentamos as possibilidades de conceituação desse fenômeno para indicar a área de aplicação do nosso estudo e a escolha das empresas analisadas no trabalho de campo. A tentativa de conceituar PME, feita por vários autores, e também a experiência pessoal nesse sentido, mostra a relatividade de conceito. Algo é pequeno apenas quando contraposto a outras coisas consideradas maiores e as delimitações são sempre arbitrárias em algum sentido. Também a variedade de campos empresariais, inclusos nos setores de serviços, comércio, indústria e agricultura e a multiplicidade de dimensões de qualquer empresa em si (número de funcionários, capital, faturamento, etc.), dificultam a tarefa da conceituação. Um outro ponto que eleva o número de definições distintas é a diferenciação nos propósitos de quem elaborou as mesmas: levantamento estatístico, apoio creditício, etc.

De acordo com os interesses desse trabalho, em termos de selecionar a amostra, nos-

sa conceituação de PME apresenta os seguintes componentes:

- a. O dirigente principal (ou os dirigentes principais) e o(s) proprietário(s) é(são) a(s) mesma(s) pessoa(s) ou ligado(s) por laços de parentesco. Geralmente há uma pessoa (ou poucas pessoas) principal(ais) detentora(ras) do capital da empresa, que a administra(m) pessoalmente.
- b. Devido ao pequeno número de funcionários e a proximidade física dos mesmos, eles possuem contato pessoal íntimo com o principal dirigente.
- c. Independência de grupos econômicos maiores.
- d. Quanto ao tamanho, de maneira arbitrária, estabelecemos os seguintes limites superiores em nosso trabalho, para escolha dos dirigentes analisados:
 - número de funcionários: inferior a 300, concentrando-nos em empresas com menos de 100;
 - receita: média mensal inferior a US\$ 500 000, concentrando-nos em empresas com faturamento inferior a US\$ 75 000 (julho/1978).

MODELO PARA ESTUDO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO E DEFINIÇÃO DA ÁREA DE INVESTIGAÇÃO

Para facilitar a compreensão do trabalho administrativo, a escolha de uma linguagem para descrevê-lo e a definição da área de investigação da pesquisa, fizemos uma adaptação de um modelo de contingência do comportamento administrativo desenvolvido por Campbell, Dunnette e outros (1970). Esses autores consideram que os estudos do comportamento administrativo têm procurado responder questões como as seguintes: que tipo de pessoas são administradores eficazes? qual é o processo eficaz de administração? quais são os produtos da administração eficaz? Em outras palavras, os estudos têm

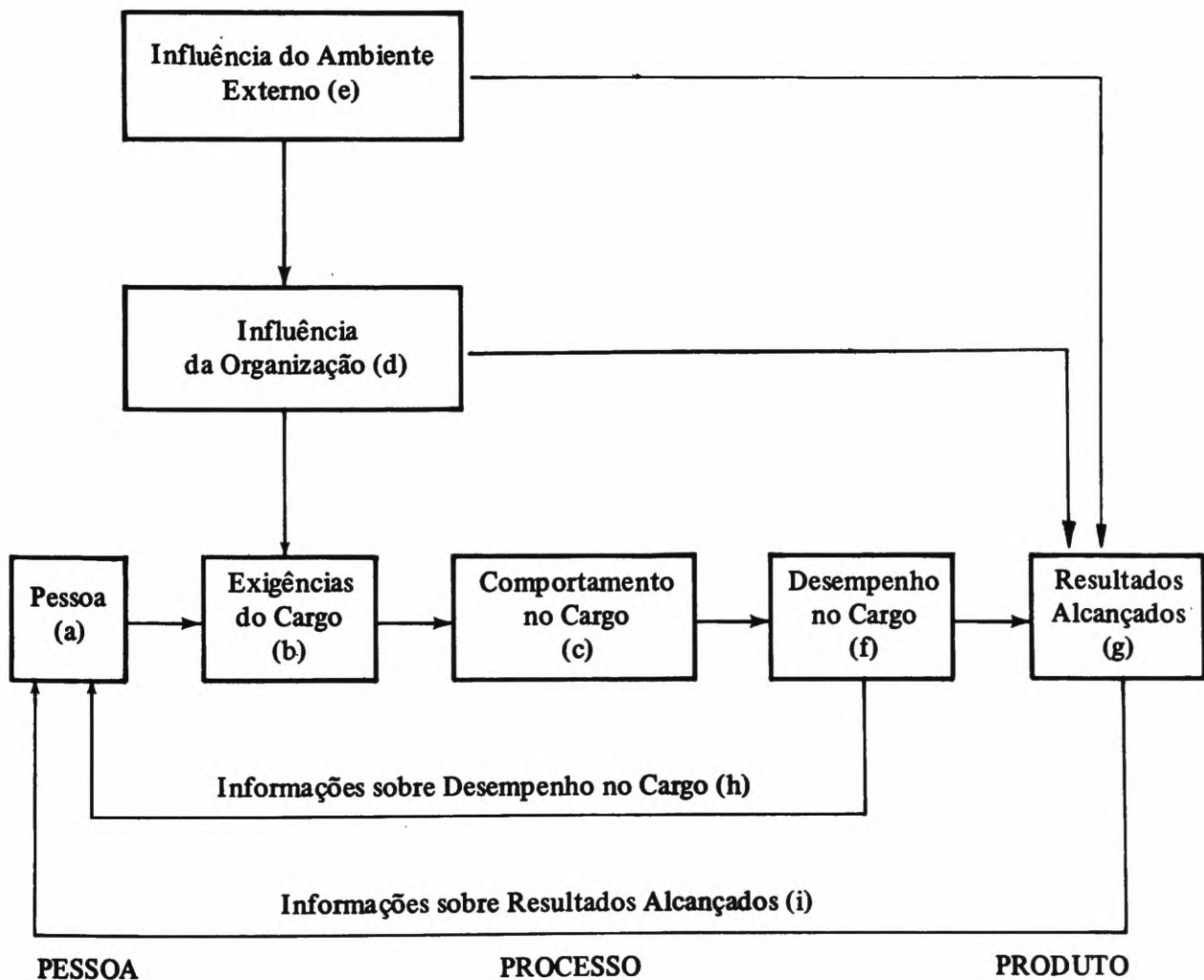
se concentrado na pessoa (traços desejáveis do administrador), no processo (o que os administradores fazem que lhe dão sucesso) ou no produto (resultados da administração eficaz). Os vários estudos têm falhado na tentativa de interligar pessoa, processo e produto e têm analisado cada um desses elementos de maneira isolada.

Seria incompleto falar apenas sobre traços pessoais condutores do sucesso administrativo ou apenas sobre a maneira de bem administrar ou apenas sobre os produtos ou resultados da boa administração. “Todos os três devem ser considerados simultaneamente e

os efeitos ou influências dos diferentes ambientes organizacionais devem também ser incluídos. Ao invés de perguntar ‘quem será eficaz?’ ou ‘o que uma pessoa deve fazer para ser eficaz?’ ou ‘quais os produtos de um administrador eficaz?’, nós devemos fazer uma questão mais ampla e complexa: “quais são as variedades de combinações de circunstâncias organizacionais, características pessoais e padrões de comportamento que compõem um processo de administração percebido como eficaz?” (Campbell, 1970).

O modelo que adotamos está representado no Quadro 1 seguinte:

Quadro 1 – Modelo para Estudo do Trabalho Administrativo (Adaptado de Campbell, 1970)



Antes de explicar cada componente do modelo e suas interações, lembramos que o trabalho administrativo é demasiadamente complexo e o modelo serve apenas de roteiro para compreendê-lo, não tendo a pretensão de efetuar um esclarecimento pleno do assunto. As relações entre os componentes do modelo não são simples e unidirecionais como mostra o gráfico. Por exemplo, a organização também influencia no ambiente externo.

Explicaremos resumidamente cada um dos componentes do modelo:

- a. *Pessoa*: constitui-se no indivíduo cujo desempenho no cargo e resultados da atuação estão sendo analisados. Para nossos objetivos, este indivíduo é um administrador, ou seja, alguém incumbido, ou principal responsável por certa unidade organizacional, ou pela organização como um todo, no caso de tratar-se de seu principal dirigente.
- b. *Exigências do Cargo*: as exigências do cargo incluem o conjunto de atitudes que o ocupante deve ter ao ocupá-lo. São representadas, em geral, através de conceitos como os seguintes:
 - Relacionamentos: conjunto de contatos requeridos pelo cargo. Contatos internos com subordinados. Contatos externos, etc.
 - Padrão de trabalho: maneira como as atividades são distribuídas pelo tempo (seqüência, tempo de duração de cada atividade, grau de repetição no dia-a-dia, etc.) e origem dessas atividades — quem origina: o próprio ocupante ou um terceiro.
 - Decisões, etc.
- c. *Comportamento no Cargo*: este conceito representa o que a pessoa faz no cargo, em função de suas próprias escolhas e das demandas e restrições a que está sujeita.
- d. *Influência da Organização*: nas influências organizacionais devem ser identificados os impactos do ramo, porte e outras características organizacionais sobre o desempenho no cargo.
- e. *Influência do Ambiente Externo*: são as influências dos componentes do ambiente externo sobre a organização e sobre as exigências do cargo.
- f. *Desempenho no Cargo*: o desempenho no cargo foi separado do comportamento no cargo e dos resultados organizacionais porque, pelo modelo que adotamos, um administrador pode ter desempenho eficaz, sem que isso signifique resultados organizacionais favoráveis, devido a circunstâncias fora do seu controle. Por outro lado, também um desempenho inadequado pode coincidir com resultados favoráveis, pelo menos a curto prazo.
- g. *Resultados Alcançados*: são os resultados que indicam o desempenho da organização ou unidade(s) sob controle do dirigente. Podem ser medidos em termos quantitativos ou não. Por exemplo: crescimento do volume de produtos, lucros, redução de custos, etc. Nem sempre a relação causal entre resultados organizacionais e desempenho no cargo fica evidente, pelo menos a curto prazo. E mesmo a longo prazo, apesar da importância da atuação do administrador, ele não pode ser considerado o único responsável pelos resultados organizacionais. Deve ser estabelecido, em cada caso, a sua parcela de responsabilidade ou de contribuição para os resultados obtidos.
- h. *Informações sobre o Desempenho no Cargo*: a forma como o ocupante do cargo recebe informações sobre a qualidade do seu desempenho é fundamental para o seu progresso. Há cargos, cujas tarefas são concretas e qualquer erro fica evidente ao próprio executante. Outros cargos possuem chefes que continuamente efetuam avaliações, indicando as falhas e as ações dotadas de mérito. Há também cargos que lidam com questões complexas, cujos efeitos só se mos-

trarão a longo prazo, que ainda podem não possuir chefes — é o caso dos administradores de topo, principalmente os sócios majoritários de PMEs.

- i. *Informações sobre os Resultados Alcançados*: a maneira como o administrador percebe os resultados atingidos pela sua organização, ou como terceiros a ele ligados entendem estes resultados tam-

bém afetam seu desempenho, mesmo que seja difícil efetuar uma correlação exata entre componentes do comportamento e resultados.

As investigações da pesquisa concentram-se nas exigências do cargo (b) e comportamento no cargo (c). Também coletamos dados sobre a pessoa (a) e influência da organização (d).

ALGUNS DADOS SOBRE A AMOSTRA

Quadro 2
Número de Funcionários das Empresas

Categorias	Frequência		Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
05 a 30	23	43.4	43.4
31 a 60	18	34.0	77.4
61 a 295	12	22.6	100.0
Total	53	100.0	100.0

Nota: O menor número de funcionários foi 005 e o maior foi 295.

Quadro 3
Ramo de Atividade das Empresas

Categorias	Frequência	
	Absoluta	Relativa
Comércio	11	20.8
Indústria	15	28.3
Serviços	16	30.1
Comércio e Indústria	11	20.8
Total	53	100.0

Em nosso estudo, dirigente foi considerado a pessoa mais influente na empresa, em geral fundador e principal proprietário, ou

uma pessoa que, mesmo não sendo a mais influente, ocupasse cargo de topo, com participação no capital da empresa e/ou tivesse parentesco com a pessoa mais influente.

Quadro 4
Experiência Profissional no Ramo

Categorias	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
0 a 5 anos	16	30.2
Mais de 5 anos	37	69.8
Total	53	100.0

Quadro 5
Idade dos Dirigentes

Categorias	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
até 25 anos	4	7.5	7.5
26 a 35 anos	19	35.9	43.4
36 a 45 anos	12	22.6	66.0
46 a 60 anos	16	30.2	96.2
Mais de 60 anos	2	3.8	100.0
Total	53	100.0	100.0

Quadro 6
Escolaridade

Categorias	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa
Possui Curso Superior	14	26.4
Não Possui Curso Superior	39	73.6
Total	53	100.0

METODOLOGIA DE COLETA DE DADOS

A análise das diversas técnicas de coleta de dados mostra que cada uma delas possui,

de maneira intrínseca, seu campo de aplicação e somente a combinação de várias pode permitir um estudo realmente compreensivo do trabalho administrativo. Este ponto foi considerado, no delineamento da nossa pes-

Quadro 7
Vínculo com a Empresa

Categorias	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
Fundador	34	64.2	64.2
Parente do Fundador	14	26.4	90.6
Outro	5	9.4	100.0
Total	53	100.0	100.0

Quadro 8
Influência nas Operações da Empresa

Categorias	Frequência	Frequência	Frequência
	Absoluta	Relativa	Acumulada
Pessoa mais Influente	30	56.6	56.6
Igual Influência	16	30.2	86.8
Não é o mais Influente	7	13.2	100.0
Total	53	100.0	100.0

quisa, levando-nos a adotar conjuntamente três técnicas:

- Entrevista orientada por questionário composto por 69 questões (algumas fechadas e outras abertas), que resultaram em 178 variáveis para efeitos da tabulação efetuada via processamento eletrônico de dados.³ As entrevistas tiveram duração média de duas horas (incluindo-se eventuais interrupções durante as mesmas).
- Observação estruturada de cinco dirigentes durante um dia de trabalho cada um. Um observador previamente treinado, independente da situação de trabalho, registrou eventos de interesse, conforme es-

quema pré-estabelecido, ou seja, um conjunto de categorias orientadoras da observação e codificação do observado. O propósito foi coletar dados sobre a forma de utilização do tempo dos dirigentes, sem entrar em detalhes que dependessem de classificações subjetivas do observador.

- Diário preenchido por seis dirigentes, durante um dia de trabalho. Esta técnica, envolve registro das atividades feito pelo executor, logo após a ocorrência das mesmas, em formulário com categorias pré-definidas. Essas categorias foram as mesmas empregadas para a observação estruturada.

Há uma série de pontos relevantes quanto à metodologia, em termos de desenvolvimento dos meios de coleta de dados, procedimentos da aplicação e esquemas de tabulação que podem ser obtidos na pesquisa original (Teixeira, 1979).

³ A tabulação das questões fechadas e o cruzamento entre as variáveis, formando tabelas de contingência, foi efetuado mediante o SPSS – Statistical Package for Social Sciences (Nie, 1970).

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O Modelo para Estudo do Trabalho Administrativo, apresentado no Quadro 1, serviu de guia para a apresentação dos resultados da pesquisa, alguns dos quais mostraremos resumidamente, através de tópicos numerados que facilitam a identificação e síntese das conclusões.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESSOA DO DIRIGENTE

Vínculos do Dirigente com a Empresa e Influência Exercida sobre a Mesma

1. Devido ao próprio critério para formação da amostra, todos os dirigentes vinculam-se patrimonialmente à empresa, sendo que 47% controlam só a maioria do capital e 34% uma parcela igual à de outro(s) sócio(s), sendo os restantes, minoritários. Ligado a este aspecto, 57% são as pessoas mais influentes da empresa, sem outras pessoas com o mesmo grau de poder e 30% tem influência igual à de outro(s) dirigente(s). O controle patrimonial da empresa e o primado da influência nas suas operações decorrem geralmente de vínculos genéticos da empresa com o dirigente e sua família: 64% são fundadores e 27%, parente dos fundadores. Os dirigentes, em 64% dos casos, possuem atualmente parentes trabalhando na empresa.
2. As pessoas mais influentes responderam que o cargo exige mais atenção concentrada do que as pessoas menos influentes.⁴ O grau de influência mais alto é

⁴ Foi considerada a associação entre duas variáveis como estatisticamente significativa, quando a probabilidade de ausência de associação (existência de independência estatística) foi igual ou inferior a 10%, no teste χ^2

compatível com a necessidade de mais concentração para analisar aspectos complexos do negócio.

3. A ausência da empresa, dos mais influentes por 2-3 dias, provoca uma paralisação de rotinas internas superior à provocada pela ausência dos menos influentes. Essa afirmação condiz com a amplitude de responsabilidade dos cargos.
4. Quem não é o mais influente sente mais ausência de tempo sob controle. Este resultado é coerente com a menor liberdade que o seu grau de poder lhe atribui.

Padrões de Aprendizagem

5. A aprendizagem do dirigente resulta de uma combinação de cursos escolares com a experiência de vida. É difícil assegurar, para cada caso, a importância relativa de cada meio, devido à sobreposição dos efeitos. Entretanto, pensando apenas no lado técnico, as atividades diretamente ligadas à gestão da empresa e seus setores e deixando de lado a importância dos cursos escolares, desde o primário, para o desenvolvimento do indivíduo, pode-se afirmar que, na maioria dos casos, foi a experiência prática a principal contribuidora para a formação profissional dos dirigentes.
6. Dos 53 dirigentes, 14 (26%) possuem curso superior e, por outro lado, 70% possuem mais do que 5 anos de experiência no ramo.

O curso superior dos 14 dirigentes e o ramo das empresas em que trabalham são os seguintes:

Pelos dados, notamos que no caso da engenharia, com exceção da fábrica de meias, há coincidência entre o conhecimento técnico necessário ao ramo e a especialização fornecida pela Faculdade. O mesmo ocorre com o dirigente que tendo cursado Ciências Contábeis, pos-

Quadro 9
Ramos de Trabalho dos Dirigentes que possuem Curso Superior

RAMO	CURSO SUPERIOR
Serviços de Eletricidade	Engenharia
Construção Civil	Engenharia Civil
Fábrica de Artefatos de Couro	Engenharia de Cortume
Fábrica de Equipamentos para Indústria Química	Engenharia Química
Serviço de Beneficiamento de Metais	Engenharia Mecânica
Fábrica de Meias	Engenharia
Fundição e Metalúrgica	Administração
Fábrica de Parafusos e Conexos	Administração
Confecção	Administração
Curso de Inglês	Administração
Serviços de Pintura	Administração
Fábrica de Produtos para Filmes Fotográficos	Economia/Finanças
Serviços de Contabilidade e Auditoria	Ciências Contábeis
Fábrica de Contatos Elétricos	Direito

sui um escritório de prestação de serviços na área.

No caso da Administração, pela própria natureza do curso não há vinculação com o conhecimento técnico específico do ramo, mas ao contrário da engenharia, são fornecidas as noções pertinentes a finanças, marketing, etc... aplicáveis a qualquer tipo de empresa.

7. O gênero de experiência dos dirigentes, antes da ocupação do cargo atual e a forma como passaram a participar da empresa, podem ser enquadrados nos seguintes padrões:

- a) Eram vendedores e passaram a ter negócio próprio no mesmo ramo.

Dos 53 dirigentes da pesquisa, 18 (34%) trabalharam como vendedores antes de participar da empresa atual. Destes, 8 o fizeram no mesmo ramo dos seus negócios atuais. Como exemplo deste último grupo, citaremos dois casos:

Um dirigente antes de abrir sua empresa de comércio de automóveis, trabalhou durante 10 anos como vendedor, funcionário de outras empresas do ramo;

outro dirigente trabalhou como representante de uma empresa de jóias durante 7 anos e depois abriu sua própria empresa no mesmo ramo.

A alta incidência de ex-vendedores na amostra, permite levantar a hipótese de que este gênero de experiência (independentemente de ser no ramo do futuro negócio, quando a contribuição é óbvia) foi procurado por pessoas com condições de trabalharem como dirigentes e/ou desenvolveu nos mesmos estas condições. Estas condições poderiam incluir, por exemplo, a disposição para trabalhar em condições de incerteza, a contínua busca de informações para aproveitar oportunidades, o grande número de contatos com pessoas e a necessidade de convencê-las "vendendo certas idéias" Também, muitas vezes a instabilidade inerente ao cargo de vendedor, aliada às possibilidades de contatos, leva os ocupantes a procurarem novas oportunidades mais estáveis e lucrativas.

- b) Começaram por conta própria, em

pequeno negócio que se foi expandindo.

É o caso de um dirigente, imigrante japonês que começou há 30 anos vendendo frutas, legumes e verduras com um carrinho feito por ele mesmo. Depois comprou um cavalo para puxar o carrinho... depois um caminhão e, ...atualmente possui uma empresa de distribuição dos mesmos produtos, com 81 funcionários e faturamento médio mensal de Cr\$ 5 000 000,00 (julho de 1978).

c) Sucederam ou associaram-se a parentes que já estavam estabelecidos.

Neste caso, incluem-se os filhos de pais empresários, as pessoas que se vinculam à família do empresário, devido a casamento e outros parentes que após algumas experiências passaram a trabalhar no negócio da família, como minoritários.

d) Eram técnicos, empregados, e montaram negócio no ramo em que trabalhavam.

É o caso de um dirigente, que trabalhou como operário-ferramenteiro durante 10 anos, antes de montar com mais dois irmãos uma empresa, que começou no fundo de quintal da sua própria casa.

e) Trabalhavam num ramo que utilizava certos materiais não fornecidos satisfatoriamente no mercado e daí montaram uma empresa para fornecê-lo.

Certo dirigente, antes de abrir uma pequena fábrica de ferro a vapor e mesas de passar roupas, trabalhou durante dois anos como empregado de lavanderia e teve sua própria lavanderia durante dez anos. Outro dirigente, antes de abrir uma empresa de comercialização de produtos para a montagem de padarias, trabalhou, além de outros cargos, como pai-deiro (3 anos) e dono de padaria (3 anos).

f) De funcionários, passaram a sócios do dono em outra empresa como atividade complementar à primeira.

O gerente-contador de uma empresa que fabrica flash para fotografar, ficou sócio minoritário do dono da empresa (25% do capital), num laboratório fotográfico que inicialmente apenas efetuava o teste fotográfico daqueles aparelhos.

g) Fizeram curso superior, alguns estágios e iniciaram negócio próprio ou entraram como sócios em negócios pré-existentes com apoio de capital de parentes.

Neste caso, enquadram-se três engenheiros que, antes de formados, fizeram estágios no ramo e que posteriormente passaram a operar como proprietários de empresas, com auxílio do capital dos pais. Os ramos são construção civil, beneficiamento de metais e serviços de eletricidade.

h) Montaram negócio para comercializar ou aplicar produto fabricado por empresa de amigo.

É o caso de um dirigente que abriu empresa de serviços de pintura, utilizando tinta especial produzida pela empresa de um amigo.

i) Tiveram experiências como titulares de outros negócios independentes do atual.

8. Houve *menor* grau de incidência de dúvida da forma como o tempo é utilizado, no caso de pessoas com curso superior.

Isto em si não pode ser considerado positivo, pois pode inexistir coincidência entre baixo número de dúvidas e boa utilização do tempo.

As Contribuições e o Impacto da Experiência

9. Perguntamos ao dirigente: em que pontos relevantes do seu cargo a experiência é fundamental para evitar erros e resolver problemas? Os principais gêneros de respostas foram os seguintes:

- A experiência contribui para o cargo como um todo, sem destaque para algo em particular. Os dirigentes que se enquadram neste gênero fizeram afirmações como as seguintes:
 - “A experiência ajuda a conduzir o negócio em geral”, “Tudo com experiência pode ser feito de forma melhor”, “A experiência ajuda a enquadrar-se nas circunstâncias do momento”, etc...
 - Auxílio nas negociações:

Neste tópico foi valorizado o conhecimento do ramo e o relacionamento com clientes e fornecedores. Algumas respostas foram: “Compras em sintonia com vendas”, “Visão da necessidade dos clientes”, “Experiência de mercado”, “Criar um ambiente de amizade no fornecedor e no cliente”, etc...
 - Auxílio no relacionamento com subordinados e escolha dos mesmos:

Algumas respostas de interesse foram: “Ouvir todas as versões a respeito, antes de tomar partido”, “Não emitir opinião sem preparo”, “Levar sempre em conta que é tido como exemplo pelos demais”, “Não acreditar em tudo”, “Perceber que os pontos de vista dos outros mudam”, “Contratação e manutenção do pessoal”, “Como treinar pessoas chaves”, etc...
 - Auxílio na política de investimentos.

Alguns dirigentes disseram que a experiência foi afastando-os do “imediatismo” de “visões precipitadas” consideradas aventuras de alto risco. Voltaram-se mais a aplicações que não comprometessem demasiadamente a continuidade da empresa.
 - Auxílio diante de crises.

Alguns dirigentes mencionaram que enfrentam crises piores que anteriores, com mais tranquilidade, em virtude da aprendizagem que tiveram em circunstâncias semelhantes.
10. Os dirigentes menos experientes buscam mais auxílio de outras pessoas (diretores, subordinados, etc...) para a tomada de decisões. Isto indica, como era de se esperar que pessoas menos experientes precisam mais dos outros para tomar decisões, pois têm menos informações para decidir.
 11. Pessoas *mais experientes* responderam que seu cargo inclui menos atividades breves (devido à necessidade de cuidar das diversas áreas da empresa quase que simultaneamente), e também houve mais incidência de dúvidas na forma de utilização do tempo. Este último ponto talvez decorra do desenvolvimento da percepção das complexidades do cargo.
 12. Os dados da pesquisa mostram que há diversos tipos de dirigentes, em função da experiência prévia que tiveram, da escolaridade, da forma de vinculação com a empresa, etc... Provavelmente cada um deles enfrenta dificuldades específicas para cumprir as exigências do cargo. Disto decorre que falar-se em dirigente de Pequena e Média Empresa como se fosse uma “entidade” única é uma simplificação que pode gerar equívocos.

INFORMAÇÕES SOBRE A ORGANIZAÇÃO

As Influências do Número de Funcionários

13. Quanto maior o número de funcionários, mais reuniões semanais são feitas, mais a frequência de reuniões é definida, menos atendimento sem filtragem, menos documentação sem filtragem, maior a relevância da falta de horário para recebimento da documentação, maior a relevância do excesso de documentação, maior a incidência de reuniões não pe-

riódicas, maior a incidência de dificuldades de delegar e maior relevância da ausência de hierarquização dos problemas da empresa pela precedência corretiva no tempo. Os pontos citados mostram os efeitos do crescimento da empresa sobre a forma de administração: são exigidos mais horários definidos, mais filtragem nos atendimentos e mais reuniões para que as pessoas que trabalham em locais separados interajam.

As Influências do Ramo de Atividades

14. No ramo de serviços houve mais trabalhos fora das horas normais de trabalho e maior incidência de atendimentos a subordinados indiretos.
15. No ramo comercial houve mais ausência de tempo sob controle do dirigente, maior incidência de dúvidas sobre a forma de utilizar o tempo, mais ausência de hierarquização dos problemas pela importância e em relação à precedência corretiva no tempo. Também foi atribuída maior relevância ao problema da ausência de hierarquização dos problemas em relação ao tempo.
16. Podemos interpretar as ocorrências mencionadas da seguinte forma: no ramo de serviços, a dependência dos clientes é contínua, o que leva a trabalhos fora das horas normais, e mesmo a uma maior interação com os subordinados indiretos para compor esquemas que permitam atender aos clientes. A urgência em atender solicitações externas, não permite que se dê ordens aos subordinados diretos, que por sua vez transmitirão aos seus próprios subordinados. Também no caso do comércio, a interação com os clientes, é maior do que no caso da indústria, o que levaria o comerciante a sentir mais ausência de controle sobre o próprio tempo. A vinculação estreita com um mercado dinâmico induz a uma maior incidência de dúvidas na forma de utilizar o tempo, devido às dúvidas na hierarquização dos problemas pela importância e pela precedência corretiva.

Definição de Área de Responsabilidade dos Dirigentes

17. Em função da existência ou não de sócio(s) ativo(s), a área de responsabilidade dos dirigentes pesquisados foi classificada em três gêneros:

a) "Todas-só", quando o dirigente é o responsável por toda a empresa, sem apoio do sócio, mesmo que este exista, não participando ativamente. Neste grupo enquadram-se 22 dirigentes (42% da amostra).

b) "Todas com sócio", quando mesmo existindo sócio ativo, não há uma divisão precisa de área de responsabilidade. Em geral, chefiam os mesmos funcionários. Alguns comentários dos dirigentes, ilustrativos do mencionado, foram: "Um cobre a área do outro", "Quem está presente resolve", "Isto também pode ser feito pelo meu irmão", "Dividem o trabalho durante o processo", etc... É o caso de 19 dirigentes (36% da amostra).

Em geral a teoria administrativa clássica ou tradicional, não vê com bons olhos esta ambigüidade na definição de autoridade, por ferir princípios como o da unidade de comando e facilitar a existência de problemas devido à indefinição do responsável. Entretanto, a divisão do trabalho entre os diretores, segue uma lógica que ainda não foi bem explicitada pela teoria convencional.

Embora os dados empíricos que coletamos não permitam uma avaliação de quão boa ou acertada é a atuação

sobreposta dos dirigentes, a definição ambígua da autoridade apresenta a vantagem de aumentar a flexibilidade da organização ao permitir a ausência de um dos sócios, e o melhor proveito das diferenças individuais, pois “quem sabe mais, resolve o problema” Além disso é intensificada a troca de informações, um dirigente complementando o outro, como se fora um colegiado.

O bom uso da definição ambígua de autoridade depende muito do clima reinante na organização. Se houver confiança e apoio entre as pessoas, os resultados serão melhores do que numa situação contrária (Goodman, 1976).

c) “Parcial”, quando a autoridade do dirigente é restrita a alguma(s) área(s) da empresa. É o caso de 12 dirigentes (22% da amostra de nossa pesquisa). Em geral, estes dirigentes são parentes e/ou sócios minoritários do fundador da empresa.

18. Havendo ou não sócio, a frequência de mudança de atenção do dirigente é a mesma. O mesmo ocorre com o contato com subordinados devido a imprevistos e com a variedade das atividades.
19. O fato de possuir sócio não reduziu a sobrecarga, em termos de trabalho fora das horas normais. Estes pontos mostram que a atuação sobreposta dos dirigentes, se por um lado dá maior segurança à empresa, por outro lado, não reduz a carga de trabalho de cada um dos sócios.

Subordinados Diretos e Tempo dos Mesmos na Empresa

20. Em 37 casos (70% da amostra), o número de subordinados diretos dos dirigentes foi inferior a cinco.

21. Em 41 empresas (77% da amostra), os subordinados diretos estão há mais de dois anos na empresa.
22. O número de subordinados diretos (e também o tempo dos mesmos na empresa) não exerceu influência na frequência de mudança de atenção exigida pelo cargo do dirigente.
23. O grupo de dirigentes com subordinados mais antigos, não os considerou mais treinados do que os dirigentes com a maioria dos subordinados há menos de dois anos na empresa.
24. O fato de contar com subordinados mais antigos também não reduziu a variedade das atividades do dirigente.
25. Os dois últimos pontos são indicativos de que os dirigentes devem tomar providências para que sua interação com os subordinados, no transcorrer do tempo, tenha também um caráter de treinamento dos mesmos.

Informações Escritas Recebidas pelo Dirigente

26. Sem entrar no mérito de uma análise detalhada, da suficiência ou não de cada um dos gêneros de informações e do acerto da periodicidade com que são recebidas (o que exigiria um detalhamento por ramo e mesmo tipo de produto produzido e/ou comercializado), julgamos válidas as seguintes observações:
 - a) Os dirigentes estão recebendo a contento informações para controle das contas a receber, contas a pagar, posição bancária e posição de caixa. O mesmo pode-se afirmar quanto a informações sobre vendas totais e quantidade produzida total (aplicável apenas às empresas com atividades industriais).
 - b) Boa parte dos dirigentes não está recebendo, de forma sistemática, informações sobre vendas por área ou

vendedor, vendas por produto e vendas por cliente.

- c) Boa parte dos dirigentes não está recebendo a contento (mensalmente por exemplo), informações sobre “Lucros e Perdas” e “Balancete” (Ativo x Passivo, com discriminação dos saldos das diversas contas).
27. Embora não tenhamos coletado dados sobre o assunto, é deveras conhecido o fato de que a contabilidade das PMEs, geralmente não se presta a finalidades gerenciais, voltando-se apenas aos aspectos fiscais. Neste sentido, ela pode iludir ou não alertar o dirigente para uma série de problemas.
28. Quando perguntamos aos dirigentes se as posições (relatórios escritos) atendem as necessidades, 34 (64% da amostra), responderam que sim.
29. A maioria dos que não estão satisfeitos gostariam de aprimoramento no fluxo de caixa e/ou receber os lucros e perdas mensalmente e/ou controlar melhor o estoque por produto.
30. Os dados permitem as seguintes inferências:
Quando comparamos a opinião dos dirigentes quanto à suficiência de informações com aquelas que realmente recebem, notamos um certo “otimismo” deles. Em termos de gestão da empresa como um todo, informações como: lucros e perdas, vendas por produto e por cliente (e as análises que permitem estes dados, como curvas ABC, margem de contribuição, etc.), são mais importantes do que as posições financeiras de contas a pagar, etc. Resta saber então, por que o recebimento dos relatórios menos importantes foi mais freqüente. Talvez porque essas posições financeiras são mais conhecidas do que as outras, e também a necessidade operacional das mesmas é mais evidente, pressionando mais no dia a dia, do que os controles

gerenciais. Isto também indica uma ótica distorcida, que enfatiza os problemas financeiros, como os principais... o que nem sempre é correto. As informações gerenciais citadas, permitiriam um controle mais a nível do negócio como um todo, facilitando a localização mais correta dos problemas da empresa – financeiros ou não.

Arranjo Físico

31. Dos 53 dirigentes, 42 (79%) possuem a sala “não exposta”, isto é, há filtragem antes de alguém de fora da empresa chegar a ele. Dos restantes, nove (17%) possuem a sala exposta e em dois casos não houve verificação.
32. Intercomunicador interno é possuído por 27 dirigentes (51% da amostra), e 30 dirigentes (57%) trabalham com outra(s) pessoa(s) na sala.
33. Respondendo à pergunta, se o arranjo físico prejudicava o seu trabalho, 15 (28%) responderam que sim, alegando excesso de interrupções e dificuldade de sigilo de certos assuntos.
34. Os dirigentes que trabalham com outra(s) pessoa(s) na sala responderam que o seu cargo requer uma mudança de atenção mais freqüente do que aqueles que trabalham sós.

COMPORTAMENTO E DESEMPENHO NO CARGO

O Padrão Geral de Repartição do Tempo

35. O quadro 10 seguinte fruto da observação estruturada mostra o padrão geral de utilização do tempo dos dirigentes.
O número total de atividades inclui todas as “mudanças de foco de atenção do dirigente”, isto é, se ele estava anali-

Quadro 10 – PADRÃO GERAL DE UTILIZAÇÃO DO TEMPO (Dados de observação)

Categorias (**)	Valores Médios	Consolidado	I* Contatos Elétricos (24)	C. I. Roupas Femininas (26)	C. Artefatos de Couro (40)	S. Tratamentos térmicos (50)	C. I. Ótica (70)
Nº total de atividades	112	560	120	156	117	92	75
Tempo total de trabalhos em min.	465	2325	525	432	416	462	490
Duração média em minutos	4,15	4,15	4,4	2,8	3,6	5	6,5
Trabalhos com papéis							
Número de trabalhos	28	141	41	29	23	15	33
Tempo com papéis	136,6'	683:20"	183:30"	86:50"	84'	61'	268'
Proporção do tempo (%)	29,3	29,4	35	20	20,2	13	55
Duração média em minutos	4,8'	4,8'	4,5'	3'	3,7'	4,1'	8,12'
Telefonemas							
Número de telefonemas	24	119	14	15	34	37	19
Tempo em telefonemas	62,5'	312:30"	39	35	79:30"	110	49
Proporção do tempo (%)	13	13	7	8	19	24	10
Duração média em minutos	2,6'	2,6'	2,8'	2,3'	2,4'	3'	2,6'
Contatos face a face (***)							
Número de contatos	37	186	28	70	39	34	15
Tempo em contatos	139,4'	697:10"	54:30"	188:40"	93:30"	267	93:30"
Proporção do tempo (%)	30	30	10	44	22	58	19
Duração média em minutos	3,7'	3,7'	1,9'	2,7'	2,4'	7,9'	6,2'
Rondas							
Número de rondas	23	114	37	42	21	6	8
Tempo em rondas	126,4'	632'	248'	121:30"	159'	24'	79:30"
Proporção em tempo (%)	27	27	47	28	38	5	16
Duração média em minutos	5,5'	5,5'	6,7'	2,9'	7,6'	10,4'	9,9'

(**) Maiores detalhes sobre o significado das categorias pode ser obtido no relatório completo da pesquisa no anexo 3, item 3.2; no anexo 5 e no cap. 8, item 8.5. De forma simplificada *trabalho com papéis* inclui todos os trabalhos de mesa (leituras, assinaturas, etc.), *rondas* são os deslocamentos físicos do dirigente tanto dentro da empresa como fora, visitando clientes, etc.

(***) Exceto os efetuados durante as rondas.

(*) I = Indústria
S = Serviço

C = Comércio

O número entre parênteses representa o número de funcionários

sando certo documento, parou e depois voltou a analisá-lo, foram registradas duas atividades. Também atividades particulares dos dirigentes, sem ligação com a empresa (telefonemas de um parente, etc.), estão incluídas.

36. Os dados da observação mostram os seguintes aspectos (alguns decorrentes de informações não inclusas no Quadro 10):

- Os dirigentes desempenham um elevado número de atividades, mudando o foco de atenção, em média a cada 4,15'
- Também, em média num dia de trabalho, cada dirigente envolveu-se em

28 trabalhos com papéis (que tomaram 29% do tempo), participaram de 24 telefonemas (13% do tempo), tiveram em sua própria sala 37 contatos (30% do tempo), e efetuaram 23 rondas que ocuparam 27% do tempo.

- A análise da duração das atividades mostra que 41% das atividades tiveram duração igual ou inferior a 1 minuto, 29% delas de 1 a 3 minutos e 20% durou mais do que 3 e menos de 9 minutos.⁵ Assim, 90% das ativi-

⁵ Intervalos fechados a direita.

- dades tiveram duração igual ou inferior a 9 minutos.
- d) O iniciador das atividades é na maior parte das vezes o próprio dirigente, indicando que ele tem controle do conteúdo do próprio cargo, ou pelo menos da maneira de distribuir o conteúdo pelo tempo.
 - e) Há uma predominância da comunicação verbal, que ocupa em média 57% do dia de trabalho do dirigente e 67% das suas atividades.
 - f) O número médio diário de contatos (75) e a variedade dos contatos (23 pessoas diferentes) são elevados e decorrem da necessidade de coordenação dos trabalhos da empresa e interligação com o ambiente externo. A variedade de contatos sugere que o dirigente deve ter habilidades no relacionamento humano, para sair-se bem diante dos subordinados, dos clientes, dos fornecedores, etc.
 - g) Durante a observação, em média o dirigente passou 92% dentro da empresa, e desse tempo 72,8% na própria sala.
37. Uma constatação relevante, efetuada na comparação do dia de trabalho dos 5 dirigentes observados, foi que quanto menor a empresa, maior o número de atividades e menor a duração média das mesmas.
38. Alguns pontos mostrados pelos questionários quanto ao comportamento no cargo foram:
- a) A maioria dos dirigentes (79% da amostra de 53 dirigentes) não possui horário pré-estabelecido para suas atividades.
 - b) O tipo de supervisão exercida sobre os funcionários decorre de uma combinação de instruções diárias com conferências periódicas.
 - c) As principais pessoas a auxiliarem o dirigente em suas decisões são os só-

cios (para aqueles que possuem) e os subordinados.

Informações quanto ao Desempenho no Cargo e Resultados Organizacionais

39. Uma das peculiaridades do cargo de dirigente de Pequena e Média Empresa é a escassez de informações para avaliar o próprio desempenho, pois diferentemente de outros cargos, não possui chefe e nem o produto da sua atuação é simples ou suficientemente concreto para que possa ser correlacionado com a mesma facilmente. A situação fica mais crítica quando pensamos no dia-a-dia do dirigente: é bastante difícil detectar a influência das ações do dia-a-dia, nos resultados globais da empresa (mensais, anuais, etc.) – principal gênero de informação para auto-avaliação do dirigente.

EXIGÊNCIAS DO CARGO

40. As exigências do cargo incluem um conjunto de comportamentos que o dirigente deve ter ao ocupá-lo. No caso de dirigentes de PMEs, apesar das exigências comuns, há peculiaridades decorrentes de diferentes contextos de trabalho. Em última análise, elas variam de empresa para empresa, seguindo uma graduação difícil de ser aquilatada, não aferida pela nossa pesquisa. Colocaremos a seguir, de forma genérica e simplificada, algumas das exigências sugeridas pela nossa pesquisa, aplicáveis à maioria dos dirigentes da amostra, separadas em dois gêneros: quanto aos contatos interpessoais e quanto ao padrão de trabalho. Ambas indicam que o cargo do dirigente pode ser visto como uma mistura de diversos cargos administrativos que ganham maior presença em função das circunstâncias. Conseqüentemente é exigido do

ocupante muita flexibilidade e versatilidade para atender às exigências.

Exigências de Contatos Interpessoais

41. Mais de 50% do tempo em contato com terceiros, coordenando internamente e servindo de elo de ligação com o ambiente externo, principalmente com clientes, fornecedores e bancos.
42. Trabalhos com subordinados com treinamento incompleto, devido à impossibilidade de contratar profissionais melhores.
43. Contatos com subordinados para subsidiar as próprias decisões, para enfrentar imprevistos, etc.
44. Supervisão de subordinados que operam em áreas para as quais não recebeu treinamento.
45. Atender a certas solicitações internas conflitantes com as possibilidades da empresa.
46. Efetuar negociações com terceiros.

Padrão de Trabalho: Gênero de atividades, forma como as atividades estão distribuídas pelo tempo, o iniciador das atividades, local de trabalho, etc.

47. *Local de Trabalho:* permanecer a maior parte do tempo dentro da empresa para manter e desenvolver seus fluxos de trabalho.
48. *Duração das Atividades:* “elevada” frequência de mudança de atenção, devido à necessidade de cuidar das diversas áreas da empresa quase que simultaneamente, e atender exigências feitas por pessoas externas. Há também necessidade de atenção concentrada em certas atividades por uma hora ou mais.
49. *Variedade de Atividades:* atividades va-

riadas devido à ausência de especialistas em cada área da empresa.

50. *Recorrência das Atividades:* a maior parte do tempo é ocupado com atividades recorrentes, mas também há atividades especiais e não repetitivas.
51. *Incerteza no Cargo:* pode-se dizer que é elevada, pois o ocupante deve responder a mudanças no comportamento de inúmeras entidades externas, como clientes, concorrentes, governo, etc. Há trabalhos inesperados devido à escassez de recursos humanos/financeiros, há encontro de pessoas não conhecidas e eventualmente trabalhos fora das horas normais.
52. *Amplitude de Tempo das Decisões do Cargo:* variável, predominando problemas do dia-a-dia, mas tendo grande importância aquelas de prazo maior.
53. *Origem das Atividades:* o cargo envolve respostas a terceiros, mas preponderam as atividades iniciadas pelos dirigentes, ou seja, compete aos mesmos determinar o que deve ser feito, os horários de trabalho e o montante de tempo dispendido com outras pessoas.

COMENTÁRIOS FINAIS QUANTO AO DIRIGENTE E O USO DO TEMPO

As dúvidas na utilização do tempo são algo inerente ao cargo do dirigente de PME devido aos seguintes pontos:

- há escassez de informações para avaliar o próprio desempenho. O dirigente não possui chefe...
- o cargo lida com problemas abertos, sem solução única... Mas não só com problemas abertos, que lhe permitisse ficar continuamente refletindo sobre os caminhos a seguir. Ele lida também com rotinas e assuntos específicos, com a manutenção de diversos fluxos de operação que solicitam continuamente a mudança de atenção do ocupante, dificultando a concentração os pontos-chaves.

- seu cargo por estar extremamente vinculado a um contexto de trabalho específico (certa empresa, num certo ambiente), não possui réplicas, que possam fornecer padrões de comportamento aos dirigentes.
- não há modelos teóricos disponíveis para orientar a ação dos dirigentes.

Além das características genuínas do cargo, há certos aspectos do contexto de trabalho, que embora não seja intrínsecos do mesmo, são muito comuns, conforme mostram os dados de nossa pesquisa e de outras e corroboram para a existência de dúvidas na utilização do tempo. São eles a insuficiência dos controles gerenciais, e o treinamento incompleto dos subordinados. Ambos contri-

buem para a desinformação dos dirigentes e para fragmentação do seu tempo, levando à necessidade de contatos, de rondas para supervisão dos trabalhos, etc.

O dirigente como principal vínculo entre sua empresa e o ambiente externo é outro ponto que eleva a incerteza do seu cargo. No caso brasileiro, o ambiente externo tem apresentado turbulência tão elevada, que causa perplexidade até a dirigentes que possuem staff de assessores que se dediquem apenas à análise do mesmo.

As dúvidas na utilização do tempo indicam que as principais coisas a fazer dependem do dirigente e seu desempenho é função do entendimento das exigências do cargo e das escolhas permitidas pelo mesmo.

BIBLIOGRAFIA

- CAMPBELL, J. P.; DUNNETTE, M. D.; LAWLER, E. E. III; and WEICH, K. E. JR. — *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, New York: McGraw-Hill, 1970, p. 6-11, 12, 475.
- GOODMAN, R. A. — *Ambiguous authority definition in project management*; Academy of Management Journal — Vol. 10, nº 4, 1970.
- NIE, N.; DALE, H. B.; HULL, C. H. — *Statistical package for the social sciences*. McGraw-Hill, Inc., 1970.
- TEIXEIRA, H. J. — *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de PMEs*, Dissertação de Mestrado não publicada, apresentada à FEA-USP, 1979.
- TREVISAN, G. D. M. — *As atividades profissionais dos bacharéis em administração, graduados pela Universidade de São Paulo de 1964 a 1974, em São Paulo*, Dissertação de Mestrado não publicada, apresentada à FEA-USP, 1977.

AMBIENTE E PODER ORGANIZACIONAL: NOTAS DE PESQUISA SOBRE UMA EMPRESA ESTATAL*

Renan Springer de Freitas**

** Bolsista do CNPq.

Recentemente, a teoria organizacional tem buscado na análise das relações entre ambiente e estrutura a explicação para a distribuição interna de poder em organizações (Crozier, Perrow, March, etc.). Este estudo busca ilustrar esta hipótese, no caso de uma grande empresa estatal, a Centrais Elétricas de Minas Gerais (CEMIG).

Fundada em 1952, a CEMIG é uma empresa integrada de economia mista, que gera, transmite e distribui energia elétrica para mais de um milhão de consumidores residenciais, rurais, industriais e comerciais, em aproximadamente 910 localidades mineiras, das quais 459 são sedes municipais. Em 1978, estavam instaladas em sua área de concessão, indústrias responsáveis em termos globais, por 100% da produção brasileira de minério de ferro e de ferro níquel, 47% da

produção de ferro-ligas, 52% de alumínio, 85% de zinco, 47% de siderurgia e 33% de cimento, além de 70% da produção brasileira de laticínios. Seu patrimônio em 1979 era de aproximadamente 20 bilhões de cruzeiros. No capital da CEMIG, o Estado de Minas Gerais tem 70% das ações, a Eletrobrás tem 16%, as prefeituras municipais têm 3% e particulares (em torno de 110 mil acionistas) têm 11% das ações. A CEMIG conta atualmente com cerca de 12 000 empregados.

A pesquisa voltou-se, por um lado, para uma análise da estrutura organizacional da empresa, principalmente da distribuição horizontal de poder entre suas subunidades, e por outro, para identificação de fatores ambientais que afetam esta estrutura. A área que apareceu como relevante neste estudo, foi o problema da absorção interna de crises econômicas recentes. Utilizamos basicamen-

Mais que um simples agradecimento, devo expressar minha gratidão ao Professor Antônio Luiz Paixão, que com sua competente orientação tornou possível a realização deste trabalho. Estendo meus agradecimentos a José Maria Medina, sociólogo da Fundação João Pinheiro, ao Professor Antônio Augusto Pereira Prates e ao colega Crisóston Terto Vilas Bôas pelas críticas e revisão do texto. Agradeço ainda aos funcionários da CEMIG que colaboraram com a elaboração deste trabalho fornecendo valiosas informações. Devo dizer no entanto que os equívocos de natureza teórica ou metodológica porventura presentes são de minha inteira responsabilidade.

te entrevistas em profundidade com funcionários de níveis e departamentos diferentes e dados organizacionais, além da análise de publicações internas da empresa.

CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

A abordagem teórica sobre o problema da distribuição horizontal de poder em organizações, requer, em nosso estudo, uma prévia discussão a respeito dos tratamentos que teoricamente são dados ao conceito de eficiência organizacional.

Ao contrário de abordagens tradicionais onde este conceito é definido em termos da capacidade que tem a organização de atingir os objetivos que persegue, Yuchtman e Seashure (1967), definem a eficiência organizacional em termos da capacidade que tem a organização de explorar seu ambiente através da aquisição de recursos escassos e valiosos.

As abordagens tradicionais supõem que as organizações perseguem fins — crescimento, reconhecimento social, etc. — empiricamente identificáveis. Todavia, é impossível ao observador distinguir fins (metas) de resultados, porque a relação entre fins e resultados é contaminada por efeitos ambientais. As organizações em contato com seu ambiente aprendem a perseguir metas realistas: voltam-se ou não para o crescimento em função das restrições ambientais com que colidem (Starbuck, 1965). A fixação de objetivos em organizações, não é, nessa perspectiva, definição de “fins” para os quais a organização supostamente se dirige; mas é vista como estratégias adotadas por seus membros para aumentar ou consolidar o poder de barganha da organização na competição por recursos ambientais (Yuchtman e Seashure, 1967).

As premissas acima esboçadas são de extrema relevância para estudos teóricos referentes à alocação organizacional de poder.

Evidentemente, esta está ligada à contribuição de subunidades para o funcionamento da organização (Weber, 1946). Na medida em que parte relevante destas contribuições se refere à aquisição de recursos ambientais, segue-se que o poder em organizações tende a ser alocado para aquelas subunidades que apresentam, em cada momento dado, maiores vantagens comparativas na aquisição de recursos externos, escassos e valiosos (Salancik e Pfeffer, 1974). O presente estudo busca ilustrar esta conjugação de dimensões “internas” e “externas”, na explicação da distribuição horizontal de poder na CEMIG.

Antes, porém, é necessário esclarecer o que estamos definindo como poder e suas fontes. A teoria das “contingências estratégicas” (ver Hickson et al., 1971 e Hinings et al., 1974), concebe o poder de subunidades em organizações, como função de combinações específicas de três variáveis:

- o grau em que a subunidade lida com fontes de incerteza para as outras subunidades;
- o grau de centralidade de suas atividades, que se traduz na pervasividade e proximidade¹ do fluxo de trabalho de uma subunidade; e
- o grau de substitutibilidade de suas atividades.

Dizemos que uma subunidade absorve incerteza, na medida em que, estando em contato direto com informações percebidas pela organização como relevantes para o seu funcionamento, sintetiza e avalia suas próprias observações diretas e as transmite aos demais setores da organização, tornando-se uma importante fonte de premissas informativas para orientação das providências a tomar. Os “fatos” que ela comunica podem encontrar descrença; raramente, porém, será possível à organização, verificar sua exatidão. Isto dá à subunidade que está em contato direto com a informação considerável discreção e influência (March e Simon, 1970).

Se tomamos a organização como um sis-

tema de atividades e papéis interdependentes, a centralidade de uma subunidade é medida em termos do grau em que suas atividades podem provocar impacto sobre este sistema. Tal impacto se expressa de duas maneiras: em termos da pervasividade, ou o grau em que o fluxo de trabalho de uma subunidade está ligado ao fluxo de trabalho das demais; e em termos da proximidade, a velocidade e rigidez com que o fluxo de trabalho de uma subunidade afeta o *output* da organização.

Absorvendo incertezas, ampliando sua centralidade e evitando a substitutibilidade de suas atividades, uma subunidade cria condições específicas para o funcionamento das outras subunidades; o que as tornam dependentes. A tais condições chamamos contingências. Quanto maior o grau de controle sobre contingências estratégicas por parte de uma subunidade, maior será sua capacidade de tornar as atividades das outras subunidades dependentes das suas atividades e consequentemente maior será seu poder.

A discussão que se segue busca explorar a hipótese de que mudanças ambientais criam incertezas cruciais para o funcionamento da organização e fazem com que o controle sobre contingências estratégicas passe a ser exercido por aquela subunidade que apresenta maiores condições de absorver as incertezas criadas. Isto ocorre na medida em que suas atividades adquirem maior grau de centralidade (proximidade e pervasividade) e que não haja condições, por parte de outras subunidades, de substituí-las.

Pelo fato de ter sido a recente crise econômica a mudança ambiental que apareceu como relevante em nosso estudo seus efeitos sobre a alocação interna de poder na CEMIG, serão analisados a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A alocação interna de poder na CEMIG, foi analisada a nível de suas diretorias: Dire-

toria de Produção e Transmissão, Diretoria de Projetos e Construções, Diretoria de Distribuição, Diretoria de Gestão Empresarial, Diretoria Jurídica e Diretoria de Finanças e Material. Estas diretorias situam-se no terceiro nível da hierarquia formal da empresa (conforme mostra o Quadro 1). O Quadro 2 indica a distribuição de órgãos e empregados da CEMIG por diretoria. Na medida em que foram realizadas as entrevistas, duas diretorias passaram a ganhar relevância como objeto de análise: a Diretoria de Projetos e Construções e a Diretoria de Produção e Transmissão.

Até o advento da crise econômica recente (cujos efeitos na CEMIG são mais nítidos a partir do último triênio da década de 70), a Diretoria de Projetos e Construções era vista como a subunidade que mais tinha influência nas decisões da empresa. Esta influência decorria da alta centralidade de suas atividades, ou seja, do fato de ter sido a construção de obras de geração de energia elétrica, até recentemente, a principal atividade da CEMIG.

Do ano de sua criação (1952) até o ano de 1970, a capacidade instalada da CEMIG aumentou aproximadamente 56 vezes, e deste ano em diante, sua capacidade de geração de energia vem praticamente dobrando a cada 5 anos, conforme mostra o quadro abaixo:

O desempenho evidenciado no quadro 3 ligou-se de um lado à alta elasticidade da demanda (também evidente no quadro) e, de outro, à alta disponibilidade de recursos com que a CEMIG vinha contando até recentemente. Na CEMIG sempre elaborou-se projetos e iniciou-se construções antes de se estudar as disponibilidades financeiras. Os problemas de financiamento ficavam para ser resolvidos depois de implementados os projetos.²

Tendo grande facilidade de obter recursos para investimentos, a CEMIG concedia à Diretoria de Projetos e Construções, uma gran-

Quadro 1
Distribuição dos Órgãos em Função dos Níveis Hierárquicos

Natureza dos órgãos Nível de Administração	Órgãos Colegiados	Órgãos de Direção Superior	Órgãos de Execução		Órgãos Especiais	
			Centra- lizados	Regiona- lizados	Com nível definido	Com nível definido quando de sua criação
A	- Assembléia Geral - Conselho de Administração - Conselho Fiscal					Residência Escritório de Representação Serviço Unidade de Produção Escritório de Engenharia
B	- Diretoria					
C		- Presidência - Diretoria				
D			- Superintendência			
E					- Centro	
F			- Departamento	- Região - Sistema	- Assessor/ - Cons. Juríd. - Aud. Inter.	
G			- Divisão	- Distrito - Grupo	- Secretaria Geral	
H			- Seção	- Distrito de distribuição		

Quadro 2
Número de Empregados por Plano Salarial a Nível de Departamentos em 1979*

Órgão	Nº de Superintendências	Nº de Departamentos	Nº de Empregados Nível Universit/	Nº de Empregados Apoio Engenharia	Nº de Empregados Apoio Administ/	Nº de Empregados Nível Artífices	Total de Empregados
Presidência	2	6	64	16	68	6	154
Diretoria de Produção e Transmissão	3	15	234	634	211	1598	2677
Diretoria de Projetos e Construções	5	12	312	295	134	68	809
Diretoria de Distribuição	3	18	149	632	828	2371	3980
Diretoria de Gestão Empresarial	3	13	209	62	505	677	1453
Diretoria Jurídica	1	2	32	2	50	0	84
Diretoria de Finanças e Material	3	12	146	31	483	66	726
Total Geral	20	78	1146	1672	2279	4786	9883

* Estes dados não incluem os empregados que ocupam cargo de chefia

Quadro 3
Dados da expansão da CEMIG – 1952/1980

Ano:	Usinas: Capacidade Instalada (MW):	Linhas de Transmissão (Km):	Demanda (MW):
1952	12	64	10
1962	385	1831	274
1970	675	7436	813
1975	1519	10051	1386
1980	3400	13100	2780

de margem de autonomia na alocação de tais recursos, visando “montar uma excelente máquina de construção de usinas”, que lhe permitisse monopolizar o atendimento ao grande crescimento da demanda que se verificava, sem ter que se submeter à orientação da política energética federal.³

Em suma, dando ênfase às atividades de construção de usinas, a CEMIG concedia grande margem de autonomia à Diretoria de Projetos e Construções, visando melhorar sua posição de barganha frente a seu ambiente (FURNAS no caso específico) na competição pelo monopólio da oferta de energia no Estado de Minas Gerais.

Todavia, os problemas enfrentados pela economia brasileira, nos anos recentes, vêm trazendo para a CEMIG grandes dificuldades na obtenção de recursos financeiros.⁴ Isto vem provocando uma gradual desativação dos órgãos do *staff* (setor de planejamento)⁵ da Diretoria de Projetos e Construções, visto que as atividades destes órgãos dependem, fundamentalmente, da disponibilidade de recursos para grandes investimentos (o que, obviamente não ocorre em grau comparável com as atividades dos órgãos das outras diretorias).

Vários são os indicadores da recente desativação do setor de planejamento na CEMIG. Constatou-se através de entrevistas que a maior parte dos projetos deste setor vêm sendo vetados pela cúpula da Empresa: uma série de linhas de transmissão em Minas Ge-

rais e o atendimento a uma série de pontos. A CEMIG já cogita em programar a deterioração do fornecimento de energia e desacelerar a construção da usina de Emborcação.⁶ O cronograma financeiro de um projeto recente, que “dentro da engenharia elétrica não é considerado caro” (aproximadamente 8 milhões de dólares), foi avaliado como idealista para a realidade do momento, pelo superintendente da área.⁷

Por outro lado, atividades rotineiras deste setor (a elaboração de planos de investimento), passaram a ter um caráter extremamente errático: cada plano de investimento elaborado é constantemente alterado e os projetos são dificilmente implementados.⁸ Em suma, a conjuntura de escassez fez com que as atividades de planejamento perdessem sua centralidade provocando uma gradativa perda de autonomia dos órgãos responsáveis por esta atividade, em favor da crescente centralização do poder decisório na cúpula da CEMIG.

Visto que uma conjuntura econômica desfavorável é fator de perda de poder de uma subunidade frente à cúpula da Empresa, cabe então analisar como este poder é agora alocado.

Em períodos favoráveis o sistema (geração, transmissão e distribuição) de energia elétrica é projetado com folga, e sua evolução é facilmente acompanhada pelas atividades de planejamento. Nesses períodos, o conhecimento das condições de uso dos equipamentos que viabilizam a operação do sis-

tema não é relevante, porque os equipamentos podem ser substituídos segundo rotinas, estando ou não em estado precário.

Entretanto, diante da escassez, a CEMIG não dispõe de verbas para manter equipamentos de reserva em estoque, o que torna cada vez menos freqüente a substituição dos equipamentos em uso. Hoje, as reservas de equipamento estão praticamente esgotadas; o “sistema CEMIG” está sendo operado com o máximo de sua capacidade instalada, sem nenhuma capacidade ociosa.

Quando o sistema é operado nas precárias condições acima descritas, o conhecimento das condições de uso dos equipamentos passa a ser um fator fundamental na definição de prioridades para alocação de certos recursos — linha de transmissão, transformadores e outros equipamentos pois estes serão alocados apenas em caso de substituição de equipamentos que não apresentam mais nenhuma condição de uso. As decisões referentes à alocação de tais recursos passam então a ser tomadas por quem conhece as condições de uso dos equipamentos: o setor de operações (órgãos da Diretoria de Produção e Transmissão).

Atualmente, pelo fato de conhecer as condições de uso dos equipamentos, os empregados ligados às atividades de operação dirigem as atividades de planejamento, porque são eles quem ditam os limites de funcionamento de cada equipamento ditando conseqüentemente os limites do funcionamento do sistema de energia elétrica. Os exemplos abaixo buscam ilustrar este fato.

Em épocas favoráveis, quando um transformador mostra sinais de precariedade (em tais casos uma lâmpada de controle acende-se automaticamente), todo um arsenal de medidas é acionado para que esse transformador seja substituído depois de dois anos. Nessas condições a Empresa não precisa consultar o setor de operação. Atualmente, quando tal evento ocorre, o setor de operação é imediatamente acionado, para estabe-

lecer critérios de uso para o transformador, visando torná-lo utilizável o máximo de tempo possível.

Na “falta de dinheiro”, cada caso é analisado separadamente, o que concorre para que os órgãos da Diretoria de Produção e Transmissão passem a participar na elaboração dos planos de investimento da CEMIG. Tornou-se rotineiro para os órgãos dessa Diretoria analisar os planos de investimentos elaborados pelo setor de planejamento. Até recentemente, isto ocorria apenas excepcionalmente. “A cinco anos atrás, tínhamos informações sobre os programas de investimentos. Agora, participamos na elaboração destes. Nesses programas, onde as prioridades são estabelecidas, nós opinamos sobre projetos, diagramas e sub-estações. Antes, esse tipo de opinião só era dado eventualmente. Hoje virou rotina.”⁹

Podemos agora retomar nossos pressupostos teóricos para explicar a ascensão do setor de operação na CEMIG.

A escassez de recursos trouxe para a CEMIG uma grande dificuldade para investir em construção de usinas e em equipamentos de reserva. Tais restrições fizeram com que a alta proximidade das atividades de planejamento da Diretoria de Projetos e Construções se deslocasse para as atividades de operação da Diretoria de Produção e Transmissão, pois na falta de recursos para ampliar o sistema, a CEMIG volta-se para o funcionamento da capacidade de que dispõe; o que dá ênfase às atividades de operação. O conhecimento das condições de uso de cada equipamento, fato de pouca relevância em períodos favoráveis, torna-se, em conjuntura de escassez, uma fonte crucial de incerteza para o funcionamento do sistema, com a qual o setor de operação passa lidar, ditando os limites do funcionamento do referido sistema.

Uma possível forma de substituir as atuais atividades do setor de operação para diminuir seu poder, seria criar um repertório de

rotinas para a substituição de equipamentos. Todavia, diante do esgotamento da capacidade ociosa, a necessidade de utilização dos equipamentos até o máximo de suas capacidades faz com que a substituição de cada equipamento seja precedida da análise de suas condições de uso; o que torna incompatível a substituição de equipamentos por rotinas. Atualmente a duração de cada equipamento não é mais determinada formalmente pelo repertório de rotinas da empresa (por exemplo, o caso da substituição de transformadores dois anos após o sinal da lâmpada de controle), mas é objeto de análise do setor de operação.

Por ser necessária a análise de cada caso, amplia-se a pervasividade dos órgãos da Diretoria de Produção e Transmissão, isto é, estes passam a influir em decisões que antes eram tomadas à sua revelia, conforme foi mostrado.

Pela pervasividade de suas atividades e por lidar com uma fonte crucial de incerteza — fatores que derivam de um lado da alta proximidade que as atividades do setor de operação adquiriram em função da crise econômica, e de outro, da ausência de alternativas na CEMIG para operar o sistema em condição de esgotamento da capacidade ociosa — A Diretoria de Produção e Transmissão ganhou poder.

Acreditamos que o processo acima descrito explica, satisfatoriamente, a ascensão do setor de operação na CEMIG. Duas explicações alternativas podem, no entanto, ser consideradas: a hipótese de um estágio natural de evolução; e a hipótese referente a capacidade de liderança dos atores envolvidos no processo.

A primeira hipótese levanta a questão de que há um limite para as atividades de construção de usinas, visto que o ritmo de crescimento do sistema tende necessariamente a diminuir (o que se evidencia nos dados do quadro três). Nesse caso, o deslocamento de poder aqui descrito seria verificado indepen-

dente da existência de qualquer crise econômica. O deslocamento seria, nessa perspectiva, uma decorrência natural de um estágio de crescimento alcançado pela CEMIG.

A segunda hipótese é explorada, por exemplo, por Tannenbaum (1961) em seu estudo sobre a distribuição de poder entre setores distintos de um grande departamento de uma base naval norte-americana. No estudo, é considerado o fato de que em algumas organizações, indivíduos específicos, com interesses e desejos pessoais, quando em posição de direção, exercem influência no processo decisório.

Contra a primeira objeção, podemos argumentar que um suposto ponto de saturação de usinas construídas está longe de ser atingido na CEMIG. Seria correto afirmar que obras do porte de São Simão (atualmente 1,7 MW de capacidade) ou mesmo Emborcação (1 MW), não serão mais construídas. Todavia grande número de usinas de médio porte (0,4 a 0,6 MW) estão ainda por construir.¹⁰ A construção de quatro usinas: Nove Ponte, Capim Branco, Aimorés e Iguapava, já estão sendo planejadas para depois da conclusão das obras da usina de Emborcação (prevista para 1981).¹¹ Há de se acrescentar ainda que a CEMIG prevê crise de oferta para 1983 se não continuar a expandir sua capacidade de geração de energia e não puder dispor de fontes alternativas de fornecimento.¹²

A segunda objeção considerada pode ser também refutada empiricamente. A hipótese de influências exercidas por indivíduos em posição de direção não se aplica para o caso da CEMIG, visto que, desde 1974 (portanto antes do impacto da crise econômica), não há, a nível de direção, nenhuma alteração, nem na Presidência, nem nas diretorias da CEMIG, com uma única exceção na Diretoria de Gestão Empresarial, onde houve alteração em 1979.

CONCLUSÃO

Procuramos neste trabalho de natureza exploratória analisar os efeitos de mudanças ambientais sobre a distribuição de poder em uma grande organização estatal. Procuramos mostrar que, no caso em estudo, em condições de escassez, o poder tende a se deslocar do setor de planejamento para o setor de operações. Os mecanismos pelos quais este deslocamento se deu puderam ser analisados com base na “teoria das contingências estratégicas” de Hickson et al.

Apesar de suas claras limitações metodológicas, a pesquisa dá suporte empírico para algumas proposições de teoria organizacional. Ela dá apoio, por exemplo, às proposições em torno da relação entre absorção de incertezas e alocação interna de poder (Perrow, 1970) ou escassez de recursos e centralização (Wilson, 1966). Enfim, o estudo procura mostrar a importância de uma abordagem organizacional, para o estudo de empresas estatais, um enfoque geralmente negligenciado na análise política brasileira.

NOTAS DE RODAPÉ

- 1 Traduzido do inglês “immediacy”; termo que se refere a “algo que é de importância imediata (*Merriam-Webster Dictionary*, 1974) e pode também ser traduzido por ‘urgência’. Por desconhecer a língua portuguesa um vocábulo mais adequado, resolvemos para efeito de exposição, utilizar o termo proximidade”
- 2 Entrevista, Belo Horizonte, 1980; informação fornecida pelo Chefe do Departamento de Organização e Métodos.
- 3 A CEMIG sempre buscou garantir seu parque gerador para não ficar subordinada a FURNAS (Entrevista, Belo Horizonte, 1980). A orientação da política energética federal, segundo decreto de 1971, era no sentido de que o fornecimento de energia deveria partir das em-

presas subsidiárias da Eletrobrás: FURNAS, ELETRONORTE, ELETROSUL, CHESF. A CEMIG (assim como as outras empresas estatais de energia elétrica), de acordo com esse decreto, deveria servir-se do fornecimento de FURNAS, caso seu parque gerador não se mostrasse capaz de atender ao crescimento da demanda dos consumidores situados em sua área de concessão. Entretanto, por não dispor do mesmo *know-how* em construção de usinas de que dispõe a CEMIG (ou mesmo a CESP), o Governo Federal permitiu que esta empresa iniciasse, em 1977, a construção da Usina de Emborcação (1 MW de capacidade). No ano de 1980 paradoxalmente ao decreto de 1971 e à política de contenção de gastos dirigida às empresas estatais, a Eletrobrás encomendou à CEMIG a construção de novas usinas. Cabe explicitar que a Eletrobrás (em conjunto com as agências do Banco Mundial, BID e BIRD) é a principal fonte de financiamento da CEMIG.

- 4 Para o ano de 1980, o orçamento da CEMIG foi cortado em 60%; de 20 para 8 bilhões de cruzeiros. Infelizmente não obtivemos os dados referentes aos cortes dos anos anteriores.
- 5 É função do setor de planejamento ditar à Empresa como agir tecnicamente, para se adiantar às necessidades de energia elétrica do mercado. Até recentemente, esse setor gozava de uma grande margem de autonomia na elaboração e implementação de seus próprios estudos, porque até então, a empresa tinha recursos para investir maciçamente em construção de usinas. Um exemplo disto, é a construção, no início da década de 70, da usina de São Simão, na época a maior do Brasil.
- 6 Entrevista, Belo Horizonte, 1980.
- 7 Id.
- 8 Em períodos favoráveis, o setor de pla-

nejamento elaborava em média dois estudos de planejamento de investimentos por ano. Diante da crise atual, tais estudos foram elaborados seis vezes em um período de apenas seis meses (primeiro semestre de 1980). A cada momento um novo fator era considerado, e uma nova ordem era dada pela cúpula da empresa.

- 9 Informação fornecida pela chefe da área de engenharia operacional da CEMIG.
- 10 Entrevista, Belo Horizonte, 1980.
- 11 Id.
- 12 A CEMIG receberá parte da energia gerada em Itaipu e prevê uma grave crise de oferta para os próximos anos, caso haja atraso nas obras desta usina.

BIBLIOGRAFIA

- CROZIER, M.** – *El fenomeno burocrático*, vol. I e II, Amorrortu Editores, Buenos Aires, 1969.
- HININGS, C. R.; D. J. HICKSON, J. M. PENNINGS, R. E. SCHNECK,** – “Structural of Intraorganizational Power”, *Administrative Science Quarterly*, 19:1, 1974, pgs. 22-43.
- HICKSON, D. J., C. R. HININGS, C. A. LEE, R. E. SCHNECK, J. M. PENNINGS,** – “A Strategic contingencies, theory of intraorganizational power”, *A.S.Q.*, 1971, vol. 16, 216-229.
- PERROW, C.**, – 1970, “Departmental power in industry”, M. N. Zald, Ed., *Power in organizations*, Vanderbilt University Press Nashville.
- MARCH, J. G. e SIMON, H. A.**, – *Teoria das organizações*, Fundação Getúlio Vargas, 2a. Edição, 1970.
- SALANCIK, G. and PFEFFER, J.** – “The bases and use of power in organizational decisions making, *A.S.O.*, vol. 19, 1974, pgs. 453-473.
- STARBUCK, W. H.** – “Organizational growth and development”, in James G. March, ed., *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand Mc Nally, 1975.
- TANNENBAUM, R., WESCHLER, I. R., MASSARICK, F.** – “Organizational in Action: Bureaucracy in a Government Laboratory”, *Leadership and organization: a behavioral science approach*, Mc Graw Hill Book Company, Inc. New York, 1961.
- WEBER, M.** – *Essays in sociology*, Oxford University Press, New York, 1946.
- WILSON, J.** – “Innovation in Organizations: Notes Towards a Theory”, J. Thompson, Ed. *Approaches to organization design*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, 1966.
- YUCHTMAN, E. e SEASHURE, S.** – “A System resource approach to organizational effectiveness, *A.S.R.*, 32.6, 1967, p. 891-903.

NOTAS E COMUNICAÇÕES

VENDA DE ESTOQUES EXCESSIVOS — Um estudo de engenharia econômica

Claus Warschauer*

*Prof. do Departamento de Administração da FEA, do Departamento de Produção da Escola Politécnica e da Escola de Administração de Empresas da F.G.V.

Em época de crise, redução de produção, falta de capital de giro e alto custo de dinheiro, muitas empresas cogitam em reduzir os estoques dos itens cuja quantidade consideram excessiva.

Entre as causas que deram origem aos estoques atualmente considerados excessivos podemos citar: erro na previsão do consumo, alterações no projeto dos produtos, na linha de produção, nos equipamentos usados ou nas quantidades produzidas.

Os itens que não têm nenhum consumo previsto, ou porque os produtos a que se destinavam saíram de linha, ou porque os equipamentos que os utilizavam como peças de

reposição, já foram desativados, obviamente devem ser vendidos por “qualquer preço”

Algumas empresas cogitam vender também, abaixo do preço de reposição atual, parte dos estoques que consideram excessivos, mesmo que tenham que readquiri-los futuramente, a preço maior.

Analisaremos abaixo as condições em que há vantagens nesta venda. Não consideraremos aqui aspectos especulativos, em que o preço do material sobe mais do que a inflação (proibição de importação, por exemplo) ou menos do que a inflação (progresso tecnológico, circuitos e componentes eletrônicos, por exemplo). Consideraremos que “o preço de lista” dos itens, acompanha a inflação, ou, em outras palavras, que possa ser considerado constante quando expresso em ORTN ou qualquer outra moeda de valor aquisitivo constante. As taxas de juros i , con-

sideradas adiante incidem portanto sobre as ORTNs ou sobre a moeda já corrigida monetariamente; são portanto, as taxas de juros reais, além da inflação e cuja ordem de grandeza é:

- mínimo: 0,5% a.m. \cong 6% a.a. acima da inflação (caderneta de poupança se a ORTN acompanhar a inflação)
- média: 1% a.m. \cong 12,7% a.a. acima da inflação (aluguéis, debêntures quando corretamente reajustados)
- boa: 2% a.m. \cong 26,8% a.a. acima da inflação (empresas de rentabilidade muito boa)
- excepcional: 3% a.m. \cong 42,5% a.a. acima da inflação (empresas de rentabilidade excepcional, ou de alto risco)

1º caso: O item cujo preço de lista é L (constante, em ORTN) pode ser vendido (ou "liquidado") hoje, por vL , abaixo do preço de lista ($v < 1$) e deverá ser readquirido pelo preço de lista L , daqui a k meses.

O valor apurado vL , aplicado no mercado financeiro, ou no giro da empresa, à taxa mensal real i (além da inflação) deve render pelo menos o valor L , daqui a k meses, isto é

$$vL(1+i)^k \geq L;$$

aplicando logaritmos em ambos os membros obteremos:

$$k \geq \frac{-\log v}{\log(1+i)}$$

Tabelando-se o valor de k para os valores usuais de v e i , obtemos:

$v \backslash i$	1% a.m.	2% a.m.	3% a.m.	4% a.m.
0	∞	∞	∞	∞
0,1	231	116	78	58,7
0,2	161	81,2	54,4	41,0
0,3	121	60,8	40,7	30,7
0,4	92	46,3	31,0	23,4
0,5	69,6	35,0	23,4	17,7
0,6	51,3	25,8	17,3	13,0
0,7	35,8	18,0	12,1	9,1
0,8	22,4	11,3	7,5	5,7
0,9	10,6	5,3	3,6	2,7
1	0	0	0	0

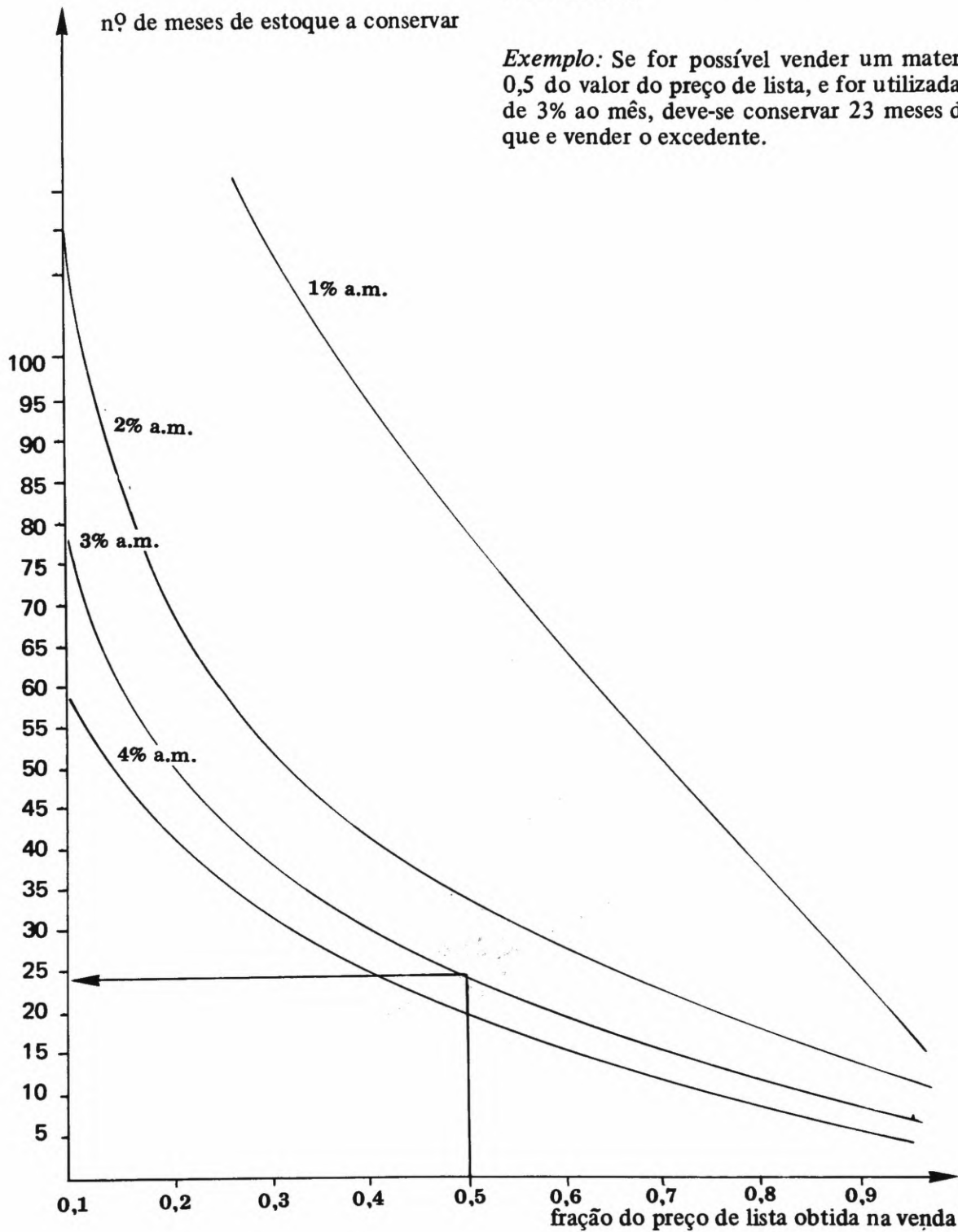
A tabela fornece k , número mínimo de meses de estoque que deve ser conservado em função de:

v = fração do preço de lista que pode ser conseguido na venda

i = taxa de juros real que incide sobre uma moeda de valor aquisitivo constante, (como a ORTN, por exemplo).

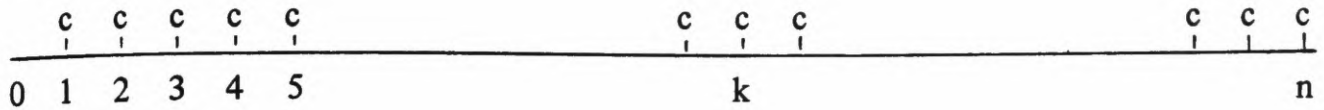
Gráfico do número de meses de estoque que devem ser conservados em função da fração do preço de lista obtida na venda e da taxa de juros usada (juros sobre ORTN)

Exemplo: Se for possível vender um material por 0,5 do valor do preço de lista, e for utilizada a taxa de 3% ao mês, deve-se conservar 23 meses de estoque e vender o excedente.



2º caso: Há um consumo mensal regular de c peças por mês e um estoque considerado

excessivo E (peças) tal que o estoque é suficiente para n meses ($n = E/c$).



A receita apurada hoje, pela venda de $(n - k)$ meses de estoque, por uma fração v do preço de lista L ($v < 1$) é:

$$R = (n - k) vL$$

O valor presente (VP) dos custos futuros, de readquirir, após a data k , mês a mês estes $(n - k)$ meses de estoque vendidos pelo preço de lista é:

$$VP = L \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n - 1} \frac{1}{i} - L \frac{(1+i)^k - 1}{(1+i)^k - 1} \frac{1}{i}$$

$$VP = L \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n i} - L \frac{(1+i)^k - 1}{(1+i)^k i}$$

obtido de acordo com a fórmula do valor presente de uma série de pagamentos periódicos iguais, bem conhecida pela matemática financeira.

Procuramos o máximo da função:

$$f(k) = R - VP$$

$$f(k) = (n - k) vL - L \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n i} + L \frac{(1+i)^k - 1}{(1+i)^k i}$$

em função de k (número de meses a conservar)

$$\frac{df}{dk} = -vL + L \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n i} \log(1+i) = 0$$

(onde \log é o logaritmo neperiano)

donde obtemos facilmente:

$$k = \frac{-\log v + \log i - \log \log(1+i)}{\log(1+i)}$$

(onde todos os logaritmos são neperianos)

e considerando que para os valores habituais de i (1% até 3% a.m., o valor de $\log i - \log \log(1+i)$ é aproximadamente zero, obtemos:

$$k \cong \frac{-\log v}{\log(1+i)}$$

que coincide com o valor anteriormente obtido; podemos portanto também neste caso usar a tabela e gráfico obtidos no 1º caso. **Conclusão:** Analisando a tabela anterior verificamos que para valores muito elevados de v (90%, por exemplo), compensa vender os estoques que excedem 3 a 10 meses, conforme a taxa de juros considerada. É o caso de fundições, por exemplo, que reaproveitam 90% do material refundido. Perdem apenas a mão-de-obra e o combustível; para valores médios de v (50%, por exemplo), deve-se conservar pelo menos 23 a 35 meses de consumo, conforme a taxa de juros considerada (é o caso das empresas que conseguem devolver aos seus fornecedores, as peças de reposição dos seus equipamentos por metade do preço de lista). Para valores de venda muito baixos (20 a 30%, por exemplo), só devem ser vendidos os estoques que superam 4 ou 6 anos de consumo.

AS DECISÕES OCULTAS NO PROCESSO DECISÓRIO

Sérgio Baptista Zaccarelli

Professor Titular, Chefe do Departamento de Administração da FEA/USP

Quando se diz:

— Fulano decidiu que...

a imagem imediata usual que surge em nossa mente é que o senhor fulano chamou os subordinados afetados pela decisão e, no melhor estilo de chefe, comunicou claramente a decisão.

Afirmar que os tomadores de decisão são bons comunicadores de suas decisões, nem sempre corresponde à realidade. Alguns pretendem comunicar claramente, mas não conseguem por dificuldades de expressão. Outros não comunicam claramente a decisão tomada por deliberação proposital, isto é, mesmo com todas as condições e capacidades para comunicar a decisão às pessoas afetadas, preferem omitir parte ou a totalidade da decisão. Vamos chamar esse tipo de decisão de *decisão oculta*.

É importante distinguir a decisão oculta de um outro tipo peculiar e pouco recomendável de decisão que chamaremos de *decisão-por-omissão*. A *decisão-por-omissão* ocorre quando não há como fugir à tomada de decisão pois, não decidir, equivale a decidir nada fazer. Por exemplo, chegada a hora do navio partir a pessoa só pode tomar uma de duas decisões alternativas: viajar ou ficar. Não decidir equivale para todos os efeitos a decidir ficar. A *decisão-por-omissão* não precisa ser comunicada enquanto que a *decisão oculta* é deliberadamente não comunicada de forma completa.

A decisão oculta

A *decisão oculta*, por definição, satisfaz simultaneamente as duas condições seguintes:

- (1) não ser comunicada a ninguém, integralmente, de forma explícita, e
- (2) a posteriori, haver a possibilidade do tomador da decisão controlar as ações ou decisões das pessoas afetadas pela decisão oculta, de forma a conseguir o mesmo resultado que ele conseguiria se a decisão fosse explicitada de início.

Se for satisfeita apenas a condição (1) não podemos dizer que houve decisão por razões óbvias. A condição (2) garante que mesmo sem ser explicitada a decisão, ela vai ter influência na alteração do curso dos acontecimentos futuros. Mas, o atendimento da condição (2) só é possível se o tomador da decisão oculta tiver *poder* sobre as pessoas afetadas, por um período de tempo suficientemente longo, para exigir o cumprimento de decisões pouco claras, que os subordinados só aceitam após tentativas e erros suficientes para inferir qual é a decisão oculta ou implícita nas ações do superior hierárquico.

Para ilustrar as situações em que ocorrem decisões ocultas, vamos utilizar uma representação gráfica de uma hierarquia de decisões seqüenciais do tipo: decisões estratégicas, decisões táticas e decisões operacionais.



A seqüência de eventos mais típica é a seguinte:

1. procura-se uma solução para o problema estratégico;
2. comunica-se a decisão estratégica;
3. procura-se uma solução para o problema tático;
4. comunica-se a decisão tática ao nível operacional;
5. relata-se a decisão tática tomada para o nível estratégico;
6. se o nível estratégico não aprovar a decisão tática, ele irá tomar a iniciativa de exigir a modificação da decisão tática.

Quando a decisão é oculta, a seqüência é modificada pelo nível inferior (tático no caso), passando a ser a seguinte:

1. procura-se uma solução para o problema estratégico;
2. comunica-se a decisão estratégica de forma incompleta ou obscura, podendo ser comunicado apenas que não há uma decisão;
3. procura-se uma solução para o problema tático fazendo hipóteses sobre qual foi a verdadeira decisão oculta;
4. relata-se a decisão tática a ser tomada para o nível estratégico, isto é, faz o "Relatório de Controle" (antes de passar a decisão para o nível operacional);
5. se o nível estratégico não aprovar a decisão tática, o nível tático repete as fases 3 e 4 até ter a aprovação do nível estratégico;
6. comunica-se a decisão tática ao nível operacional ou nível imediatamente inferior.

Comparando as duas seqüências nota-se que: (1) as segundas fases diferem apenas pelo fato de no segundo caso a decisão ser oculta; (2) as terceiras fases são similares, exceto que no último caso a solução é baseada em hipóteses que substituem a clareza da decisão; (3) na quarta fase encontra-se a diferença fundamental, ao invés de prosseguir na cadeia de decisões, o nível tático, antecipa o relato da decisão para ter o respaldo do nível superior e assim prossegue até que tenha a garantia de que o nível superior

irá aprovar a sua decisão; (4) a comunicação da decisão tática ao nível operacional é feita na quarta fase no primeiro caso e, apenas na sexta fase no segundo caso.

No exemplo que colocamos falamos em decisões estratégicas, táticas e operacionais para facilidade de entendimento, mas o mesmo é válido para qualquer decisão em cadeia mesmo que não mereçam tais títulos.

Ocorrências de Decisões Ocultas na Prática

À primeira vista, se um administrador toma decisões ocultas isto é um sintoma de incompetência. De fato, muitos administradores tomam decisões ocultas indevidamente e, se exagerarem, certamente acabarão sendo penalizados por isso.

Em certos casos, a decisão oculta tem aspectos vantajosos que as tornam aceitáveis. Vejamos duas situações deste tipo:

- (1) interesse de manter a imagem de poder (ou de autoridade);
- (2) conveniência funcional de manter a decisão oculta.

No primeiro caso o superior hierárquico não desgasta sua imagem de competente, arriscando uma decisão que o subordinado, mais conhecedor de detalhes, poderá julgar tola e também não fica em total imobilismo. Por exemplo, o superior pode chegar para o subordinado, dando a impressão de estar muito atarefado e dizer:

— Olha João, eu achei uma forma de melhorar o trabalho de seu departamento. Vamos iniciar essa melhoria no mês que vem. Venha falar comigo na próxima semana com o plano.

— Mas, chefe, qual é a forma ...

— Acho que você já sabe João. Não esqueça, na próxima semana. Se estiver muito ocupado, podemos deixar para daqui a quinze dias. Esta OK?

Evidentemente, a decisão do chefe está oculta. O João terá que apresentar planos talvez melhores que o plano oculto do chefe.

Também é evidente que se o chefe blefou, não tendo plano algum, ele está se arriscando a sair-se muito mal.

No segundo caso, em que há conveniência funcional de manter a decisão oculta, as coisas são mais fáceis para o chefe, pois o subordinado, se for competente, compreenderá que a decisão tem que ficar oculta e não será indelicado a ponto de forçar a explicitação da decisão. Parece esquisita a idéia de ser funcional manter certas decisões ocultas. Entretanto, a ocorrência de decisões ocultas com característica de funcionalidade é muito mais freqüente do que pode parecer. Acreditamos que ela é utilizada na maior parte das empresas, não por razões de incompetência ou falta de princípios morais, mas por ser necessária para conseguir eficácia. Vejamos um caso da área de política de pessoal.

É evidente que para muitas empresas é indispensável que seus empregados estejam identificados com ela e “vistam a camisa”. Em outras empresas essa identificação é apenas conveniente, havendo também empresas onde não importa funcionalmente se o empregado gosta ou não da empresa. Em alguns casos pode-se dizer que “vestir a camisa” é uma condição *sine qua non* para a existência da empresa. É o caso de uma organização de espionagem, por exemplo, onde o espião arrisca sua vida pela empresa ou pelo que ela representa. Outro caso, não tão extremo, é o da empresa de auditoria que não poderá auditar eficazmente nenhuma empresa se não contar com a fidelidade de seus funcionários. Tomemos o caso extremo, dos espões, para facilitar pelo exagero.

O presidente de uma recém fundada organização de espionagem usualmente não chama o Diretor de Recursos Humanos e diz coisas do tipo: “É indispensável que nossa política de pessoal seja tal que os nossos empregados fiquem gostando da empresa e por isso espero que você faça o melhor plano de carreira e promoções dos empregados, o me-

lhor plano de benefícios, etc., etc., e até um regulamento que impeça a demissão, etc., etc.”. Esta decisão assim explícita, se for do conhecimento geral, vai permitir que os empregados falem ou pensem da seguinte forma: “nesta empresa nos tratam com consideração por necessidade e não porque tenham consideração e real interesse por nós como pessoas.” Isso vai tirar a possibilidade de se desenvolver uma auréola da “boa empresa para se vestir a camisa”. Muito mais funcional seria o presidente aguardar o plano do diretor de recursos humanos e comentar: “Acho que nosso pessoal merece um melhor plano de promoções”, etc...

A Importância das Decisões Ocultas

Seria necessário fazer pesquisas específicas para aquilatar que importância as decisões ocultas possuem nas empresas. Não dispomos dessas pesquisas para quantificar. A vivência como executivo dá indicações de que elas são mais importantes do que podem parecer à primeira vista.

Além da freqüência e natureza das decisões ocultas, outros aspectos teóricos podem aumentar sua importância. Vamos salientar apenas um deles para as pessoas interessadas em pesquisas: o nível inconsciente das organizações. Alguns autores, tratando de Análise Institucional, falam da existência de um “inconsciente das organizações”: Esse assunto encontra-se dando seus primeiros passos, ainda pouco convincentes para a maior parte dos leitores exigentes em termos de praticidade. A questão que se coloca é a seguinte: O conjunto das decisões ocultas dos executivos de uma empresa forma algo que pode ser considerado o inconsciente daquela organização? Não sabemos responder. Mas se alguém souber responder, gostaríamos muito que não ficasse como resposta-oculta.

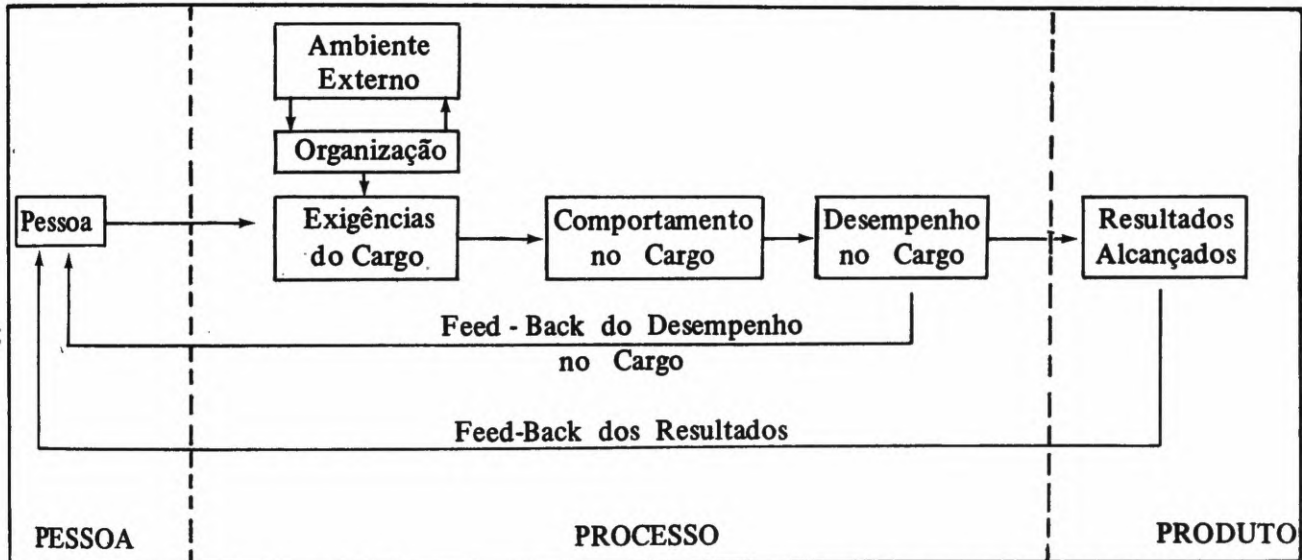
“VANTAGENS” E “DESvantagens” OCUPACIONAIS DE ALGUMAS MODALIDADES DE ORGANIZAÇÃO (*)

Nesta nota estão sintetizados os resultados de um levantamento preliminar junto a profissionais que operam em diferentes modalidades de organização, quanto a alguns dos possíveis fatores que poderiam nortear as pessoas (principalmente os recém-formados em administração) acerca de certas “vantagens” e “desvantagens” da atuação em empresas de pequeno, médio e grande portes em empresas multinacionais e em empresas públicas.

Convém observar que é difícil colocar es-

sas “vantagens” e “desvantagens” em termos absolutos, pois como veremos mais abaixo no “Modelo para Entendimento do Trabalho Administrativo”, elas estão intimamente relacionadas com a percepção pessoal do possível ocupante do cargo, que decorre de preferências, afinidade vocacional, etc... Também deve-se considerar a interveniência simultânea do ramo, do tipo de cargo a ser ocupado e mesmo do ambiente externo — pontos estes que por questões de simplificação não serão considerados.

QUADRO I (*) MODELO PARA ENTENDIMENTO DO TRABALHO ADMINISTRATIVO



(*) Para maiores esclarecimentos acerca do modelo, vide apostila: Esquema analítico para entendimento do trabalho administrativo — Prof. Hélio Janny Teixeira — Departamento de Livros e Publicações — FEA — USP.

Genericamente, observa-se pelo modelo que a pessoa é um dos “inputs” do trabalho administrativo. O seu comportamento e desempenho no trabalho depende não só de

sua personalidade mas também das próprias exigências do cargo da organização e também do ambiente empresarial.

A seguir apresentamos no Quadro 2 um resumo das “vantagens” e “desvantagens” da atuação profissional em empresas variadas, não como um roteiro absoluto, mas como um esquema de referência para se conduzir um debate sobre o assunto.

(*) Este material foi preparado pelo Prof. Hélio Janny Teixeira, professor assistente do Departamento de Administração da FEA-USP, com o auxílio dos monitores Claudine Charran e Claudio K. Okamura.

QUADRO COMPARATIVO DAS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TRABALHO EM DIFERENTES TIPOS DE EMPRESA

MODALIDADES DE EMPRESAS DISCRIMINAÇÕES	PEQUENA NACIONAL		GRANDE NACIONAL		MULTINACIONAL		ÓRGÃOS PÚBLICOS	
	VANTAGEM	DESVANTAGEM	VANTAGEM	DESVANTAGEM	VANTAGEM	DESVANTAGEM	VANTAGEM	DESVANTAGEM
NÍVEL SALARIAL		Os salários são menores que nas outras modalidades.	Os salários em geral são maiores do que na pequena empresa.		Os salários dos cargos de nível médio são menores em comparação com os demais.			
BENEFÍCIOS		Por serem de pequeno porte não têm possibilidades de oferecerem benefícios como nas grandes empresas.	São oferecidos vários benefícios como: Assistência Médica, transporte, refeitório, etc.		São oferecidos alguns benefícios adicionais à grande nacional.			
RISCO ECONÔMICO DAS EMPRESAS		É dado pouco ou nenhum treinamento formal.	Maior possibilidade de receber treinamento formal.		Oferecem em geral melhor treinamento formal do que as empresas nacionais.			
RELACIONAMENTO HUMANO	Existe maior proximidade entre as pessoas.		Apresenta menor risco.				Em média apresenta menor risco econômico do que as empresas privadas em geral.	
CARREIRA PROFISSIONAL E PROMOÇÕES	Possibilidade de ascensão "rápida".	Os critérios de promoções não são bem definidos. O funcionário despedido dificilmente é realocado em outras áreas.	Os critérios de promoções são melhores definidos e há possibilidade de reaproveitamento do funcionário em outra área.					Os cargos de topo são usualmente ocupados pelo pessoal não permanentemente, por ligações políticas, independentemente da carreira técnica no interior das unidades.
RIGIDEZ NA DEFINIÇÃO DE FUNÇÕES	Não há normas e regulamentos rígidos a cumprir.			Geralmente existem controles de normas e regulamentos rígidos.			Não há usualmente muita rigidez no controle de serviços executados (as empresas públicas sofrem menor pressão de eficácia e eficiência do que as privadas.)	
VARIEDADE DE TAREFAS	Diversidades de experiências.	Há uma série de funções que dificultam a especialização em uma área específica.	Possibilidade de especialização (aprofundamento em uma área).		Maior risco insatisfação com a pouca variedade das tarefas do cargo.			
COMPREENSÃO NO TRABALHO	Maior possibilidade de compreensão da empresa como um todo e por conseguinte como o trabalho do operador se integra no conjunto do processo de produção.			Por exercer uma função específica pode perder a visualização da empresa como um todo. O serviço se torna rotineiro.		Ver Grande Nacional.		
ESTABILIDADE		Menor estabilidade que nas grandes empresas.					Para os pertencentes ao corpo permanente é estável.	Aos que não pertencem ao corpo permanente existe uma instabilidade inerente ao processo político.

ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRADORES

Realizou-se entre os dias 8 e 10 de setembro em Salvador, o I ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRADORES patrocinado pelo Conselho Regional de Técnicos de Administração-CRTA, da 5a. Região (BA., SE., AL.). O objetivo básico do Encontro foi o de estimular a integração entre profissionais de administração que atuam em empresas, órgãos governamentais e em escolas de administração. A participação de 870 profissionais de todo

o país demonstrou que existe uma consciência da classe dos administradores que deverá ser incentivada com a realização de outros eventos dessa natureza, segundo Willer Castelo Branco Freaza, presidente do CRTA da Bahia e organizador do Encontro. Durante 3 dias foram realizados 8 painéis cujos temas procuraram tratar de forma ampla a visão e a responsabilidade do administrador diante da empresa, do governo e da comunidade.

DISCIPLINAS DO CURSO DE Mestrado DOUTORADO EM CONTABILIDADE E ATUÁRIA FEA-USP	
2º SEMESTRE – 1981	
DISCIPLINAS	PROFESSOR
MATEMÁTICA FINANCEIRA	PROF. ANTONIO PEREIRA DO AMARAL
TEORIA CONTÁBIL DO LUCRO	PROF. ELISEU MARTINS
ESTRUTURA E ANAL. TÉC. MERC. CAPITAIS	PROF. ALKINDAR DE TOLEDO RAMOS
METODOLOGIA DA PESQUISA (DOUTORADO)	PROF. STEPHEN CHARLES KANITZ
CONTABILIDADE PÚBLICA	PROF. SÉRGIO DE IUDÍCIBUS
ANÁLISE DE CUSTOS	PROF. ARMANDO CATELLI

RESENHAS DE LIVROS

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

Autor: Antonio Cesar Amaru Maximiano

Editora: Atlas S/A

Edição: 1a. Ano Publicação: 1981

Avaliador: João Francisco de Toledo

Professor Adjunto da Faculdade
de Administração

Fundação Armando Álvares Pen-
teado

Devido ao fato de estar à disposição de todos os interessados uma vasta bibliografia em Administração, quer seja de autores locais como de autores estrangeiros, torna-se difícil escrever sobre os aspectos genéricos desta disciplina, tais como conceituação, histórico, funções, etc. O perigo que se avizinha é que o autor pode incorrer em repetições desnecessárias se quiser se aprofundar ou tornar-se superficial se quiser ser sintético. O resultado poderia ser mais um livro de Introdução à Administração.

Entretanto, o Autor consegue fugir dos dois caminhos, na medida em que, conforme se propôs, é conciso ao invés de repetitivo e

aplicável ao invés de teórico, profundo ao contrário de superficial.

O livro está dividido em três partes: Conceito de Administração e de Organizações; Estrutura Organizacional e Processo de Planejamento e Controle. Na primeira parte, o Autor, em capítulos sucintos, discorre sobre o histórico da administração, sobre as contribuições das escolas, sobre as funções principais do administrador e sobre os aspectos formais e informais das organizações. Na segunda, preocupa-se em apresentar a estruturação, partindo da divisão do trabalho até as mais novas formas de organização, como a estrutura matricial. Finalizando, evidencia todos os mecanismos práticos para tornar uma organização eficaz, através da efetiva operacionalização das funções do administrador. É quando o Autor explora as noções de tempo, custos, objetivos, políticas, procedimentos, orçamentos, planos, estratégias, controles e projetos.

O resultado é extremamente positivo para a clientela a que se destina, isto é, para aque-

les que precisam tomar ciência do que é a Administração. Aplica-se, principalmente, a alunos do nível de graduação de quaisquer cursos, nos quais a disciplina seja obrigatória.

O Autor vale-se da condição de professor e com muita sensibilidade e pragmatismo, confere ao seu trabalho a cobertura das deficiências e carências do aluno de Administração. Assim sendo o seu livro deixa de ser um amontoado de abstrações de resultados de pesquisas e exemplos alienígenas para tornar-se um trabalho de linguagem acessível aos alunos iniciantes em Administração. Isto é comprovado pela existência, no final de cada parte, de casos a serem analisados pelos

que por ele estudam.

Os casos colocados pelo Autor visam corroborar as assertivas teóricas, anteriormente expostas, como é feita a ligação da teoria à prática. Outro mérito do Autor é que dos casos apresentados são, na sua quase totalidade, nacionais, isto é, trata-se de uma realidade muito próxima do aluno. Estes mesmos casos, muito bem ilustrados, são acompanhados de algumas perguntas que obrigam o leitor a reportar-se à parte teórica.

Positiva é também a atualização das mais recentes contribuições da teoria de sistemas aplicada à Administração.

A FORMAÇÃO E A IDEOLOGIA DO ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Autor: Maria de Lourdes Manzini Cover

Editora: Vozes

Edição: 1a. 1981

Avaliador: Cyro Bernardes

Prof. Assist. Dr. do Depto. de
Administração – FEA/USP

Alguns livros que tratam da administração são polêmicos, mas, este se sobressai dos demais. Isto porque aborda um aspecto peculiar: a controversa figura do administrador, e o que é importante, a sua formação ideológica.

O interessante é que a autora inicia a sua análise pela premissa “de que os administradores servem à acumulação do capital” A fim de fundamentá-la é examinada a ideologia neocapitalista, como um conjunto de doutrinas substitutivas da teoria marxista da relação trabalho-propriedade. Essa ideologia é transmitida aos administradores de cursos e reforçada pelas pressões sobre as escolas pelas burocracias empresarial e estatal, ambas entrelaçadas. Já empregado, o administrador enfrenta uma contradição: é um assalariado (não obstante de alto nível) pertencente à infra-estrutura, isto é, ao mundo da produ-

ção, que definiu-se pró-capital, e por isso servindo à supra-estrutura.

Continuando a fundamentação, é analisado o contexto histórico brasileiro, que proporcionou a incorporação da ideologia neocapitalista ao seu inegável desenvolvimento sócio-econômico. Este último ponto é abordado a partir do Governo Vargas, com o seu enfoque nacionalista da industrialização e planejamento econômico pelo Estado. Prossegue a análise no Governo Kubitschek, com a sua política associativa aos capitais multinacionais e finaliza com a tendência oligopolista das grandes empresas, a qual ganha intensidade após 1964.

Esse desenvolvimento necessitou do administrador como técnico fundamental para a sua expansão, o que deu origem à proliferação das escolas de administração.

Um ponto alto do livro é a pesquisa levada a efeito na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas. A escolha desse universo teve por base a suposição de que seria a escola que mais se compatibilizasse com a ideologia neocapitalista, tanto pela seleção elitista que quase só permitia a entrada de alunos de

níveis sócio-econômicos elevados quanto pelo seu caráter utilitário de ensino voltado para o fornecimento de mão-de-obra adequada às necessidades da grande empresa.

A pesquisa mostra que os alunos já traziam interiorizada uma “filosofia da produtividade” dirigida para a acumulação do capital. Para obter essa produtividade, achavam adequada a ênfase dada às matérias de ciências humanas, não como críticas ao “status quo”, mas como técnicas a serem utilizadas.

Se a EAESP da FGV mostrou que organizou-se com o objetivo claro de formar administradores destinados a ocupar cargos de alto nível (e hoje ainda mais elitista pela eliminação do curso noturno e transformação do diurno para período integral), o que objetivam as outras escolas? Apenas cumprir

o currículo mínimo do MEC? Nisso, omitiu-se a autora, o que constitui uma crítica das muitas que lhe poderiam ser feitas.

Aliás, críticas ela deve esperar dos leitores, exatamente por ter abordado o tema de uma forma que levará muitos a se posicionarem contra e outros a favor. É a coragem faltando a muitos, que não ousam publicar assuntos controvertidos por temerem as possíveis observações que lhes fariam.

Sem dúvida que este livro poderia ser um texto para discussões em cursos de pós-graduação. Além disso, constitui leitura obrigatória para administradores, para professores e para todas as pessoas envolvidas com o ensino da administração. Isso por lhes trazer novas idéias e ponto de vista que não estão habituados, e, sobretudo, por servir de base para reflexões.

DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS – UM ENFOQUE GERENCIAL

Autores: Milton Augusto Walter e Hugo Rocha Braga

Editora: Saraiva S/A – Livreiros Editores

Edição: 3a. edição atualizada e ampliada

Avaliador: Rubens Famá

Professor Assistente do Depto.
de Administração – FEA/USP

A promulgação da Lei nº 6404 de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações, trouxe, principalmente nas seções de seu capítulo XV, onde são tratados o Exercício Social e as Demonstrações Financeiras, uma definição legal e compulsória do que devem conter tais demonstrações, para que a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício sejam expressas com clareza. Posteriormente, o Decreto Lei nº 1598, de 26 de dezembro de 1977, estendeu as mesmas inovações, trazidas pela Lei das Sociedades por Ações, às demais formas societárias. Esses dispositivos legais e alguns outros que se lhes seguiram, trouxeram uma nova realidade contábil-fi-

nanceira para as empresas brasileiras. Sem dúvida, essa nova realidade deveria ter sido conseguida mediante aprimoramento técnico, dos profissionais da área contábil-financeira das empresas, obtido em nossas escolas superiores. Entretanto, embora algumas poucas empresas e profissionais já vinham adotando melhores técnicas de contabilização e interpretação analítica dos fatos, apenas com a imposição legal tais técnicas foram divulgadas a todo o universo de empresas do Brasil.

Naturalmente, essas inovações exigiram atualização dos livros existentes, bem como maior conhecimento técnico dos autores que pretenderam lançar novas obras sobre a matéria contábil-financeira.

Assim, a Saraiva S.A. – Livreiros Editores entrega ao público acadêmico e/ou interessado em conhecer o conteúdo das Demonstrações Financeiras, a obra que ora comentamos. Escrita, originalmente antes da vigência da nova legislação, a obra foi revisada e atualizada.

Apresentada de forma extremamente prática, "Demonstrações Financeiras: Um Enfoque Gerencial" é apresentada em quatro volumes: no primeiro, os autores se preocuparam em fornecer a estrutura das demonstrações financeiras; o volume segundo apresenta a forma de análise e interpretação desses demonstrativos; os terceiro e quarto volumes têm a preocupação de fornecer, principalmente aos professores, exercícios programados e casos reais preparados para discussão didática.

Do ponto de vista teórico-técnico, parece-nos que os dois primeiros volumes têm uma utilização acadêmica muito interessante e devem merecer a atenção dos aficcionados dos assuntos contábeis e financeiros. O primeiro volume detalha, com uma profundidade bastante satisfatória, as inovações conceituais estabelecidas pela nova legislação. Além de focar, inicialmente, as demonstrações financeiras obrigatórias determinadas pela lei das sociedades por ações, enfatizando o estudo da natureza e função de cada conta, comenta os critérios para adequada avaliação dos componentes patrimoniais e do resultado econômico. No segundo volume, em enfoque prático e claro, os autores apresentam os objetivos e processos de análise financeira e econômica, visando, dentro de uma abordagem razoavelmente tradicional, identificar os elementos contidos nas demonstrações financeiras, culminando com dois assuntos de real importância no contexto atual da administração científica aplicada às finanças das

empresas. Dedicaram os autores, um capítulo detalhado às demonstrações consolidadas, onde merece destaque os aspectos institucionais dos grupos de empresas, e outro bastante extenso à análise de investimentos em ações. Entendemos, dado o momento atual pelo qual passa a conjuntura econômica nacional, que estes capítulos são de real interesse para acadêmicos, professores e profissionais da área financeira podendo o mesmo, serem de valia para o público em geral familiarizar-se mais intimamente com técnicas modernas de apresentação de resultados de grandes conglomerados e para tomada de decisão de aplicações de poupanças no mercado acionário.

Os volumes terceiro e quarto apresentam exercícios programados e casos reais de empresas nacionais coletados ao longo de intensa vida profissional de seus autores. A finalidade destes volumes, parece-nos, é a de atender mais ao público acadêmico objetivando fornecer um razoável número de exercícios programados, bem como de casos, na solução dos quais se aplicam os conceitos teóricos encontrados nos volumes anteriores.

Em síntese, embora a obra não traga nenhuma novidade que se pudesse considerar extraordinariamente fora dos padrões apresentados por outros autores, possui a virtude de ser profunda na fixação de conceitos e na elaboração de análise. Assim como, oferece vasto material prático, representado pelos exercícios e casos propostos, para utilização pelos estudantes.

PESQUISA MERCADOLÓGICA

Peter M. Chisnall

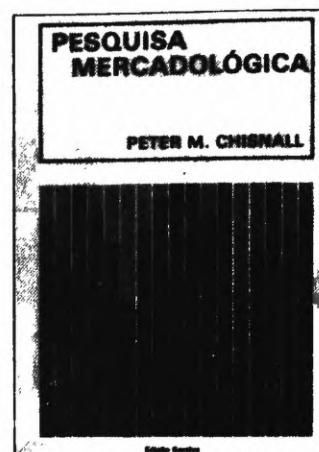
Esta obra constitui uma introdução moderna, abrangente e sistemática aos princípios e à prática da pesquisa de mercado com adaptações à realidade brasileira.

Boa ênfase foi dada aos aspectos prático-funcionais e a uma clara apreciação do inter-relacionamento da pesquisa de mercado com a atuação das áreas comerciais, industriais e administrativas, à medida que são introduzidas as principais técnicas utilizadas atualmente por esta especialização.

360 páginas

Ref: 001

Preço p/assinante: Cr \$ 702,00 – Preço p/não-assinante: Cr \$ 780,00



ESTRUTURA E ANÁLISE DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Arnaldo Carlos de Rezende Reis

Obra atualizada e totalmente adaptada à nova legislação vigente, na qual o autor consegue consolidar as disposições da Lei nº 6.404, do Decreto-lei nº 1.598 e de todos os pareceres, instruções e portarias subsequentes; apresenta ainda os principais conceitos que regem o registro das operações contábeis, bem como passos necessários ao levantamento do balanço patrimonial e dos demais demonstrativos; estão incluídos, ainda, 86 testes de recapitulação com suas soluções e mais 70 questões propostas.

279 páginas

Ref: 002

Preço p/assinante: Cr \$ 738,00 – Preço p/não-assinante: Cr \$ 820,00

COMPRAS: PRINCÍPIOS E TÉCNICAS

Peter Baily e David Farmer

Esta edição brasileira foi traduzida da 3ª edição do original publicado no Reino Unido, totalmente revista e atualizada; contém recentes concepções da administração de compras e suprimentos, compreendendo não só a aquisição e controle de materiais e a contratação de serviços, mas também todo o processo de formulação, planejamento e acompanhamento dessas atividades.

330 páginas

Ref: 003

Preço p/assinante: Cr \$ 702,00 – Preço p/não-assinante: Cr \$ 780,00



ADMINISTRAÇÃO: FUNÇÕES E COMPORTAMENTO

Robert L. Trewatha e M. Gene Newport

Com uma exposição clara e uma riqueza de exemplos e ilustrações que facilitam sua leitura e entendimento, neste livro são tratados desde os conceitos fundamentais de administração até problemas de administração de filiais em condições e ambientes alienígenas.

Uma das maiores preocupações dos autores foi a integração das características funcionais, comportamentais e quantitativas da matéria, colocadas dentro de um contexto empresarial atuante e moderno.

560 páginas

Ref: 004

Preço p/assinante: Cr \$ 1.080,00 – Preço p/não-assinante: Cr \$ 1.200,00

ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

Marcos Cobra

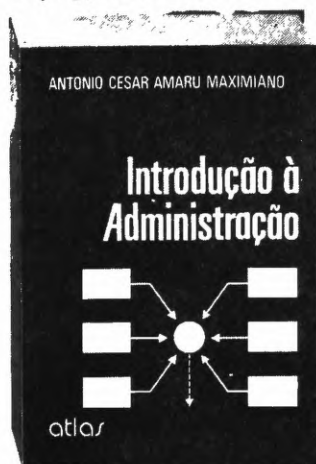
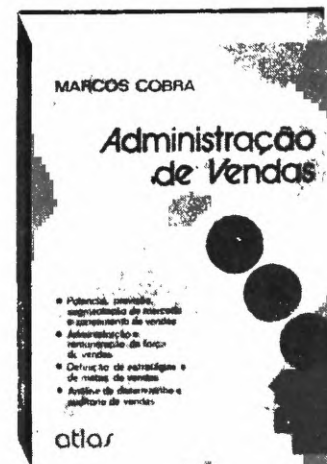
Este livro situa o verdadeiro papel da administração de vendas dentro do amplo contexto de marketing moderno. Reúne, ainda, um conjunto de características de natureza operacional que o recomendam não apenas como material básico para cursos universitários, mas, principalmente, como manual para soluções de problemas encontrados na prática.

Ressalta-se, ainda, a presença da realidade brasileira em, praticamente, todos os capítulos, especialmente nos que lidam com os aspectos relacionados ao estudo dos diferentes mercados existentes no País.

400 páginas

Ref: 005

Preço p/assinante: Cr\$ 1.080,00 – Preço p/não-assinante: Cr\$ 1.200,00



INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

Antonio Cesar Amaru Maximiano

Este texto apresenta um conjunto de características básicas que o recomenda como instrumento de apoio para cursos de administração. Entre suas características, cabe destacar: a) concisão da base teórica, com ênfase maior nos aspectos operacionais do processo administrativo; b) visão de conjunto do desenvolvimento da teoria da administração, desde as contribuições dos clássicos até as abordagens mais recentes; c) incorporação de contribuições recentes desenvolvidas no País, focalizando situações-problema típicas de organizações locais; d) inclusão de estudos de casos.

238 páginas

Ref: 006

Preço p/assinante: Cr\$ 468,00 – Preço p/não-assinante: Cr\$ 520,00

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Helio de Paula Leite

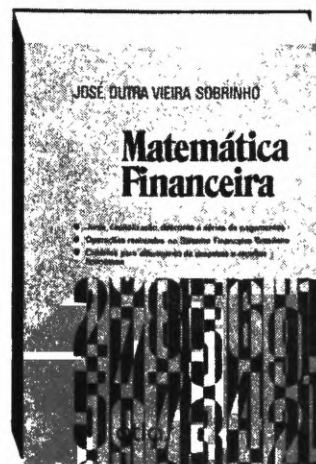
Reúne um conjunto de características que o diferenciam dos manuais convencionais de administração financeira. Uma proposta de exposição didática, facilmente assimilável, desde os mais simples conceitos de fluxo de fundos até os modelos mais sofisticados de avaliação de risco sob condições de incerteza, passando pelos princípios de alavancagem financeira e operacional.

De sua leitura podem beneficiar-se estudantes universitários da disciplina, profissionais dispostos ao exercício da reciclagem, ou mesmo executivos não-financeiros.

472 páginas

Ref: 007

Preço p/assinante: Cr\$ 855,00 – Preço p/não-assinante: Cr\$ 950,00



MATEMÁTICA FINANCEIRA

José Dutra Vieira Sobrinho

Trata-se de um texto de cunho marcadamente operacional. A exposição teórica da matéria limita-se ao estritamente necessário para o entendimento dos cálculos financeiros que se realizam no dia-a-dia das instituições de intermediação dos mercados financeiro e de capitais.

Apresenta, entre os inúmeros assuntos tratados, as principais modalidades de operações realizadas no Sistema Financeiro Nacional, tanto as chamadas operações de investimentos, quanto as denominadas operações de empréstimos, financiamentos e repasses.

376 páginas

Ref: 008

Preço p/assinante: Cr\$ 882,00 – Preço p/não-assinante: Cr\$ 980,00

STRATEGIC MANAGEMENT

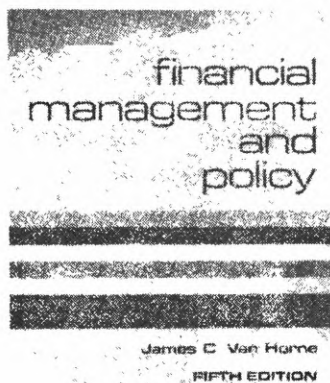
H. Igor Ansoff

Novíssimo livro de um dos maiores especialistas em Estratégia Empresarial.

Ref: **009**

Preço p/assinante : Cr\$ 6.300,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 7.000,00



FINANCIAL MANAGEMENT AND POLICY

James C. Van Horne

Nova edição completamente revisada de um dos clássicos em Administração Financeira.

Preço p/assinante : Cr\$ 3.150,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 3.500,00

Ref: **010**

READINGS IN INVESTMENT

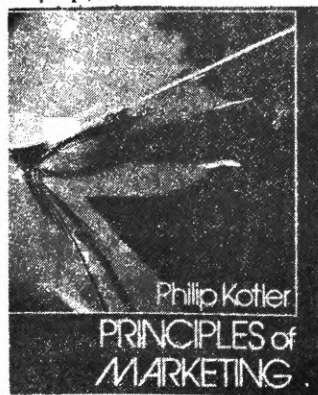
Jack C. Francis

Uma seleção dos melhores artigos sobre Investimentos, publicados nas melhores revistas especializadas do mundo.

Ref: **011**

Preço p/assinante : Cr\$ 3.150,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 3.500,00



PRINCIPLES OF MARKETING

Philip Kotler

O mais recente livro de um dos maiores especialistas em Marketing.

Preço p/assinante : Cr\$ 2.700,00

Preço p/não assinante : Cr\$ 3.000,00

Ref: **012**

MARKETING MANAGEMENT

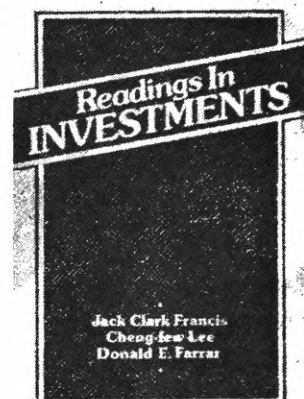
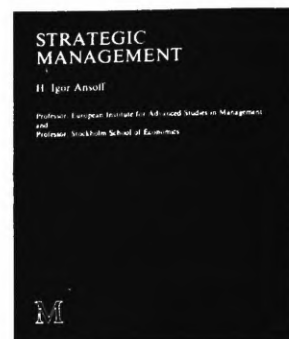
Philip Kotler

Última edição, completamente revisada, de um dos livros mais importantes de Marketing.

Ref: **013**

Preço p/assinante : Cr\$ 2.700,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 3.000,00



FATOR HUMANO E DESEMPENHO

Peter F. Drucker

FATOR HUMANO E DESEMPENHO foi especialmente estruturado para atender ao currículo dos cursos de formação.

O Livro está dividido em seis seções.

A primeira discute o que é administração – como se originou e desenvolveu. A segunda trata sobre o que é um administrador. A terceira volta-se para o que é administrado. A quarta lida com a organização e sua estrutura. A quinta enfoca as pessoas e o seu trabalho. Finalmente, a sexta seção considera a administração e a organização sob o ponto de vista externo.

472 páginas

Ref: 014

Preço p/assinante : Cr\$ 1.080,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 1.200,00



FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Koontz O'Donnell

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO, versão dinâmica e revista do conceituado PRINCÍPIOS DE ADMINISTRAÇÃO, apresenta o alicerce básico das funções administrativas: planejamento, organização, seleção e colocação de pessoal, direção e controle. Embora organizando o conhecimento por funções, não é ignorado a abordagem sistêmica.

592 páginas

Ref: 015

Preço p/assinante : Cr\$ 765,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 850,00

PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Peter Drucker

A Obra divide-se em importantes partes: "A Natureza da Administração de Empresas", "A Administração de uma Empresa", "A Administração de Administradores", "A Estrutura da Administração", "A Administração do Trabalho e do Trabalhador", "O Que significa ser Administrador".

Com prefácio especial de Drucker para a edição brasileira.

400 páginas

Ref: 016

Preço p/assinante : Cr\$ 1.080,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 1.200,00



O PODER E A MENTE EMPRESARIAL

Zaleznik e DeVries

Os autores elaboraram uma nova teoria da psicologia da administração, fundindo três tipos de análise que até agora permaneciam independentes: a interpretação freudiana do desenvolvimento e motivação humanos; os conceitos de poder, autoridade e influência do cientista político; e o tradicional interesse do teórico da administração por métodos de tomada de decisão e alocação de recursos.

240 páginas

Ref: 017

Preço p/assinante : Cr\$ 512,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 680,00



CRIATIVIDADE PARA ADMINISTRADORES

José Luís Hesketh

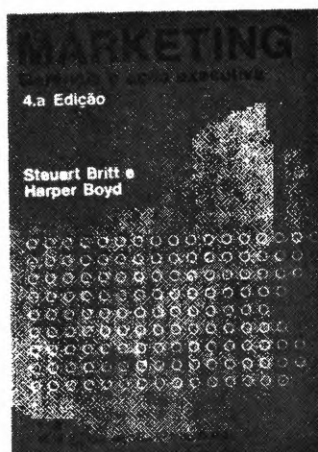
O presente trabalho é o resultado objetivo de estudos realizados no campo da criatividade. A criatividade tem sido realçada pelas recentes teorias de administração e na área de Organização e Métodos, e de Processo decisório. Não se pode levar adiante programas de racionalização do trabalho e de modernização organizacional sem o concurso de idéias criativas.

160 páginas

Ref: **018**

Preço p/assinante : Cr\$ 342,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 380,00



GERÊNCIA DE MARKETING E AÇÃO ADMINISTRATIVA

S. H. Britt e H. W. Boyd Jr.

Esta obra compõe-se de 6 capítulos formados por 41 artigos (teóricos e práticos) nas áreas de estratégia, planejamento e controle de Marketing. Esta quarta edição foi completamente renovada e dela fazem parte autores conhecidíssimos. Este texto é de grande importância tanto para os profissionais como para os acadêmicos da área.

500 páginas

Ref: **019**

Preço p/assinante : Cr\$ 1.080,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 1.200,00

APO – ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS

W. C. Giegold

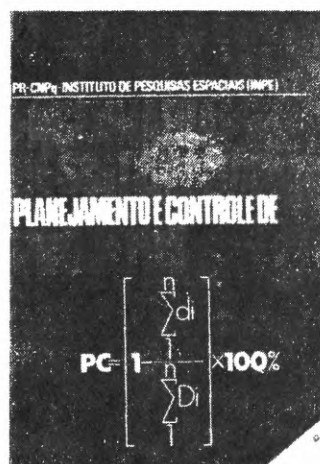
Esta coleção constitui-se em um manual para o desenvolvimento e a implantação de um programa de APO em uma empresa, tanto no seu todo como em parte dela. Apresenta o assunto de forma bastante honesta, colocando claramente o que constitui cada um dos aspectos básicos da Administração por Objetivos.

750 páginas

Ref: **020**

Preço p/assinante : Cr\$ 3.226,50

Preço p/não-assinante : Cr\$ 3.585,00



ENGENHARIA DE SISTEMAS: PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PROJETOS

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)

A abordagem utilizada neste trabalho mostra o processo de Engenharia de Sistemas aplicado ao planejamento de um projeto, incluindo a dinâmica do Planejamento e Controle do Projeto, e uma descrição detalhada das técnicas utilizadas em cada um desses passos.

308 páginas

Ref: **021**

Preço p/assinante : Cr\$ 720,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 800,00

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Igor Ansoff

Considerado como a bíblia do planejamento estratégico, este livro apresenta a técnica de resolução de problemas. Desenvolvido para ajudar os executivos formularem políticas eficazes de crescimento empresarial. Cobre uma seqüência completa de passos na formulação de estratégias, desde a definição dos objetivos da empresa até o plano final de ação. Apresenta os conceitos de Sinergia, Competência e Perfis da Competição.

203 páginas

Ref: 022

Preço p/assinante : Cr\$ 513,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 570,00



ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA – TEORIA, PRÁTICA E CASOS

David Hampton

Este livro é endereçado aos cursos de introdução à Administração para as áreas de Economia, Ciências Contábeis e Administração.

Apresenta interessantes episódios da Administração, exemplos práticos, pesquisa e teoria num único conjunto. O livro vai de encontro ao antigo desejo de professores e estudantes que buscam um texto eficaz no campo da Administração. Ao término deste livro os estudantes terão obtido não somente informações sobre administração, mas também treino para pensar como administradores.

400 páginas

Ref: 023

Preço p/assinante : Cr\$ 711,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 790,00



PRÓ-ÁLCOOL: RUMO AO DESASTRE

Ricardo Bueno

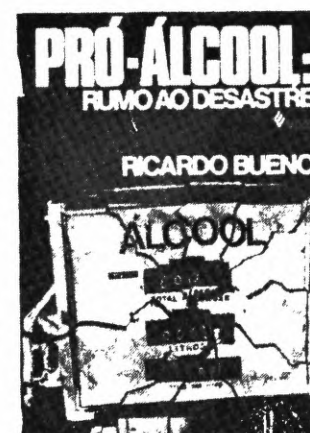
Um livro que nada contra a maré. O autor procura comprovar que o Pró-álcool da maneira como está sendo conduzido não é a salvação nacional. A linguagem deste livro é simples e direta. O objetivo é informar, para que com os dados na mão o cidadão possa contestar a empulhação que os tecnocratas do governo e os grandes grupos empresariais que controlam o Pró-álcool vêm impondo ao país.

72 páginas

Ref: 024

Preço p/assinante : Cr\$ 108,00

Preço p/não-assinante : Cr\$ 120,00





ASSINE a revista de

ADMINISTRAÇÃO

Ligue para:

212-3080

ou

211-0411

Ramal 240

Instituto de Administração
Fac. de Econ. e Administração USP
Cidade Universitária
Caixa Postal 11498
Sala A-30

