

FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO
Mestrado Profissional em Administração

**Competências individuais requeridas aos Tecnólogos em Produção
Sucroalcooleira: Um estudo no Sudoeste do Estado de Goiás.**

Pabio Rodrigues de Paula

Pedro Leopoldo
2012

Pabio Rodrigues de Paula

**Competências individuais requeridas aos Tecnólogos em Produção
Sucroalcooleira: Um estudo no Sudoeste do Estado de Goiás.**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações

Orientador: Profa. Dra. Maria Celeste Reis Lobo de Vasconcelos

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2012

A minha mãe Rosirene, meu pai Arnon e a minha irmã Camilla
pilares da minha vida,
eu dedico.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus pai e criador pelo qual tornou tudo isso possível.

Aos meus pais, pela educação proporcionada, pelos valores transmitidos e pelo incentivo que sempre deram para o estudo.

A minha orientadora, Prof. Dra. Maria Celeste R. L. Vasconcelos pela análise crítica, suporte e pela sua dedicação com o trabalho.

A todos aqueles que foram meus professores e compartilharam seus conhecimentos.

Aos colegas de mestrado que, pelas discussões em aula, contribuíram para a construção desta dissertação.

A toda minha família, pela força durante esta jornada.

De forma objetiva, a todos que me auxiliaram direta ou indiretamente para a realização desse trabalho, ficam aqui os meus leais agradecimentos.

O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim terás o que colher.

Cora Coralina

RESUMO

O agronegócio é um setor que na atualidade vem contribuindo de forma crescente com o desenvolvimento econômico do Brasil, agindo de forma direta na balança comercial fruto dos ganhos observados na exportação de produtos agropecuários. Uma vez constatada a expansão do setor sucroalcooleiro no Estado de Goiás, as organizações têm exigido dos profissionais uma série de características pessoais e habilidades diferenciadas para alavancarem os resultados organizacionais buscando o crescimento da empresa. Neste contexto emerge o modelo de gestão de competências, que visa integrar a gestão de pessoas com a estratégia e capacitar as pessoas para o desenvolvimento individual, que agrega valor à empresa e aos indivíduos. O presente estudo teve como objetivo identificar as competências individuais requeridas ao tecnólogo em produção sucroalcooleira na visão dos gerentes de produção das usinas localizadas no Sudoeste do Estado de Goiás e compará-la com as competências do projeto pedagógico do curso de tecnólogo da Faculdade Montes Belos. Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho foi realizada uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa e quantitativa. A população da pesquisa de campo foi composta pelos gerentes de produção das usinas sucroalcooleiras da região de estudo. O questionário foi aplicado a uma amostra de 38 gerentes de produção sendo dois ou três respondentes por usinas e participaram da pesquisa todas as 15 (quinze) usinas da região. Os resultados mostraram que entre as competências pesquisadas: “possuir responsabilidade socioambiental”, “capacidade de gerar resultados efetivos”, “capacidade de comunicação”, “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização” e “capacidade de trabalhar em equipes” foram as que apresentaram melhores médias. Na comparação das competências requeridas pelos gerentes de produção com aquelas adquiridas pelos egressos, observou-se que essas competências foram avaliadas como mediana a fortemente requeridas para os profissionais em tecnologia de produção sucroalcooleira. As competências que são previstas no projeto pedagógico do curso comparadas com aquelas que foram fortemente requeridas pelo mercado de trabalho são: “capacidade de comunicação com a equipe de trabalho” que está alinhada com as competências “capacidade de comunicação” e “capacidade de trabalhar em equipe” sendo que essas competências foram avaliadas pelos respondentes com nota 5 (cinco) em 52,6% da amostra. Outras competências como: “possuir metodologias adequadas à utilização das novas tecnologias”, “possuir visão empreendedora”, “ser criativo”, “dominar conhecimentos na área de tecnologia sucroalcooleira” e “capacidade de compreender as diversas etapas do processo agroindustrial” foram comparadas as competências que alcançaram médias entre $\geq 4,08$ e $\leq 4,32$ e ficaram posicionadas na mediana como requeridas pelo mercado de trabalho.

Palavras-chave: competência individual, setor sucroalcooleiro, Faculdade Montes Belos e projeto pedagógico.

ABSTRACT

Agribusiness is a sector that today has contributed to increasing the economic development of Brazil, acting directly on the trade balance arising from gains observed in the export of agricultural products. Once verified the expansion of the sugarcane sector in the State of Goiás, the organizations have required of professionals a number of personal characteristics and different skills to leverage organizational outcomes seeking company growth. In this context emerges the model management skills, which aims to integrate the management of people with strategy and empower people for individual development that adds value to the company and individuals. This study aimed to identify the individual competencies required to technologist in sugarcane production in view of the production managers of factories located in the southwest of the state of Goiás and compares it with the pedagogical project of course Technologist of the Montes Belos College. To achieve the objectives proposed in this paper was conducted field research with qualitative and quantitative approach. The population of fieldwork consisted of the production managers of sugarcane factories in the region of study. The questionnaire was applied to a sample of 38 manufacturing managers being two or three respondents by plants and participated of the survey all fifteen (15) plants in the region. The results showed that among the surveyed skills, "owning environmental responsibility", "ability to generate effective results", "communication skills", "Ability to commit to the goals of the organization" and "Ability to work in teams" were that showed the best average. Comparing the skills required by managers of production with those acquired by graduates, noted that these skills were evaluated as medium to strongly required for professionals in sugarcane production technology. The skills that are provided in the pedagogical project of the course compared to those who were strongly required by the labor market are: "ability to communicate with team work" that is aligned with the skills "communication skills" and "ability to work team", being that these competencies were evaluated by respondents note with 5 (five) in 52.6% of the sample. Other skills such as: "have appropriate methodologies to the use of new technologies", "own entrepreneurial vision", "be creative", "master knowledge in sugarcane technology" and "ability to understand the various stages of agribusiness" were compared the competencies that achieved averages between ≥ 4.08 and ≤ 4.32 and were positioned in the median as required by the labor market.

Keywords: individual competence, sugarcane sector, Montes Belos College and pedagogical project.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Comparação dos conceitos de competências | 23 |
| Quadro 2 - Como descobrir as competências | 25 |
| Quadro 3 - Competências gerenciais | 29 |
| Quadro 4 - Saberes esperado do profissional | 36 |
| Quadro 5 - Estratégia de análise de dados | 44 |
| Quadro 6 – Usinas visitadas, produção de álcool e açúcar..... | 46 |
| Quadro 7 - Alinhamento das competências de Sant'Anna com as do Projeto Pedagógico do Curso | 77 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Habilidades gerencias necessárias em vários níveis da organização..... | 28 |
| Figura 2 - Definição de <i>core competence</i> | 31 |
| Figura 3 - Modelo de desempenho efetiva | 35 |
| Figura 4 – Localização da região de estudo..... | 42 |
| Figura 5 - Produção de Cana-de-açúcar em toneladas..... | 47 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1 - Distribuição dos entrevistados quanto a faixa etária..... | 56 |
| Gráfico 2 - Distribuição dos entrevistados quanto a escolaridade..... | 57 |
| Gráfico 3 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de experiência..... | 58 |
| Gráfico 4 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de serviço na empresa..... | 58 |
| Gráfico 5 - Médias das competências requeridas pelo mercado de trabalho..... | 65 |
| Gráfico 6 - Médias das competências do quartil inferior..... | 67 |
| Gráfico 7 – Médias das competências do quartil superior..... | 69 |
| Gráfico 8 - Divisão dos quartis das médias..... | 72 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados quanto a gênero..... | 55 |
| Tabela 2 - Distribuição dos entrevistados quanto a área de atuação..... | 57 |
| Tabela 3 - Visão quanto às competências requeridas pelo mercado de trabalho | 60 |
| Tabela 4 - Acumulado das competências requeridas pelo mercado de trabalho | 62 |
| Tabela 5 - Medidas descritivas dos escores das competências analisadas..... | 64 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.2 Objetivos | 15 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.3 Justificativas para o estudo | 15 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 18 |
| 2.1 A Gestão de competências e seu contexto histórico | 18 |
| 2.2 O Conceito de Competência | 21 |
| 2.4 Tipos de Competências | 27 |
| 2.4.1 – Competências Gerenciais | 27 |
| 2.4.2 Competências organizacionais | 30 |
| 2.4.3 Competências Individuais | 32 |
| 2.5 Competências individuais requeridas ao mundo Globalizado..... | 36 |
| 2.6 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo | 38 |
| 3. METODOLOGIA | 40 |
| 3.1 Caracterização da pesquisa | 40 |
| 3.2 População e amostra | 41 |
| 3.3 Coleta de dados..... | 42 |
| 3.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados..... | 43 |
| 4. CARACTERIZAÇÃO DAS USINAS PESQUISADAS E DA FACULDADE | |
| MONTES BELOS..... | 45 |
| 4.1 Caracterização das usinas pesquisadas..... | 45 |
| 4.2 Caracterização da Faculdade Montes Belos | 47 |
| 4.2.1 Missão | 49 |
| 4.2.2 Objetivos | 49 |
| 4.2.2.1 Geral | 49 |
| 4.2.2.2 Específicos | 49 |
| 4.2.3 Concepções do curso de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira..... | 51 |
| 4.2.4 Objetivos do curso | 52 |
| 4.2.5 Competências do Egresso..... | 52 |
| 5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 55 |
| 5.1 Dados demográficos | 55 |
| 5.2 Competências individuais requeridas pelos gestores | 59 |
| 5.2.1 Análises do quartil inferior..... | 67 |
| 5.2.2 Análises do quartil superior..... | 68 |
| 5.3 Comparação entre as competências requeridas pelos gestores e as previstas no projeto pedagógico | 70 |
| 5.4 Outras competências requeridas pelos gestores | 73 |
| 6 CONCLUSÃO | 79 |
| REFERENCIAL..... | 83 |
| APÊNDICE I – CARTA AOS GESTORES..... | 83 |
| APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO | 90 |

1. INTRODUÇÃO

A importância do Brasil na produção sucroalcooleira é notória, sendo que o país veio ganhando importantes avanços na produção de açúcar e álcool. Por outro lado, o sistema produtivo aliado ao agronegócio da cana-de-açúcar é enraizado por problemas sociais, ambientais e falta de mão-de-obra qualificada que tem gerado significativas preocupações sobre como estão às indústrias e como vem sendo organizadas no país. (UNICA, 2011)

De acordo com a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA, 2011) a profissionalização e a consolidação do setor sucroalcooleiro estão impulsionando a demanda por executivos de média e alta gerência nas empresas. O mercado, tradicionalmente visto como arcaico e pouco profissionalizado, está reestruturando seus quadros de gestão para ganhar mais competitividade. A entrada de investidores estrangeiros e a necessidade de melhores práticas de governança forçaram as indústrias a se modernizar com rapidez, causando disputa por profissionais que incorporem conhecimento técnico e características de gestão e liderança.

Atualmente um dos grandes desafios das organizações é selecionar, trabalhar e/ou reter líderes que desempenham suas funções com eficácia, sendo que, frequentemente, a característica apontada como a mais desejável é um bom desenvolvimento de suas competências relacionais. Em suma, as competências relacionadas sugere que exista uma maior conscientização de líderes sobre a importância de conhecerem e trabalharem suas competências em prol de seu desenvolvimento profissional e de sua equipe (MALUF, 2008).

De acordo com Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em épocas de mercado emergente, onde a demanda pelo produto ou serviço da empresa é alta, ou quando se atua em algum local sem competição, é possível que líderes ineficientes passem despercebidos, pois a empresa prospera simplesmente por existir.

No entanto, quando o mercado se torna maduro, quando a concorrência aumenta e se globaliza, apenas o líder mais efetivo se sobressai. A habilidade em comunicar-se efetivamente com os superiores, pares, clientes internos e externos e fornecedores, faz do líder um valor agregado de suma importância para a empresa (SEBRAE, 2011).

As organizações exigem dos profissionais uma série de características pessoais e habilidades diferenciadas para alavancarem os resultados organizacionais, buscando o crescimento organizacional.

Neste contexto, emerge o modelo de gestão de competências que segundo Dutra (2002), a gestão de competências passou por diferentes fases até se consolidar no modelo mais defendido hoje. A empresa utiliza este instrumento para integrar a gestão de pessoas com a estratégia, bem como capacitar as pessoas para o desenvolvimento individual, que agregam valor à empresa e aos indivíduos.

Com base na literatura, observa-se que a competência não se limita aos conhecimentos teóricos e empíricos do indivíduo nem se encontra hermeticamente fechada nas tarefas (Fleury e Fleury, 2000). Estas estão geralmente ligadas à ação, no ambiente de trabalho.

Para que os profissionais se consolidem no mercado, é essencial que os mesmos dominem as novas tendências tecnológicas bem como sejam rápidos para captar novas informações. Além disso, os profissionais devem exaltar o trabalho em equipe, utilizando a criatividade e a capacidade de inovação na execução dos processos. Esses profissionais precisam ser excêntricos, comunicativos, saberem se comportar em situações de incerteza, sendo empreendedores para que possam atingir os objetivos organizacionais (SEBRAE,2011).

Sendo assim, para o desenvolvimento e crescimento profissional, é necessário compreender os modelos adotados pelas organizações, acompanhar as tendências, adquirir habilidades, ter uma boa comunicação além da utilização do conhecimento na execução dos processos.

Com isso, os profissionais estarão aptos para encarar situações únicas. Com base neste contexto, apresenta-se a seguinte questão para ser respondida neste estudo: Quais são as competências individuais que as usinas sucroalcooleiras localizadas no Sudoeste do Estado de Goiás requerem do Tecnólogo em Produção Sucroalcooleira em comparação com as competências do projeto pedagógico do curso de tecnólogo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as competências individuais requeridas do tecnólogo em produção sucroalcooleira na visão dos gerentes de produção das usinas localizadas no Sudoeste do Estado de Goiás – GO e compará-las com as competências buscadas no projeto pedagógico do curso de tecnólogo.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar na literatura quais são as competências exigidas dos profissionais na sociedade atual;
- Descrever as competências atribuídas ao profissional de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira com base no projeto pedagógico do curso de tecnólogo em produção sucroalcooleira.
- Identificar as competências individuais requeridas pelos gerentes de usinas para o cargo de tecnólogo em produção sucroalcooleira;
- Comparar as competências individuais requeridas pelos gerentes com aquelas propostas no projeto pedagógico do curso de tecnólogo em produção sucroalcooleira;
- Identificar outras competências requeridas pelos gestores.

1.3 Justificativas para o estudo

O setor sucroalcooleiro goiano vem se destacando em nível nacional, uma vez que o estado entrou na rota mundial das regiões de cultura e produção de cana-de-açúcar

no intuito de desenvolver combustível renovável, e tornar a produção sucroalcooleira significativamente importante para a composição do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado de Goiás.

O agronegócio é um setor que na atualidade vem contribuindo de forma crescente com o desenvolvimento econômico do Brasil, agindo de forma direta na balança comercial fruto dos ganhos observados na exportação de produtos agropecuários. Uma vez constatada a expansão do setor sucroalcooleiro no Estado de Goiás, justifica-se então a importância de identificar as competências individuais requeridas ao tecnólogo em produção sucroalcooleira na percepção dos gerentes de produção das usinas sucroalcooleiras (CONAB, 2011).

O trabalho apresenta sua relevância também para as instituições de ensino que oferecem o curso de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira, por tratar de uma profissão nova e as competências exigidas pelo mercado ainda não estarem difundidas entre os estudantes.

Após a realização do trabalho às mesmas poderão ser incorporadas no projeto do curso, tornando assim o aluno mais competitivo para enfrentar o mercado de trabalho.

O trabalho deve contribuir para que o meio acadêmico adquira a habilidade de aprender como um processo contínuo. Visto este ser essencial e estar em constante contato com novas ciências, metodologias e conceitos.

Para o pesquisador o estudo mostra-se relevante, pois as competências individuais requeridas ao Tecnólogo em Produção Sucroalcooleira na visão dos gerentes de produção das usinas sucroalcooleiras localizadas no Sudoeste do Estado de Goiás é um tema ainda não discutido e existe um potencial grande a ser explorado.

Hoje no Estado de Goiás apenas três instituições de ensino oferece o curso de Produção Sucroalcooleira e as mesmas deixam claro o despreparo em relação ao perfil do profissional que está colocando no mercado. O interesse pelo tema está relacionado ao trabalho atualmente desenvolvido pelo autor que, desde o ano de

2010, é professor e vivência a preocupação da coordenação do curso e dos alunos sobre suas competências individuais esperadas para o mercado de trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONTEXTO HISTÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a gestão de competências, seus fundamentos e principais relacionamentos, com o objetivo de esclarecer questões conceituais e sistematizar ideias para o embasamento da pesquisa de campo.

2.1 A Gestão de competências e seu contexto histórico

A gestão de competências enfoca o desenvolvimento dos recursos humanos, o que as pessoas serão capazes de fazer no futuro, considerando a integração entre estratégia empresarial, sistema de trabalho e cultura organizacional (SANTOS, 2008).

Sendo assim o uso da gestão de competências existe desde a idade Média, onde era associado à linguagem jurídica e fazia referência a um título concedido a alguém ou a uma instituição nomeada para dirimir algum litígio e apreciar algumas questões da sociedade da época (MIRANDA 2004).

Para compreender melhor a emergência do modelo de gestão de competências, é necessário entender antes o movimento do capital, as transformações do mundo do trabalho e a nova configuração organizacional.

As mutações do trabalho compreendidas no contexto histórico justificam a importância da discussão sobre competência (ZARIFIAN, 2001).

O surgimento da máquina a vapor no início do século XVIII trouxe a mecanização da produção; surgimento das primeiras máquinas, da energia do carvão e do ferro. A passagem do sistema de produção artesanal para o sistema fabril foi marcado por inovações técnicas e também inovações no processo de trabalho.

Taylor (1970), no início do século XX, ressaltou a importância das empresas terem em seu quadro “homens eficientes”, enfatizando que a procura pelos indivíduos competentes excedia à oferta.

Pelos princípios da administração científica durante a seleção e treinamento dos trabalhadores, as empresas deviam procurar aperfeiçoar em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho.

Segundo Fleury e Fleury (2001), o núcleo do modelo taylorista-fordista era a definição do cargo. As necessidades de treinamento estavam associadas ao desempenho correto das tarefas operacionais e geralmente se resumiam ao *on the job training* (treinamento realizado no posto de trabalho).

No final do século XX, pós-fordismo, uma concentração de capital foi promovida pelas grandes indústrias, com tecnologias mais avançadas, mais mecanizadas e com a gerência científica.

A automação, robótica e microeletrônica inseriram-se profundamente no meio produtivo, acarretando grandes mudanças nas relações de trabalho e no próprio sistema produtivo. Novos processos de trabalho emergiram e o padrão generalizante de produção, que caracterizou o fordismo, foi substituído por formas produtivas mais flexíveis, individualizadas e desregulamentadas (PIORE e SABEL, 1984).

Não foi apenas o modo de produção e a lógica de acumulação do capital que sofreram alterações. Essa conjuntura flexível passou a exigir da mão-de-obra uma atitude bastante diferenciada daquela característica do modo de produção em massa.

Para Pochmann (2001), os novos conhecimentos científicos e tecnológicos se associaram às exigências empresariais de contratação de uma mão-de-obra com polivalência multifuncional, maior capacidade motivadora e habilidades laborais adicionais no exercício e prática do trabalho.

A adoção de novas estratégias de competitividade e produtividade, representada por uma nova conduta empresarial, seria um dos principais fatores explicativos das mudanças na organização do trabalho (POCHMANN, 2001).

Dutra (2007), complementa que a partir da década de noventa, devido ao processo de globalização e à maior complexidade das relações comerciais, a necessidade de agregar valor aos produtos e serviços fez com que as organizações buscassem ganhar velocidade de resposta para lidar com situações inesperadas e assim aumentar sua competitividade.

Desta forma a gestão de competências é uma pratica que visa aumentar o desempenho global da corporação, através do incremento do desempenho individual de seus empregados. Para tanto, busca-se a identificação de fatores que levam os indivíduos a se diferenciarem quanto ao produto de seu trabalho, resultados, *output*, ou de fatores relativos à formação pessoal, qualificação, *inputs* (CONDE, 2001).

A gestão de competências, na sua visão holística, interfere diretamente no bom desempenho futuro de seus recursos humanos, sejam empregados, gerentes e diretores. Ela considera atitudes, valores, características pessoais e relações em equipes e não apenas os conhecimentos e as habilidades para a realização do trabalho.

Por isto, toda empresa que busca a competitividade e a permanência no mercado tem se importado com a gestão de competências e com o monitoramento do desempenho, como funções estratégicas, uma vez que permitem a inovação através da reciclagem de seus processos, atividades e procedimentos pessoais.

A gestão de competências tem se preocupado em cumprir as seguintes etapas: identificação do que é esperado do empregado, determinação de como o produto ou serviço deve ser apresentado, e o *feedback* do processo. Assim, a gerência pode sistematizar seus processos e atividades.

Segundo Ramos (2001), a Gestão de Competências tem como objetivos primordiais:

- Orientar decisões gerenciais sobre a necessidade de se disponibilizar recursos e meios para a execução do trabalho, bem como a necessidade de treinamento de empregados;
- Planejar as atividades dos empregados e identificar as condições de trabalho que influem no seu desempenho;
- Nortear as políticas e diretrizes de recursos humanos da empresa;
- Premiar ou promover e até punir, advertir ou demitir empregados.

Desta maneira, a gestão de competências pode ser uma ferramenta útil às estratégias de produção, no sentido de possibilitar a organização tornar-se competitiva e saber posicionar-se frente à concorrência.

A organização deve buscar aliar suas competências com a sua estratégia, seja ela voltada para a qualidade, a inovação ou a flexibilidade. O fator determinante é a necessidade do cliente final envolvido no processo (MARTINS, 1999).

2.2 O Conceito de Competência

Competência, conforme França (1998), era expressão anteriormente utilizada apenas na linguagem jurídica, e tinha o significado de poder ou autoridade para se realizar um ato.

O senso comum trata competência como a capacidade de se fazer algo, obtendo-se um resultado esperado. Nos primórdios da Teoria Administrativa, competência era uma lista de habilidades necessárias ao desempenho eficiente das tarefas de um cargo e, contemporaneamente, no ambiente organizacional.

Competência é definida como um conjunto de conhecimentos e habilidades relacionadas a uma pessoa ou função, resultado de comportamentos capazes de adicionar valor ao trabalho. Mais completamente, competência pode ser vista como um conjunto integrado e dinâmico de conhecimento, compreensão, habilidades, valores, atitudes e interesses (França, 1998).

Wood & Payne, citados por França (1998), colocam que nas abordagens elaboradas por autores americanos, o termo *competence*, refere-se às características identificadas nos funcionários de uma determinada empresa, que apresentam desempenho e resultados excelentes.

Ainda segundo Wood & Payne, citados por França (1998), na abordagem inglesa a premissa subjacente ao conceito de *competence* é a determinação de padrões mínimos de desempenho no trabalho, com ênfase na definição das atividades e resultados esperados de cada função.

A abordagem britânica caracteriza-se por estabelecer conjuntos de competências observáveis em qualquer tipo de empresa, independente de seu ramo de atividade.

Na visão francesa, desenvolvida a partir da constatação de que 60% da população trabalhadora não põe em prática, em seus trabalhos, os conhecimentos adquiridos em sua formação, substitui-se a noção de posto de trabalho pela de capacitação no ofício, de acordo com as condições de desempenho.

À noção de conhecimentos, acrescentou-se a noção de competências e capacidades. As competências constituem um perfil reconhecido e bem identificado pelas partes envolvidas e as capacidades se traduzem como competências mensuráveis e observáveis.

Assim, é substituída a noção de adaptar o trabalhador à tarefa ou ao conteúdo do trabalho, pelas habilidades e capacidades de desempenho de uma função produtiva.

Para o tema abordado identificam-se duas linhas teóricas de estudos sobre competências, a Europeia e a Americana (Barato 1998). A perspectiva europeia aborda competências dando ênfase a vinculação entre trabalho e educação, e a perspectiva americana onde o mercado de trabalho e o desempenho das organizações são valorizados. A seguir o QUADRO 1 mostra detalhadamente as duas abordagens:

Quadro 1 – Comparação dos conceitos de competências

| Definição | O que são Competências? Europa | O que são Competências? EUA |
|------------------------|---|---|
| Descrição | Conhecimentos, habilidades e atitudes com a inclusão de alguns comportamentos pessoais. | Repertórios comportamentais que as pessoas trazem para um trabalho, papel ou contexto organizacional. |
| Identifica-se mediante | Análise funcional dos trabalhos desempenhados e responsabilidades. | Técnicas de investigação baseadas em eventos comportamentais. |
| Centrado em | Técnicas de análise focadas não na tarefa que refletem expectativas no desempenho no local de trabalho. | Técnicas de análise centradas na pessoa, que reflete eficácia. |
| Significa | Cargos de conhecimento que uma pessoa deve realizar efetivamente. | O que a pessoa precisa trazer para realizar a função com determinado nível. |
| Critério de desempenho | Enuncia um padrão. | Características de uma performance individual superior. |
| Aplicação | Padrões genéricos por meio das organizações e ocupações. | Excelente comportamento sob medida para a organização. |
| Níveis de análise | Setor baseado em uma amostra de pontos-chaves. | Hierarquia gerencial. |
| Domínio | Competências dominadas por instituições e concedidas para indivíduo. | Competências contidas em um indivíduo e trazida para a organização. |
| Ônus da avaliação | Seleção a fim de conceder prestígio profissional. | Identificação de potencial a fim de assegurar o desenvolvimento profissional. |
| Motivação individual | Realização que se pode transferir. | Realização que se pode estimar. |

Fonte: Adaptado de SPARROW e BOGNANNO, 1994 apud CARDOSO 2006, p.20

Zarifian (2001) conceitua competência sob três abordagens distintas e simultâneas: na primeira abordagem, sociológica, o autor apresenta competência como o “tomar a iniciativa” e o “assumir responsabilidades” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara.

A segunda abordagem, enfatiza a dinâmica da aprendizagem, e competência é um entendimento prático das situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Na terceira abordagem, oriunda da psicologia cognitiva, Zarifian (2001) vê competência como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas

situações, ou a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, fazendo-os assumir áreas de corresponsabilidade.

Em resumo, competência, para esse autor, “é a tomada de responsabilidade de um indivíduo ou grupo sobre uma situação profissional que ocorre com sucesso”. É o papel do indivíduo e não da hierarquia. É uma postura de ser responsável e assumir o risco de não ser competente”. É ter autonomia e assumir responsabilidades frente a situações profissionais complexas, refletindo sistematicamente diante de situações de trabalho variáveis e parcialmente imprevistas.

Durand (1998 e 1999), conceitua competência como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, acrescentando, ainda, que o desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem individual e coletiva, envolvendo simultaneamente três dimensões: assimilação de conhecimentos, integração de habilidades e adoção de atitudes relevantes para um contexto organizacional específico ou para obtenção de alto desempenho no trabalho.

Para Durand (1999), o conceito de competência desdobra-se conforme o conhecimento a habilidade e a atitude. Conhecimento refere-se ao saber acumulado pela pessoa ao longo da vida, correspondendo a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem entender o mundo.

Habilidade relaciona-se à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento, utilizando-o em uma ação para o alcance de um objetivo específico e atitude relaciona-se a aspectos sociais e afetivos associados ao trabalho, implicando em um sentimento, uma emoção ou um grau de aceitação ou rejeição do indivíduo em relação aos outros.

Fleury & Fleury (2001), definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Neste contexto o QUADRO 2 apresenta uma maneira de descobrir as competências a partir de uma abordagem simples analisando as vantagens e as limitações do indivíduo.

Quadro 2 - Como descobrir as competências

| Abordagem | Vantagens | Limitações |
|---|--|--|
| Analisar um funcionário exemplar | Revela seus pontos fortes | É específica de um só cargo e tem arquitetura complexa |
| Analisar vários funcionários exemplares | É fácil de generalizar e tem arquitetura simples | Consome muito tempo |
| Pesquisar os especialistas | É rápida e válida estatisticamente | É difícil de ser 'comprada' pelas pessoas |
| Compilar modelos externos | Reúne os melhores dos melhores | Não necessariamente se aplica à organização |

Fonte: Adaptado de Kochanski, 1998, p. 28

Para Kochanski (1998), competências são as habilidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função.

Sveiby (1998), considera o termo competência mais adequado do que o termo conhecimento, quando aplicado ao indivíduo na organização, usando-o para descrever o conhecimento humano “de forma prática”. Para ele, a competência consiste de cinco elementos mutuamente dependentes:

- Conhecimento explícito: que envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal;
- Habilidade: arte de saber fazer, que envolve uma proficiência prática física e mental e é adquirida, sobretudo por treinamento e prática;
- Experiência: adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados;
- Julgamentos de valor: percepções do que o indivíduo acredita estar certo, e que agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- Rede social: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos, dentro de um ambiente e uma cultura transmitida pela tradição.

Prahalad e Hamel (1995), definem competência como “um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada”, e afirmam que para administrar o estoque de competências específicas de uma empresa, é necessário desmembrar essas competências em seus componentes, até o nível de indivíduos específicos com talentos determinados.

Sparrow e Bognanno (1994) apud Cardoso (2006) classificam as competências em quatro categorias:

- Emergentes: são competências que, apesar de não serem relevantes em determinada organização no momento presente, serão enfatizadas no futuro, a partir da estratégia definida pela empresa;
- Declinantes: são aquelas que tiveram grande importância na vida organizacional em um passado recente, mas que estão se tornando cada vez menos relevantes, devido a uma mudança na estratégia da organização, na tecnologia ou na natureza do trabalho;
- Transicionais ou transitórias: competências que, embora essenciais em alguns momentos, não estão diretamente relacionadas ao negócio, não são diretamente relevantes para o trabalho nem enfatizadas na estratégia da organização. São, porém, fundamentais para a gestão de processos de mudança;
- Estáveis: são aquelas que permanecerão tão importantes no futuro quanto o são no momento presente. Representam o cerne dos processos de negócio e permanecem relevantes ao longo do tempo. Devem ser mantidas para assegurar a continuidade da organização.

Drucker (2000), por fim, afirma que a informação é dado revestido de relevância e propósito e, por conseguinte, a conversão de dados em informação requer conhecimento, e que o conhecimento, por definição, é especializado, o que demanda o domínio de competências.

2.4 Tipos de Competências

Para melhor compreensão dos níveis de competências, na próxima etapa são abordados os conceitos de competência gerencial, competência organizacional e competência individual.

2.4.1 – Competências Gerenciais

A competência gerencial permanece ligada ao conceito de qualificação, usualmente definida pelos requisitos associados à função ou ao cargo – os saberes ou o estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo ensino.

Assim definido, o conceito de competência não atende às demandas de uma organização complexa, mutável, em um mundo globalizado. Dito em outras palavras, definir um estoque de recursos necessários ao bom desempenho para cada cargo ou posição não pode ser garantida como uma condição suficiente para atender a demanda por inovação e a flexibilidade que se coloca às empresas nos dias de hoje (MEDEIROS, 2009).

Para autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) a competência gerencial não está associada a um conjunto de qualificações do indivíduo, mas sim a um conjunto de habilidades gerenciais necessárias em diferentes níveis da organização, ou seja, àquilo que ela produz ou realiza no trabalho.

A FIG. 1 apresentada a seguir mostra que as habilidades variam à medida que um indivíduo caminha na administração de posição de supervisão de alta direção.

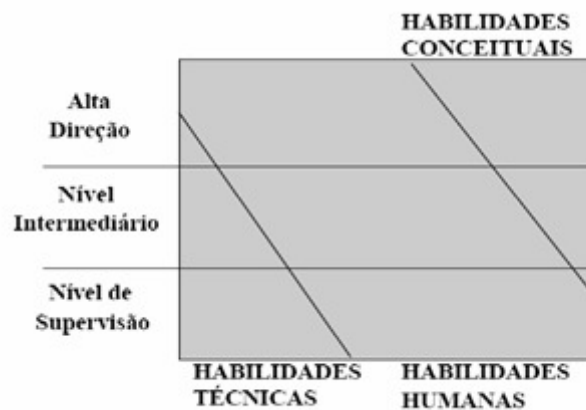


Figura 1- Habilidades gerenciais necessárias em vários níveis da organização
Fonte: Hersy e Blachard (1974, p.7)

Para Quinn (2003), são tantas as variáveis na prática, em especial o fator humano, que é preciso ampliar a dimensão do conhecimento. O gerente, além de viabilizar as metas e a rotina, tem de levar a equipe a conquista do conhecimento, excelência, resultado e autogestão.

O conceito de competência gerencial começou a ser construído por Boyatzis. A partir deste momento, o modelo baseado em conhecimento, habilidades e atitudes marcado por uma visão funcionalista foi seguido por vários outros autores (BITENCOURT e BARBOSA, 2004).

De acordo, com os trabalhos de Fleury (2002), o autor afirma que os estudos sobre competências gerenciais feitos por Boyatzis na década de oitenta possibilitaram a identificação de um conjunto de características e traços que definiram uma desempenho superior.

O autor destaca ainda que os trabalhos de Spencer e Spencer (1993) marcaram a literatura americana sobre o tema “competência”, pois a competência precisa estar em total sintonia com as expectativas dos cargos ou posições de trabalhos existentes nas organizações, embora tenha foco maior no indivíduo.

Os gerentes tendem a aprisionar-se ao seu próprio estilo a aos valores culturais da organização, empregando estratégias similares numa ampla variedade de situações. Eles reconhecem a necessidade de fazer mudanças, porém, suas atitudes mentais

estão de tal forma dominada pelos modelos mecanicistas que tentam começar a mudança pela reengenharia dos processos, em vez de transformar as motivações pessoais. Os autores relatam que as mudanças só ocorrem quando passam pelo nível das pessoas para a organização (GHOSHAL e BARLETT, 2000).

A seguir no QUADRO 3, são apresentadas as competências identificadas por esses autores para os diferentes níveis gerenciais.

Quadro 3 - Competências gerenciais

| Nível/Papel | Tarefa | Atitudes/Traços | Conhecimentos/Experiências | Habilidades/Capacidade |
|---------------|--|--|---|---|
| Operacional | Cria e busca oportunidades; Capta e usa de habilidades e recursos escassos; Gerencia a melhoria contínua do desempenho. | Orientação para os resultados; Criativo; Persuasivo; Competitivo. | Conhecimento operacional detalhado; Conhecimento técnico dos clientes; Conhecimento dos recursos interno e externos. | Concentra nas oportunidades; Capacidade para reconhecer potenciais e obter compromentimentos; Capacidade para motivar pessoas; Capacidade de sustentar a organização em torno de objetivos ousados. |
| Intermediário | Avalia, desenvolve e apóia pessoas pessoas e suas iniciativas; Gerecia pressões de curto e longo prazo. | Orientação para pessoas; Apoiador paciente; Integrador flexível | Ampla experiência organizacional; Conhecimento de pessoas; Compreensão da dinâmica interpessoal entre diferentes grupos. | Desenvolve pessoas e relacionamentos; Capacidade de delegar, desenvolver e potencializar; Capacidade de construir equipes; Capacidade de reconciliar diferenças. |
| Direção | Questiona pressupostos, fixa horizontes de oportunidades e de padrões de desempenho; Constrói um contexto de cooperação e confiança. | Visionário voltado para instituição; Questionador; Justo e inspirador. | Compreensão da rganização e seu contexto; Visão da organização com um sistema de processos e culturas; Amplo conhecimento de diferentes empresas, setores e sociedades. | Equilibra alinhamento e o desafio; Capacidade de criar ambiente de trabalho empolgado e exigente; Capacidade de inspirar confiança; Capacidade de combinar insights conceituais com desafios motivacionais. |

Fonte: Adaptado de Ghoshal e Barlett, 2000, p.213.

Rhinesmith (1993) destaca como competências gerências as seguintes capacidades de gerir:

- Competitividade, capacidade de coletar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado em uma base global e saber utiliza-las;
- Complexidade, capacidade de aprender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, gerir interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias questões ao mesmo tempo;
- Adaptabilidade, ter flexibilidade e disposição para mudanças, ter equilíbrio emocional, tolerância ao estresse e maturidade;
- Equipes, capacidade de atuar como facilitador;
- Incerteza, capacidade de lidar com transformações contínuas, por meio do equilíbrio mudança e controle;
- Aprendizado, capacidade de aprender sobre si mesmo, treinar e desenvolver os demais e facilitar a constante aprendizagem organizacional.

2.4.2 Competências organizacionais

Em busca de um desempenho superior para enfrentar o alto nível de competição trazido pelo processo de globalização, as organizações foram clamadas a definir estratégias de diferenciação para assegurar a posição ocupada e conquistar outras no mercado em que atuam (BITENCOURT, 2002).

Resende (2000), afirma que neste contexto emerge a ênfase das intituladas competências organizacionais, comumente descritas como: “Conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que uma organização deve buscar e dispor, de forma integrada, com vistas a impactar positivamente seu desempenho e assegurar vantagem competitiva”.

Para Pace (2006), as competências básicas são aquelas que correspondem às condições necessárias, mas insuficientes, para que uma empresa alcance posição de liderança e diferenciação no mercado.

As competências essenciais ou *core competence*, são competências que se caracterizam por oferecer reais benefícios aos consumidores, ser de difícil imitação e prover acesso a diferentes mercados.

As competências essenciais conferem a uma organização vantagem competitiva sustentável, constituindo as “raízes da competitividade”.

Assim, a competência essencial da empresa é a soma do aprendizado de todo o conjunto de suas habilidades, competências individuais e tecnologia empregado nos processos decisórios da organização como pode ser observado na FIG. 2 a seguir (FERNANDES, 2004).

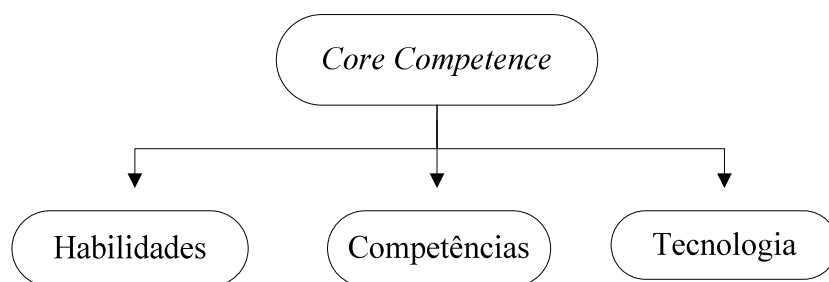


Figura 2 - Definição de *core competence*
Fonte: Prahalad e Hamel (1995)

Sant’ Anna (2002), ao abordar o problema das competências em nível organizacional, destaca a importância do levantamento do estoque de competências individuais existentes na organização, visando ter em mãos um banco de dados ou um quadro detalhado e atualizado das competências individuais necessárias.

“A organização que melhor conhece quais competências devem ser reunidas e harmonizadas para constituir suas próprias competências encontra-se mais aptas a atrair e reter as pessoas adequadas às suas necessidades”. O autor diferencia as competências de uma organização como forma de enfrentar o mercado atual da seguinte forma:

- Competências sobre processos: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- Competências técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

- Competências de serviço: saber aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?
- Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas.

As competências individuais são a base de sustentação de uma determinada e específica competência organizacional (SANT'ANNA, 2002).

2.4.3 Competências Individuais

Em relação às competências individuais, McClelland (1973), na busca de uma abordagem mais eficaz que os testes de inteligência nos processos de escolha de pessoas para as organizações mostrou que competente não é apenas a pessoa com a melhor formação técnica, mas que existem outras características que estão relacionadas com o sucesso profissional, as quais excedem o conhecimento técnico aprofundado em determinados assuntos.

Para Manfredi (1998), o conceito de competência individual não converge para um sentido único. Pode-se encontrar ainda diferentes abordagens conceituais para o modelo, além de divergências de caráter filosófico e ideológico, com diferentes enfoques e aplicabilidade nas diferentes áreas do conhecimento.

Diante deste cenário, Barato (1998) destaca duas correntes principais: a inglesa, que define competência tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores e aspectos ligados a desempenho requeridos pela organização; e a francesa, que dá ênfase ao vínculo entre trabalho e educação, indicando as competências como uma resultante dos processos sistemáticos de aprendizagem.

Neste sentido, alguns autores destacaram-se nos estudos da competência. Na corrente inglesa: Spencer e Spencer (1993) e Boyatzis (1982); McClelland e Dailey (1972); e na corrente francesa: Zarifian (2001), Perrenoud (2001), Dubar (1998), Stroobants (1997) e Le Boterf (1994)

Alguns tipos de competência apresentam particularidades capazes de indicar sobre o desempenho individual. A competência é uma característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação (McCLELLAND, 1973).

Tremblay e Sire (1999) apud Maior (2006) resumem as cinco dimensões relevantes na compreensão deste desempenho individual citado por McClelland (1973): (1) *knowledge*: conhecimento que uma pessoa tem e que são pertinentes a um domínio específico; (2) *skills*: habilidades que correspondem à demonstração real das competências que o indivíduo tem; (3) *behaviours*: conceitos que uma pessoa tem sobre si mesma e que refletem nas atitudes, valores, emoções, ações e reações diante de uma situação; (4) *traits*: traços de personalidade que conduzem uma pessoa a comportamento determinado em dada situação, podendo ser ilustrado como a perseverança, iniciativa e outros traços pessoais; e, (5) *motives*: comportamentos no trabalho dirigidos para um alvo e que mobilizam as forças interiores que geram ações e reações.

No contexto do desempenho individual Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2002), relatam que devido à globalização da economia, ocorrem transformações constantes, fazendo com que as organizações elevem a cobrança por resultados para se manterem no mercado.

Sendo assim, a exigência por profissionais reconhecidamente capacitados tornou-se indispensável para o sucesso das empresas.

Na visão de Sant'anna (2002), as competências individuais requeridas no mundo contemporâneo são várias, dentre elas:

- a) Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos e tecnologias;
- b) Capacidade de trabalhar em equipes;
- c) Criatividade;
- d) Visão de mundo ampla e global;
- e) Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) Capacidade de comunicação;

- g) Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades;
- h) Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada;
- i) Capacidade de inovação;
- j) Capacidade de relacionamento interpessoal;
- k) Iniciativa de ação e decisão;
- l) Autocontrole emocional;
- m) Capacidade empreendedora;
- n) Capacidade de gerar resultados efetivos;
- o) Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Para que os profissionais se consolidem no mercado, é essencial que os mesmos dominem as novas tendências tecnológicas bem como sejam rápidos para captar novas informações. Além disso, os profissionais devem exaltar o trabalho em equipe, utilizando a criatividade e a capacidade de inovação na execução dos processos.

Esses profissionais precisam ser visionários, comunicativos, saberem se comportar em situações de incerteza, sendo empreendedores para que possam atingir os objetivos organizacionais.

Segundo Silva (2008), nos estudos de Boyatziz (1982) a ação ou o comportamento específico consiste na intersecção ou encontro de três grupos de variáveis como observado na FIG. 3, a saber: as competências individuais, as demandas da tarefa e o ambiente organizacional.



Figura 3 - Modelo de desempenho efetiva
Fonte: Boyatziz (1982, p 13)

Para Boyatzis (1982), a competência individual tem uma relação de causalidade com a atuação efetiva, mas a competência não é a única causa, podendo se desperdiçada pela falta das demais condições. O ambiente organizacional, as competências do cargo e as demandas do cargo influenciam nas ações no indivíduo.

Com base em autores como Boyatzis (1982), Le Boterf (1995) e Silva (2008), é um erro pensar que somente adquirindo novos conhecimentos, uma pessoa irá se tornar um profissional melhor. Para ser eficiente é necessário usar este conhecimento para fazer com que as coisas aconteçam. Para Le Boterf (2003), “os saberes-recursos não constituem a competência, mas aumentam ou diminuem as chances de ser competente”.

O conceito de competência individual está intimamente ligado à aprendizagem do indivíduo. Dutra (2007) ressalta que quando as pessoas trabalham lado a lado na organização, há um processo contínuo de troca.

A organização transfere seu patrimônio para os indivíduos e estes através do desenvolvimento de suas capacidades transferem para a organização seu aprendizado.

O QUADRO 4 apresenta os saberes esperado do profissional sob a visão de Le Boterf (2003).

Quadro 4 - Saberes esperado do profissional

| Saberes para administrar uma situação profissional | Detalhamento |
|---|---|
| Saber agir e reagir com pertinência | <ul style="list-style-type: none">- saber o que fazer-saber ir além do prescrito- saber escolher na urgência- saber arbitrar, negociar e decidir |
| Saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional | <ul style="list-style-type: none">- saber construir competências a partir de recursos- saber tirar partido não somente de seus recursos |
| Saber transpor | <ul style="list-style-type: none">- saber memorizar múltiplas situações- saber utilizar seus conhecimentos para mobilizar- saber determinar indicadores de contexto |
| Saber aprender | <ul style="list-style-type: none">- saber tirar lições da experiência- saber descrever como se aprende |
| Saber envolver-se | <ul style="list-style-type: none">- Saber envolver sua subjetividade- saber assumir riscos- saber empreender |

Fonte: Le Boterf, 2003, pg.92

Dentro dos saberes esperados do profissional, Zarifian (2001) aborda a competência individual como uma inteligência prática para situações que se apoiam sobre conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. O conceito deste autor é amplo, inclui a interação do indivíduo com o seu ambiente.

A competência individual é uma combinação de conhecimentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de avaliação, competindo então a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (FLEURY e FLEURY, 2001).

2.5 Competências individuais requeridas ao mundo Globalizado

Na visão de Fleury e Fleury (2001) as transformações no mundo globalizado, em função de fatores como aprimoramento tecnológico contínuo, processos de reestruturação produtiva, queda de fronteiras, imprevisibilidade das situações econômicas, organizacionais e mercadológicas e especificamente no mercado de trabalho têm resultado na demanda por um novo profissional.

Neste contexto Sant'Anna (2002) recomenda que este novo profissional disponha de competências mais abrangentes que as exigidas nas etapas anteriores do capitalismo, como, por exemplo, a capacidade de manipulação e compreensão de tendências, capacidade de comunicação verbal, oral e visual e a capacidade de captar rapidamente as conexões entre conhecimento, configuração de situações interativas e processos.

O novo profissional para Ulrich (1998) precisa ter capacidades organizacionais que representem o elo que faltava entre a estratégica e a ação. As empresas, diferentemente das pessoas que as dirigem, podem ser conhecidas por possuir essas capacidades, desde que elas mesmas ofereçam integração organizacional, agreguem valor aos clientes, mantenham contínua essa capacidade e que esta seja difícil de copiar, seja significativa para os funcionários, bem como perceptível e valorizada pelos clientes, funcionários e investidores.

Para o autor, capacidades representam as habilidades e a especialização de uma empresa. Descrevem o que as organizações podem fazer e como o fazem. Elas são conjuntos de competências individuais transformados em capacidades organizacionais. Ulrich (1998) define que as capacidades representam a habilidade da empresa em utilizar recursos para fazer as coisas acontecerem e atingir objetivos.

Com base em Steffen (1999), o conjunto de competências indispensáveis para enfrentar o novo ambiente dos negócios envolve desta maneira, além do domínio de competências técnicas as competências intelectuais, cognitivas, relacionais, emocionais e de liderança.

A partir, dessas considerações, pode-se dizer que uma organização é composta por recursos humanos (compostas pelas competências individuais) e recursos físicos (*hardware*, *software*, equipamentos, edificações).

Quando a organização possui habilidade em utilizar e mobilizar esse conjunto de recursos (competências individuais mais ativos) em ações com vista em um

determinado objetivo, ela forma as capacidades organizacionais, que, ao interagir, formam as competências organizacionais.

O conjunto de competências organizacionais que se diferenciam por oferecerem reais benefícios aos consumidores, serem difíceis de imitar e proverem acesso a diferentes mercados formam as competências essenciais ao profissional do mundo globalizado.

2.6 Contribuições do referencial teórico para a pesquisa de campo

São vários os conceitos sobre competências. Para este trabalho, optou-se por adotar o conceito de Fleury & Fleury (2001 pag. 190) onde os autores definem competência como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para Fleury & Fleury (2001), as competências individuais podem ser diferenciadas em três blocos:

- Competências do negócio;
- Competências técnico-profissionais;
- Competências sociais;

O primeiro bloco “competências do negócio” está relacionado à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social. Já as competências “técnico-profissionais”, são para certas operações ou ocupações que estão sendo desenvolvidas. Por fim, as “competências sociais”, que são aquelas necessárias para interagir com as pessoas.

As competências individuais utilizadas para essa pesquisa foram as identificadas por Sant`Anna (2002): Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; Capacidade de trabalhar em equipes; Criatividade; Visão de mundo

ampla e global; Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; Capacidade de comunicação; Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício da função; Capacidade de inovação; Capacidade de relacionamento interpessoal; Iniciativa de ação e decisão; Capacidade de gerar resultados efetivos; Autocontrole emocional; Capacidade empreendedora; e Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas, serão a base para a aplicação do questionário na pesquisa de campo.

Juntamente com as competências identificadas por Sant'Anna (2002), foram acrescentada outras três que são esperadas para os egressos do curso de Produção Sucroalcooleira da Faculdade Montes Belos afim de avalia-las perante o mercado de trabalho. As mesmas foram escolhidas por encontrar-se alinhadas a missão da Faculdade Montes Belos que é formar cidadãos éticos e empreendedores, comprometidos com o desenvolvimento tecnológico, socioeconômico, cultural e sustentável da sociedade.

Isto posto, descreve-se a seguir, um capítulo sobre a metodologia utilizada na realização da pesquisa que subsidiaram os resultados.

3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa, com o objetivo de Identificar as competências individuais requeridas aos Tecnólogos em Produção Sucroalcooleira na região Sudoeste do Estado de Goiás e compará-las com aquelas propostas no projeto pedagógico do curso.

A apresentação desta etapa está subdividida em: características da pesquisa, população e amostra, coleta de dados, estratégia de análise e tratamento dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho possui como objeto de estudo a identificação das competências individuais requeridas aos Tecnólogos em Produção Sucroalcooleira em uma região estratégica do Estado de Goiás. Toma-se como base a pesquisa quanto aos seus aspectos, conforme classificação de Vergara (2005), que qualifica a pesquisa quantos aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva e quanto aos meios, uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa e quantitativa.

De acordo com Gil (1991) a pesquisa descritiva visa expor as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento.

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa se caracteriza como de campo, uma vez que será realizada uma investigação empírica por meio de um estudo para obtenção de dados a fim de estabelecer as principais competências individuais requeridas pelas usinas sucroalcooleiras da região Sudoeste do Estado de Goiás e compará-la com as competências do projeto pedagógico do curso de tecnólogo.

A pesquisa possui caráter quantitativo e qualitativo. A utilização desta abordagem se torna viável considerando o pressuposto que as duas abordagens são complementares.

Ao contrário do que pensam os mais fundamentalistas, de um lado ou de outro, há uma fertilização cruzada virtuosa entre os métodos quantitativos e qualitativos. Cada um chega onde o outro não consegue chegar. O método quantitativo pergunta “como” acontece, “o que” acontece. Já o método qualitativo pergunta “por que” acontece (CASTRO, 2006, p. 108).

A pesquisa de abordagem quantitativa procura medir o grau em que algo está presente. Além disto, é numérica, tratada por escalas e submetida a tratamentos estatísticos (ROESCH, 1999). Nesse tipo de pesquisa são realizadas perguntas fechadas que especificam de antemão todas as possíveis respostas, gerando facilidade na interpretação e tabulação. Já a pesquisa de abordagem qualitativa objetiva descrever a complexidade de determinados problemas, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos. Utiliza as formas de questões abertas relativamente estruturadas, que permitem um nicho maior de respostas e não limita as respostas dos entrevistados. (RICHARDSON, 1976).

De acordo com Malhotra (2001), as pesquisas qualitativas são utilizadas principalmente quando se quer entender melhor um tema, gerar novas hipóteses, gerar indicadores ou atributos de mensuração ou gerar alternativas para fechar questões em aberto.

3.2 População e amostra

A pesquisa foi realizada nas usinas sucroalcooleiras localizadas na região Sudoeste do Estado de Goiás como apresentado na FIG. 4.



Figura 4 – Localização da região de estudo
Fonte: Adaptado de IBGE

A população da pesquisa de campo foi composta pelos gerentes de produção das usinas sucroalcooleiras da região de estudo. O questionário foi aplicado a uma amostra de 38 gerentes de produção sendo dois ou três respondentes por usinas. Participaram da pesquisa todas as 15 (quinze) usinas da região.

3.3 Coleta de dados

Para coleta de dados utilizou-se do questionário composto de 15 (quinze) competências adaptado de Sant'anna (2002), competências essas já referenciadas neste trabalho e mais 3 (três) competências exigidas ao egresso da Faculdade Montes Belos para o exercício da profissão de Tecnólogo em Produção Sucroalcooleira com o objetivo de observar como essas competências seriam avaliadas.

As três competências inseridas no questionário foram: “capacidade de enfrentar desafios tecnológicos”, “possuir valores humanísticos” e “possuir responsabilidade socioambiental”. As mesmas foram escolhidas por encontrar-se alinhadas a missão da Faculdade Montes Belos que é formar cidadãos éticos e empreendedores,

comprometidos com o desenvolvimento tecnológico, socioeconômico, cultural e sustentável da sociedade.

Adaptando estas 3 (três) competências juntamente com as 15 (quinze) competências individuais de Sant'anna (2002), gerou-se o questionário semi estruturado utilizado nesta pesquisa (conforme APÊNDICE II).

Por fim, foram feitas duas questões abertas que possibilita ao entrevistado expor de maneira pessoal sua opinião acerca do assunto abordado.

O questionário é composto pelas partes I e II e III.

Parte I e II: contém questões que investigam a percepção dos respondentes quanto às competências requeridas aos Tecnólogos em Produção Sucroalcooleira.

Parte III: tem como objetivo identificar os dados demográficos dos respondentes.

Os questionários foram entregue e recolhido pessoalmente pelo autor da pesquisa e, além de uma explicação no momento da aplicação, foi encaminhada uma carta explicando o objetivo e agradecendo a colaboração. O questionário encontra-se descrito no APÊNDICE II e a carta no APÊNDICE I.

3.4 Estratégia de análise e tratamento dos dados

Os dados quantitativos, coletados por meio dos questionários, passaram por um processo de análise estatística, utilizando-se o *software* SPSS (*Statistical Package of Social Science*) versão 20.0 e o *Excel* na versão 2010.

Inicialmente, foram codificadas as medidas de cada participante (respondente), conforme recomendado por Marconi e Lakatos (2007). Após a tabulação, foi realizada uma análise dos dados.

Para a análise dos dados, foram calculadas as porcentagens que cada competência é requerida pelas usinas na visão dos entrevistados, além dessa tabulação foi feita uma medida descritiva dos escores das competências analisadas.

Para isso foi calculado a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação de cada item demonstrando assim as competências mais exigidas pelas usinas sucroalcooleiras.

Para finalizar o QUADRO 5 mostra a estratégia de análise de dados, onde estão relacionados os objetivos específicos, com os autores que os fundamentam, o instrumento de coleta de dados e fonte desses dados.

Quadro 5 - Estratégia de análise de dados

| Objetivos específicos | Autores | Instrumento de coleta de dados | Fonte de dados |
|--|--|--|--|
| Identificar na literatura quais são as competências exigidas dos profissionais na sociedade atual | Fleury e Fleury (2001), Dutra (2007), Zarifian (2001), Durand (1999), Prahalad e Hamel (1995) Le Boterf (2003), Sant' Anna (2002), McClelland (1973), Spencer e Spencer (1993) e Boyatzis (1982). | Pesquisa bibliográfica | Referencial Teórico |
| Descrever as habilidades e competências atribuídas ao profissional de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira com base no projeto pedagógico do curso de tecnólogo. | Perrenoud (2001) e Faculdade Montes Belos | Projeto pedagógico do curso. | Pesquisa documental |
| Identificar as competências individuais requeridas pelos gerentes de usinas para o cargo de tecnólogo em produção sucroalcooleira | Sant' Anna (2002) e Fleury e Fleury (2001) | Questionário semi estruturado e entrevista | Questionário parte I e II |
| Comparar as competências individuais requeridas pelos gerentes com aquelas propostas no projeto pedagógico do curso de tecnólogo em produção sucroalcooleira. | Sant' Anna (2002) e Fleury e Fleury (2001) | Questionário semi estruturado e entrevista | Questionário parte I, II e projeto pedagógico do curso |
| Identificar outras competências requeridas pelos gestores | Sant' Anna (2002) e Fleury e Fleury (2001) | Questionário semi estruturado e entrevista | Questionário parte II |

Fonte: Elaborado pela autor.

4. CARACTERIZAÇÃO DAS USINAS PESQUISADAS E DA FACULDADE MONTES BELOS

Visando atender a todos os objetivos específicos deste trabalho, este capítulo faz uma caracterização das usinas pesquisadas e da Faculdade Montes Belos (FMB) onde descreve a seguir as competências atribuídas ao profissional de tecnologia em produção sucroalcooleira com base no projeto pedagógico do curso.

4.1 Caracterização das usinas pesquisadas

No estado de Goiás a indústria canavieira teve o início de suas atividades em meados da década de 50 com a produção de açúcar nas cidades de Santa Helena e Barro Alto, tendo seu primeiro pico de crescimento só na década de 80 após a implementação do Proálcool (SEPLAN, 2011).

A ultima expansão ocorreu na década de 90, que teve como agente os tradicionais grupos paulistas que instalaram no estado novas plantas industriais, destacando-se entre esses grupos a Cerradinho, Cosan e São Martinho. Além das empresas já atuantes no mercado goiano que se expandiram houve também investimentos de capital externo.

Um dos fatores que favorece a produção de cana-de-açúcar no estado é a possibilidade de expansão desta cultura na região, principalmente com as restrições de crescimento exibidas no Zoneamento Agro ecológico da cana-de-açúcar, aprovado em 2009 pelo Governo Federal, que veta a produção de cana na Bacia Amazônica, no Pantanal e na bacia do Alto Paraguai (Embrapa, 2009).

Como resultado do crescimento do setor e das características da região, atualmente em Goiás encontra-se 36 usinas em operação das quais 21 delas produzem exclusivamente álcool e outras 15 produzem também açúcar (SEPLAN, 2011).

O QUADRO 6 mostra os municípios que participaram da pesquisa bem como sua quantidade produzida de açúcar e álcool no ano de 2011.

Quadro 6 – Usinas visitadas, produção de álcool e açúcar.

| MUNICÍPIOS | USINAS | Qtd. PRODUZIDA (2011) | |
|--------------|----------|-----------------------|--------------------|
| | | Açúcar (ton.) | Álcool (1000.l) |
| Acreúna | Usina 1 | 1.738.641 | 2.680.604 |
| | Usina 2 | | 4.400.450 |
| Anicuns | Usina 3 | 130.000 | 64.000 |
| Caçu | Usina 4 | 108.000 | 48.600 |
| | Usina 5 | 141.980 | 144.000 |
| Jandaia | Usina 6 | | 119.680 |
| Jataí | Usina 7 | | 775.151 |
| Quirinópolis | Usina 8 | 19.231 | 426.155 |
| | Usina 9 | 350.368 | 131.000 |
| Mineiros | Usina 10 | 121.000 | 44.394 |
| Montividiu | Usina 11 | 112.000 | 50.000 |
| | Usina 12 | | 360.100 |
| Rio Verde | Usina 13 | 165.000 | 45.200 |
| Santa Helena | Usina 14 | 185.000 | 731.700 |
| | Usina 15 | 625.000 | 307.800 |

Fonte: SEPLAN, (2011)

A distribuição da indústria no território do Estado ocorre de forma semelhante a sua expansão para o Estado. As indústrias escolhem suas localizações baseadas nas características naturais de cada região: disponibilidade de terras, condições edafo-climáticas favoráveis e outras características importantes, como as possibilidades de escoamento da produção.

Como resultado, observa-se uma concentração das usinas no sudoeste do Estado como é possível verificar através da maior concentração de área plantada nessa região. Destaque para a região marcada com “verde escuro” (FIG. 5).

Atualmente Goiás é o quarto maior produtor nacional de cana de açúcar, atrás de São Paulo, Minas Gerais e Paraná, produzindo 48 milhões de toneladas em 2011 segundo a Conab. Durante o ano de 2011, o estado passou a ser o segundo maior produtor de álcool passando a frente os estados de Minas Gerais e Paraná. Essa conquista ocorreu pelo aumento da produção de álcool hidratado, que cresceu 33% no Estado. A produção do álcool anidro, que é misturado à gasolina, também aumentou 10,3% passando a produzir 2,8 bilhões de litros em 2011. Já para o

açúcar, o incremento foi de 44%, principalmente por causa dos bons preços no mercado internacional, alcançando uma produção de 1,8 milhões de tonelada em 2011 (SEPIN, 2011)

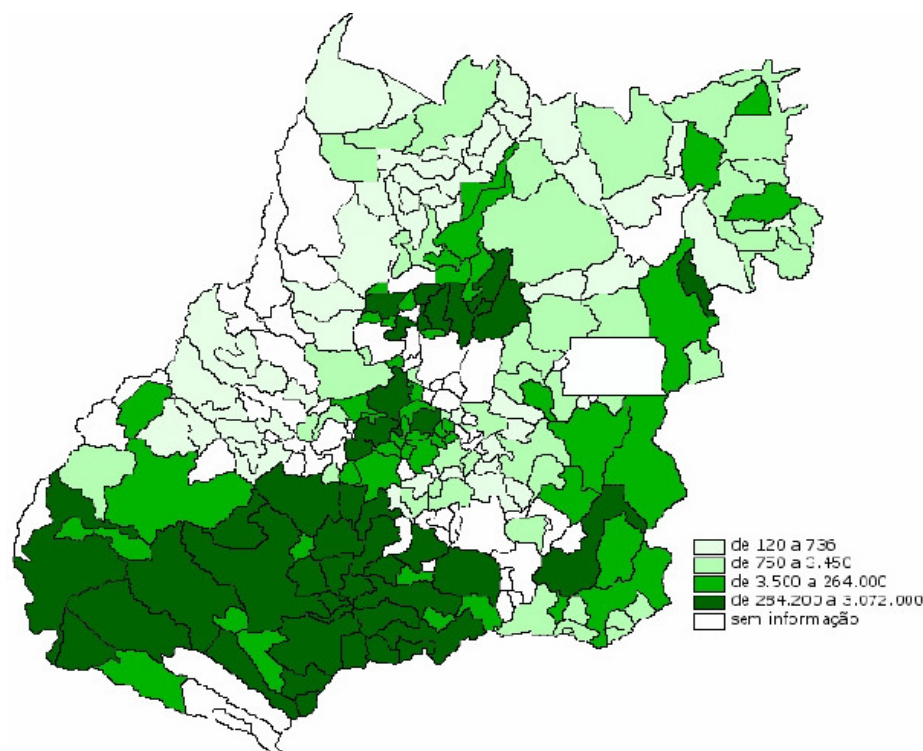


Figura 5 - Produção de Cana-de-açúcar em toneladas
Fonte: SEPLAN, (2011)

4.2 Caracterização da Faculdade Montes Belos

Fiz um resumo neste item e tentei focar mais nas características do curso de produção sucroalcooleira

A trajetória da Faculdade Montes Belos - FMB é recente: em 2002 iniciaram as primeiras turmas. No entanto, isso não a afasta de ter atingido posição relevante na educação goiana (FMB, 2012).

A FMB hoje atinge uma região de aproximadamente 50 municípios. Trata-se de mais de 20% de todo o Estado de Goiás em contato direto. Tal amplitude se relaciona com seu pioneirismo, da carência regional por Educação Superior, a FMB se consolida como polo regional educacional.

No que diz respeito ao ensino, a FMB possui uma relação harmônica entre corpo discente, docente e servidores técnico-administrativos. O aspecto humano é o primordial para a formação de um centro de aprendizagem. A FMB vê na formação do ser humano o fundamento máximo da construção do conhecimento (FMB, 2012).

No que diz respeito à pesquisa, a FMB atingiu pontos de referência nacional com sua pesquisa de biodiesel, proveniente da mamona. No entanto, a maior parte das pesquisas é de caráter local, e atingem todas as grandes áreas do conhecimento. Tais pesquisas permitem a introdução dos estudantes de graduação, potencialmente mais promissores, na pesquisa científica, mediante os programas de Iniciação Científica, perante os quais os discentes podem se familiarizar com o universo da pesquisa. (FMB, 2012)

A FMB submeteu seus projetos à aprovação do MEC em Julho de 2002, cumprindo todas as exigências documentais, físicas, pedagógicas e de infraestrutura, obtendo-se as Portarias nº. 3.129; 3.215; 3.130; 3.216, publicadas em 08 de novembro e 21 de novembro de 2002, autorizando o funcionamento dos primeiros cursos (Administração de Empresas, Administração em Análise de Sistemas, Administração Rural e Ciências Contábeis).

Em 10 de julho de 2003, através da Portaria Ministerial Nº. 1.790, obteve-se a autorização do Curso Normal Superior com duas habilitações: Educação Infantil e Séries Iniciais do Ensino Fundamental, e no dia 24 de outubro de 2003, através da Portaria Ministerial de Nº. 3.123, a Instituição foi agraciada com a liberação do Curso de Direito com 200 vagas anuais.

No ano de 2005, a Faculdade Montes Belos realizou uma grande conquista, a autorização para o primeiro curso de graduação na área da Saúde da região. Autorizado pela Portaria Ministerial Nº 3.911 de 14 de novembro de 2005, o Curso de Enfermagem veio sanar a necessidade de toda a região por profissionais qualificados da área da saúde.

Em 2006, ocorreu a autorização para os cursos de Farmácia e Fisioterapia através das respectivas Portarias Nº 453 e Nº 452 de 08 de agosto de 2006. (FMB, 2012)

No ano de 2007 a Faculdade Montes Belos, implantou os cursos superiores em Tecnologia. Tais cursos visam à formação de um profissional focalizado em nichos específicos do mercado. Inicialmente Faculdade oferece cursos de: Gestão Ambiental, Gestão Hospitalar, Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de sistemas, Tecnologia em Alimentos, Gestão Comercial, Gestão de Recursos Humanos Marketing e Tecnologia em Produção Sucroalcooleira.

Para assegurar qualidade aos seus cursos, a FMB conta com uma equipe de professores/as com a devida titulação acadêmica. Para cumprir suas atividades de ensino, a Instituição possui também parcerias com Empresas, Prefeituras, Sindicatos, oferecendo bolsas de estudos e uma infraestrutura de ônibus para atender a professores e estudantes de outras cidades.

4.2.1 Missão

A Faculdade Montes Belos tem como missão: “Instruir, educar, sistematizar e disseminar o conhecimento, visando à formação de cidadãos éticos e empreendedores, comprometidos com o desenvolvimento socioeconômico e cultural, sustentável da sociedade”.

4.2.2 Objetivos

Traduzindo a sua missão e obedecendo aos princípios institucionais, a Faculdade Montes Belos, na qualidade de instituição integrante do Sistema Federal de Ensino, propõe-se a desenvolver os seguintes objetivos:

4.2.2.1 Geral

Desenvolver a região do Centro-Oeste Goiano e as circunvizinhas, promovendo ensino superior de qualidade, propiciando o crescimento cultural, econômico e social, criando estímulo à participação ativa do acadêmico na sociedade, bem como o desenvolvimento do pensamento científico, reflexivo e crítico.

4.2.2.2 Específicos

- Formar profissionais competentes, aptos para atuarem no mercado de trabalho, com formação moral e ética sólida, contribuindo para o desenvolvimento da região;
- Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da produção de conhecimento, contribuindo com a difusão da cultura e do saber, e, desse modo, desenvolver o entendimento do ser humano em relação ao contexto social em que vive;
- Promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- Suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- Estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, a fim de prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- Promover a extensão, aberta à comunidade em geral, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição;
- Criar e implementar programas de formação continuada, destinados à atualização de profissionais da educação básica nos diversos níveis, programas especiais de formação pedagógica destinados a portadores de diploma de nível superior, Formação pós-graduada, projetos de pesquisa em parceria com outras instituições.
- Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- Formar, nas áreas de conhecimento que atuar, recursos humanos aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, promovendo ações para sua formação continuada;

- Promover atividades que auxiliem a integração e a cooperação entre os setores produtivos, associações representativas e o município, no que tange às áreas da educação, ciência e tecnologia; e
- desenvolver sistematicamente avaliações internas de modo a buscar consonância com os objetivos propostos pelo sistema de avaliação externo, exercido pelo MEC, de modo a desenvolver as atividades concernentes dentro dos padrões de competência e qualidade.

A plena realização da missão da FMB e de seus objetivos deverá conduzir, a curto prazo, à constituição de um centro universitário que deverá congrega valores e atender aos anseios da população regional.

4.2.3 Concepções do curso de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira

O Curso Superior Tecnologia em Gestão Sucroalcooleira surgiu da necessidade de mercado, a qual requisita mais mão de obra qualificada em um tempo mais curto. Além disso, as mudanças tecnológicas trazem transformações no mundo de trabalho, e junto, novas exigências para o trabalhador.

Espelhando-se nesse cenário, a Faculdade Montes Belos concebe o curso superior de tecnologia em Gestão Sucroalcooleira com a principal meta de formar profissionais de nível superior com a capacidade de implantação e gestão da produção sucroalcooleira, através da orientação sobre novas tecnologias que possam atender às necessidades do mercado do mundo globalizado.

O profissional em Gestão Sucroalcooleira pode atuar além do setor de produção, também no planejamento, gerenciamento, implantação e avaliação de operações comerciais, processos industriais, análises químicas, controle de qualidade, montagem de projetos agroindustriais da cana de açúcar.

À luz de teorias fundamentadas nos ideais de sustentabilidade, a FMB idealiza esse curso como síntese entre teoria e prática, com a possibilidade de analisar as cadeias de conhecimento, suas interdependências, mapeando o sistema de inovação,

propiciando melhor posicionamento estratégico dos participantes, tanto competitivamente quanto colaborativamente.

4.2.4 Objetivos do curso

O objetivo central deste curso é contribuir para as diretrizes gerais do desenvolvimento sustentável, qual seja formular um modelo de desenvolvimento que satisfaça as necessidades das gerações presentes sem comprometer a existência das gerações futuras.

No entanto, especificamente, a formação deste curso almeja a ampliação da FMB como centro educacional, a abertura de novos mercados para novos profissionais e a satisfação social, quando atingir ações que sejam ambientalmente sustentáveis.

O Curso Superior de Tecnologia em Gestão Sucroalcooleira da Faculdade Montes Belos tem ainda como meta possibilitar aos alunos o desenvolvimento de competências e habilidades conceituais e procedimentais, que os capacitem a atuar profissionalmente na área.

O Projeto Sucroalcooleiro da FMB tem como objetivo de aproveitar as condições favoráveis do momento para dar um salto de qualidade na produção de açúcar e álcool no estado de Goiás e especialmente na região oeste de Goiás com potencialidades na agricultura, buscando promover uma visão estratégica compartilhada capaz de orientar as políticas públicas e mobilizar amplas forças empresariais e sociais em torno da sua viabilização.

4.2.5 Competências do Egresso

A FMB almeja que o Gestor Sucroalcooleiro consiga aglutinar características técnicas e humanas capazes de fazê-lo um reformador da sociedade e que contribua para planos e ações que sejam socialmente solidários, economicamente viáveis, culturalmente aceitos, ecologicamente sustentáveis.

No entanto, para chegar a esse profissional, a FMB apresenta certificações intermediárias bimestrais, as quais representam a conclusão de módulos cumpridos com carga horária equivalente a 360 e 400 horas distribuídos em módulos.

Esse profissional, faltante no mercado de trabalho, deverá ocupar um nicho existente entre a concepção da usina e a sua efetiva operação.

Ele deverá ser preparado para gerenciar usinas, entendendo o contexto tecnológico onde elas estão inseridas, desde a logística de captação da matéria-prima e distribuição dos produtos, até o entendimento dos mecanismos dos mercados, sejam esses efetivos (álcool combustível, variedades de açúcar, energia, ração, etc.) ou potenciais (alcoolquímica, sucroquímica, etc.), passando por uma boa compreensão das questões técnicas do processo e dos impactos ambientais.

Sua formação deverá ter uma base sólida em tecnologia química industrial, com noções de Química, Fenômenos de Transporte, Operações Unitárias e Termodinâmica.

Além disso, terá conhecimentos de Engenharia de Produção e Economia, tais como: Logística, Controle de Qualidade, Organização Industrial e Engenharia Econômica. Noções das bases agrícolas completarão seu conhecimento.

Os egressos do Curso de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira da Faculdade Montes Belos de Goiás devem adquirir durante seus estudos as seguintes habilidades e competências:

- Desenvolver metodologias adequadas à utilização das novas tecnologias agroindustriais baseadas em processo de construção do conhecimento;
- Ter capacidade na busca autônoma, na produção e na divulgação do conhecimento;
- Ter visão empreendedora identificando no mercado demandas e ofertando soluções através de produtos e serviços;
- Compreensão da importância da constante atualização do conhecimento e acompanhamento dos avanços científicos e tecnológicos;

- Dominar conhecimentos na área de tecnologia que o capacite a avaliar, projetar, implantar e programar modificações nos principais processos de produção sucroalcooleira;
- Comprometer-se com a ética profissional voltada à organização democrática da vida em sociedade;
- Desenvolver habilidades para gestão do agronegócio em sintonia com o mercado globalizado, em atendimento ao mundo contemporâneo;
- Compreender as diversas etapas do processo agroindustrial que o habilite a intervenções na produção agrícola a fim de adequar a qualidade da matéria prima à indústria;
- Dialogar com a comunidade visando a inserção de sua prática educativa desenvolvida no contexto social regional, em ações voltadas à promoção do desenvolvimento sustentável.

Assim, ao egresso almeja-se esse profissional seja elo de uma corrente desenvolvimentista para a região e para a melhoria de qualidade de vida para as comunidades locais (FMB, 2012).

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises das informações obtidas através do questionário respondido pelos gestores das usinas sucroalcooleiras localizadas na região Sudoeste do estado de Goiás. Serão apresentados os resultados da análise estatística e uma análise demográfica dos respondentes.

A análise dos dados está dividida em 4 (quatro) seções, tal qual a estrutura do questionário. Optou-se por iniciar pela caracterização dos respondentes, para facilitar a compreensão das análises posteriores.

5.1 Caracterização dos respondentes

O questionário foi composto por perguntas cujo objetivo era caracterizar a amostra. Foram feitas perguntas sobre informações demográficas. Durante a apresentação dos resultados, quando houver referência ao total de respostas, esta referência diz respeito a 38 respostas válidas.

A amostra foi composta por 38 gerentes de 15 usinas sucroalcooleira localizadas na região sudoeste do estado de Goiás. Para cada usina sucroalcooleira visitada foram entrevistados entre dois e três respondentes totalizando 38 respondentes para a pesquisa.

A TAB. 1 apresenta um resumo das características dos respondentes quanto a gênero.

| Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados quanto a gênero | | |
|--|---------------------------|--------------------|
| Gênero | Nº de respondentes | Porcentagem |
| Masculino | 24 | 63,1% |
| Feminino | 14 | 36,9% |
| Total | 38 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Na amostra pesquisada, percebe-se a predominância do gênero masculino, em que 24 dos respondentes são desse gênero, representando 63,1% do total. Os 36,9% restantes dos respondentes são do gênero feminino. É observada na região uma crescente participação do gênero feminino em cargos de gestão no setor sucroalcooleiro

O GRAF. 1 apresenta a faixa etária dos respondentes.

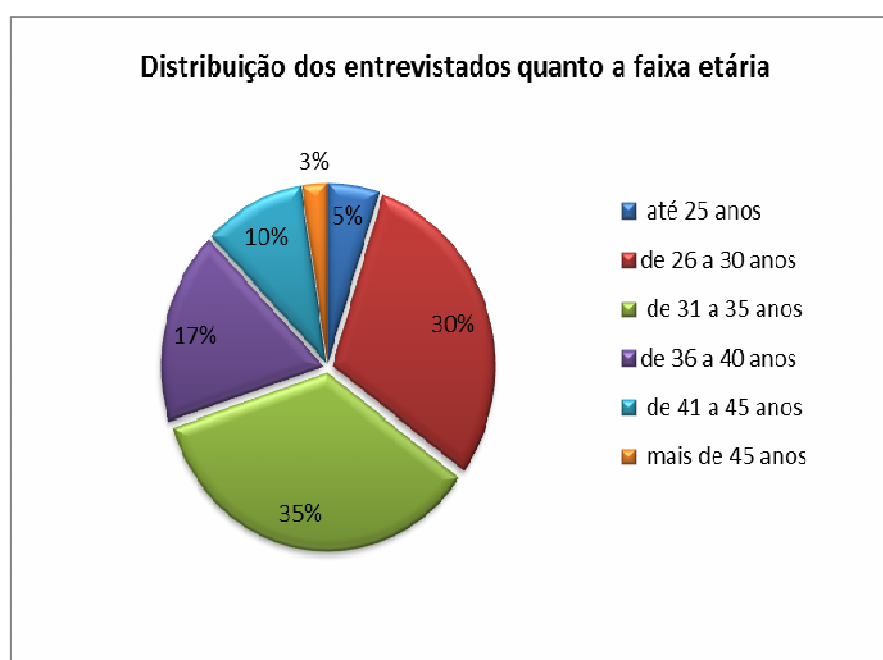


Gráfico 1 - Distribuição dos entrevistados quanto a faixa etária

Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à faixa etária dos gerentes, verificou-se no acumulado que 65% dos mesmos estão na faixa de 26 a 35 anos. Percebe-se, assim, que se por um lado o quadro gerencial exige maior maturidade profissional, por outro lado, os profissionais mais jovens, ou em início de carreira, têm tido mais oportunidades de assumir cargo gerencial nas usinas da região.

Essa situação mostra os padrões atuais da gerência nas organizações, em que é detectada a tendência de incorporação de profissionais jovens, que são treinados pelas instituições e desenvolvem alto grau de identificação com o trabalho e com a organização, para implementar processos de inovação organizacional.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, observa-se que a maioria (60%) possui ensino superior completo e 20% possuem pós-graduação, mostrando um alto nível de escolaridade dos gestores. Estes dados podem ser observados no GRAF. 2.

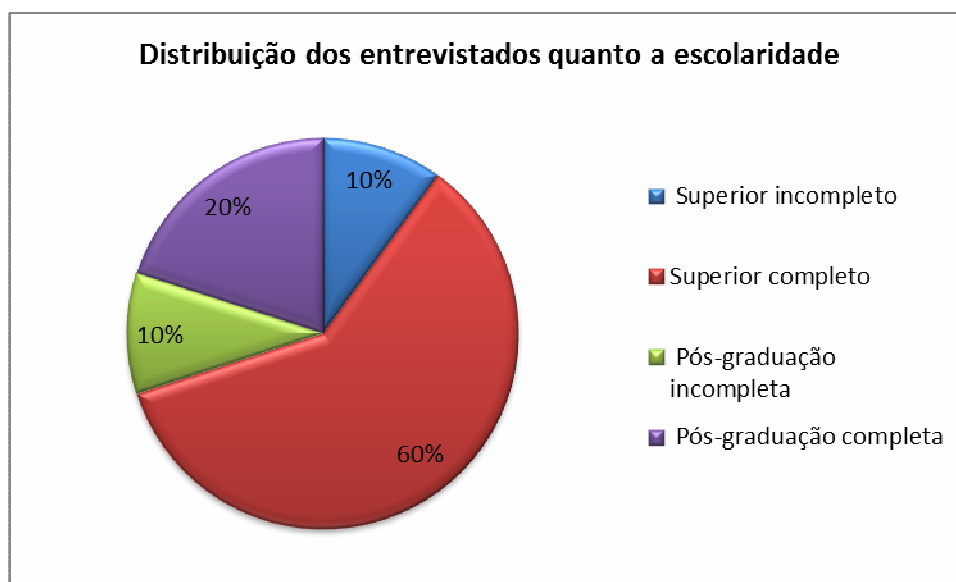


Gráfico 2 - Distribuição dos entrevistados quanto a escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere a área de atuação dentro das usinas de produção sucroalcooleiras, nota-se que 68,4% atuam no setor operacional. Com a crescente expansão do setor sucroalcooleiro, justificada pelo aumento da demanda de combustíveis renováveis, o setor comercial dentro das usinas tem expandido muito.

Do total dos respondentes, 31,6% atuam no setor comercial, conforme observado na TAB. 2.

Tabela 2 - Distribuição dos entrevistados quanto à área de atuação

| Área de atuação | Nº de respondentes | Porcentagem |
|-----------------|--------------------|-------------|
| Comercial | 12 | 31,6% |
| Operacional | 26 | 68,4% |
| Total | 38 | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à distribuição dos gerentes quanto a tempo de experiência no cargo e o tempo de serviço na empresa, observa-se no GRAF. 3 e 4 que existe uma relação predominante na faixa etária de 1 a 6 anos.

Observando o tempo de experiência como gerente juntamente com tempo de serviço na empresa, percebe-se que os profissionais de tecnologia em produção sucroalcooleira já ingressam no mercado de trabalho ocupando cargos de gerência. Isso mostra a importância da Faculdade Montes Belos em alinhar as competências do egresso com aquelas requeridas pelas usinas sucroalcooleiras.

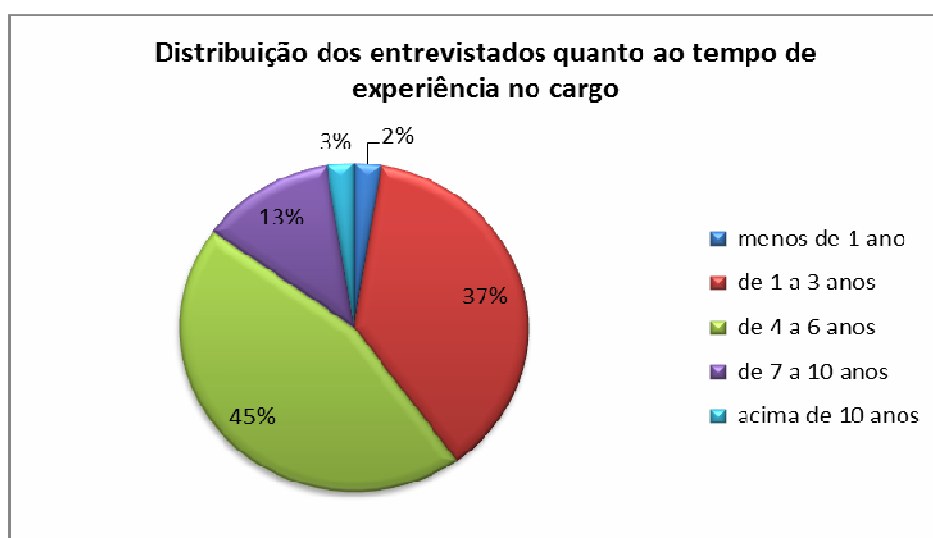


Gráfico 3 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de experiência no cargo
Fonte: Dados da pesquisa

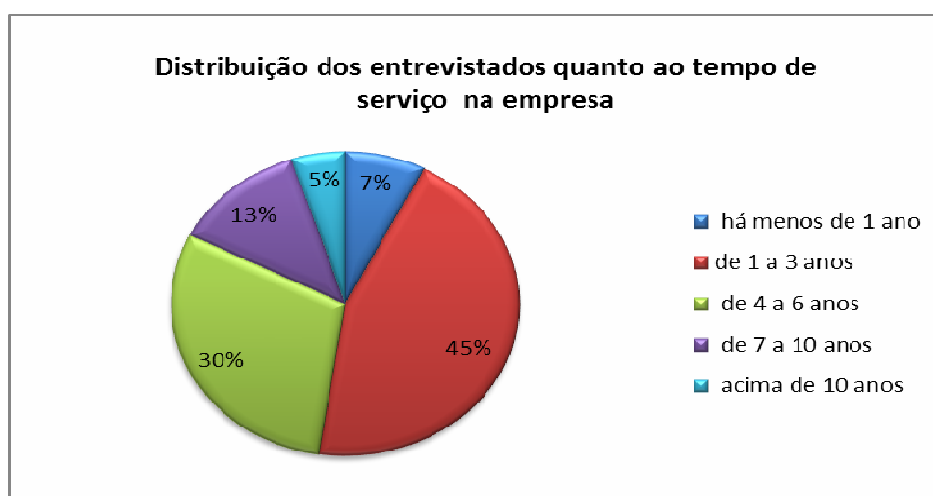


Gráfico 4 - Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo de serviço na empresa
Fonte: Dados da pesquisa

Finalizada a caracterização das variáveis demográficas e profissionais dos respondentes da pesquisa, apresenta-se a seguir os resultados sobre as variáveis analisadas com relação às competências requeridas pelos gestores.

5.2 Competências individuais requeridas pelos gestores

Os dados apresentados nesta seção demonstram a visão dos respondentes quanto ao grau de importância em que as competências individuais dos tecnólogos em produção sucroalcooleira são requeridas.

A TAB. 3 mostra o percentual de respostas da pesquisa, em cada um das competências requeridas pelo mercado de trabalho.

Tabela 3 - Visão quanto às competências requeridas pelo mercado de trabalho

| COMPETÊNCIAS | 0 = não é requerida | | | 5 = fortemente requerida | | | Total |
|---|---------------------|----|--------|--------------------------|--------------|--------------|-------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos | 0% | 0% | 5% | 37% | 42,1% | 15,8% | 100% |
| Capacidade de trabalhar em equipes; | 0% | 0% | 2,6% | 2,6% | 42,1% | 52,6% | 100% |
| Criatividade; | 0% | 0% | 0% | 0% | 68,4% | 31,6% | 100% |
| Visão de mundo ampla e global; | 0% | 0% | 2,6% | 21,1% | 52,6% | 23,7% | 100% |
| Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; | 0% | 0% | 0% | 10,5% | 36,8% | 52,6% | 100% |
| Capacidade de comunicação; | 0% | 0% | 0% | 0% | 47,4% | 52,6% | 100% |
| Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; | 0% | 0% | 18,40% | 31,6% | 36,8% | 13,2% | 100% |
| Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; | 0% | 0% | 0% | 13,2% | 50,0% | 36,8% | 100% |
| Capacidade de inovação; | 0% | 0% | 0% | 10,5% | 50,0% | 39,5% | 100% |
| Capacidade de relacionamento interpessoal; | 0% | 0% | 2,6% | 10,5% | 39,5% | 47,4% | 100% |
| Iniciativa de ação e decisão; | 0% | 0% | 7,9% | 0,0% | 55,3% | 36,8% | 100% |
| Autocontrole emocional; | 0% | 0% | 0% | 21,1% | 39,5% | 39,5% | 100% |
| Capacidade empreendedora; | 0% | 0% | 2,6% | 15,8% | 44,7% | 36,8% | 100% |
| Capacidade de gerar resultados efetivos; | 0% | 0% | 2,6% | 10,5% | 36,8% | 50,0% | 100% |
| Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas. | 0% | 0% | 0% | 21,1% | 50,0% | 28,9% | 100% |
| Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos | 0% | 0% | 0% | 5,3% | 65,8% | 28,9% | 100% |
| Possuir valores humanísticos | 0% | 0% | 2,6% | 23,7% | 65,8% | 7,9% | 100% |
| Possuir responsabilidade socioambiental | 0% | 0% | 0% | 0,0% | 18,4% | 81,6% | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados relevantes foram destacados em negrito.

Das 18 competências apresentadas, 5 (cinco) se destacam das demais por obter nota 5 (cinco) em mais de 50% das respostas dos gerentes, são elas: Possuir responsabilidade socioambiental (81,6%); Capacidade de trabalhar em equipes (52,6%); Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização (52,6%); Capacidade de comunicação (52,6%) e Capacidade de gerar resultados efetivos (50,0%).

Da mesma forma, pode-se destacar 4 (quatro) competências individuais menos requeridas para os tecnólogos em produção sucroalcooleira. Elas se destacam das demais por obter nota 5 (cinco) em menos de 25% das respostas dos gerentes, são elas: Possuir valores humanísticos (7,9%); Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades (13,2%); Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos (15,8%) e visão de mundo ampla e global (23,7%).

Agrupando as escalas observa-se na TAB. 4 que das 18 (dezoito) competências pesquisadas, 15 (quinze) receberam nota entre 4 e 5 em 75% das respostas dos entrevistados. Apenas as competências, “possuir valor humanístico”, “capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” e “capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos”

Na era de globalização, em que o capitalismo gera competitividade Sant’Anna (2001) ressalva que a maioria das empresas está querendo recrutar profissionais com múltiplas competências: verdadeiros “super-heróis”.

Tabela 4 - Acumulado das competências requeridas pelo mercado de trabalho

| | 0 = não é requerida | | 5 = fortemente requerida | |
|---|------------------------|----------|--------------------------|--------------|
| COMPETÊNCIAS | Acumulado 1 e 2 | 3 | Acumulado 4 e 5 | Total |
| Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos | 5% | 37% | 57,9% | 100% |
| Capacidade de trabalhar em equipes; | 2,6% | 2,6% | 94,7% | 100% |
| Criatividade; | 0% | 0% | 100,0% | 100% |
| Visão de mundo ampla e global; | 2,6% | 21,1% | 76,3% | 100% |
| Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; | 0% | 10,5% | 89,5% | 100% |
| Capacidade de comunicação; | 0% | 0% | 100,0% | 100% |
| Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; | 18,40% | 31,6% | 50,0% | 100% |
| Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; | 0% | 13,2% | 86,8% | 100% |
| Capacidade de inovação; | 0% | 10,5% | 89,5% | 100% |
| Capacidade de relacionamento interpessoal; | 2,6% | 10,5% | 86,8% | 100% |
| Iniciativa de ação e decisão; | 7,9% | 0,0% | 92,1% | 100% |
| Autocontrole emocional; | 0% | 21,1% | 78,9% | 100% |
| Capacidade empreendedora; | 2,6% | 15,8% | 81,6% | 100% |
| Capacidade de gerar resultados efetivos; | 2,6% | 10,5% | 86,8% | 100% |
| Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas. | 0% | 21,1% | 78,9% | 100% |
| Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos | 0% | 5,3% | 94,7% | 100% |
| Possuir valores humanísticos | 2,6% | 23,7% | 73,7% | 100% |
| Possuir responsabilidade socioambiental | 0% | 0,0% | 100,0% | 100% |

Fonte: Dados da pesquisa

Os dados relevantes foram destacados em negrito.

Já na TAB.5 estão demonstradas as medidas descritivas dos escores das competências analisadas: valores mínimos, máximos, a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação, que tem como objetivo resumir os dados a fim de que se possam tirar conclusões.

A média foi adotada como medida-chave para as análises dos escores obtidos. Nota-se na TAB. 5 que as médias das 18 (dezoito) competências analisadas é alta, a maioria ficou acima de 4 (quatro).

Tabela 5 - Medidas descritivas dos escores das competências analisadas

| COMPETÊNCIAS | CASOS | MINÍMO | MÁXIMO | MÉDIA | DESVIO PADRÃO | COEFICIENTE DE VARIAÇÃO |
|---|--------------|---------------|---------------|--------------|----------------------|--------------------------------|
| Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; | 38 | 2 | 5 | 3,44 | 0,63 | 18,3% |
| Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos | 38 | 2 | 5 | 3,71 | 0,51 | 13,8% |
| Possuir valores humanísticos | 38 | 2 | 5 | 3,78 | 0,47 | 12,5% |
| Visão de mundo ampla e global; | 38 | 2 | 5 | 3,95 | 0,56 | 14,1% |
| Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas. | 38 | 3 | 5 | 4,06 | 0,49 | 12,2% |
| Capacidade empreendedora; | 38 | 2 | 5 | 4,16 | 0,49 | 11,9% |
| Autocontrole emocional; | 38 | 3 | 5 | 4,19 | 0,52 | 12,5% |
| Iniciativa de ação e decisão; | 38 | 2 | 5 | 4,2 | 0,53 | 12,7% |
| Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; | 38 | 3 | 5 | 4,24 | 0,48 | 11,2% |
| Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos | 38 | 3 | 5 | 4,27 | 0,38 | 8,8% |
| Capacidade de inovação; | 38 | 3 | 5 | 4,28 | 0,32 | 7,5% |
| Capacidade de relacionamento interpessoal; | 38 | 2 | 5 | 4,28 | 0,61 | 14,3% |
| Criatividade; | 38 | 4 | 5 | 4,31 | 0,25 | 5,8% |
| Capacidade de gerar resultados efetivos; | 38 | 2 | 5 | 4,33 | 0,56 | 12,8% |
| Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; | 38 | 3 | 5 | 4,38 | 0,49 | 11,1% |
| Capacidade de trabalhar em equipes; | 38 | 2 | 5 | 4,44 | 0,48 | 10,9% |
| Capacidade de comunicação; | 38 | 4 | 5 | 4,51 | 0,29 | 6,5% |
| Possuir responsabilidade socioambiental | 38 | 4 | 5 | 4,81 | 0,25 | 5,2% |

Fonte: Dados da pesquisa

Para fins de análise, as competências foram classificadas em três grupos:

Fortemente Requeridas, Requeridas e Menos Requeridas. Para isso será utilizado a divisão dos quartis da média dos escores obtidos para as competências, com os valores considerados em uma amostra ordenada, conforme segue abaixo:

- Menos requeridas = Quartil inferior = é o valor que delimita os 25% menores valores da amostra ordenada.
- Requeridas = Mediana = é o valor até ao qual se encontra 50% da amostra ordenada.
- Fortemente requeridas = Quartil superior = valor a partir do qual se encontram 25% dos valores mais elevados da amostra ordenada.

No GRAF. 5 pode-se observar os três grupos de competências, o quartil inferior e o quartil superior delimitam respectivamente os 25% menores valores e os 25% maiores valores.

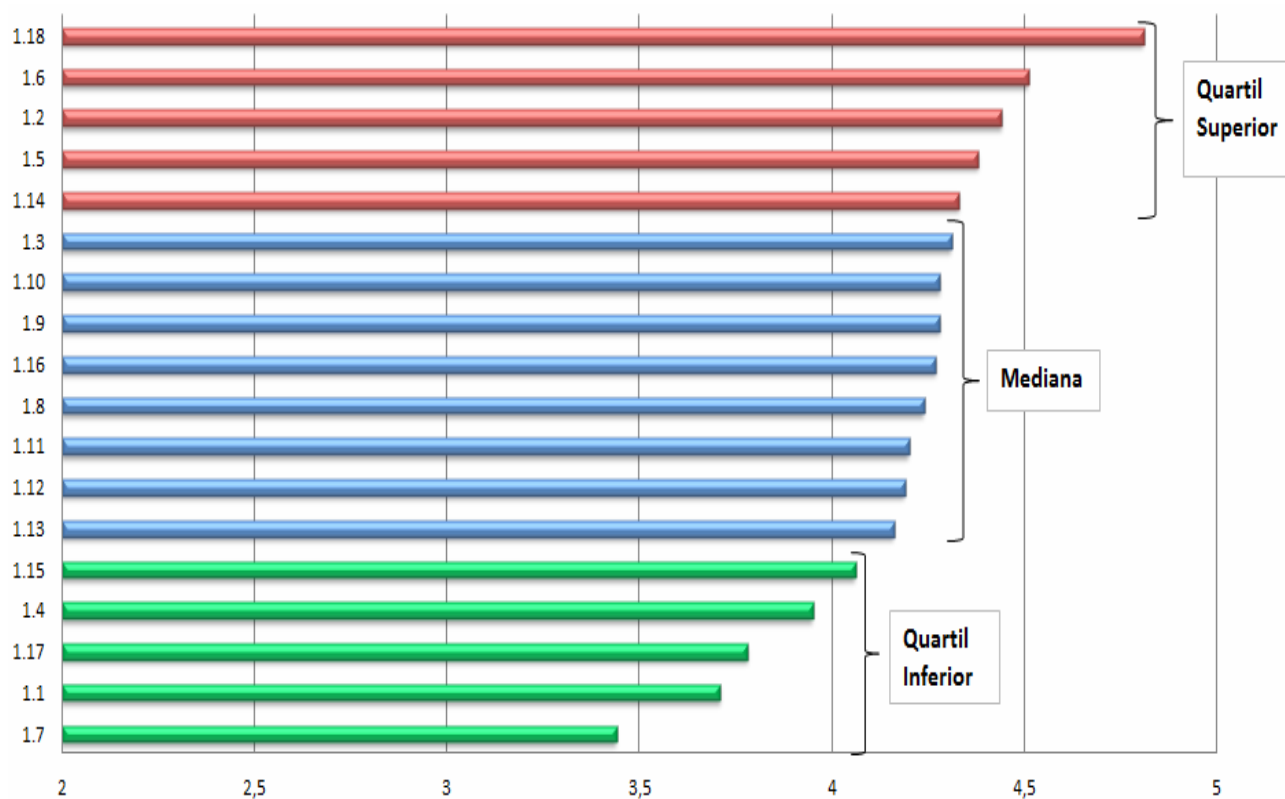


Gráfico 5 - Médias das competências requeridas pelo mercado de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

As competências que alcançaram médias $\leq 4,08$ ficaram posicionadas no quartil inferior, são elas:

- 1.7 Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades
- 1.1 Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos
- 1.17 Possuir valores humanísticos
- 1.4 Visão de mundo ampla e global
- 1.15 Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

As competências que alcançaram médias entre $\geq 4,08$ e $\leq 4,32$ ficaram posicionadas na mediana, são elas:

- 1.13 Capacidade empreendedora
- 1.12 Autocontrole emocional
- 1.11 Iniciativa de ação e decisão
- 1.8 Domínio de novos conhecimentos técnicos associado ao exercício do cargo ou função ocupada
- 1.16 Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos
- 1.9 Capacidade de inovação
- 1.10 Capacidade de relacionamento interpessoal
- 1.3 Criatividade

As competências que alcançaram médias $\geq 4,33$ ficaram posicionadas no quartil superior, são elas:

- 1.18 Possuir responsabilidade socioambiental
- 1.14 Capacidade de gerar resultados efetivos
- 1.6 Capacidade de comunicação
- 1.5 Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
- 1.2 Capacidade de trabalhar em equipes

5.2.1 Análises do quartil inferior

As competências identificadas no quartil inferior, que representam os 25% das menores médias, e estão ligadas às habilidades técnicas e aspectos comportamentais também, como apresentado no GRAF. 6:



Gráfico 6 - Médias das competências do quartil inferior
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados que merecem ser destacados são as competências “Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades” e “Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos” virem como as duas menos requeridas pelos gerentes das usinas sucroalcooleiras visitadas, isso difere de alguns autores como Sant’anna (2002), que estudou as competências da modernidade organizacional e também dos estudos de Le Boterf (2003) que enfatiza que ser competente supõe capacidade de aprender e se adaptar.

Estas competências estão relacionadas com o “saber agir” e o “saber aprender”. Uma possível justificativa para a questão das incertezas e ambiguidades terem alcançado uma média baixa justifica-se pelo desígnio do cargo a ser ocupado, a maioria das vagas encontra no setor operacional da fábrica que possui um

procedimento padrão muito bem definido, não prevendo nenhum tipo de incerteza quanto ao método de produção.

5.2.2 Análises do quartil superior

As competências identificadas no quartil superior, que representam os 25% das maiores médias, ou seja, as competências fortemente requeridas referem-se, principalmente, aos aspectos sociais tais como: possuir responsabilidade socioambiental, capacidade de comunicação e capacidade de trabalhar em equipes.

Os aspectos ligados ao resultado da atividade também merecem destaque tais como: capacidade de gerar resultados efetivos (foco nos resultados) e capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização. As competências indicadas no quartil superior podem ser observadas no GRAF. 7

As competências referentes aos aspectos relacionais e sociais podem ser comparadas às competências individuais de Sant'Anna (2002) que também apresentaram escores convergentes a esta pesquisa.

As mesmas também podem ser comparadas as competências referenciadas por Le Boterf ligadas ao “saber ser”, já as competências referentes ao resultado da atividade pode ser comparada ao “saber fazer” também apresentado por Le Boterf (2003) e Sant'Anna (2002).

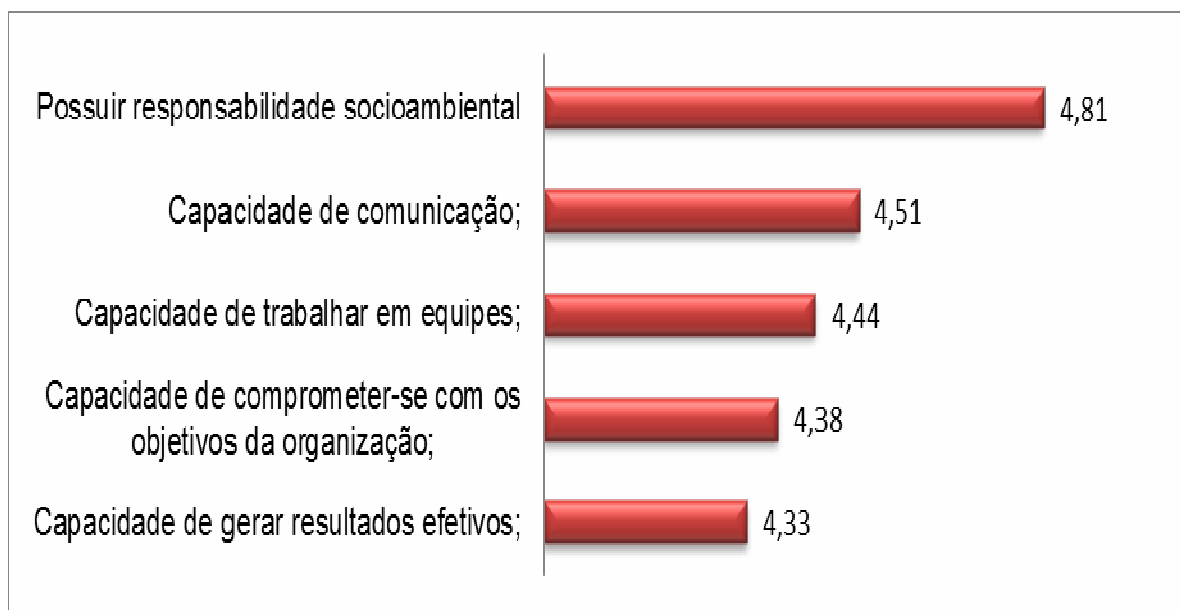


Gráfico 7 – Médias das competências do quartil superior
Fonte: Dados da pesquisa

Uma competência que merece destaque, pois foi muito bem avaliada pelos respondentes foi “Possuir responsabilidade socioambiental”. Este resultado pode ser explicado pelo fato do cenário mundial estar passando por uma transformação de ordem econômica, política, social e principalmente ambiental que, por sua vez, se adaptam aos novos modelos de relações entre instituições e mercados, organizações e sociedade. Seguindo essas tendências, verifica-se um grande interesse das empresas em possuir gestores com essa competência.

Sendo assim a busca por esses profissionais apresenta-se também por causa do crescente desafio que as empresas têm em conquistar patamares cada vez maiores de competitividade e produtividade, preocupando-se sempre com a legitimidade socioambiental de sua atuação.

De acordo com Bicalho (2003), o tema responsabilidade socioambiental é um conceito segundo o qual, as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.

Com base, nesse pressuposto, a gestão das empresas não pode, ou não deve ser norteadas apenas para o cumprimento de interesses dos proprietários das mesmas,

mas também pelos de outros detentores de interesses como os trabalhadores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores.

5.3 Comparação entre as competências requeridas pelos gestores e as previstas no projeto pedagógico

Está previsto no projeto pedagógico do curso de Tecnologia em Produção Sucroalcooleira da Faculdade Montes Belos as seguintes competências para os egressos:

- 1.1 - Possuir metodologias adequadas à utilização das novas tecnologias;
- 1.2 - Ter capacidade na busca autônoma;
- 1.3 - Possuir visão empreendedora;
- 1.4 - Ser criativo;
- 1.5 - Estar em constante atualização do conhecimento científico;
- 1.6- Dominar conhecimentos na área de tecnologia sucroalcooleira;
- 1.7- Possuir ética profissional;
- 1.8 - Possuir visão de mercado globalizado, em atendimento ao mundo contemporâneo;
- 1.9 - Capacidade de compreender as diversas etapas do processo agroindustrial
- 1.10 - Capacidade de comunicação com a equipe de trabalho
- 1.11 - Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos
- 1.12 - Possuir valores humanísticos
- 1.13 - Possuir responsabilidade socioambiental

As competências que são previstas no projeto pedagógico do curso comparadas com aquelas que foram fortemente requeridas pelos gerentes de produção são “capacidade de comunicação com a equipe de trabalho” que está alinhada com as competências “capacidade de comunicação” e “capacidade de trabalhar em equipe” ambas as competências foram avaliadas pelos respondentes com nota 5 (cinco) em 52,6% da amostra.

Também a competência “possuir metodologias adequadas à utilização das novas tecnologias”, “possuir visão empreendedora”, “ser criativo”, “dominar conhecimentos na área de tecnologia sucroalcooleira” e “capacidade de compreender as diversas etapas do processo agroindustrial” foram alinhadas as competências que alcançaram médias entre $\geq 4,08$ e $\leq 4,32$ e ficaram posicionadas na mediana como requeridas pelo mercado de trabalho.

Por outro lado observou-se que as competências “possuir valores humanísticos” e “possuir visão de mercado globalizado”, foram avaliadas como menos requeridas pelos gerentes de usinas.

Sant’Anna (2002), em seu trabalho sobre competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho também mostrou que “possuir visão de mundo ampla e global” é uma competência menos requerida dentro das organizações. As empresas têm demandado profissionais com visão focada apenas no negocio que está atuando.

Na adaptação do questionário da pesquisa foram inseridas junto as 15 (quinze) competências individuais de Sant’Anna 3 (três) competências adquiridas pelos egressos do curso de tecnologia em produção sucroalcooleira da Faculdade Montes Belos. O objetivo da inclusão das mesmas era observar como elas seriam avaliadas pelos respondentes. As competências são:

- Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos
- Possuir valores humanísticos
- Possuir responsabilidade socioambiental

Na divisão dos quartis das médias, cada uma das três competências ficou posicionada em um quartil, como mostra o GRAF. 8.

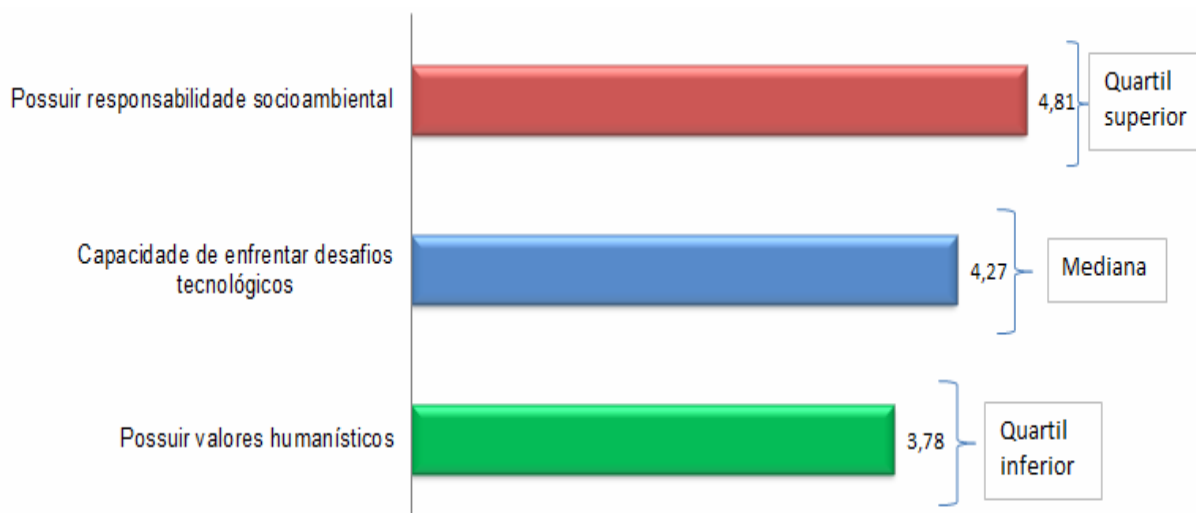


Gráfico 8 - Divisão dos quartis das médias
Fonte: Dados da pesquisa

Em uma análise macro, quando observado no acumulado (4 e 5) do QUADRO 6 as três competências foram bem avaliadas com aprovação acima dos 73% dos respondentes. Vale ressaltar que a competência “possuir responsabilidade socioambiental” recebeu nota ≥ 4 em todos os 38 (trinta e oito) respondentes da pesquisa, sendo assim a competência mais requerida pelas usinas sucroalcooleira da região estudada.

Para Bicalho (2003), nos tempos atuais, o conceito de sustentabilidade está sendo adotado por todas as empresas, não mais por um simples capricho, mas sim como diferencial competitivo e profissionais com essa competência são muito bem aceitos, como mostrou a pesquisa.

Sendo assim, a Faculdade Montes Belos no ato da construção do projeto pedagógico do curso de tecnologia em produção sucroalcooleira soube pontuar as competências esperadas para seu egresso, pois as mesmas encontram-se alinhadas as competências requeridas pelo mercado sucroalcooleiro.

5.4 Outras competências requeridas pelos gestores

A caracterização das outras competências requeridas pelos gestores das usinas sucroalcooleiras localizadas no sudoeste do Estado de Goiás foi realizada com base na pergunta aberta do questionário (ver Apêndice I).

As outras competências sugeridas pelos gerentes de produção foram:

- Possuir sólidos conhecimentos dos conceitos e metodologias da sua área de atuação é fundamental.
- Tem que ter conhecimento prático das coisas, os processos da sua área de negócio.
- Entendimento da organização, suas áreas, responsabilidades, a cultura da empresa é um ponto importante.
- Saber atuar de acordo com os princípios da ética profissional.
- Difundir os conhecimentos adquiridos.
- Possuir formação de nível superior na área de atuação ou similar.
- Possuir especialização (pós-graduação) na área de atuação.
- Ter pensamento sistêmico, sempre avaliando o impacto de uma decisão nas demais atividades da empresa.
- Perceber a integração e a interdependência entre os processos da empresa.
- Possuir princípios de gestão da qualidade.
- Capacidade de elaborar relatórios técnicos.
- Saber fazer leitura de instrumentos e interpretar resultados de análises.
- Saber fazer análise físicas, químicas e microbiológicas.
- Adequar e otimizar métodos de análises microbiológicas.
- Conhecer e aplicar as normas de segurança no trabalho.
- Capacidade de interpretar variáveis de processo em sistemas de controle analógicos e digitais.
- Saber utilizar recursos de informática.
- Possuir conhecimento de automação.
- Conhecer os aspectos práticos da operação de processos químicos.

- Dominar conceitos de economia e de administração aplicados a indústria sucroalcooleira.
- Capacidade de efetuar julgamento embasado em fatos e dados.
- Capacidade de exercer julgamento despido de qualquer influência ou quaisquer interesses pessoais.
- Capacidade de estimular e envolver os demais funcionários da empresa de forma que todos contribuam para o cumprimento das atividades.
- Saber criar clima de estímulo ao desenvolvimento das atividades do trabalho.
- Estabelecer relacionamento harmônico e saudável com a equipe do trabalho, bem como com os demais funcionários da empresa em todos os níveis.
- Administrar de forma equilibrada os eventuais conflitos que possam surgir no dia a dia do trabalho.

Para o agrupamento dessas competências, adotou-se como base o conceito de Fleury e Fleury (2001) que definem competências individuais como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Para esses autores, as competências individuais podem ser diferenciadas em três blocos:

- Competências do negócio;
- Competências técnico-profissionais;
- Competências sociais;

Sendo assim, as respostas serão classificadas dentro da tríade referenciada por Fleury e Fleury (2001).

Com relação à competência de negócio, que está relacionada à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com o mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social apresentaram destaques as seguintes respostas:

“Possuir sólidos conhecimentos dos conceitos e metodologias da sua área de atuação é fundamental”.

“Tem que ter conhecimento prático das coisas, os processos da sua área de negócio”.

“Entendimento da organização, suas áreas, responsabilidades, a cultura da empresa é um ponto importante”.

“Saber atuar de acordo com os princípios da ética profissional”.

Observando as respostas pode-se chegar a conclusão que a competência que se espera de um Tecnólogo em Produção Sucroalcooleira é de “Domínio da área de atuação” e a “visão geral da empresa”.

Nota-se no GRAF. 6 que a competência “Visão de mundo ampla e global” enquadrou no quartil inferior com média de 3,95 para esta pesquisa, sendo assim classificada com uma competência menos requerida.

Mas observando as respostas dos gerentes de produção, os mesmos requerem profissionais com uma visão direcionada para a empresa, não uma visão geral de mundo como referenciada por Sant’Ana (2002).

Já as competências técnico-profissionais, que são para certas operações, ocupações ou à atitudes que estão sendo desenvolvidas apresentaram as seguintes respostas:

“Possuir formação de nível superior na área de atuação ou similar”.

“Possuir especialização (pós-graduação) na área de atuação”.

“Ter pensamento sistêmico, sempre avaliando o impacto de uma decisão nas demais atividades da empresa”.

“Perceber a integração e a interdependência entre os processos da empresa”.

“Possuir princípios de gestão da qualidade”.

“Capacidade de elaborar relatórios técnicos”.

“Saber fazer leitura de instrumentos e interpretar resultados de análises”.

“Saber fazer análise físicas, químicas e microbiológicas”.

“Adequar e otimizar métodos de análises microbiológicas”.

“Conhecer e aplicar as normas de segurança no trabalho”.

“Capacidade de interpretar variáveis de processo em sistemas de controle analógicos e digitais”.

“Saber utilizar recursos de informática”.

“Possuir conhecimento de automação”.

“Conhecer os aspectos práticos da operação de processos químicos”.

“Dominar conceitos de economia e de administração aplicados a indústria sucroalcooleira”.

Para as competências que foram classificadas como técnico-profissionais observa-se a preocupação dos respondentes quanto aos conhecimentos nas áreas de química e física do processo sucroalcooleiro.

Por fim, são apresentadas as competências sociais, que são aquelas necessárias para interagir com as pessoas. Para essa competência têm-se as seguintes respostas:

“Capacidade de efetuar julgamento embasado em fatos e dados”.

“Difundir os conhecimentos adquiridos”.

“Capacidade de exercer julgamento despojado de qualquer influência ou quaisquer interesses pessoais”.

“Capacidade de estimular e envolver os demais funcionários da empresa de forma que todos contribuam para o cumprimento das atividades”.

“Saber criar clima de estímulo ao desenvolvimento das atividades do trabalho”.

“Estabelecer relacionamento harmônico e saudável com a equipe do trabalho, bem como com os demais funcionários da empresa em todos os níveis”.

“Administrar de forma equilibrada os eventuais conflitos que possam surgir no dia a dia do trabalho”

Analisando as respostas quanto às competências sociais, pode-se observar que possuir habilidades interpessoais é fundamental para qualquer profissional que deseje ser bem sucedido, e isto é cada vez mais exigido no ambiente de trabalho.

Todos os setores da empresa são responsáveis por muitas das decisões e questões técnicas. Isto requer do profissional um aperfeiçoamento permanente e continuado.

Esse profissional deve ter uma formação abrangente, que lhe possibilite adaptações constantes, possuir competência social, capacidade de pensar com clareza e objetividade para planejar estrategicamente os objetivos da empresa. Toda essa teoria justifica o nicho de competências esperada de um profissional. (CASALS, 2012).

O QUADRO 7 faz um fechamento do trabalho e mostra como as competências individuais de Sant'Anna estão alinhadas com as competências previstas no Projeto Pedagógico do Curso.

Quadro 7 - Alinhamento das competências de Sant'Anna com as do Projeto Pedagógico do Curso

| COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DE SANT'ANNA | COMPETÊNCIAS PREVISTAS NO PPC |
|---|---|
| Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos | Possuir metodologias adequadas à utilização das novas tecnologias; |
| Capacidade de trabalhar em equipes; | Ter capacidade na busca autônoma; |
| Criatividade; | Possuir visão empreendedora; |
| Visão de mundo ampla e global; | Ser criativo; |
| Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; | Estar em constante atualização do conhecimento científico; |
| Capacidade de comunicação; | Dominar conhecimentos na área de tecnologia sucroalcooleira; |
| Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; | Possuir ética profissional; |
| Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; | Possuir visão de mercado globalizado, em atendimento ao mundo contemporâneo; |
| Capacidade de inovação; | Capacidade de compreender as diversas etapas do processo agroindustrial |
| Capacidade de relacionamento interpessoal; | Capacidade de comunicação com a equipe de trabalho |
| Iniciativa de ação e decisão; | Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos |
| Autocontrole emocional; | Possuir valores humanísticos |
| Capacidade empreendedora; | Possuir responsabilidade socioambiental |
| Capacidade de gerar resultados efetivos; | |
| Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas. | |

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se que “capacidade de comunicação com a equipe de trabalho” está alinhada com as competências “capacidade de comunicação” e “capacidade de trabalhar em equipe” ambas as competências foram muito bem avaliadas pelos respondentes durante a pesquisa. Outras competências como “possuir metodologias adequadas à utilização das novas tecnologias”, “possuir visão empreendedora”, “ser criativo”,

“dominar conhecimentos na área de tecnologia sucroalcooleira” e “capacidade de compreender as diversas etapas do processo agroindustrial” ficaram posicionadas na mediana como requeridas pelo mercado de trabalho.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar junto aos gerentes de produção de usinas sucroalcooleiras localizadas na região sudoeste de Goiás, as competências individuais requeridas aos Tecnólogos em Produção Sucroalcooleira na visão dos mesmos e comparar com as competências previstas no projeto pedagógico do curso. Desta forma, a pergunta orientadora da pesquisa foi: Quais são as competências individuais que as usinas sucroalcooleiras localizadas no Sudoeste do Estado de Goiás requerem do Tecnólogo em Produção Sucroalcooleira em comparação com as competências do projeto pedagógico do curso de tecnólogo?

Para se atingir aos objetivos propostos, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e de campo. Na pesquisa de campo, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário e a entrevista. Para a estruturação do questionário foi utilizado como base o desenvolvido por Sant'Anna (2002), com adaptações que incluíram três competências previstas no projeto pedagógico do curso para uma avaliação das mesmas junto ao mercado de trabalho.

O tema abordado justificou-se pelo grande crescimento do setor sucroalcooleiro goiano que se destaca em nível nacional, uma vez que o estado entrou na rota mundial das regiões de cultura e produção de cana-de-açúcar, no intuito de desenvolver combustível renovável e tornar a produção sucroalcooleira significativamente importante para a composição do Produto Interno Bruto (PIB) do Estado.

O setor sucroalcooleiro vem ganhando destaque no mundo corporativo e acadêmico, e o fato de existir uma carência de pesquisas sobre competências individuais destes profissionais e como as Instituições de Ensino Superior podem desenvolver as mesmas, despertou o interesse para a realização desta pesquisa.

A amostra analisada é composta por 38 gerentes de produção, onde 63,1% eram do sexo masculino e 36,9% do sexo feminino. Outros dados demográficos destacados

foram: 65% da amostra estão na faixa etária entre 26 e 35 anos, o que demonstra uma predominância de jovens em cargos de liderança; 39% da amostra possuem entre zero e 3 anos de experiência em gestão, caracterizando investimento em novos talentos por parte da empresa.

O objetivo principal da dissertação foi atingido na medida em que foram identificadas as competências atualmente requeridas dos gerentes de produção das usinas. Entre as dezoito competências pesquisadas destacam-se “Possuir responsabilidade socioambiental”, “Capacidade de gerar resultados efetivos”, “Capacidade de comunicação”, “Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização” e “Capacidade de trabalhar em equipes”.

As competências referentes aos aspectos relacionais e sociais podem ser comparadas às competências individuais de Sant’Anna (2002) que também apresentaram escores convergentes a esta pesquisa.

Já as competências referentes ao resultado da atividade tais como: “capacidade de gerar resultados efetivos” (foco nos resultados) e “capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização” podem ser comparadas ao “saber fazer” apresentado por Le Boterf (2003) e Sant’Anna (2002).

No resultado da comparação das competências requeridas pelos gerentes de produção com aquelas previstas no projeto pedagógico do curso, observou-se que essas competências foram avaliadas pelos gestores como mediana a fortemente requeridas para os profissionais em tecnologia de produção sucroalcooleira.

As competências que são previstas no projeto pedagógico do curso comparadas com aquelas que foram fortemente requeridas pelo mercado de trabalho são: “capacidade de comunicação com a equipe de trabalho” que está alinhada com as competências “capacidade de comunicação” e “capacidade de trabalhar em equipe” ambas as competências foram avaliadas pelos respondentes com nota 5 (cinco) em 52,6% da amostra.

Também as competências “possuir metodologias adequadas à utilização das novas tecnologias”, “possuir visão empreendedora”, “ser criativo”, “dominar conhecimentos na área de tecnologia sucroalcooleira” e “capacidade de compreender as diversas etapas do processo agroindustrial” estão relacionadas às competências que alcançaram médias entre $\geq 4,08$ e $\leq 4,32$ e ficaram posicionadas na mediana como requeridas pelo mercado de trabalho.

Todas as informações apresentadas nesta dissertação são significativas não só Faculdade Montes Belos, que podem utilizá-las como instrumento para validação ou ajuste das atuais competências requeridas dos tecnólogos em produção sucroalcooleira, mas para os profissionais que atuam ou irão atuar neste segmento.

Para a Faculdade Montes Belos, que oferece o curso de tecnologia em produção sucroalcooleira, esta pesquisa pode contribuir através de uma reflexão sobre a possível incorporação junto ao projeto pedagógico do curso as competências requeridas pelo mercado de trabalho, tornando assim seus egressos mais preparados e competitivos para o mercado de trabalho.

A pesquisa pode contribuir para a academia, no sentido de fortalecer o debate entre as competências exigidas pelo mercado e aquelas propostas nos projetos pedagógicos dos cursos de tecnologia em produção sucroalcooleira.

Para o autor, o fato de trabalhar como professor em uma instituição de ensino que oferta o curso de tecnologia em produção sucroalcooleira representa uma contribuição direta para o desempenho da sua função, pois além da oportunidade de refletir sobre as competências requeridas pelas usinas, teve acesso a outras, que estão diretamente ligadas ao desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico.

Dutra (2001) ressalta que a experiência na função de gestor, aliada ao aprofundamento no tema, irá com certeza transformá-lo num melhor gerente, consciente das necessidades individuais dos profissionais subordinados, além de melhor preparado para alinhar as necessidades dos indivíduos com as metas organizacionais, propiciando ganho para ambas as partes.

Teve como limitação para este trabalho o fato dos resultados estarem sendo comparados como o Projeto Pedagógico do curso Tecnologia em Produção Sucroalcooleira e não se tem certeza de que este projeto está sendo cumprido.

(foi uma sugestão da prof. Marta inserir este parágrafo aqui.)

Como recomendação para futuros projetos, sugere-se o aprofundamento da pesquisa de campo, realizando uma entrevista com os egressos do curso de tecnologia em produção sucroalcooleira com o objetivo de comparar as competências requeridas com as que avaliarem mais importantes.

REFERENCIAL

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de.; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. **Competências ou Cargos: Uma Análise das Tendências das Bases para o Instrumental de Recursos Humanos**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, out/dez, 2001.

BARATO. J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: John Wiley, 1982.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A Gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: Uma Reflexão Crítica a partir da Percepção de um Grupo de Gestores**. [S.l.:s.n.], 2002.

CASTRO, C. de M. **A prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006

CASALS, Pedro Henrique. **As novas competências do gestor do século XXI**. Disponível em: http://www.profjayrfigueiredo.com.br/GON_AC_22.pdf. Acesso em 04/09/2012.

CONDE, L.P. (2001). **Gestão de competências como prática de recursos humanos nas organizações: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da informação**. 171p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.

Conab - Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento de safra brasileira: cana-de-açúcar** – Brasília: Conab, 2011. Disponível em: http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1253&t=&Pagina_objcmsconteudos=10#A_objcmsconteudos. Acesso em 18/07/2011.

CRAWFORD, Richard. **Na era do capital humano**, São Paulo: Atlas, 1994.186 p. cap.1

DAVENPORT, T.H.,PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.) **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª. ed. Porto Alegre, Artmed Bookman, 2006.

DUCCI, M. A. **El enfoque de competencias laboral en la perspectiva internacional**. In: Seminario Internacional Formacion baseada em competencia laboral: situacion atual y perspectivas. México. CONOLER/OIT. 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2001.

FERNANDES, Rubem César. As **Organizações Não-Governamentais (ONGs)**. In: FERNANDES, Rubem César. Privado, porém Público: O Terceiro Setor na América Latina. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994. p. 65-85.]

FISCHER, O conceito de modelo de gestão de pessoas – Modismo e realidade em gestão de Recursos Humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

FISCHER, André L.; FLEURY, Maria Tereza Leme; URBAN, Tatiana Proença. Cultura e Competência Organizacional. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza; RUAS, Roberto (org.). **Competências**: conceito, métodos e experiências. Cap. 5, p.106-124. São Paulo: Atlas, 2008

FLEURY, A., FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **A nova administração pública e a abordagem da competência**. RAP. Rio de Janeiro: FGV, v.34, n. 3, p. 125-140. Maio/Jun. 2000.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Mapa Goiás. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br/mapas_ibge/atlas_inf_estaduais.php>. Acesso em: 08/08/2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

LE BOTERF, G., **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LUZ, Talita R. Tese de Doutorado - **Telemar-Minas**: Competências que marcam a diferença. Belo Horizonte: CEPEAD/UDFMG, 2001.

MALUF, Nielse. Desenvolvendo competências relacionais. **Gemma Consult**, 2012. Disponível em: <<http://www.gemmaconsult.com.br>>. Acesso em: 25 de fevereiro. 2012.

MEDEIROS, Igor Batista de Oliveira. **Competências individuais**: um estudo de caso da gestão por competências em sua dimensão humana em pequena empresa. Santa Maria: UFSM, 2009.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MIRANDA, Silvânia Vieira de. **Identificação das competências organizacionais do Departamento de Organização do Sistema Financeiro do Banco Central do Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, 2003. (Monografia de curso de especialização em Inteligência Organizacional e Competitiva).

(McCLELLAND, 1973). MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist. Washington: v. 28, n.1, p. 1-4, 1973.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, HUW. Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

PARRY, S. B. **The quest for competencies**. Training, p. 48-54, July 1996.

PACE, Brener Aurélio. **Competências individuais requeridas dos gestores**: um estudo de caso na BV Financeira. FPL, 2006.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.

PIORE, M. & SABEL, C.F. *The Second Industrial Divide: possibilities for prosperity*. Nova York: Basic Books, 1984.

POCHMANN, M. **Desafios e limites das políticas de emprego na Brasil**. Ensaio FEE, Porto Alegre, V. 19, n. 1, P. 125, 1998 a.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação**. São Paulo: Cortez, 2001.

RESENDE, E. **O livro das competências**. São Paulo: Qualitymark, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto *et al.*. **O conceito de competências de A a Z- análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004**. 2005.

QUINN, James B, ANDERSON, Philipp & FILKELSTEIN, Sydney. **Gerenciando o intelecto profissional: extraíndo o máximo dos melhores**. In: *Gestão do Conhecimento/Harvard Business Review*. p. 174-196. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SANT'ANNA, Anderson de Souza, Tese de Doutorado - **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Uma análise das organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Belo Horizonte, CEPEAD/ FACE/UFMG, 2002.

SANT'ANNA, Anderson e Souza; MORAES, Lúcio Flávio Renault; KILIMNIK, Zélia Miranda, **competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração**. Atibaia: ENANPAD, 2002.

SANTOS, Isabela M. Gaya Lopes. **Competências relacionadas à aprendizagem organizacional em equipes de projeto**. Dissertação (Gestão do Conhecimento e

Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2008.

Secretaria do Planejamento do estado de Goiás. **SEPIN- Informações, Pesquisa e estatística do estado de Goiás e dos Municípios Goianos**. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/>. Acesso em 04/09/2012

Secretaria do Planejamento do estado de Goiás. **SEPLAN- Informações, Pesquisa e estatística do estado de Goiás e dos Municípios Goianos**. Disponível em: <http://www.seplan.go.gov.br/>. Acesso em 04/09/2012

SILVA, Cinthia França Dante da. **Consultor organizacional: um estudo sobre as competências individuais requeridas pelo mercado de trabalho**. 2008. 135 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2008.

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional**. (s.l., mimeograf.), 1999.

TREMBLY, M.; SIRE, B. **Remunérer les competencies plutot que l' activité**. Revue Française de Gestion, Paris, n. 126. p. 129-139, nov/dez. 1999.

TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2001

TARAPANOFF, Kira. (org.) **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília: ed. Universidade de Brasília, 2001.

TAYLOR, F.W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas 1979. Original Publicado em 1911.

TRIVIÑOS, A.N.S. (1992). **Introdução á pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Editora Futura, 1998.

UNICA – União das Industrias de Cana-de-açúcar . **A nova onda da energia verde**. Disponível em: <<http://www.unica.com.br/clipping/show.asp?cppCode=E63AF8A1-2FC8-4608-B492-9C32D4EF7DC7>> . Acesso em 22/07/2011

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competências**: trajetória histórica, desafios atuais e proposta. São Paulo: Editora Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE I – CARTA AOS GESTORES

Prezado (a),

Esta pesquisa é destinada à realização de uma dissertação de Mestrado Profissional da Fundação Educacional Dr. Pedro Leopoldo – MG, onde o tema estudado é Gestão de Competências.

Esta pesquisa tem por objetivo avaliar as competências individuais requeridas aos Tecnólogos em Produção Sucroalcooleira no Centro-Oeste do Estado de Goiás.

A mesma será aplicada a um Gerente de Produção e um Gestor de Recursos Humanos nas usinas sucroalcooleira em estudo. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder o questionário, ressaltando que o mesmo possui caráter estritamente acadêmico e os dados coletados serão analisados em termos globais. Não é necessário que você identifique-se.

Agradecemos antecipadamente sua colaboração e colocamo-nos à disposição para as informações que se fizerem necessária.

Atenciosamente,

Pabio Rodrigues de Paula
Mestrando

Prof^a. Dra. Maria Celeste R. L. Vasconcelos
Orientadora

Faculdades Pedro Leopoldo
(31) 3662-4000

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO

PARTE I: IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS

Os itens abaixo descrevem competências individuais. Escolha um número entre 0 (zero) e 5 (cinco) e marque um X naquele que melhor corresponda ao grau em que cada uma dessas competências tem sido requerida do Tecnólogo em Produção Sucroalcooleira, para o exercício de seu cargo. Quanto mais próximo de zero, menos enfatizada é a competência avaliada; quanto mais próxima de cinco, mais ela é exigida para o desempenho do cargo.

| | | | | | |
|-----------|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Não é | | | | | É fortemente |
| requerida | | | | | requerida |

| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.1 | Capacidade de assimilar rapidamente novos conceitos | | | | | | |
| 1.2 | Capacidade de trabalhar em equipes; | | | | | | |
| 1.3 | Criatividade; | | | | | | |
| 1.4 | Visão de mundo ampla e global; | | | | | | |
| 1.5 | Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; | | | | | | |
| 1.6 | Capacidade de comunicação; | | | | | | |
| 1.7 | Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades; | | | | | | |
| 1.8 | Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; | | | | | | |
| 1.9 | Capacidade de inovação; | | | | | | |
| 1.10 | Capacidade de relacionamento interpessoal; | | | | | | |
| 1.11 | Iniciativa de ação e decisão; | | | | | | |
| 1.12 | Autocontrole emocional; | | | | | | |
| 1.13 | Capacidade empreendedora; | | | | | | |
| 1.14 | Capacidade de gerar resultados efetivos; | | | | | | |
| 1.15 | Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas. | | | | | | |
| 1.16 | Capacidade de enfrentar desafios tecnológicos | | | | | | |
| 1.17 | Possuir valores humanísticos | | | | | | |
| 1.18 | Possuir responsabilidade socioambiental | | | | | | |

PARTE II : PERGUNTAS ABERTAS

Sobre a necessidade de aprofundamento na entrevista, realiza-se a entrevista com perguntas abertas para complementar a pesquisa quantitativa e detalhar alguns pontos importantes para a pesquisa.

2.1 Registre outras competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), não listadas anteriormente, mas que, em sua opinião, devido às mudanças e exigências da sociedade, revelam-se emergentes e necessárias:

2.2 Qual seria a competência individual mais requerida pelas usinas sucroalcooleiras para o Tecnólogo em Produção Sucroalcooleira?

PARTE III: DADOS DEMOGRÁFICOS E OCUPACIONAIS

Esta parte do questionário busca informações gerais a seu respeito e à sua atividade profissional. Assinale com X a alternativa mais adequada ao seu caso e/ou complete com a informação correspondente.

1 Gênero

1.1 () masculino

1.2 () feminino

3.1 () Ensino médio

3.2 () Superior incompleto

3.3 () Superior completo

3.4 () Pós-graduação incompleta

3.5 () Pós-graduação completa

2 Faixa etária

2.1 () até 25 anos

2.2 () de 26 a 30 anos

2.3 () de 31 a 35 anos

2.4 () de 36 a 40 anos

2.5 () de 41 a 45 anos

2.6 () mais de 45 anos

4 Área de atuação

4.1 () Comercial

4.2 () Operacional

3 Escolaridade

5 Tempo de experiência em cargo de gestão

- 5.1 () menos de 1 ano
5.2 () de 1 a 3 anos
5.3 () de 4 a 6 anos
5.4 () de 7 a 10 anos
5.5 () acima de 10 anos

- 6.1 () há menos de 1 ano
6.2 () de 1 a 3 anos
6.3 () de 4 a 6 anos
6.4 () de 7 a 10 anos
6.5 () acima de 10 anos

6 Há quanto tempo você trabalha na empresa

Caso deseje fazer algum comentário sobre o tema, utilize o espaço abaixo:
