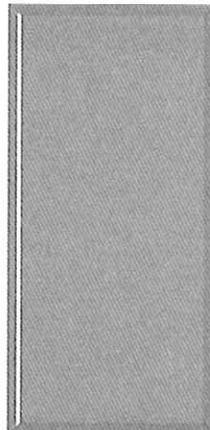


Rogério Augusto Profeta (*)

Perfil profissional do administrador de produção

(*) Doutorando em Administração pela FEA/USP. Docente da disciplina Administração de Produção e Coordenador do curso de Administração de Empresas da Universidade de Sorocaba — Uniso.



RESUMO

O desenvolvimento do profissional é importante não só para ele próprio mas também para o desenvolvimento da comunidade como um todo. Nesse sentido, é importante que haja forte compatibilidade entre as habilidades desenvolvidas, e estas também estejam compatíveis com a demanda exigida pelo mercado.

Este trabalho foi montado buscando conhecer quem é este profissional, qual seu nível de experiência em administração de produção, sua escolaridade, seu domínio de línguas estrangeiras, as características de sua equipe de trabalho, os principais problemas que acontecem durante suas atividades cotidianas, as habilidades e aptidões mais importantes e o comportamento dos administradores, segundo a opinião dos entrevistados.

Foram pesquisadas 145 empresas industriais dos mais diversos ramos, e os resultados apontam diversidades importantes além do destaque para dois grandes grupos de profissionais, os Engenheiros de Produção e os Administradores de Produção.

ABSTRACT

The improvement of a professional is important not only for himself but also for the development of the community as a whole. In this sense it is important that there is strong compatibility among the developed abilities which should be compatible with the needs of the community.

This work focuses on who this professional is, what his level of experience in production is, his education, his knowledge in foreign languages, the characteristics of his staff, the main daily problems he has to face, his most important abilities and qualifications, and managers good and bad behaving according to the interviewed people's opinions.

The research was applied to 145 industries of different areas, and the results point at important differences, giving emphasis to two big groups of professionals: Production Engineers and Production Administrators.

1. Introdução

Em continuidade ao intuito de fundamentar a linha de pesquisa em administração de empresas industriais de Sorocaba e região, o presente trabalho pretende mostrar maiores detalhes sobre o perfil do profissional responsável pela administração de produção das referidas empresas.

O trabalho foi montado objetivando conhecer quem é este profissional, qual seu nível de experiência em administração de produção, sua escolaridade, seu domínio de línguas estrangeiras, as características de sua equipe de trabalho, os principais problemas que acontecem durante suas atividades cotidianas, as habilidades e aptidões mais importantes e os comportamentos e maus comportamentos dos administradores, segundo a opinião dos entrevistados.

Ressaltamos também ser este o quarto trabalho voltado à área industrial (veja: “O gerenciamento da qualidade nas empresas industriais de Sorocaba e Região”, de 1996; “O estágio de desenvolvimento da administração da produção nas empresas industriais de Sorocaba e Região”, de 1997 e “Terceirização: uma análise da sua aplicação, resultados e implicações no âmbito industrial de Sorocaba e Região”, de 1998, todos já publicados pela Revista de Estudos Universitários, da Uniso).

2. Objetivo

O principal objetivo é a fundamentação da linha de pesquisa em administração de empresas industriais de Sorocaba e região, como já citado, mas existem alguns objetivos concorrentes sem serem de menor importância, como dar oportunidade ao aluno, graduando em Administração de Empresas, para participar de pesquisa aplicada a uma área de estudo de seu curso na UNISO; conhecer a forma de atuação das empresas de Sorocaba no que se refere à Administração de produção, as principais habilidades e competências dos profissionais e capacitar melhor o curso de Administração de Empresas, no sentido de ajustá-lo às necessidades de nossos clientes em primeiro plano, os alunos, e em segundo plano, as empresas e a comunidade.

3. Metodologia

O trabalho de pesquisa foi realizado no período de fevereiro a setembro de 1999, contando com a participação dos alunos do 7.º período de graduação em Administração — Administração de Empresas, da disciplina Administração da Produção I, da Uniso.

Esses alunos trabalharam em equipes de dois, durante todo o semestre letivo e a pesquisa foi desenvolvida em quatro etapas:

a) Desenvolvimento do tema e pesquisa bibliográfica e Desenvolvimento teórico do tema junto aos alunos.

Inicialmente, junto aos alunos foi desenvolvida uma análise da bibliografia existente para o tema, contando ainda com leituras sistemáticas em revistas e jornais visando a uma maior padronização no entendimento da terminologia utilizada.

Cada equipe produziu uma breve pesquisa bibliográfica sobre aspectos relacionados ao perfil profissional do administrador de produção, procurando destacar as características que fossem mais importantes.

b) Formulação do questionário e teste.

Um questionário preliminar foi submetido aos alunos das três salas e detalhadamente discutido, servindo esta etapa como uma fase preparatória do trabalho de campo. Durante a discussão do questionário, com base no desenvolvimento bibliográfico previamente realizado, várias implementações foram possíveis, de forma que o questionário originalmente concebido passou de 18 questões para 27, aprimorando em muito os objetivos da pesquisa.

c) Pesquisa de campo.

Foi disponibilizado aos alunos um rol de cerca de duzentas empresas industriais de Sorocaba e região, para que cada equipe escolhesse a empresa que melhor lhe conviesse, em função da localização ou da facilidade de obtenção dos dados. Cabe ressaltar que a região é integrada por cidades num raio de 30 quilômetros de Sorocaba, o que compreende as seguintes cidades: Alumínio, Boituva, Iperó, Itu, Mairinque, Piedade, Pilar do Sul, Porto Feliz, Salto de Pirapora, Salto, São Roque, Tatuí e Votorantim.

Esses alunos, em duplas, prepararam a estratégia de obtenção dos dados, sendo orientados a procurar pelo principal responsável pela administração da produção da empresa.

No total foram entrevistadas 145 pessoas, envolvendo 14 municípios, no período de 10 de abril a 24 de maio.

d) *Tabulação dos dados.*

Esta etapa foi desenvolvida com a colaboração de um aluno monitor, encarregado de toda a digitação e conferência dos dados. Cada questionário devolvido preenchido foi checado junto ao responsável pelas informações, para garantir a confiabilidade dos dados.

A emissão dos relatórios finais ficou sob exclusiva responsabilidade do professor coordenador da pesquisa, que utilizou-se do software SPSS (Statistical Package for Social Science) versão 7.5, para as análises estatísticas necessárias.

4. Resultados

4.1. *Caracterização das empresas:*

Setores de atuação

Cinco setores industriais (Metalúrgica/Siderúrgica, Máquinas/equipamentos, Autopeças/Automobilística, Construção civil e Plásticos/Borracha) respondem por mais de 60% das empresas pesquisadas.

Número de funcionários

Predominam empresas na faixa de 101 a 250 funcionários (31%), sendo pouco representativas as empresas com mais de 1000 funcionários.

4.2. *O perfil do profissional*

Cargo do entrevistado

Os questionários foram respondidos, em sua maioria, por funcionários de nível gerencial ou acima deste.

Tempo de experiência profissional

Cerca de 60% dos entrevistados têm experiência profissional superior a dez anos, sendo a minoria com experiência inferior a um ano.

Tempo de experiência na empresa

Predominam os profissionais com experiência de empresa entre um e cinco anos (40,3%), mas também é significativo o percentual com experiência superior a dez anos (29,9%).

Forma de contratação para o cargo

A promoção é a forma mais comum de acesso ao cargo de responsável pela administração da produção nas empresas pesquisadas (43,1%), mas a contratação de profissionais de empresas não concorrentes também é significativa (23,6%).

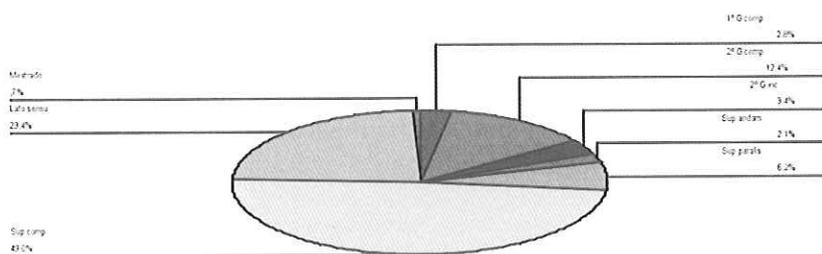
Faixa etária do profissional

Parece estar confirmado o fato de que os profissionais maiores de 50 anos perdem as oportunidades no mercado de trabalho, pelo menos no que tange à administração de produção nas empresas pesquisadas, pois somente 12,4% superam esta faixa etária. Predominam os profissionais na faixa de 31 a 40 anos.

4.3. A formação escolar do profissional

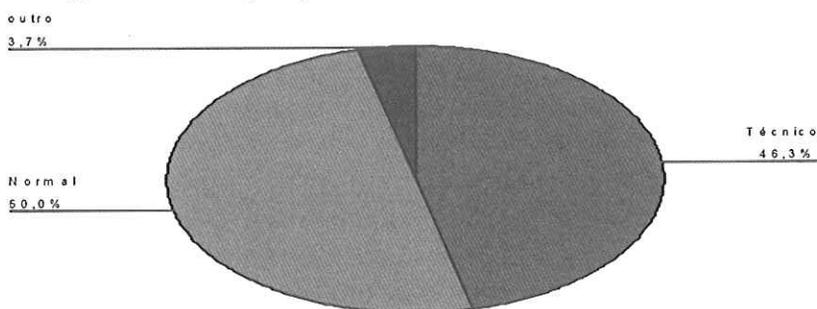
Formação superior

Fica fortemente ressaltada a importância da formação superior para a função de administrador de produção nas empresas pesquisadas, pois mais de 70% apresentam ao menos curso superior completo.



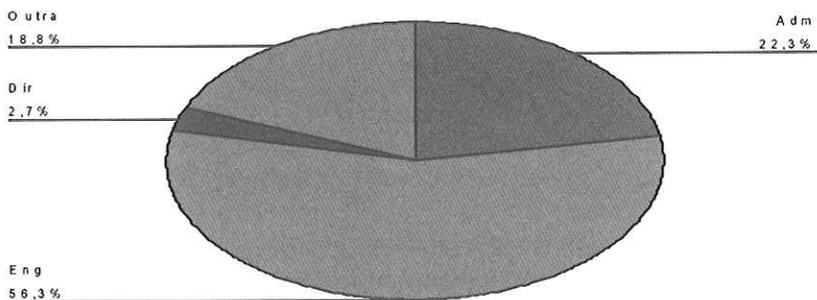
Formação em 2º grau (ensino médio)

Praticamente não há predominância de um tipo especial de curso de segundo grau entre os pesquisados.



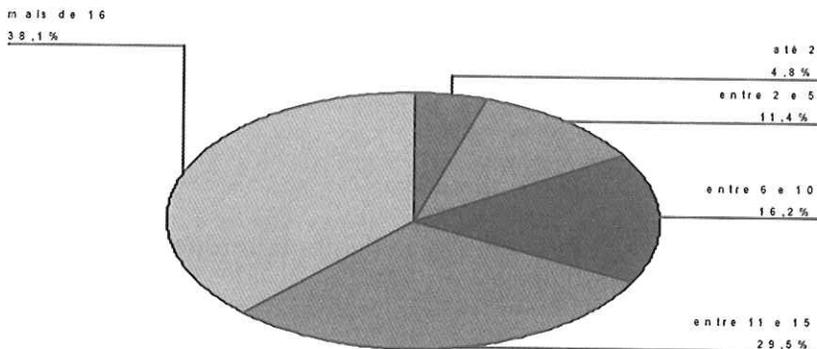
Tipo de formação superior

Em virtude da função desenvolvida, a administração de produção, podemos constatar o predomínio dos profissionais Engenheiros (56,3%), aparecendo os Administradores em seguida (22,3%).



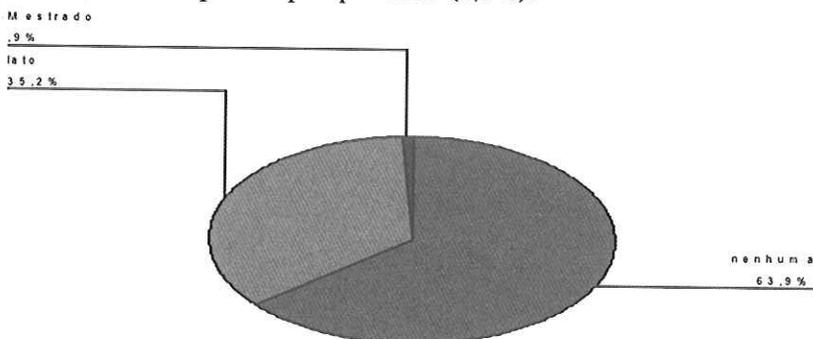
Tempo de formação no curso superior

Dentre profissionais consultados que têm curso superior completo, mais de 68% concluíram seu curso superior há mais de 10 anos, sendo inexpressiva (4,8%) a faixa dos recém formados.



Curso de pós-graduação

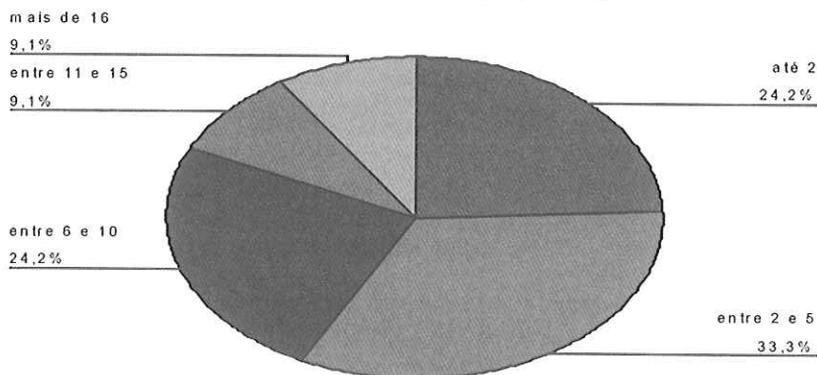
Parece-nos muito expressiva a quantidade de profissionais que ainda não fizeram nenhum curso de pós-graduação (63,9%), visto que o mundo moderno dos negócios carece de constante atualização. Outra constatação importante é a pouca predominância de titulações superiores (Mestrado e Doutorado) nas empresas pesquisadas (0,9%).



Tempo de formação em cursos de pós-graduação

Dentre os profissionais já pós-graduados (que somam apenas 38 pessoas), a maioria concluiu seu curso na faixa entre dois e cinco anos (33,3%),

o que mostra que a preocupação com a continuidade dos estudos é recente e ainda pouco incorporada entre este grupo de profissionais.



Domínio de língua estrangeira

No que tange ao domínio de língua estrangeira, a língua inglesa é a mais popular delas, muito embora apenas 1/3 dos pesquisados declara ter fluência em conversação. Em segundo lugar aparece a língua espanhola, porém com menor competência de domínio pelos entrevistados (11,7%) seguido pela língua alemã (3,4%).

É interessante notar que, dentre os que declaram algum domínio da língua inglesa (110 pessoas), apenas 19,1% o faz fluentemente na conversação (percentuais semelhantes aparecem para leitura e escrita).

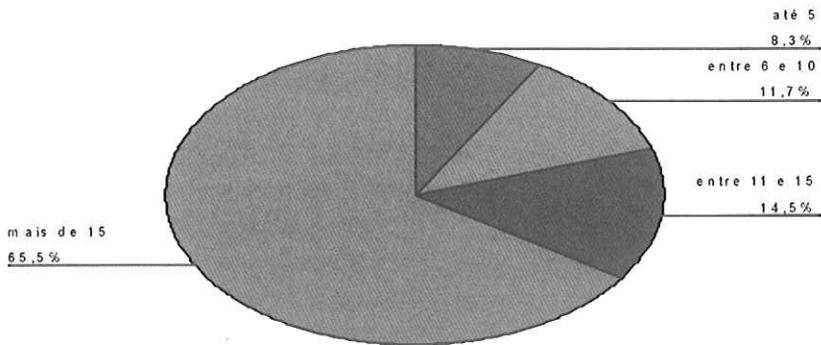
Já o domínio da língua espanhola é bem menor (7,4% de 68 pessoas).

Quanto à língua alemã, o percentual cai mais ainda (7,0% de 45 pessoas).

4.4. As atividades do profissional

Tamanho da equipe de trabalho

Mais de 2/3 dos entrevistados têm equipes de colaboradores com número superior a 15 pessoas sob seu comando.



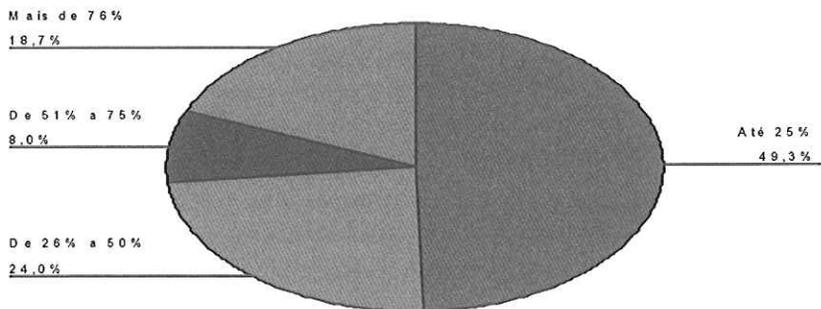
Posição hierárquica do entrevistado

Devido à sua posição na hierarquia da empresa, a maioria responde diretamente ao diretor (43,4%) ou ao proprietário (18,6%).

Escolaridade predominante na equipe de trabalho

Quando questionados sobre a escolaridade da equipe de trabalho, notamos o predomínio de respostas mostrando escolaridade de segundo grau (76,6%), seguido por primeiro grau (57,2%) e superior (51,7%). Os totais não somam 100% por existirem respostas combinadas.

Dentre as empresas que responderam ter equipes com curso superior, predominam (49,3%) aquelas que tem até 25% da equipe com profissionais já formados em curso superior.



Assuntos mais importantes para melhorar o desempenho

Dentre os cinco assuntos mais importantes para melhorar o desempenho da equipe e da empresa, os entrevistados colocaram: 1º — Produtividade (66%), 2º — Qualidade total (49%), 3º — ISO 9000 (45%), 4º — Administração do tempo (43%) e 5º — Controle de estoques (32%).

Horários mais convenientes para treinamento profissional

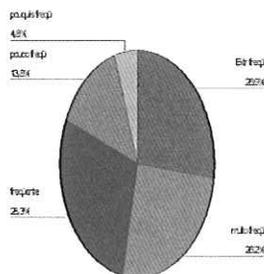
Predomina o interesse por cursos noturnos (25,9%), além das respostas combinadas (29,4%).

Atividades que mais consomem tempo

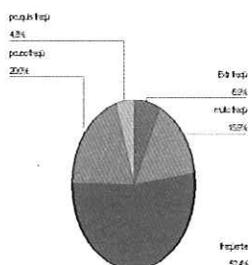
Dentre as atividades que mais consomem tempo dos administradores de produção, o predomínio é do atendimento ao telefone (81,4% das respostas acumuladas entre freqüente e extremamente freqüente), seguido por reuniões com equipe (75,2%), reuniões com superiores (65,2%).

Reuniões com clientes (35,7%), visitas técnicas (33,6%) e treinamento técnico (31,4%) são as atividades que menos incomodam os administradores de produção.

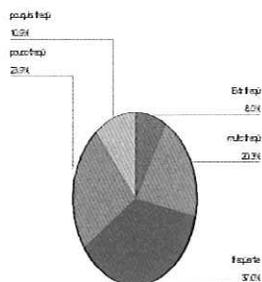
Atendimento
ao telefone



Reuniões
com equipe



Reuniões
com superiores



Principais problemas ou imprevistos

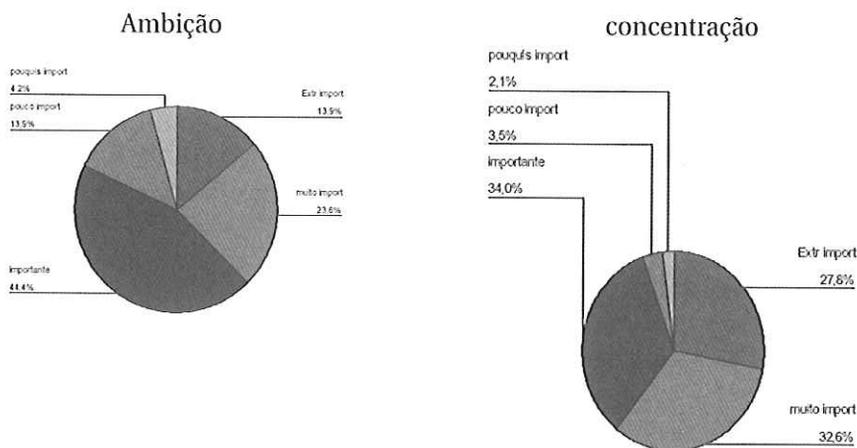
Já entre os principais problemas ou imprevistos que mais incomodam os administradores de produção estão as alterações de programas (65,3%) e as falhas de informação (40,0%).

Os erros de programação (13,3%) e a falta de pessoal (18,6%) são os problemas menores.

Aptidões mais importantes

Questionados sobre as principais aptidões mais importantes (capacidades naturais), os pesquisados elencaram a iniciativa (94,4%), o espírito de equipe (93,7%) e a capacidade de comunicação (90,3%).

Menor importância parece ter a ambição e a concentração.



Principais comportamentos

No que tange aos principais comportamentos ou formas pessoais de agir, o estabelecimento de metas claras (93,8%) e a reconhecer boas idéias (88,3%) mostraram-se os mais importantes.

Principais habilidades

Dentre as habilidades adquiridas, a liderança (94,5%), a objetividade (88,2%) e a organização (84%), são as mais importantes.

Principais maus comportamentos

Por outro lado, dentre os principais comportamentos mais condenáveis pelos administradores de produção estão falar mentiras (78,6%), prometer e não cumprir (76,6%) e gritar com os colegas (73,8%)

Análise comparativa em função dos setores de atuação das empresas

Passaremos agora a uma análise mais detalhada dos resultados em função dos setores de atuação das empresas, destacando suas principais peculiaridades segundo as características analisadas.

Somente nos setores Plásticos e Borracha e Têxtil, Lona, Couro, Confeção é que encontramos cerca de 10% dos profissionais com mais de 61 anos. Já o predomínio dos profissionais com menor faixa etária se dá no setor Alimentos, Bebidas e Fumo, com 37,5%. O setor Autopeças, Automobilística é o que mais apresenta colaboradores na faixa de 31 a 40 anos de idade (62,5%).

O setor Farmacêutico é o que apresenta unanimidade de profissionais com mais de 10 anos de experiência na carreira profissional. Importante presença de profissionais mais experientes encontramos também nos setores Química e Petroquímica, Máquinas e Equipamentos e Telefonia, todos com mais de 65%. O setor de Alimentos, Bebidas e Fumo é o que apresenta predomínio de menor experiência profissional (12,5% com menos de um ano de experiência).

Por outro lado, a experiência na empresa mostra que os setores de Construção Civil e Agroindústria, Fertilizantes têm 50% dos profissionais com mais de 10 anos de experiência na empresa. O maior predomínio de profissionais menos experientes acontece nas empresas dos setores Autopeças, Automobilística e Alimentos, Bebidas e Fumo, cada um com 12,5% dos profissionais com menos de um ano de experiência na empresa.

Analisando a formação superior dos profissionais, os Administradores são 50% dos profissionais dos setores Autopeças, Automobilística, Agroindústria, Fertilizantes e Telefonia. Não aparecem Administradores nas indústrias Farmacêuticas. Já os Engenheiros são predominantes nos demais setores, com destaque para indústrias Farmacêuticas (100%) e Plásticos e Borracha, provavelmente por demandarem conhecimentos mais técnicos de processos produtivos.

O setor Têxtil, Lona, Couro, Confeção é paradoxal, pois apresenta-se como o que tem os profissionais mais “novatos” com 28,6% com menos de dois anos de formação superior, e também como o setor onde os profissionais já se formaram há mais tempo (71,4% há mais de 16 anos).

No que tange à pós-graduação, o título de mestre só aparece em um único caso numa indústria do setor Máquinas e Equipamentos. Nos demais setores, o destaque positivo fica para o Farmacêutico, com 100% dos profissionais com pós-graduação e o destaque negativo para o setor Eletroeletrônico, Informática onde ninguém tem curso de pós-graduação.

O domínio da língua inglesa é mais evidente nas empresas dos setores Alimentos, Bebidas e Fumo e Eletroeletrônico, Informática e os setores com pior resultado neste tópicos foram Agroindústria, Fertilizantes e Telefonia com mais de 50% não dominando a língua. O melhor domínio da língua espanhola é encontrado nas empresas do setor Química e Petroquímica. Já a língua alemã é melhor entendida nos setores Máquinas e Equipamentos e Autopeças, Automobilística.

Principais fatores consumidores de tempo

As reuniões com equipe são mais preocupantes no setor Alimentos, Bebidas e Fumo. O setor Papel e Celulose é o que apresenta maiores problemas com emergências e reuniões com superiores. Os atendimentos individuais preocupam mais no setor Telefonia. As importantes reuniões com clientes parecem ser mais intensas nos setores Química e Petroquímica e Têxtil, Lona, Couro, Confeção. Já o atendimento a telefones apresentou maior índice de repúdio nas empresas de Construção Civil. As visitas técnicas tomam mais tempo nas empresas do setor Têxtil, Lona, Couro, Confeção. O atendimento a superiores demanda mais tempo no setor Papel e Celulose enquanto que o treinamento técnico aparece relevantemente ocupando tempo dos profissionais das empresas do setor Química e Petroquímica.

Principais problemas

Os setores mais incomodados com alterações de programas são Agroindústria, Fertilizantes (100%), Papel e Celulose (100%) e Autopeças, Auto-

mobilística (68,8%). As falhas de informação são problemas importantes para os setores são Agroindústria, Fertilizantes (50%), Alimentos, Bebidas e Fumo (25%) e Telefonia (33,3%). O setor de empresas Farmacêuticas é o que mais se ressentido de falta/falha de sistemas (50%). A falta de pessoal não parece ser problema sério para as empresas consultadas visto que em apenas 2 setores este problema aparece com relevância superior a 10%. Os erros de programação causam apreensão nas empresas de Telefonia (33,3%). Quanto ao despreparo da equipe de trabalho, o setor Construção Civil (21,4%) é o que apresenta as maiores dificuldades.

Principais aptidões

A concentração (com 71,4%) é mais valorizada no setor Construção Civil. Já a comunicação é fortemente valorizada na maioria dos setores, prevalecendo o de empresas Farmacêuticas (com 100%). A iniciativa, na visão das empresas de Alimentos, Bebidas e Fumo e Agroindústria, Fertilizantes é fundamental. Quanto à criatividade, o setor Papel e Celulose é o que mais valoriza. O setor de Telefonia enfatiza fortemente a educação como a aptidão mais desejável para o profissional. A ambição é mais importante, ainda que para um pequeno grupo, no setor Química e Petroquímica (22,2%). O setor Papel e Celulose é o que mais valoriza a garra nos profissionais e o setor Construção Civil é o que julga mais importante o raciocínio rápido entre os profissionais. A aptidão espírito de equipe é mais destacada nos setores Agroindústria, Fertilizantes, Farmacêutica e Telefonia.

Comportamentos mais importantes

Conhecer os colaboradores é mais valorizado para os setores Química e Petroquímica e Plásticos e Borracha. O setor Farmacêutico é unânime em valorizar as boas idéias como comportamento mais importante. Já a delegação aparece em destaque no setor Agroindústria, Fertilizantes. O estabelecimento de metas claras é muito valorizado pelos setores Agroindústria, Fertilizantes e Papel e Celulose. A avaliação impessoal ocupa 87,5% da importância no setor Alimentos, Bebidas e Fumo e a difusão das informações é fundamental para o setor Farmacêutico.

Habilidades mais importantes

Analisando as habilidades, os setores Autopeças, Automobilística e Papel e Celulose são os que mais valorizam a negociação. Já a polivalência é mais valorizada nos setores Agroindústria, Fertilizantes e Papel e Celulose. A objetividade recebe maior importância no setor Agroindústria, Fertilizantes. A liderança é importante para todos os setores, mas a unanimidade ficou no setor Papel e Celulose, enquanto a organização apareceu com unanimidade no setor Agroindústria, Fertilizantes. O destaque quanto à importância da persuasão ficou para os setores Têxtil, Lona, Couro, Confeção e Eletroeletrônico, Informática.

Maus comportamentos

Gritar com colegas de trabalho recebeu maior aversão nos setores Farmacêutico e Plásticos e Borracha. Falar mal de terceiros e prometer e não cumprir recebeu maior repúdio no setor Papel e Celulose. Os setores Agroindústria, Fertilizantes, Papel e Celulose e Farmacêutico, mostraram-se os mais avessos ao ato de falar mentiras. O posicionamento de criticar a tudo foi mais fortemente interpretado como negativo pelo setor Papel e Celulose. Quatro setores criticam fortemente a delegação sem treinamento: Autopeças, Automobilística, Alimentos, Bebidas e Fumo, Metalúrgica, Siderúrgica e Farmacêutico. Já o mau humor é mais negativo para os setores Papel e Celulose e Metalúrgica, Siderúrgica. A centralização de informações é mais negativa para os setores Telefonia, Farmacêutico e Construção Civil.

Análise comparativa em função do número de funcionários das empresas pesquisadas

As empresas com até 50 funcionários apresentam o maior percentual de pesquisados acima de 50 anos de idade, enquanto os mais jovens estão nas empresas que têm entre 51 e 100 funcionários.

2/3 dos profissionais das empresas entre 1001 e 2000 funcionários têm experiência na carreira superior a 10 anos e maior experiência na empresa. Já as empresas que têm entre 101 e 250 funcionários apresentam maior volume de profissionais com menor experiência na carreira e na empresa.

O maior predomínio de Administradores se dá nas empresas que têm entre 501 e 1000 funcionários, enquanto que os Engenheiros predominam nas empresas com 251 a 500 funcionários.

Os profissionais com formação superior há mais tempo aparecem nas empresas com mais de 2000 funcionários enquanto os mais “novatos” estão nas empresas com 501 a 1000 funcionários.

A maior incidência relativa de profissionais com pós-graduação aparece nas empresas com mais de 2000 funcionários.

Parece haver maior interesse recente em pós-graduação nas empresas entre 51 e 100 funcionários.

As empresas com mais de 1001 funcionários demonstram maior propensão a promover seus profissionais enquanto que as empresas entre 101 e 250 funcionários são as que mais contratam profissionais dos concorrentes.

Quanto ao domínio da língua inglesa, é mais preponderante nas empresas entre 501 e 1000 funcionários e mais fraco nas empresas com até 50 funcionários. Já a língua espanhola é mais dominada nas empresas com até 50 funcionários, sendo mais fraca nas empresas com 51 a 100 funcionários. A língua alemã é melhor dominada por profissionais de empresas com mais de 2000 funcionários.

Principais fatores consumidores de tempo

O tempo é uma preciosidade também para as empresas. Reuniões com equipe de trabalho e atendimento a emergências são consumidoras de tempo significativas para as empresas com 501 a 1000 funcionários. Já as reuniões com superiores, atendimento a telefone e a superiores incomodam sobremaneira as empresas com até 50 funcionários. As reuniões com clientes, treinamento técnico e as visitas técnicas aparecem com maior destaque nas empresas com 51 a 100 funcionários.

Principais problemas

As alterações de programas são mais problemáticas nas empresas com 501 a 1000 funcionários, o mesmo ocorrendo com as falhas de informação. Já a falta de materiais aflige principalmente as empresas com 1001 a 2000 funcionários. A falta/falha de sistemas incomoda 15,9% das empresas com

101 a 250 funcionários. + das empresas com 1001 a 2000 funcionários sofrem a falta de pessoal e metade das empresas com mais de 2000 funcionários apresentam erros de programação e despreparo da equipe.

Aptidões mais desejáveis

As empresas com até 50 funcionários e entre 101 e 250 funcionários são as que mais valorizam a concentração. Já a comunicação é mais valorizada por empresas com 1001 a 2000 funcionários. As empresas com mais de 2000 funcionários são as que mais valorizam a iniciativa e o raciocínio rápido. A criatividade, a ambição e a garra são mais valorizadas pelas empresas com até 50 funcionários. A totalidade das empresas com 1001 a 2000 funcionários valoriza a educação. O espírito de equipe recebeu a maior valorização entre as empresas com 251 a 500 funcionários.

Comportamentos mais importantes

As empresas com 1001 a 2000 funcionários são as que mais reconhecem a importância da acessibilidade do profissional. Já as empresas com 251 a 500 funcionários mostraram achar mais importante conhecer os colaboradores, avaliar de forma impessoal, reconhecer boas idéias e difundir as informações. O estabelecimento de metas claras e a delegação são fundamentais para as empresas com mais de 2000 funcionários.

Habilidades mais importantes

A negociação, a polivalência e a objetividade são as principais habilidades para as empresas com mais de 2000 funcionários. Já é mais importante para empresas com 1001 a 2000 funcionários e a liderança aparece como mais importante habilidade para empresas com 251 a 500 funcionários. A organização é mais importante na visão das empresas com até 50 funcionários.

Maus comportamentos

As empresas com mais de 2000 funcionários são as que mais repudiam o ato de gritar com colegas de trabalho, criticar tudo e centralizar informa-

ções. Já o ato de prometer e não cumprir, falar mentiras, mal humor e falar mal de terceiros é muito negativo para as empresas com 251 a 500 funcionários. Quanto á delegação sem treinamento, nas empresas com até 50 funcionários, isto é visto como o mais negativo dos comportamentos.

Os principais assuntos para aumento do desempenho

Novamente, no intuito de possibilitar uma visão mais ampla sobre as necessidades das empresas pesquisadas quanto aos assuntos que possibilitariam melhor desempenho, traçamos um quadro (Tabela 2) com as faixas de empresas quanto ao número de funcionários e respectivas necessidades quanto aos assuntos que potencialmente melhorariam o desempenho das mesmas, ficando claro que a produtividade é o assunto mais importante.

Tabela 2

Setores	Produ- tividade	Qualidade Total	ISO 9000	Adm. do tempo	Controle de estoques
Até 50 funcionários	74,2	71,0		58,1	
Entre 51 e 100 funcionários	74,1				
Entre 101 e 250 funcionários	55,6	53,3			51,1
Entre 251 e 500 funcionários	54,5			50,0	
Entre 501 e 1000 funcionários	71,4				
Entre 1001 e 2000 funcionários	50,0	50,0			
Acima de 2001 funcionários	100,0		50,0	50,0	

Análise comparativa: Administradores X Engenheiros

Ao concluir a tabulação dos dados percebemos que duas especializações de profissionais se destacam dentre os responsáveis pelo gerenciamento da produção nas empresas pesquisadas. Procuramos estabelecer uma comparação entre estas duas especializações (Tabela 3), sem contudo pretender generalizações quanto aos resultados.

Tabela 3

Fatores	Principais características	
	Administradores	Engenheiros
Faixa etária predominante	36,0% entre 31 e 40 anos	54,0% entre 31 e 40 anos
Experiência profissional	80% com mais de 10 anos	47,6% com mais de 10 anos
Experiência na empresa	40,0% com mais de 10 anos	52,4% entre 1 e 5 anos
Tempo de formação superior	36,8% com mais de 16 anos 26,3% com até 2 anos	35,5% com mais de 16 anos
Pós-graduação	35,0% com lato sensu	43,3% com lato sensu
Tempo de formação na pós	60,0% há mais de 11 anos	8,4% há mais de 11 anos
Forma de contratação	Por promoção: 45,8% 20,8% de concorrente	Por promoção 41,3% 30,2% de não concorrente
Língua Inglesa	23,6% fluente	57,6% fluente
Língua espanhola	25% fluente	27,5% fluente
Língua alemã	14,3% fluente	4,2% fluente
Assuntos mais importantes	Produtividade (60%) Qualidade Total (52%) ISO 9000 (44%) Adm. Tempo (40%) Controle de estoques (36%)	Produtividade (58,7%) Qualidade Total (42,9%) ISO 9000 (44,4%) Adm. Tempo (38,1%) Controle de estoques (22,2%)
Problemas	Alterações de programas (52%)	Alterações de programas (46,8%)
Maior consumo de tempo	Telefones (64%) Atendimento individual (32%)	Telefones (42,8%) Atendimento individual (35,5%)
Menor consumo de tempo	Visitas técnicas (8,3%) Treinamento técnico (4,3%)	Visitas técnicas (6,4%) Treinamento técnico (4,8%)
Aptidões	Comunicação (100%) Iniciativa (100%) Espírito de equipe (100%)	Iniciativa (100%) Espírito de equipe (91,9%) Comunicação (88,9%)
Comportamentos	Metas claras (96%) Reconhecer idéias (92%) Ser acessível (88%)	Metas claras (93,7%) Reconhecer idéias (85,7%) Difundir informações (84,1%)
Habilidades	Liderança (96%) Organização (92%) Objetividade (92%)	Liderança (93,6%) Objetividade (90,5%) Organização (76,2%)
Maus comportamentos	Prometer e não cumprir (100%) Falar mentiras (100%) Gritar com colegas (96%)	Prometer e não cumprir (93,6%) Falar mentiras (90,5%) Gritar com colegas (88,9%)

Análise comparativa dos cinco setores mais representativos

Abaixo (Tabela 4) mostramos estes cinco principais setores industriais e suas características mais marcantes quanto aos fatores mais representativos no estudo.

Tabela 4

Principais setores					
Fatores	Met/Sid	Maq/Que	Autop/Autom	Cons Civil	Plas/Bor
predominantes	Entre 41 e 50 (46,2%)	Entre 31 e 40 (47,4%)	Entre 31 e 40 (62,5%)	Entre 31 e 50 (71,4%)	Entre 31 e 40 (53,8%)
Faixa etária (anos)	Mais de 10 (61,5%)	Mais de 10 (68,4%)	Mais de 10 (56,3%)	Mais de 10 (57,1%)	Mais de 10 (53,8%)
Experiência profissional (anos)	Entre 1 e 5 (38,5%)	Mais de 10 (42,1%)	Entre 6 e 10 (37,5%)	Mais de 10 (50%)	Entre 1 e 5 (41,7%)
Experiência na empresa (anos)	Administrador: 5,3% Engenheiro: 63,2%	Administrador: 5,9% Engenheiro: 58,8%	Administrador: 50,0% Engenheiro: 43,8%	Administrador: 23,1% Engenheiro: 61,5%	Administrador: 18,2% Engenheiro: 72,7%
Formação superior	Entre 11 e 15 anos (36,8%)	Mais de 16 anos (64,7%)	Entre 11 e 15 anos (46,7%)	Mais de 16 anos (50,0%)	Entre 11 e 15 anos (40,0%)
Tempo de formação superior	28,6%	31,3%	40%	16,7%	60%
Pós-graduação	Até 5 anos (50%)	Até 5 anos (50%)	Até 5 anos (74,3%)	Até 5 anos (50%)	Até 5 anos (80%)
Tempo de formação na pós	Promoção: 46,2%	Promoção: 57,9%	Promoção: 62,5%	Promoção: 42,9%	Promoção: 30,8% Concorrente: 30,8%
Forma de contratação	23%	42%	37,5%	28,5%	54%
Língua Inglesa (fluência)	11,5%	5,2%	12,5%	14,3%	7,6%
Língua espanhola (fluência)	0%	15,7%	12,5%	0%	0%
Língua alemã (fluência)	Produtividade 58% QT 42% ISO 9000 50% Adm. Tempo 54% Contr. Estoque 8%	Produtividade 74% QT 37% ISO 9000 37% Adm. Tempo 47% Contr. Estoque 32%	Produtividade 56% QT 31% ISO 9000 25% Adm. Tempo 44% Contr. Estoque 37%	Produtividade 79% QT 57% ISO 9000 57% Adm. Tempo 35% Contr. Estoque 44%	Produtividade 77% QT 38% ISO 9000 63% Adm. Tempo 15% Contr. Estoque 31%

Tabela 4 (continuação)

Fatores	Principais setores				
predominantes	Met/Sid	Maq/Que	Autop/Autom.	Cons Civil	Plas/Bor
Problemas	Alt Programas 40% Despreparo equipe 19% Falta material 11%	Alt Programas 26% Falta material 19% Erros programação 16%	Alt Programas 69% Falta material 19% Falha Informação 19%	Alt Programas 29% Erros programação 28% Despreparo equipe 21%	Alt Programas 54% Falha Informação 15% Falha de sistema 15%
Maior consumo de tempo	Telefones 69% Superiores 33%	Telefones 47% Superiores 32%	Telefones 69% Superiores 33%	Reunião equipe 44% Individual 44%	Telefones 53% Individual 46%
Menor consumo de tempo	Treinamento técnico 0% Visita Técnica 11%	Treinamento técnico 15% Reunião c/ cliente 10%	Treinamento técnico 0% Visita Técnica 0%	Treinamento técnico 7% Visita Técnica 7%	Treinamento técnico 7% Reunião c/ cliente 0%
Aptidões	Iniciativa 96% Comunicação 92%	Iniciativa 84% Comunicação 79% Espírito de equipe 79%	Iniciativa 100% Comunicação 100% Espírito de equipe 100%	Comunicação 100% Criatividade 100% Iniciativa 93%	Comunicação 100% Espírito de equipe 100% Iniciativa 93%
Comportamentos	Metas claras 92% Boas idéias 88% Ser acessível 88%	Metas claras 85% Conhecer colaboradores 79% Boas idéias 69%	Metas claras 94% Boas idéias 88% Difundir informações 81%	Metas claras 100% Boas idéias 9% Ser acessível 86%	Metas claras 100% Boas idéias 100% Ser acessível 100%
Habilidades	Liderança 92% Organização 88% Objetividade 88%	Liderança 85% Organização 74% Objetividade 70%	Liderança 93% Organização 82% Objetividade 87%	Liderança 100% Organização 100% Objetividade 100%	Liderança 100% Organização 77% Objetividade 88%
Maus comportamentos	Falar mentiras 96% Prometer e não cumprir 92% Gritar com colegas 92%	Falar mentiras 90% Prometer e não cumprir 90% Gritar com colegas 90%	Falar mentiras 100% Prometer e não cumprir 94% Gritar com colegas 94%	Falar mentiras 93% Prometer e não cumprir 93% Gritar com colegas 86%	Falar mentiras 93% Prometer e não cumprir 100% Gritar com colegas 92%

5. Conclusão

Dentre os administradores de produção nas 145 empresas entrevistadas neste trabalho, mais da metade são Engenheiros e 22% são Administradores. Cerca de 60% têm experiência profissional superior a dez anos e 30% tem experiência na empresa superior a dez anos. A maioria ascendeu ao cargo por promoção e a faixa etária predominante é 31 a 40 anos. Mais de 2/3 têm curso superior completo, sendo a maioria formados há mais de 16 anos. É minoria (1/3) os que tem alguma pós-graduação, e ainda assim, predominam os formados há no máximo 5 anos. A língua inglesa é a mais dominada, sendo, porém poucos os que a dominam fluentemente (14% dos 145 entrevistados). Mais de 2/3 dos entrevistados têm equipes superiores a 15 pessoas sob seu comando direto. O perfil principal das equipes quanto à escolaridade é segundo grau.

Os principais temas para melhoria do rendimento da equipe são 1º — Produtividade (66%), 2º — Qualidade total (49%), 3º — ISO 9000 (45%), 4º — Administração do tempo (43%) e 5º — Controle de estoques (32%).

O atendimento ao telefone consome muito tempo da maioria dos entrevistados. As alterações de programas são o principal problema. A iniciativa e o espírito de equipe são as principais aptidões. O estabelecimento de metas claras e o reconhecimento de boas idéias são os principais bons comportamentos. A liderança e a objetividade são as principais habilidades adquiridas. Quanto aos comportamentos mais condenáveis, falar mentiras e prometer e não cumprir são repudiados pela maioria

Predominam engenheiros, que tem mais formação em pós-graduação e conhecimentos de língua inglesa, mas os administradores são mais experientes.

Naturalmente que este trabalho, pelo seu ineditismo, poderá ser complementado por futuros estudos e, portanto, não pretende nenhuma generalização quanto aos resultados gerais, não obstante o número elevado de entrevistas que realizou. Outro fator relevante a ser considerado é que o questionário foi respondido por profissionais representantes da função administração de produção das empresas e, portanto, não devem ser vistos como posições das empresas e sim como posição dos seus profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CASE, Thomas A. Carreira. **Manual do proprietário**. São Paulo: Makron Books, 1997.
2. CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Perfil do administrador e mercado de trabalho**. Pesquisa Nacional, 1995.
3. DUTRA, Joel de Souza. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1995.
4. ZEYHER, Lewis R. **Manual de Administração de Produção**. São Paulo: Atlas, 1994.
5. CARVALHO, Antonio Vieira. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira, 1989.