

NOTAS E COMUNICAÇÕES

COMO IDENTIFICAR E ANOTAR OS PONTOS IMPORTANTES NA REVISÃO DE PESQUISAS EMPÍRICAS PUBLICADAS EM REVISTAS DE ADMINISTRAÇÃO

William M. O'Keefe
Prof. Visitante do IA/USP

leitura minuciosa de relatórios de pesquisas empíricas que aparecem em revistas técnicas de administração nacionais e estrangeiras é essencial ao projeto à condução de boas teses de mestrado doutorado. O crítico ou o leitor inexperiente tem a tendência de anotar um grande volume de informações quando está fazendo a revisão de uma pesquisa importante, para descobrir, no decorrer de sua pesquisa, que lhe faltam informações—chave do trabalho original. Por exemplo, é frustrante e comum para alguém que está preparando uma tese descobrir que não pode localizar um trabalho—chave porque não anotou a citação

correta ou completa quando leu o trabalho pela primeira vez. Isto pode resultar em horas de busca, num trabalho angustiante e inútil. Como um segundo exemplo, o pesquisador pode descobrir resultados inesperados e inexplicáveis na fase de análise dos dados e não ter a mínima idéia sobre se as diferenças são causadas pelos erros metodológicos que ele cometeu ou pelas diferenças significativas entre o seu estudo e o trabalho original. Na segunda revisão do trabalho original, quando da busca de explicações das diferenças, o pesquisador pode descobrir fatores importantes, como o fato de ter entendido mal o objetivo do trabalho original, de ter utilizado definições ope-

racionais diferentes, de coletar os dados de uma maneira bem diferente ou de empregar uma amostragem muito diversa da do estudo original. A falta de cuidado na revisão de trabalhos—chave pode resultar em mudanças inesperadas no projeto de pesquisa, nas hipóteses, nos procedimentos para análise dos dados e, em alguns casos, no objetivo principal do estudo. Admite-se que a preparação de uma tese é uma experiência da aprendizagem em que as mudanças acontecem e devem acontecer. Contudo, a magnitude e frequência dessas mudanças podem ser reduzidas se o leitor utilizar um procedimento padronizado de anotação de informações—chave para assisti-lo na leitura cuidadosa e crítica de trabalhos de revistas.

O objetivo desta comunicação técnica é apresentar uma sugestão de pontos—chave que devem ser notados na revisão de uma pesquisa empírica publicada numa revista de administração. O formato apresentado aqui é geralmente aplicável aos relatórios sobre pesquisas empíricas, mas tem uma aplicabilidade limitada na revisão de trabalhos que apresentam modelos teóricos, revisões de literatura, estudos de casos, etc. Não se propõe que todos os trabalhos sejam lidos no mesmo nível de profundidade. De preferência, os pontos apresentados são aqueles que o crítico deve observar quando estiver revisando trabalhos—chave, os quais, na sua opinião, irão desempenhar um papel importante no projeto e execução de sua pesquisa. A questão de como o indivíduo identifica o tópico e limita a literatura a ser

revisada está fora de escopo do presente trabalho.

PONTOS—CHAVE

Existe um número de pontos-chave que devem ser observados na revisão de uma pesquisa empírica: o objetivo do estudo, o método utilizado, os resultados, a discussão dos resultados, as conclusões e as recomendações. Os pontos e a sua ordem compreendem o formato típico de apresentação de uma pesquisa empírica publicada em revistas técnicas. Na revisão, é também importante notar a citação completa, as referências—chave e outras informações de interesse para o leitor. Os pontos—chave são resumidos no quadro a seguir e apresentados com maiores detalhes nas seções seguintes desse texto.

PONTOS—CHAVE QUE DEVEM SER NOTADOS NA REVISÃO DE UMA PESQUISA EMPÍRICA PUBLICADA NUMA REVISTA TÉCNICA.

1. CITAÇÃO

- 1.1 — Nome (s) do(s) autor(es)
- 1.2 — Título do trabalho
- 1.3 — Revista em que foi publicado

2. OBJETIVO DA PESQUISA

3. MÉTODO (“COMO”)

- 3.1 — Amostragem
- 3.2 — Projeto da Pesquisa
- 3.3 — Instrumentos e Procedimentos para a Coleta de Dados

3.4 – Procedimentos para Análise de Dados

4. RESULTADOS (“O QUÊ”)

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS (“PORQUÊ”)

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

7. REFERÊNCIAS-CHAVE

8. COMENTÁRIOS

1. **CITAÇÃO:** consiste nas informações detalhadas que são essenciais para se fazer uma correta referência ao trabalho. A citação compreende três itens:

- 1.1 – Nome(s) do(s) autor(es);
- 1.2 – Título completo do trabalho;
- 1.3 – Revista: nome completo, volume, número, mês, ano e páginas.

É muito comum que as pessoas anotem essas informações incorretamente quando estão fazendo a revisão de literatura, o que acarretará problemas futuros quando forem executar sua pesquisa ou preparar seu relatório final, pois não conseguirão localizar o trabalho para analisá-lo em maiores detalhes ou para anotar a referência bibliográfica completa. É melhor gastar alguns minutos a mais para anotar a citação corretamente na primeira leitura, evitando perder muito tempo no futuro.

Por exemplo, uma citação correta para ser incluída na lista de referências é a seguinte:

O’KEFFE, William M. “Duas Abordagens do Planejamento a Longo Prazo”, *Revista de Administração*, 14, no 1 (jan./mar. 1979): 77–96.

2. **OBJETIVO DO ESTUDO:** é a explicitação, feita pelo autor, do problema por ele investigado. Geralmente, após o objetivo do estudo segue-se um esclarecimento do problema geral e uma revisão breve da literatura-chave. É importante que o leitor possa entender bem o problema investigado pelo autor, para poder determinar se o estudo é relevante à pesquisa a que se propõe. Anotar as hipóteses específicas que foram investigadas e apresentadas pelo autor é sempre uma boa idéia.

3. **MÉTODO:** são os aspectos metodológicos que indicam “como” o estudo foi feito. Eles devem ser apresentados em nível de detalhe suficiente para permitir uma reaplicação do mesmo estudo com uma outra amostragem. A informação geralmente não é apresentada em nível de detalhe devido à limitação do espaço nas revistas. No mínimo, é essencial anotar quatro elementos-chave do método: a amostragem, o projeto da pesquisa, os instrumentos e os procedimentos utilizados na coleta de dados, e os procedimentos para a análise dos dados.

3.1– **Amostragem:** é a descrição do tipo e número de investigados que participaram do estudo. O autor descreve aspectos como o tipo de profissional (e.g., pesquisador ou consultor), a po-

sição (e.g., diretores de divisões técnicas ou gerentes administrativos), a formação (e.g., engenheiros ou economistas), tipo de organização (e.g. — institutos de pesquisa ou bancos), etc. O autor também descreve os **critérios** utilizados para selecionar os investigados (e.g., o investigado deve ter o mínimo de três anos de experiência como líder de projetos de pesquisa) e **como** os investigados foram selecionados (e.g., ele utilizou pessoas disponíveis na empresa e dispostas a participar, ou selecionou os sujeitos ao acaso).

É importante que o crítico avalie cuidadosamente a compatibilidade potencial da amostragem da pesquisa com a amostragem a ser utilizada no seu próprio estudo. Se as duas amostragens são muito diferentes, o crítico não deve esperar que os resultados do seu estudo sejam iguais aos do primeiro. Deve preparar-se para resultados diferentes. Isto é o que ocorre especialmente quando o estudo inicial foi feito numa cultura diferente ou quando se utilizou, por exemplo, gerentes de um banco e o estudo proposto utiliza gerentes de centros de Pesquisa e Desenvolvimento.

O reconhecimento das diferenças das amostragens pode ser muito útil na fase de interpretação dos resultados, especialmente quando estes são inesperados.

3.2 — Projeto da Pesquisa: a este item pertencem as variáveis selecionadas para serem incluídas no estudo, sua classificação (ou seja, variáveis independentes, dependentes ou intervinientes)

e o modelo específico que está sendo investigado (por exemplo, um modelo pode ser aquele em que o desempenho de um pesquisador é função da idade, experiência, educação formal e segurança financeira).

Uma análise bem feita desse aspecto do trabalho sob revisão pode ser muito útil no projeto de estudo do crítico. Um projeto de pesquisa bem apresentado, geralmente, pode servir como uma fonte rica de idéias para a projeção de outros estudos.

3.3 — Os Instrumentos e os Procedimentos para a Coleta de Dados: consistem numa descrição da forma como os dados foram coletados. Pode ser que o pesquisador tenha utilizado um questionário enviado pelo correio, entrevistas individuais estruturadas, observações discretas ou outras maneiras para coletar os dados. Muitas vezes as perguntas exatas e as instruções aos participantes são apresentadas. Nos estudos em que algum tipo de tratamento foi feito a um grupo, a descrição do que foi feito é incluída. Pode ser que o crítico encontre informações como essas que podem ser aproveitadas

3.4 — Os Procedimentos para Análise dos Dados: consistem na descrição dos procedimentos estatísticos para a análise dos dados. Ocasionalmente esta descrição é acompanhada pelas razões metodológicas que justificam porque o autor escolheu os procedimentos. Presumindo que o autor tenha escolhi-

do a estatística correta, o que nem sempre ocorre, o crítico pode achar muitas idéias úteis no planejamento dos procedimentos para a análise dos dados de sua pesquisa. É comum que um crítico inexperiente ignore este aspecto num trabalho de revisão e não pense com antecedência nem planeje os procedimentos a serem utilizados. Esta falta de antecipação resulta em problemas que poderiam ser evitados se fosse exercitada uma revisão de literatura mais cuidadosa.

4. RESULTADOS: é a apresentação, de maneira bem objetiva, dos resultados da análise estatística. Os resultados quantitativos geralmente são apresentados em tabelas, figuras e/ou quadros, de forma sucinta e com alguma elaboração. Os resultados são limitados a uma descrição "do que" foi achado. A apresentação dos resultados é outra parte do relatório de pesquisa que muitas vezes é ignorada pelo crítico inexperiente, em parte porque ele não se sente à vontade com a natureza quantitativa da apresentação. Ele presume que a informação mais importante é apresentada na discussão dos resultados e não neste item. Com algum esforço, o crítico inexperiente pode aprender a maneira de interpretar os resultados. Quando tiver condições de interpretar a apresentação objetiva dos resultados, ficará assombrado com o número de trabalhos publicados em revistas nacionais e estrangeiras que contêm resultados não relacionados com o objetivo do estudo, conclu-

sões que não são apoiadas pelos resultados obtidos e resultados não validados devido à escolha de uma técnica estatística não apropriada.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

consiste na interpretação dos resultados do estudo. Aqui, o autor do trabalho tenta discutir e explicar "por que" os resultados são de um modo e não de outro. Basicamente, consiste das opiniões do pesquisador a respeito da significância dos resultados. Muitos críticos inexperientes esquecem que a utilidade disso pode ser avaliada somente na luz dos objetivos e resultado do mesmo estudo.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES:

na conclusão, o pesquisador salienta os pontos principais abordados na pesquisa. Aqui, ele dá ênfase às deduções-chaves do trabalho. As recomendações do trabalho consistem geralmente em sugestões para implementação das conclusões e/ou para pesquisas futuras. Ambos podem servir como fonte de boas idéias para a própria pesquisa do crítico.

7. REFERÊNCIAS:

são os trabalhos a que o autor fez menção na publicação. O crítico deve ler as referências com cuidado para identificar trabalhos de interesse, especialmente revisões de literatura das pesquisas na área. Um pouco de cuidado aqui pode diminuir bastante o tempo necessário à revisão da literatura feita pelo crítico.

8. COMENTÁRIOS: são outras informações ou idéias que surgiram durante a leitura do trabalho publicado, e não constam em qualquer dos itens descritos.

RECOMENDAÇÕES AO LEITOR

É altamente recomendado que indivíduos que estão pretendendo fazer teses de mestrado e doutorado desenvolvam bons hábitos de leitura para poderem aproveitar os relatórios de pesquisas anteriores da maneira mais eficiente. O leitor é encorajado a adotar um formato

para a organização das notas de uma revisão bibliográfica (vide quadro) ou a desenvolver um formato que melhor se adapte às suas necessidades (vide referências anexas sobre outras idéias de como organizar notas de revisão). O uso de um formato estruturado pode ajudar o leitor a aprender o que deve ser salientado na revisão de um trabalho. Com prática estruturada, o leitor inexperiente pode desenvolver a habilidade de revisar criticamente um trabalho sem anotar um grande volume de informações e avaliar a importância do trabalho para a pesquisa que está sendo proposta.

REFERÊNCIAS

- Huck, S.E., Cormier, W. H., and Bowers, Jr., W. G.. — Reading in Statistics and Research. New York: Harper and Row, 1974.
- Isaac, Stephen, and Michael, M. B. — Handbook in Research and Evaluation. San Diego: Robert R. Knapp, 1971.

TESES E DISSERTAÇÕES APRESENTADAS À FEA—USP

A partir deste número a seção de Notas e Comunicações passará a publicar uma síntese dos resultados das teses e dissertações, a nível de mestrado, doutorado e livre-docência, que forem apresentadas nos Departamentos de Administração e Contabilidade da FEA—USP.

**Descrição e Análise do Trabalho de
Dirigentes de Pequenas e Médias
Empresas**

Hélio Janny Teixeira
Tese de mestrado apresentada ao
Departamento de Administração da
FEA—USP — abril 1979

“Análise da bibliografia disponível sobre a administração das pequenas e médias empresas brasileiras, o trabalho do administrador em geral e as metodologias utilizadas para coleta de dados sobre o mesmo”.

Trata-se de um estudo exploratório com

intencões de caracterizar o comportamento de um grupo de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, as exigências feitas pelos seus cargos e alguns fatores influentes nos mesmos, pertinentes ao próprio ocupante e ao gênero de organização. Neste estudo, o 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.

Pelo número de elementos pesquisados, os resultados não podem ser considerados estatisticamente representativos da população de dirigentes das pequenas e médias empresas. Entretanto, esperamos que os esquemas empregados para compreender o trabalho dos dirigentes, bem como a análise de certos aspectos intrínsecos aos mesmos, tenham aplicação geral, pois o processo de categorização independe do tamanho da amostra.

Os dados foram coletados mediante a combinação de três instrumentos de coleta de dados: (1) a entrevista orientada por questionário foi aplicada a 53 dirigentes, e os outros instrumentos a subgrupos dessa amostra: (2) cinco dirigentes foram observados durante um dia cada um; (3) seis dirigentes preencheram o diário, também durante um dia. A maioria dos dirigentes pertencem a empresas (de vários ramos) com menos de 60 funcionários, faturamento inferior a Cr\$. 2.000.000,00 mensais que operam há

mais de 5 anos. A maioria dos dirigentes investigados são as pessoas mais influentes da empresa, exercendo eventualmente a mesma influência que outros sócios, controlam a maioria de seu capital, são fundadores ou parentes de fundadores e não possuem curso superior, apresentando experiência superior a 5 anos.

A seguir são apresentadas algumas informações decorrentes da pesquisa.

A pessoa do dirigente

Na maioria dos casos, em virtude dos vínculos genéticos com a empresa (fundador ou parente do fundador), o dirigente a controla patrimonialmente e exerce o primado da influência em suas operações. O gênero de experiência do dirigente antes da ocupação do cargo atual e da forma em que passou a participar da empresa pode ser enquadrado em diversos padrões: eram vendedores e passaram a ter negócio no próprio ramo; começaram por conta própria em pequeno negócio que se foi expandindo; sucederam ou associaram-se a parentes que estavam estabelecidos; eram técnicos empregados e montaram negócio do ramo em que trabalhavam, etc.

Na maioria dos casos, a experiência prática foi a principal contribuidora para a formação dos dirigentes. Para eles, a experiência é fundamental para auxiliar nas negociações, nas crises, no relacionamento com os subordinados e na política de investimentos.

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. Disso 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

Vimos algumas influências da organização sobre o comportamento no cargo e as exigências a ele referentes. Quanto maior o número de funcionários, maior o número de reuniões, menos atendimentos e documentação sem filtragem, maior a relevância do excesso de documentação, maior a dificuldade de delegar, maior a relevância da ausência de hierarquização dos problemas da empresa pela precedência corretiva no tempo, etc.

No ramo de serviços, houve mais trabalhos fora das horas normais e maior incidência de atendimentos a subordinados indiretos, talvez devido à contínua dependência dos clientes. Além disso, no caso do comércio a extrema vinculação com um mercado dinâmico provavelmente explica a maior ausência de tempo sob controle do dirigente, a maior incidência de dúvidas na forma de utilizar o tempo, etc.

Houve indicações de que os dirigentes

precisam tomar providências para que a sua interação com os subordinados tenha também um caráter de treinamento dos mesmos, pois o grupo de dirigentes com funcionários mais antigos não os considerou mais treinados do que os dirigentes com a maioria dos subordinados há menos de 2 anos na empresa. Também o fato de contar com subordinados mais antigos não reduziu a variedade das atividades do dirigente.

Notou-se que os dirigentes trabalham com insuficiência de controles gerenciais para a empresa como um todo. Isto, contrastado à suficiência dos controles operacionais financeiros (contas a pagar, caixa, etc.), é um indicativo da existência de uma ótica distorcida que coloca os problemas financeiros da empresa como sendo os principais, o que nem sempre é verdade.

Os dirigentes que trabalham com outras pessoas na sala responderam que seu cargo requer uma mudança de atenção mais freqüente do que aqueles que trabalham sós. Isto indica que os primeiros têm de tomar maiores cuidados para evitar dispersão. . .

Comportamento no cargo

O comportamento no cargo foi levantado principalmente através da observação e do diário. Algumas informações também provieram do questionário. Os dados da observação mostraram os seguintes aspectos:

- Os dirigentes desempenham um elevado número de atividades, mudando o foco de atenção, em média, a cada 4'15". Além disso, 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% duraram mais de 3 e menos de 9 minutos.* Assim, 90% das atividades tiveram duração igual ou inferior a 9 minutos.
- O indicador das atividades é na maior parte das vezes o próprio dirigente, indicando que ele tem o controle do conteúdo do próprio cargo, ou pelo menos da maneira de distribuí-lo pelo tempo.
- Há uma predominância da comunicação verbal, que ocupa em média 57% do dia de trabalho do dirigente e 67 das suas atividades.
- 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 da interligação com o ambiente externo. A variedade de contatos sugere que o dirigente deve ter habilidade no relacionamento humano, para sair-se bem diante dos subordinados, dos clientes, dos fornecedores, etc.

Durante a observação, o dirigente

passou em média 92% dentro da empresa e, desse tempo, 72,8% na própria sala.

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.

Alguns pontos mostrados pelos questionários quanto ao comportamento no cargo foram:

- A maioria dos dirigentes (79% da amostra de 53 dirigentes) não possui horário pré-estabelecido para suas atividades.
- O tipo de supervisão exercida sobre os funcionários decorre de uma combinação de instruções diárias com conferências periódicas.
- As principais pessoas a auxiliarem o dirigente em suas decisões são os sócios (para aqueles que os possuem) e os subordinados.

"Feed-back" quanto ao desempenho no cargo e resultados organizacionais

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, 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

ca quando pensamos no dia-a-dia do dirigente: é bastante difícil detectar a influência das ações do dia-a-dia nos resultados globais de empresa (mensais, anuais, etc.) — principal gênero de informação para a auto-avaliação do dirigente.

Exigências do Cargo

As exigências do cargo incluem um conjunto de comportamentos que o dirigente deve ter ao ocupá-lo. No caso de dirigentes de pequenas e médias empresas, 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 aquilataada, 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 ao padrão de trabalho. Ambas indicam que o cargo de 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

- 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.

- Trabalhos com subordinados com treinamento incompleto, devido à impossibilidade de contratar profissionais melhores.
- Contatos com subordinados para subsidiar as próprias decisões, para enfrentar imprevistos, etc.
- Supervisão de subordinados que operam em áreas para as quais não receberam treinamento.
- Atender a certas solicitações internas conflitantes com as possibilidades da empresa.
- Efetuar negociações com terceiros.

Padrões de trabalho

Local de Trabalho: Permanecer a maior parte do tempo dentro da empresa para manter e desenvolver seus fluxos de trabalho.

Duração de Atividades: "Elevada" frequência de mudança de atenção, devido à necessidade de cuidar das diversas áreas da empresa quase que simultaneamente e atender a exigências feitas por pessoas externas. Há também necessidade de atenção concentrada em certas atividades por uma hora ou mais.

Variabilidade de atividades: Atividades variadas devido à ausência de especialistas em cada área da empresa.

Recorrência das atividades: A maior parte do tempo é ocupada com atividades recorrentes, mas também há atividades especiais e não repetitivas.

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.

Amplitude de tempo das decisões do cargo: Variável, predominando problemas do dia-a-dia, mas tendo grande importância as de prazo maior.

Origem das atividades: O cargo envolve resposta 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 despendido com outras pessoas.

Na parte final do trabalho são analisados os problemas do cargo de dirigente de pequenas e médias empresas e feitas algumas sugestões para melhoria do seu desempenho.

Contribuições para a melhoria do desempenho

O desempenho do dirigente é função do entendimento das demandas do cargo, das restrições a ele impostas e das escolhas permitidas. Neste sentido, julgamos que os dados, mesmo descritivos, da pesquisa de campo são úteis para a melhoria do desempenho do dirigente, por facilitar a compreensão do cargo.

Foram feitas também algumas sugestões mais prescritivas para auxiliar os dirigentes. Como os cargos variam muito, dependendo do contexto de trabalho, e a forma de conduzi-lo também varia em função do ocupante, não são possíveis recomendações absolutas e precisas. O que sugerimos foi uma seqüência de passos para facilitar as decisões sobre a estruturação do cargo, sem dar uma solução final.

Esta pesquisa sugeriu alguns pontos que podem explicar a ausência de diagnósticos adequados:

- O fato de os dirigentes ficarem a maior parte do tempo dentro da empresa conduzindo suas rotinas e por elas absorvidos pode levá-los à perda de informações relevantes do ambiente externo, principalmente sobre a concorrência que, via de regra, não possui contato espontâneo com o dirigente, diferentemente do que ocorre com clientes e fornecedores;
- O fato de os dirigentes subestimarem a influência do ambiente externo sobre o próprio cargo;
- O fato de contarem com subordinados com treinamento incompleto, que exigem supervisão constante;
- O fato de mudarem constantemente o foco de atenção até mais que o necessário, levando a uma fragmentação excessiva e dificuldades de concentração em pontos-chaves;
- O fato de muitos dirigentes acharem que seu cargo não exige concentração em certos assuntos por uma hora ou

mais.

Após o diagnóstico da situação da empresa, foi proposta a análise do uso do tempo do dirigente, visando a facilitar a estruturação do cargo em termos de conteúdo e forma.

Implicações para o ensino de administração

Algumas implicações desta pesquisa para o ensino de administração são as seguintes:

- a. Incluir nos cursos de graduação, e mesmo de pós-graduação, informações sobre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas.
- b. Adotar uma orientação mais contingente, mais voltada para o entendimento das situações e menos formalista em termos de descrição do trabalho administrativo e diagnóstico do contexto de trabalho. Evita-se assim, que o aluno saia da escola com a impressão de que conhecer os instrumentos, as técnicas, as funções administrativas e as receitas "já é tudo", quando na rea-

lidade o mais difícil é descobrir que caminho seguir, qual a técnica a utilizar em cada situação.

- c. Nos cursos de administração geral ou introdução à administração e outros do gênero, separar o estudo do cargo administrativo, do estudo da organização como um todo.
- d. Incluir nos cursos para dirigentes de pequenas e médias empresas uma descrição compreensiva dos seus cargos, explicitando as armadilhas colocadas ao ocupante (fragmentação das atividades, etc.) e alguns pontos para melhoria do seu desempenho.

ESTA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO PODE SER OBTIDA COM A SECRETARIA EDITORIAL DA REVISTA:

NO PRÓXIMO NÚMERO: Um Modelo de Análise Industrial — Indústria de Transformação.

Prof.: Miguel Ethel Sobrinho

Dissertação de Mestrado — FEA—USP
março 1979.

ARTIGOS—DESTAQUE

A Revista de Administração da USP instituiu, a partir de 1979, o evento "ARTIGOS DESTAQUE", cuja finalidade é eleger, dentre todos os artigos publicados, aqueles que maior contribuição ofereceram ao estudo e à prática da Administração no Brasil.

A Comissão julgadora que irá escolher os artigos-destaque 77/78 é composta por professores de administração de várias faculdades e profissionais das mais diversas áreas de Administração.

Por ocasião do encerramento deste even-

to, os autores dos artigos escolhidos serão homenageados, e o leitor tomará conhe-

cimento dos resultados deste evento nos próximos números da Revista.

CURSOS E SEMINÁRIOS REALIZADOS PELO IA-USP

O Instituto de Administração, órgão anexo à Faculdade de Economia e Administração da USP, objetivando promover o treinamento de recursos humanos nas

diversas áreas da Administração, realizou nesse primeiro semestre de 1979 cursos e seminários dirigidos para setores diversos do campo empresarial.

Curso de Administração Financeira — CAFI — II

Em continuidade ao Programa de Treinamento de Técnicos do Setor Elétrico Brasileiro, teve início em 23/04/79 o curso de Administração Financeira — CAFI—II, promovido pela ELETROBRÁS — Centrais Elétricas S.A. e executado pelo IA-USP, cujo término ocorreu em 19/06/79.

O curso foi planejado visando à capacitação de pessoal técnico dentro de uma orientação voltada para o estudo e equacionamento dos problemas originados no processo de desenvolvimento do setor de

energia elétrica, bem como proporcionar-lhes orientação estratégica gerencial e aperfeiçoamento nas técnicas de planejamento e administração financeira. Objetiva ainda possibilitar, através dos participantes, maior e melhor integração de todas as empresas no processo de desenvolvimento do setor através de um intercâmbio constante. Para tanto, o curso está estruturado em quatro módulos, quais sejam: Matemática Financeira, Contabilidade, Administração Financeira, Elaboração e Administração de Projetos.

IX Seminário de Administração de Projetos de Pesquisa

Dando início às atividades de Treinamento em Administração Aplicada à Ciência e Tecnologia, previstas para o ano de 1979, foi realizado no período de 14 a 18 de maio o IX Seminário de Administração de Projetos de Pesquisa.

A iniciativa contou com o patrocínio

do Departamento de Ciência e Tecnologia da Secretaria da Indústria, Comércio, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, que confiou a responsabilidade de sua execução ao IA/FEA-USP, através de seu Programa de Administração em Ciência e Tecnologia, que tem por missão básica favorecer o desen-

volvimento de potencialidades administrativas nas organizações brasileiras de pesquisa e desenvolvimento.

Estiveram representadas neste evento, cerca de 29 técnicos das seguintes organizações:

Instituto Agronômico de Campinas;
Planalsucar/IAA – Programa Nac. de Melhoramentos de Cana-de-Açúcar;

Instituto Geológico da Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo;

Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares;

Departamento de Águas e Energia Elétrica;

– Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo S.A.;

Metago – Metais de Goiás S.A.;

Coordenadoria de Pesq. Agropecuária da Sec. da Agric. do Estado de São Paulo;

Escola Politécnica da USP;

Universidade de Mogi das Cruzes;

Inst. de Zootecnia da Secretaria da Agri-

cultura do Estado de São Paulo;

Instituto Adolfo Lutz da Secretaria da Saúde do Estado de São Paulo;

Fapeu – Fundação de Amparo à Pesq. e Extensão Universitária de SC;

Superintendência dos Recursos Hídricos e Meio Ambiente do Est. do Paraná;

Instituto do Coração do Hospital das Clínicas e

Instituto de Ciências Biomédicas da USP.

Do programa constaram os seguintes tópicos: Introdução à Administração da Pesquisa, Planejamento e Controle de Projetos a Nível Institucional e de Projetos, Estrutura Organizacional para Projetos P & D, a Função Gerencial no Processo de Inovação, Administração de Recursos Financeiros, Transferência de Tecnologia, Práticas Administrativas em Instituições de Pesquisa e "Technological Forecasting & Assessment for Management."

Programa de Treinamento de Executivos do Sistema Telebrás

A TELEBRÁS Telecomunicações Brasileiras S.A. estruturou em convênio com o IA/USP o Programa de Treinamento de Executivos do Sistema TELEBRÁS, envolvendo recursos humanos da própria TELEBRÁS, assim como das suas subsidiárias, o qual está sendo executado através de diversos cursos tendo em vista o grande contingente a ser treinado.

Para 1979, dois cursos programados já foram realizados: o 1º no período de 12/3 a 11/4 e o segundo de 28/5 a 27/6. O Programa de Treinamento de Executivos do Sistema TELEBRÁS visa fundamentalmente à elevação da capacidade gerencial dos participantes, sendo que o seu conteúdo foi estabelecido de forma a atender às necessidades específicas e incorporado os aspectos peculiares do setor

de telecomunicações.

Os tópicos que constam do conteúdo programático são: Comportamento Humano nas Organizações, Processo Decisório, Estrutura e Mudança Organizacional, Pla-

nejamento Estratégico, Marketing de Serviços, Administração de Recursos Humanos, Análise Financeira, Orçamento Empresarial, Sistemas Administrativos e Administração por Projetos.