



OS ATRIBUTOS DO ADMINISTRADOR: o ainda controverso debate entre acadêmicos e empresários

THE ATTRIBUTES OF ADMINISTRATOR: still controversial discussion between academics and entrepreneurs

Nelson Santos Machado⁽¹⁾

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC/SC

Marli Dias Souza Pinto⁽²⁾

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC

Silvio Santos Júnior⁽³⁾

Augusto Fischer⁽⁴⁾

Cristiane Deitos⁽⁵⁾

Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC/SC

RESUMO

A inevitável complexidade que as organizações vêm experimentando em toda a sua história tem exigido novas habilidades e competências. Neste cenário, os administradores têm papel fundamental e o desafio a eles imposto é o de ser agentes transformadores e adaptáveis a essa realidade. Nesse sentido, o objetivo central do presente estudo foi verificar a consonância entre o que as escolas de Administração preconizam como habilidades e competências necessárias para a formação do administrador e o que os empresários da região em estudo julgam como relevantes. Tomando-se por referencial teórico-metodológico a matriz importância-desempenho, buscou-se identificar, dentre dezoito atributos do administrador elencados na literatura da área, a relevância de cada um deles para cada unidade de análise (professores e empresários). Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, com abordagem quantitativa. Quanto à delimitação espacial, restringe-se a duas microrregiões do Sul do Brasil. A partir da análise, conclui-se que todos os atributos do administrador foram considerados relevantes tanto para empresários como para os professores, todavia, o grau de importância diverge conforme a unidade considerada. Verifica-se que conceitos ou habilidades, mais recentemente tidas como relevantes para a gestão, são percebidos como mais importantes para os professores que para os empresários. Infere-se a partir desse fato, que os conceitos teóricos requerem um período de maturação para que sejam assimilados e adotados na prática empresarial.

Palavras-chave: Administrador; Ensino de Administração; Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

The inevitable complexity that organizations have experienced throughout its history has required new skills and competencies. In this scenario, administrators play a key role and the challenge to them imposed is to be transformers and adaptable agents to this reality. Therein, the main objective of this study was to

verify consistency between what business schools profess as ability and competencies necessary for the formation of the administrator and the entrepreneurs of the region judge as relevant. Taking as a theoretical and methodological importance-performance matrix framework, it has been tried to identify, among the eighteen attributes listed administrator in the literature, the relevance of each for each unit of analysis (professors and businessmen). Methodologically, this is an exploratory-descriptive research with quantitative approach. Regarding the spatial delimitation, it is restricted to two micro-regions of southern Brazil. As from the analysis, it is concluded that all attributes of the administrator were considered relevant both for businessmen and teachers, however, the degree of importance varies according to the unit considered. It appears that concepts or skills, most recently seen as relevant to the management, are perceived as more important for teachers to entrepreneurs. It is inferred from this fact that the theoretical concepts require a maturation period for them to be assimilated and adopted the business practice.

Key Words: Administrator; Management Education; Labour market.

INTRODUÇÃO

A complexidade que as organizações vêm experimentando em toda a sua história tem exigido novas habilidades e competências. Neste cenário, os administradores têm papel fundamental e o desafio a eles imposto é o de serem agentes transformadores e adaptáveis a essa realidade.

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

De modo geral, mesmo reconhecendo-se a relevância do valor agregado por qualquer processo de formação superior, há evidências empíricas de que os “administradores recém-formados enfrentam o mercado de trabalho com insegurança e, quase sempre, são incapazes de uma inserção

competitiva nas funções típicas de administradores profissionais” (LOPES, 2002, p. 1).

O debate acerca do perfil, das habilidades e competências que deve possuir ou desenvolver o profissional de administração, ocorre com maior frequência dentre os profissionais ligados ao ensino. Muitos pesquisadores têm se preocupado em conhecer o que o mercado demanda em confronto com o que é ensinado, como pode ser visto em diversos artigos apresentados nos últimos Enanpads. Sem entrar no mérito da questão da formação do ser humano, os autores do presente texto entendem que, em coerência com os ensinamentos do marketing moderno, há necessidade de equilibrar as características da oferta com os interesses da demanda. Nesse caso, considera-se relevante ouvir o que o receptor dos egressos de cursos de administração tem a dizer a respeito do perfil requerido desses profissionais.

Todo processo de pesquisa, devido a restrições técnicas e operacionais, demanda a delimitação de uma área para estudo. No caso, delimitaram-se como área de abrangência os municípios pertencentes a duas Associações de Municípios Catarinenses: a Associação dos Municípios do Meio Oeste Catarinense - AMMOC e a Associação dos Municípios do Planalto Sul

Catarinense – AMPLASC, pela facilidade de acesso aos dados e por consistirem em municípios atendidos pela instituição de ensino à qual os autores também estão vinculados.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa classifica-se como exploratório-descritiva. Segundo Vergara (2000) a pesquisa é exploratória quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, ou seja, tem o objetivo de aprimorar ideias, levantar hipóteses sobre assunto pouco explorado. Define a autora supracitada como descritiva a pesquisa que procura obter informações e descrever características de determinada população ou fenômeno. Também se trata de uma pesquisa com abordagem quantitativa por se traduzir em números opiniões e informações, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas (MINAYO, 2007; LAKATOS; MARCONI, 2010).

Para interpretar os dados foi utilizada a matriz importância-desempenho, adaptando-se o método do “*gap*” de Slack (1993), que consiste em verificar as lacunas existentes entre o que é considerado importante para a competitividade pelo produtor e o que é efetivamente valorizado pelo usuário ou consumidor para determinados atributos de um produto ou serviço. Em virtude das escolhas feitas pelos pesquisadores, ou seja, do conhecimento ou da possibilidade de responder aos seus questionamentos (GODOY, 1995), toda pesquisa implica em limitações e, neste trabalho, uma restrição consiste na impossibilidade de generalização estatística dos resultados, para além do âmbito em que foi realizada, devido à concentração do estudo em um espaço específico. Todavia, conforme orienta Yin (2001), quando se

utiliza uma base teórica relativamente consolidada, há possibilidade de generalização teórica e não estatística, na medida em que outros estudos sejam efetuados em locais diversos e cheguem aos mesmos resultados.

Assim, o presente trabalho pretende, tomando por base os objetivos do ensino de administração, responder o seguinte questionamento: existe consonância entre o que as escolas de Administração preconizam como habilidades e competências necessárias para a formação do administrador e o que os empresários da região em estudo julgam como importantes?

Nesse sentido, o objetivo central do estudo consiste em verificar as convergências e divergências entre o que as escolas de Administração preconizam como habilidades e competências necessárias à formação do administrador e o que os empresários da região em estudo consideram relevantes.

A relevância deste trabalho remete à melhoria da qualidade do processo de ensino e aprendizagem de administração, bem como verificar sua adequação à realidade na qual se insere. Diante disso, o estudo consiste em contribuir com o processo de reflexão sobre as bases da formação do profissional de administração e permite avaliar a importância relativa, na academia e no mercado, de cada um dos atributos considerados, possibilitando atualizar informações e adequar o processo de formação profissional. A fim de organizar a apresentação dos resultados, o artigo encontra-se dividido em cinco seções, sendo que a primeira consistiu na sua introdução. Na segunda seção discute-se o processo de formação do administrador. Na terceira detalha-se com maior profundidade o método de coleta e tratamento dos dados. Na

quarta, apresentam-se e discutem-se os dados colhidos e, finalmente, na quinta seção trata-se das considerações finais.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

O alinhamento entre os objetivos estratégicos organizacionais e as funções da produção, já foi abordado por Skinner (1969). O interesse pelo assunto, todavia, não se esgota. Atualmente, quando o ensino superior passa a ser entendido como uma questão prioritária e estratégica para o futuro das nações, todos os países, até aqueles que têm uma tradição secular na área, repensam e reestruturam suas Instituições de Educação Superior [IES] (NEVES, 1999) e, particularmente, suas universidades. Sob esta perspectiva, impressiona a capacidade histórica da Universidade transformar-se para se ajustar às novas exigências.

Concomitantemente, há necessidade de obtenção de uma melhor qualidade educacional no nível superior, motivada pelas modificações e/ou implementação de novas tecnologias nos ambientes internos das organizações. No âmbito do trabalho, há uma maior exigência no modo de agir (atitudes) de cada indivíduo, que necessita aprender novas formas de executar seu trabalho, manusear novas máquinas e adquirir novos conhecimentos e habilidades. Se uma organização não conseguir se adaptar e obter flexibilidade, da mesma forma não consegue sobreviver. Portanto, é necessária uma contínua mudança organizacional, por meio de inovação, renovação, revitalização e melhoria constante, para que consiga sobreviver e crescer com sucesso (LOPES, 2002).

Neste contexto, um requisito fundamental é o conhecimento. Este, porém,

também tem se tornado obsoleto em um curto período de tempo, exigindo uma aprendizagem contínua e permanente. Sendo impossível prever qual o conhecimento necessário para o futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem a organização a se adaptar ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade (LOPES, 2002).

A aquisição de conhecimentos, por meio da educação, por parte do indivíduo, é assunto trabalhado por Salvagni (2000, p. 1) ao afirmar que “o conhecimento, a tecnologia e as exigências da profissão crescem continuamente [obrigando] o indivíduo que deseja se manter competente [e competitivo] acompanhar essa evolução”. Neste cenário, recai sobre as universidades a necessidade de associar ao processo de ensino aprendizagem não apenas os conhecimentos que o aluno deverá obter de um conjunto de disciplinas, como comumente se faz. É relevante, nesse sentido, que sejam previstas quais ações ou que desempenhos este aluno deverá ser capaz de executar com o desenvolvimento de habilidades. Além disso, prever quais atitudes seria desejável que o mesmo adotasse, considerando suas emoções e sentidos (LOPES, 2002).

É igualmente relevante trabalhar os valores, para ajudar o aluno a direcionar suas ações, conhecimentos e habilidades para aquilo que acredita ser viável e certo, respeitando os princípios éticos de sua profissão, ao atuar na sociedade (LOPES, 2002). Historicamente a capacitação do aluno de um curso de graduação decorre, principalmente, da assimilação dos conteúdos das disciplinas inseridas no currículo de cada curso. Por outro lado, como afirmam Ramos e Lima (1996, p. 205-206),

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

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

Em 1993, o Conselho Federal de Administração (CFA) instituiu o currículo mínimo para o curso de Administração com a intenção de preparar o administrador para o mercado globalizado. A preocupação do CFA estava centrada na necessidade das IES se

reestruturarem para proporcionarem conhecimentos mais condizentes com o processo dinâmico do ambiente externo. Com efeito, a preocupação com a formação do administrador e sua atuação no mercado de trabalho é assunto que gera interesse em pesquisadores, estudiosos e organizações preocupadas em identificar e delinear qual o perfil ideal desse profissional (CFA, 2006).

A partir daí, vários estudos e debates tem ocorrido na tentativa de melhorar o ensino da administração no país. Em 1996, a Associação Nacional dos Cursos de Administração (ANGRAD), em pesquisa realizada junto aos coordenadores de cursos de Administração, definiu um perfil e habilidades desejadas nos egressos (ANGRAD, 1996). A Comissão de Especialistas de Ensino de Administração da Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e do Desporto realizou em Florianópolis/SC, em abril de 1998, o Seminário Nacional sobre Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação em Administração. Precedendo o Seminário Nacional, foram promovidos, em 1996, o Encontro Nacional de Avaliação do Estágio Supervisionado do Curso de Administração, em Natal/RN e, em 1997 o II Encontro Nacional sobre Qualidade e Avaliação dos Cursos de Administração, em Vitória/ES, além dos Seminários Regionais realizados ao longo do ano de 1998. Os objetivos destes eventos foram oportunizar o intercâmbio de informações e experiências sobre o futuro dos cursos de graduação em Administração, dos fundamentos que devem delinear o Projeto Pedagógico e o papel dos coordenadores de curso.

Além disto, propiciaram debate com o intuito de coletar subsídios para a elaboração das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs)

dos cursos de graduação em Administração, editadas em 2003. Segundo as Diretrizes (BRASIL, 2003), os cursos de graduação de Administração devem formar profissionais que revelem, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: 1) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; 2) desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; 3) refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; 4) desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; 5) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de

aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; 6) desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; 7) desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e 8) desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais (BRASIL, 2003).

Nessa perspectiva, repensar o processo de formação de profissionais de Administração, de forma contextualizada, gerando melhorias contínuas, favorecendo o desenvolvimento de competências de gestão significativas ao egresso e ao país, tornaram-se um imperativo para as IES brasileiras que oferecem graduação em Administração. Neste estudo, tendo como pano de fundo as Diretrizes Curriculares, adotou-se os atributos necessários ao administrador, sistematizados por De Deus (2004), apresentados no Quadro 1. Salienta-se que estes mesmos atributos são os fios condutores da análise neste estudo.

QUADRO 1 - Atributos do administrador

Atributo	Característica ou descrição
Domínio da Informação	Habilidades técnicas e competências intelectuais para operar novas tecnologias e transformar dados em informação e conhecimento úteis ao processo decisório.
Liderança e Comunicação	Habilidade de transformar ideias e fazer cumprir tarefas com comprometimento, determinação e motivação.
Planejamento	Capacidade de antecipar-se aos fatos (projetar cenários), sugerir e optar por alternativas e elaborar planos de ação.
Visão Sistêmica	Capacidade de perceber a inter-relação entre os elementos (e os setores), para atingir os objetivos da organização, com sustentabilidade, vendo-a como um todo.
Decisão	Capacidade de gerar alternativa, mensurar as consequências, escolher aquela mais apropriada dada às circunstâncias em um tempo aceitável como razoável, resolvendo objetivamente o problema, sem esperar que o mesmo se autorresolva.
Ética	Noção de bem e mal, de justo e injusto, abrangendo as normas morais e as normas jurídicas.
Empreendedorismo	Busca de oportunidades, iniciativa, persistência, independência e autoconfiança e a capacidade de correr riscos calculados.
Trabalho em Equipe	Habilidade de despertar valores na equipe, mantê-la motivada, elogiar, administrar conflitos e partilhar as conquistas.
Espírito Crítico	Habilidade de refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.
Adaptação a Mudança	Competência pessoal de minimizar a resistência natural do ser humano de sair da sua zona de conforto.
Lógica e Criatividade	Capacidade de desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico, para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle.
Equilíbrio Emocional	Autocontrole diante de situações controversas e atritantes, e a habilidade para tratar com opiniões contrárias com ponderação e empatia.
Delegar Poderes	Competência de transferir tarefas e atribuições sem se isentar da responsabilidade inerente, ou seja, sem perder o controle e acompanhamento delas.
Organização e Controle	Capacidade de manter e controlar os documentos e tarefas sob sua responsabilidade, tendo-os prontamente disponíveis quando solicitados e de forma tal que possam ser transferidos a outro, sem dificuldades.
Administração de Pessoas:	Recrutamento, seleção, admissão e demissão, treinamento, implantação de cargos e salários.
Administração Financeira e Contábil	Capacidade de controle de orçamentos e de investimentos, decidindo, por exemplo, em que tipo de aplicação a empresa deve investir seu capital.
Administração de Produção	Capacidade de racionalizar o uso de equipamentos, matéria-prima e mão de obra no setor produtivo.
Administração de Marketing	Estudo de mercado, para definir o composto mercadológico, o perfil do cliente, áreas de atuação, entre outros.

FONTE: Adaptado do autor De Deus (2004)

Esta seção objetivou sintetizar o que se tem discutido em relação à formação do administrador. Procurou-se na literatura da área identificar os atributos relevantes para o desempenho da função a fim de determinar as variáveis a serem medidas na pesquisa de campo. O método utilizado para o estudo aqui apresentado será tratado na seção seguinte.

MÉTODO

O intuito desta seção é aprofundar a discussão sobre o método de coleta e análise dos dados, que foi genericamente abordada na introdução deste artigo. O artigo é resultado de uma pesquisa exploratório descritiva, cujo método de coleta de dados utilizado foi uma survey, uma vez que este procedimento permite “[...] o exame de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais” (PINSONNEAULT e KRAEMER, 1993, p. 5). Os dados foram coletados entre agosto e outubro de 2005¹ em uma amostra selecionada para representar a população-alvo, caracterizando-se, pois, em um “[...] estudo de corte transversal” (HOPPEN; LAPOINTE e MOREAU, 1996, p. 6). Embora os dados tenham sido coletados há tempo, é relevante destacar que não houve mudança substancial nos atributos dos Administradores, se considerarmos pesquisa nacional de 2011 do CFA para traçar o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador. Igualmente, há que se considerar que um estudo transversal retrata um dado momento.

¹ Importa observar que a Resolução CNE/CES 4/2005. Diário Oficial da União, Brasília, 19 de julho de 2005, Seção 1, p. 26, última atualização ocorrida nas Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, não altera, substancialmente, os dados deste estudo, tornando-o válido para os dias atuais.

Dentro da área de abrangência da pesquisa (regiões da AMMOC e da AMPLASC), consideraram-se como o universo os dirigentes de médias e grandes empresas e os professores dos cursos de Administração destas regiões. A identificação das empresas de médio e grande porte foi feita com a colaboração da Secretaria de Estado da Fazenda - 7ª Gerência Regional de Joaçaba. Utilizando como critério o faturamento anual de 2004, o universo é formado de um número de 239 empresas. Para efeitos deste estudo, as empresas classificam-se como de médio porte quando o faturamento anual fica entre R\$ 1.200.00,00 e R\$ 4.000.000,00 e são consideradas de grande porte quando o faturamento é superior a este último².

No tocante aos professores, o universo corresponde à totalidade do quadro funcional de uma Fundação universitária comunitária, presente no Oeste de Santa Catarina, resultando em 36 professores que ministram disciplinas profissionalizantes, nos cursos de Administração da Instituição. A pesquisa tinha, portanto, duas unidades de análise: “Professor” e “Empresário”. Segundo Hoppen, Lapointe e Moreau. (1998, p. 5), “a unidade de análise está normalmente ligada à questão ou às hipóteses de pesquisa e um estudo pode ter mais de uma unidade de análise”. A amostra resultante, não probabilística, por adesão, ficou composta por 26 professores (72,2% do total de 36) e 96 empresas (40,6% de um total de 239).

Como instrumento de coleta de dados recorreu-se ao questionário que, de acordo com Lakatos e Marconi (2008), é uma técnica para recolher informação sem a presença do entrevistador. Para elaborar as questões procedeu-se revisão da literatura sobre

² Esses volumes de faturamento classificavam, à época da pesquisa, as empresas quanto ao porte.

administração e qualidade educacional, cujo teor encontra-se resumido na segunda seção deste artigo. Antes do envio definitivo dos questionários, foram realizados pré-testes com a unidade de análise “Professor”, a fim de aprimorar o instrumento de coleta de dados e evidenciar possíveis falhas na redação do mesmo. Em cada pré-teste do questionário foram avaliados os itens referentes à: clareza, vocabulário, conteúdo e compreensão das perguntas, bem como, se haviam instruções suficientes para o seu preenchimento. Tendo se verificado tais itens no pré-teste e obtido a validade do mesmo, o instrumento foi aplicado para a amostra objeto do estudo. Com relação ao envio do questionário os procedimentos foram os seguintes: entregue pessoalmente aos professores e, via correio, às empresas selecionadas, após informação do envio do mesmo por meio de contato telefônico. Em ambos os casos foram encaminhados, juntamente com o questionário, um envelope selado e pré-endereçado, para facilitar o retorno. Os questionários foram encaminhados à totalidade dos elementos que compõem as unidades de análise (empresários e professores), todavia, foram devolvidas somente as quantidades preteritamente descritas, que foram tabuladas e analisadas.

O questionário era composto de vinte e sete questões, divididas em duas categorias de perguntas. A primeira, com nove questões, buscava identificar o perfil do respondente. A segunda avaliava a importância de cada um dos dezoito atributos, descritos no Quadro 1, os quais deveriam ser assinalados em uma escala de importância que variava entre 1 e 9, sendo que quanto mais próximo de 1 menor

relevância, e quanto mais próximo de 9 maior relevância de cada item para o respondente.

Para análise dos resultados utilizou-se, como recurso técnico, do software estatístico Sphinx®. Como recurso metodológico, primeiro procedeu-se uma análise comparativa entre as visões dos atributos avaliando-se as médias individualizadas e os desvios existentes entre as médias específicas de cada unidade de análise. Na sequência, utilizou-se uma adaptação do método do *gap* (lacuna) de Slack (1993).

Considerando os trabalhos de Morgan (2005) acerca do uso das metáforas nos estudos organizacionais, esta pesquisa toma, com finalidade exclusivamente didática, da linguagem da administração da produção ao considerar o administrador como um “produto” de um processo (curso de administração). De forma alguma se pretende reduzir a subjetividade humana à metáfora da máquina, ou então criar uma nova, dentre as propostas por Morgan, à metáfora da produção. A finalidade aqui é a de utilizar uma estratégia de comparação, sem maiores incursões epistemológicas, para analisar se a visão do responsável pela produção (professor) está alinhada com os objetivos estratégicos da escola de administração. E, ainda, se esta visão está em consonância com o requerido pelo mercado (representada pela visão do empresariado). Assim, utilizando uma adaptação da metodologia do “*gap*” de Slack (1993), se faz uma análise do “processo produtivo” do Administrador. Os autores deste artigo reconhecem as diferenças substanciais entre a produção fabril e o desenvolvimento de habilidade profissional em um ambiente universitário e apenas toma emprestado o método do *gap* por permitir uma visualização mais didática do tema.

Segundo Slack (1993), o método do *gap*, compreende quatro etapas: a) desenvolver uma ideia específica do que deveria ser importante para a competitividade, respondendo à questão de quais devem ser seus objetivos; b) Avaliar o desempenho real atingido, comparativamente ao concorrente; c) As lacunas (ou os *gaps*) entre o que é importante e qual o desempenho que está sendo atingido guiarão as prioridades para o melhoramento do desempenho; d) As prioridades de desempenho governam a escolha de implementação dos planos de melhoria a longo e em curto prazo.

Ao trabalhar especificamente com manufatura, Slack considera que os seus objetivos podem ser divididos em faixas, de acordo com a necessidade dos consumidores: a) Objetivos ganhadores de pedidos: “aqueles que, para a combinação produto-mercado em consideração, influem diretamente no nível ou quantidade de pedidos. Eles são os principais indicadores de desempenho usados pelos clientes na decisão de compra” (SLACK, 1993, p. 179); b) objetivos qualificadores: “aqueles para os quais o desempenho precisa estar acima de um particular nível para que os consumidores pelo menos considerem a empresa quando vão fazer seus pedidos. Se o desempenho de uma empresa estiver abaixo desse nível (qualificador), é impossível que consiga obter pedido” (SLACK, 1993, p. 179); c) Objetivos menos relevantes: são “aqueles que, como o nome indica, são relativamente pouco importantes, comparados a outros objetivos de desempenho. Dificilmente os consumidores consideram estes quando tomam as suas decisões de compra” (SLACK, 1993, p. 180).

Dentro dessas três categorias haverá uma gradação de relevância. “Tanto preço

como confiabilidade, por exemplo, podem ser objetivo ganhador de pedidos em um mercado particular, mas podem não ter a mesma importância” (SLACK, 1993, p. 180). É necessário mais discriminação na escala. Segundo o autor, ainda é preciso comparar o desempenho dos objetivos, definidos internamente pela empresa, com o dos concorrentes (no presente caso, como nas regiões do estudo somente uma fundação oferece curso de graduação em Administração, têm-se uma “situação de monopólio”. Assim tratam-se os atributos/habilidades do administrador como comparadas ao “idealizado” por cada uma das unidades de análise), avaliando o desempenho de cada qual, segundo a ótica do cliente. Seguindo o procedimento, gera-se uma matriz de importância x desempenho onde se visualiza quatro faixas situacionais: 1) Zona de excesso; 2) Zona apropriada; 3) Zona de melhoramento; e 4) Zona de ação urgente.

Numa primeira incursão sobre os dados, aplicando-se o método de Slack (1993) e utilizando a escala de 1 a 9, observou-se que todos os atributos ficaram plotados dentro da zona de melhoramento. Nesse caso, os resultados mostraram que nenhum dos atributos encontrava-se nas zonas de ação urgente nem de excesso. Tampouco, nenhum ponto ficou posicionado na zona apropriada. Esse fato trouxe problemas em termos de definição de prioridades, pois todos os atributos precisariam de ações para melhoria, todavia não ficaram evidentes os níveis de relevância de forma que se pudesse compreender que atributos apresentavam as maiores lacunas entre o desejado e o fornecido. Para superar esse aspecto, de forma a atender os interesses dos pesquisadores, procederam-se ajustes ao modelo original de Slack (1993).

Metodologicamente, para o presente estudo, considerando ser esperado (por hipótese) que todos os atributos seriam importantes para o bom desempenho do administrador (média superior a 7), redefiniu-se a escala de 1 a 9 para uma escala de 7 a 9. Com esse tratamento, as plotagens dos pontos no gráfico assumiram nova configuração, sendo que a maioria passou a se posicionar na zona apropriada e apenas alguns permaneceram na zona de melhoramento (em virtude da exiguidade de espaço, optou-se por não apresentar aqui estas fases, uma vez que para atender aos propósitos desse artigo a formatação como apresentada adiante se mostra mais adequada). Contudo, havia necessidade de se aprofundar a análise no sentido de visualizar com maior clareza os níveis de relevância atribuídos pelas unidades de análise aos atributos.

Nesse sentido, buscou-se avaliar aqueles que foram considerados como mais relevantes (média superior a 8) e aqueles menos importantes (média inferior a 8) e as zonas foram redefinidas buscando avaliar as concordâncias quanto ao grau de relevância de cada um dos atributos avaliados. Para os interesses do presente estudo, substituiu-se no eixo horizontal a “importância para os consumidores” do modelo de Slack (1993) pela visão dos professores, que ensinam os atributos - definidos como objetivos estratégicos da empresa (escola de administração). E, no eixo vertical, que no modelo original de Slack (1993) correspondia ao “desempenho em relação aos concorrentes” foi considerada a visão dos empresários - pois são os que se beneficiam dos serviços desse profissional.

Desta forma, a análise gráfica mostra um gráfico com quatro quadrantes, nos quais

se têm: 1) menor importância nas duas visões (quando as médias das visões dos respondentes empresários e dos professores ficaram inferiores a oito); 2) muita relevância para a academia e menor importância para os empresários (quando os empresários viam o atributo com uma média inferior a oito e os professores superior a oito); 3) muita relevância para o empresário e menor importância para a academia (quando o atributo obteve média superior a oito para o respondente empresário e menor que oito pelos professores); 4) muita relevância nas duas visões (quando ambas as visões consideraram o atributo importante - média superior a oito). Feitas as considerações relativas ao método utilizado, na seção seguinte apresenta-se a análise dos resultados.

RESULTADOS

Para melhor organizar os dados e facilitar a apresentação das análises, esta seção foi dividida em duas partes. Na primeira trata-se da apresentação do perfil dos respondentes e na segunda da apresentação e discussão dos dados que atendem aos objetivos da pesquisa.

Perfil dos respondentes

Os respondentes apresentam uma idade média de 42,8 anos, com um mínimo de 24 e um máximo de 70 anos e 97 deles (80,8%) pertenciam ao gênero masculino. A Tabela 1 mostra a escolaridade dos respondentes por unidade de análise.

TABELA 1 - Escolaridade dos respondentes - % e número de citações

Escolaridade	Não resposta	Segundo-Grau	Terceiro-Grau	Especialista	Mestre	Doutor
Unidade de Análise						
Professor	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	30,8% (8)	65,4% (17)	3,8% (1)
Empresário	2,1% (2)	28,7% (27)	47,9% (45)	20,2% (19)	0,0% (0)	1,1% (1)

FONTE: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Quando se analisa a escolaridade dos respondentes, percebem-se que oito professores são especialistas (30,8%), 17 mestres (65,4%) e um é doutor (3,8%). Cabe observar que, para a unidade de análise “Professor”, foi encontrada uma frequência superior à teoricamente esperada, para o número de mestres (com Qui2 = 83,88, gl = 5, 1-p = >99,99%). Já para a unidade de análise “Empresário”, a escolaridade é igualmente distribuída, com 27 deles tendo o 2º grau, 45 o 3º grau, 19 são especialistas e um é doutor; dois empresários não responderam a esta questão. Nota-se, entretanto, que o nível de formação dos empresários concentra-se mais do segundo grau até o nível de especialização. Já o nível de escolaridade dos professores varia de especialista até doutorado.

Dos 94 respondentes da unidade de análise “Empresário”, 49 deles (52,1%)

pertenciam a Alta Administração (Proprietário ou Presidente), 34 (36,2%) faziam parte da Administração Executiva (Gerente ou Diretor) e 11 respondentes (11,7%) eram da Administração Operacional (Gerente de Área ou Técnico). Ainda dentro dessa unidade de análise, os respondentes exercem poder de mando sobre um total de 1.948 pessoas, com uma média de 20,95 subalternos por respondente. O número de funcionários das organizações as quais pertencem os respondentes da unidade de análise “Empresários” tem em média 643,22 pessoas por organização, com um desvio padrão de 1.814,01.

O ramo de atuação dos empresários é mostrado na Tabela 2. Observa-se que a maioria deles atua no ramo comercial (45,7%) e industrial (29,8%) totalizando 75,5% dos respondentes da unidade de análise “Empresário”.

TABELA 2 - Ramo de Atividade

RAMO	Quantidade de citações.	Frequência
Indústria	28	29,8%
Comércio	43	45,7%
Serviço	15	16,0%
Agropecuário	8	8,5%
Educação	0	0,0%
TOTAL	94	100%

FONTE: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

A unidade de análise “Professor” era formada por professores da Fundação Universitária que ministram aulas nas disciplinas profissionalizantes de três cursos de Administração oferecidos em três cidades

localizadas nas duas regiões de abrangência da pesquisa.

Os atributos dos administradores

Os resultados da pesquisa mostram que todos os atributos foram considerados relevantes por todos os respondentes. Em algumas exceções esporádicas um atributo ou outro era considerado com relevância inferior a 5. Houve dois respondentes que atribuíram valores para as respostas escalares (que avaliavam os atributos) entre 1 e 4. Os pesquisadores entenderam que eles

compreenderam a escala na ordem inversa de importância e os eliminaram da análise. O interesse maior da pesquisa, entretanto, é avaliar a média das percepções das diferentes unidades de análise e confrontá-las, como descrito na metodologia. Para isso, apresenta-se a Tabela 3, que contém a média que cada atributo obteve dentro de cada unidade de análise.

TABELA 3 - Atributos e média aritmética* por unidade de análise

Atributo	Professore (Média)	Empresário (Média)
Domínio da informação	8,00	7,63
Liderança e comunicação	8,07	8,07
Planejamento	8,48	7,89
Visão Sistêmica	8,24	7,54
Decisão	8,24	8,04
Ética	8,56	8,36
Empreendedorismo	8,28	7,98
Trabalho em Equipe	8,36	7,94
Espírito Crítico	7,80	7,43
Adaptação a Mudança	8,24	7,61
Lógica e Criatividade	7,92	7,52
Equilíbrio emocional	8,28	7,84
Delegar Poderes	8,28	7,73
Organização e Controle	8,16	8,01
Administrar Pessoas	8,04	7,59
Administração Financeira e Contábil	7,80	7,80
Administrar Produção	7,52	7,48
Administrar Marketing	7,88	7,38
CONJUNTO	8,12	7,77

Nota: * Testando a hipótese H_0 : Médias Professor = Média Empresário, tem-se um $t_{calculado} = -7,48$ e um $t_{criticobicaudal} = 2,11$, para um nível de confiança = $8,9E-07$. Isto permite rejeitar H_0 . Ou seja, a diferença entre as médias é estatisticamente significativa.

FONTE: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

A Tabela 3 mostra, com evidência estatística, que os atributos elencados têm um grau de relevância maior para os professores que para os empresários. No conjunto, os atributos em análise atingem uma média de 8,12 para os primeiros, enquanto que os segundos conferem uma importância média equivalente a 7,77, indicando um desvio geral de 0,35 pontos escalares. Isto implica em uma

diferença percentual de 4,4% na visão de importância do conjunto, quando se considera uma escala de 1 a 9 (amplitude de 8 pontos). Ao se considerar este desvio como divisor entre as divergências das unidades de análise, tem 11 atributos nos quais a discrepância entre as unidades é mais acentuada, conforme se visualiza na Tabela 4.

Tabela 4 - Indicadores com divergência maior que 0,35 entre as unidades

Atributo	Professor (média)	Empresário (média)	Desvio (E-P)	Classificação
Visão Sistêmica	8,24	7,54	-0,70	Divergente
Adaptação a Mudança	8,24	7,61	-0,63	Divergente
Planejamento	8,48	7,89	-0,59	Divergente
Delegar Poderes	8,28	7,73	-0,55	Divergente
Administrar Marketing	7,88	7,38	-0,50	Divergente
Administrar Pessoas	8,04	7,59	-0,45	Divergente
Equilíbrio emocional	8,28	7,84	-0,44	Divergente
Trabalho em Equipe	8,36	7,94	-0,42	Divergente
Lógica e Criatividade	7,92	7,52	-0,40	Divergente
Domínio da informação	8,00	7,63	-0,37	Divergente
Espírito Crítico	7,80	7,43	-0,37	Divergente

FONTE: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 4 que o atributo Visão Sistêmica é o de maior desvio, na visão de importância, entre as duas unidades de análise, com um desvio de 0,70 pontos escalares. Duas vezes superior ao desvio médio do conjunto. Este atributo foi definido, no questionário, como “a capacidade de perceber a inter-relação entre os elementos (e os setores), para atingir os objetivos da organização, com sustentabilidade, vendo-a como um todo e não como partes isoladas independentes”. Seguindo, na ordem de maior divergência temos: 2º) Adaptação a Mudança; 3º) Planejamento; 4º) Delegar Poderes; e 5º) Administrar Marketing.

Observa-se, dentre os atributos evidenciados na Tabela 4, que pelo menos quatro requerem visão holística para seu entendimento e aplicabilidade, bem como, também, são os elementos de estudos mais recentes por parte da ciência administrativa. Deve-se refletir sobre o quanto estes atributos, preconizados na teoria administrativa como conceitos da moderna gestão contemporânea, já foram internalizados pela classe empresarial.

Ainda com divergência de visão, porém numa intensidade menor que os citados, aparecem os atributos: 6º) Administrar Pessoas; 7º) Equilíbrio / Comportamento; 8º) Trabalho em equipe. Note-se que os três atributos citados dizem respeito ao “capital humano” das organizações. Seguindo a mesma linha do raciocínio acima exposto, parece que para esses atributos já ocorre uma internalização maior dos conceitos referentes ao “capital humano” do que os conceitos referentes à “visão holística”.

Outro conjunto de atributos que apresentam divergência maior que a média do conjunto, porém próximos dela, são: 9º) Lógica e Criatividade; 10º) Domínio da informação; 11º) Espírito Crítico. Estes atributos, de características mais pragmáticas, parecem ter sido parcialmente incorporados pela classe empresarial. De outro lado, temos sete atributos cujo desvio se encontra abaixo do desvio médio do conjunto. Na Tabela 5 esses atributos são apresentados.

TABELA 5 - Indicadores com divergência menor que 0,35 entre as unidades

Atributo	Professor (média)	Empresário (média)	Desvio (E-P)
Liderança e comunicação	8,07	8,07	0,00
Administração Financeira e Contábil	7,80	7,80	0,00
Administrar Produção	7,52	7,48	-0,04
Organização e Controle	8,16	8,01	-0,15
Decisão	8,24	8,04	-0,20
Ética	8,56	8,36	-0,20
Empreendedorismo	8,28	7,98	-0,30

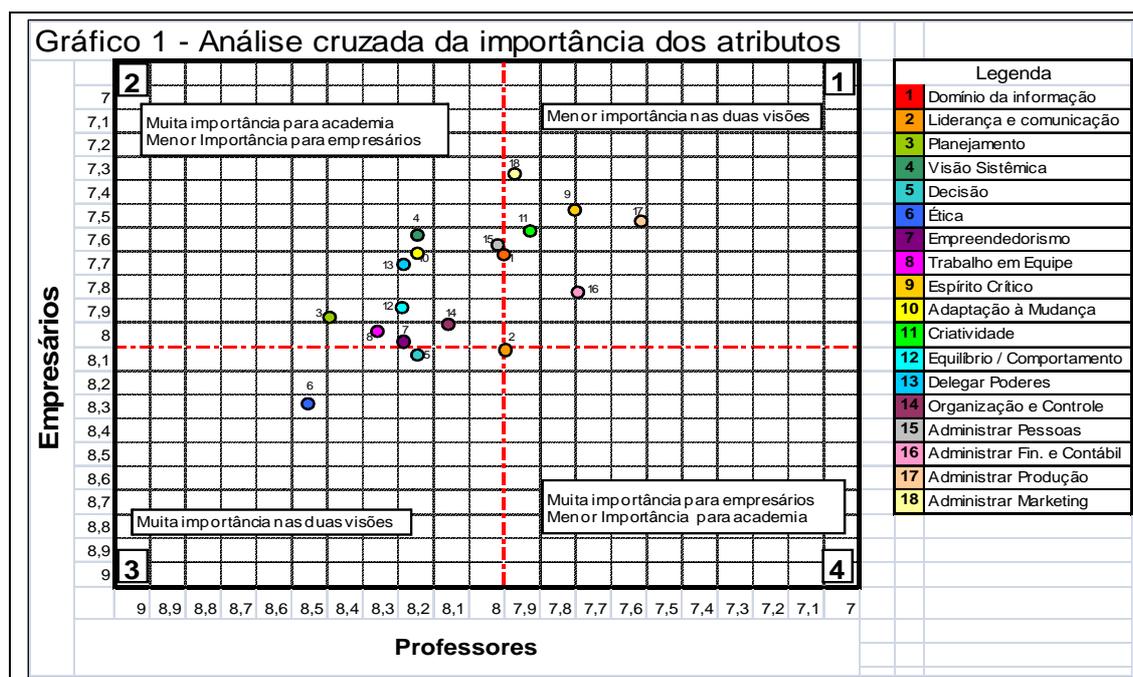
FONTE: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Observe-se que é possível verificar concordância plena em, praticamente, três dos atributos, a saber: 1º) Liderança e comunicação; 2º) Administração Financeira e Contabilidade; 3º) Administração da Produção.

Percebe-se que estes atributos, pertencentes à Teoria Clássica da Administração, estão perfeitamente internalizados. A academia e os empresários atribuem a mesma importância a eles (diferença não significativa). O 4º atributo - Organização e Controle, também pertencente

à Teoria Clássica da Administração, foi definido como “a capacidade de manter e controlar os documentos e tarefas sob sua responsabilidade, tendo-os prontamente disponíveis quando solicitados e de forma tal que possam ser transferidos a outro, sem dificuldades” - apresenta um pequeno desvio (0,15).

Os outros três atributos/habilidades faltantes mostram um pequeno desvio quanto à visão de relevância, porém ainda menor que o desvio médio do conjunto. São eles: 5º) Decisão; 6º) Ética; 7º) Empreendedorismo.



FONTE: Elaborado pelos autores a partir dos resultados da pesquisa.

Em prosseguimento, apresenta-se o Gráfico 1 sobre a relevância dos atributos na visão cruzada das duas unidades de análise. Como já descrito na seção Metodologia, define-se uma matriz de importância marcando-se sobre o eixo horizontal a relevância dada pela unidade de análise "Professor" e no eixo vertical a importância dada ao mesmo atributo pela unidade de análise "Empresário".

Esta análise é de particular relevância para os Coordenadores de Curso de Administração e seus colegiados para avaliarem se os projetos pedagógicos dos cursos enfatizam aquilo que realmente importa na visão das duas unidades de análise.

De acordo com o Gráfico 1 pode-se observar que no quadrante 4 (no qual se situam os pontos que refletiriam a maior relevância dada ao atributo pela classe empresarial e menor pela academia) não existem pontos. Isto mostra, para aqueles atributos, que o que a unidade de análise "Professor" considerou com menor importância (média menor que 8), a unidade de análise "Empresário" também considerou com menor importância.

No quadrante 3 situam-se aqueles atributos considerados relevantes pelas duas unidades de análise. Neste quadrante temos dois pontos. Estes pontos mostram a posição dos atributos Ética (6) e Decisão (5). Ênfase seja dada ao atributo Ética que pode ser considerada relevante nas avaliações individuais de cada unidade de análise (Professor = 8,56 e Empresário = 8,36).

No quadrante 2 encontram-se os pontos de divergência. Os atributos ali situados recebem maior importância pela academia (média superior a 8) e menor relevância pelos empresários (média menor

que 8). Neste quadrante, especial atenção deve ser dada ao atributo Planejamento (3) que é o mais distante da mediatriz vertical, e bastante próximo da mediatriz horizontal, significando uma relevância significativa para professores e não tanto para os empresários.

O quadrante 1 mostra os pontos de concordância no que se refere a menor importância dos atributos. Isto é, academia e empresários atribuem médias inferiores a 8 aos atributos ali alocados. Neste quadrante, especial atenção deve ser dada ao atributo Administração da Produção (17), que pode ser considerado o de menor relevância dentre os avaliados quando se considera as avaliações individuais de cada unidade de análise (professores = 7,52 e empresários = 7,48), sendo o atributo considerado como o de menor importância pela unidade de análise "Professor". Também é relevante salientar que o atributo Administração de Marketing (18) é considerado como o de menor importância pela unidade de análise "Empresário".

CONCLUSÃO

Ao evidenciar as percepções dos professores e dos empresários a respeito dos atributos que deve deter o Administrador, a presente pesquisa cumpre o objetivo proposto. Embora a coleta dos dados tenha ocorrida há algum tempo, e, portanto, sua validade para o momento atual precisa ser verificada, o estudo traz instigantes achados e promove interessante reflexão sobre o ensino e a prática da Administração.

Pode-se verificar que em alguns atributos/ habilidades há concordância e em outros há divergência, embora todos tenham sido considerados relevantes por ambas às

unidades de análise. Sem pretender chegar a conclusões definitivas, dadas às limitações do estudo, estas avaliações divergentes mostram alguma discrepância de visão, entre professores e empresários sobre os atributos importantes para um Administrador. A discrepância que mais chama a atenção é a baixa importância atribuída pelos empresários entrevistados à necessidade de visão sistêmica entre os egressos de cursos de graduação em Administração. Em contrapartida, os empresários tendem a supervalorizar os atributos relacionados às teorias clássica da Administração e ligados ao pragmatismo gerencial/operacional. Parece que esta disputa configura não só em um célebre debate entre os teóricos (acadêmicos) e práticos (gerentes), mas acentua que as ideias precedem a ação. Contudo, na medida em que as crenças dos grupos analisados (docentes/empresários) se distanciam, a reflexão que emerge é a adequação da prática pedagógica do ensino de Administração naquilo que os empregadores entendem como perfil necessário. Os autores deste

paper acreditam que é da inter-relação entre teoria e prática que ambas podem gerar o novo, alterando posições rígidas e permitindo a mudança e a inovação.

Possivelmente uma maior interlocução entre docentes e empresários poderá produzir conhecimento para ambos e aconselhar tanto novas práticas pedagógicas, mais aproximadas do contexto de atuação profissional, quanto ampliação da visão conceitual por parte dos empresários. Embora breves essas recomendações têm profundas implicâncias sociais, econômicas e estruturais, uma vez que sua adequação implica em complexas mudanças no modo de ver empresarial e/ou no modo de “produzir” o administrador.

Como limitação do estudo, indica-se o contexto de aplicação da pesquisa, que pode não representar a generalidade do universo empresarial e/ou acadêmico. Assim, como recomendação de pesquisas futuras, sugere-se a reaplicação em outros contextos, para confirmar, ou não, os resultados obtidos.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Administração entre a Tradição e a Renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

ANGRAD – Associação Nacional dos Cursos de Administração. **Pesquisa PHAD/96**. Perfil e Habilidades do Administrador. 1996. Disponível em <www.angrad.com/angrad/phad96.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2011.

BRASIL. **Diretrizes Nacionais do curso de graduação em Administração**. Diário Oficial da União de 09 set. 2003.

CFA: CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Manual do Administrador. DANTAS, A (Coord). Brasília: CFA/CRA, 2006. Disponível em http://www.crapa.org.br/images/documentos/Manual_do_Administrador.pdf, acesso em set, 2012.

CFA: CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador: pesquisa nacional. MELLO, S. L.; MELO JUNIOR, J. S. M.; MATTAR, F. N. (orgs). 5. ed, Brasília : CFA, 2011.

DE DEUS, A. W. **As Habilidades e Competências do Administrador na Percepção dos Empresários da Região da AMPLASC**. Florianópolis, 2004, 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) – NPGA/UFSC, 2004.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. RAE: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 35, n. 3, p. 20-29, mai – jun, 1995.

HOPPEN, N., LAPOINTE, L., e MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. READ: Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, n. 03, ago.1996. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read03>>. Acesso em: mar. 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2008.

LOPES, P. C. Reflexões sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação. In: Encontro Nacional da ANPAD. 2002. Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, set. 2002. (em CD-R)

MINAYO MC. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: RAE: Revista de Administração de Empresas v. 45, n 1, jan./mar. 2005, p. 58-71.

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

NICOLINI, A. Qual será o Futuro das Fábricas de Administradores? 2001. In: Encontro Nacional da ANPAD. 2002. CAMPINAS (SP) *Anais....* Salvador: ANPAD set. 2001

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

RAMOS, S. G.; LIMA, E. R. O secundarista e o processo de escolha da profissão. *RBEP; Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, Brasília, v. 77, n. 185, p. 191-219, 1996.

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

SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E.M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 2, jul./dez. 2005.

SKINNER, W. Manufacturing - Missing link in Corporate Strategy. *Harward Business Rewiew*, May-June, 1969.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NOTAS

(1) Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/SC. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/SC. Especialização em Desenvolvimento Gerencial, Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC - São Miguel do Oeste - SC. Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Professor e Pesquisador do Mestrado Profissional em Administração e Vice-reitor Acadêmico. E-mail: nelson.machado@unoesc.edu.br.

(2) Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/SC. Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/SC. Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/SC. Professora, Pesquisadora e Coordenadora do Curso de Graduação em Biblioteconomia. E-mail: marli.pinto@unoesc.br.

(3) Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS. Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul/RS. Especialização em Administração Rural pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Graduação em Engenheiro Agrônomo pela UDESC/SC. Professor do Mestrado Profissional em Administração. E-mail: silviosantos.junior@unoesc.edu.br.

(4) Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo - USP. Mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Especialização em Economia Rural pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Graduação em Administração, Universidade do Contestado - UnC. Professor e pesquisador do Mestrado Profissional em Administração. E-mail: augusto.fischer@unoesc.edu.br.

(5) Especialização em Gestão de Projetos pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de Santa Catarina - SENAI. Graduação em Secretariado Executivo pela Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. E-mail: cristiane.executiva@terra.com.br.

Enviado: 08/05/2011

Aceito: 28/04/2014

Publicado: 15/07/2014