

**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Mestrado Profissional em Administração**

**Márcia Fernanda Gonçalves dos Santos**

**Programas de Desenvolvimento Gerencial no Setor  
Sucroalcooleiro de Pernambuco: o que pensam sobre  
suas condições de eficácia gestores treinados e  
gerentes de RH?**

**Recife  
2013**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

**A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.**

**Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.**

---

**Programas de Desenvolvimento Gerencial no Setor Sucroalcooleiro de Pernambuco: O que pensam sobre suas condições de eficácia gestores treinados e gerentes de RH**

Nome da Autora: Márcia Fernanda Gonçalves dos Santos

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 18 de dezembro de 2013

-----  
**Márcia Fernanda Gonçalves dos Santos**

**Márcia Fernanda Gonçalves dos Santos**

**Programas de Desenvolvimento Gerencial no Setor  
Sucroalcooleiro de Pernambuco: O que pensam  
sobre suas condições de eficácia gestores treinados e  
gerentes de RH?**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

**Área de concentração:** Comportamento Organizacional e Gestão Estratégica de Pessoas (COGP)

**Orientador:** Prof. Guilherme Lima Moura, Dr.

Recife  
2013

Ficha Catalográfica (a ser elaborada pela bibliotecária do departamento)

Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Departamento de Ciências Administrativas  
Programa de Pós-Graduação em Administração

# **Programas de Desenvolvimento Gerencial no Setor Sucroalcooleiro de Pernambuco: o que pensam sobre suas condições de eficácia gestores treinados e gerentes de RH?**

**Márcia Fernanda Gonçalves dos Santos**

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em de de 2013.

Banca Examinadora:

---

*Prof. Guilherme Lima Moura, Dr. UFPE*  
(Orientador)

---

*Prof. Pedro Lincoln Carneiro Leão de Mattos, Dr.*  
(Examinador externo)

---

*Prof. Marcos Gilson Gomes Feitora, Dr. UFPE*  
(Examinador interno)

*“Nos caminhos do açúcar há labirintos  
direcionados para qualquer projeto de  
investigação.”*

(Luiz de Câmara Cascudo)

# Agradecimentos

Sempre pensei que tenho tanto a agradecer e nesta hora fico preocupada que a emoção me seqüestre e me esqueça de alguém.

Agradeço a Deus, por estar sempre ao meu lado nos momentos difíceis e por ter colocado em minha vida anjos que me ajudam nesta caminhada que é a vida.

Agradeço a minha mãe, por, a sua maneira, me ensinar que o trabalho é libertador e que o conhecimento é herança que nós temos.

Ao meu amado Gustavo, pelo incentivo e apoio incondicional, fundamental nas horas difíceis destas trajetórias.

Ao meu orientador, professor Guilherme, pelas discussões, dimensionamento e limites, pois sem estes não existiria a conclusão deste trabalho.

Ao meu eterno mestre e amigo Jaims Ribeiro, a quem eu devo grande parte do que sou por acreditar na minha capacidade e desenvolver em mim o aspecto crítico e a confiança na minha capacidade. Como sempre digo, a minha gratidão será eterna.

Ao meu querido Professor Pedro Lincoln, pelos ensinamentos e disponibilidade. Neste caso, a gratidão é mais antiga.

Ao meu querido amigo-irmão Rosendo Clemente, que mesmo em outro país me serve de inspiração, de persistência e de inteligência. A sua contribuição em minha vida reflete no engajamento deste estudo.

Aos meus amigos “abandonados” nesta trajetória do mestrado, saibam que este afastamento foi necessário à conclusão deste trabalho.

Aos professores e funcionários do Propad, pelo aprendizado, e aos colegas da 1ª turma do MPA, pela convivência agradável, e em especial a minha amiga Ana Aragão, pelo apoio,

críticas e pela disponibilidade em ouvir incansavelmente meu objeto de estudo. Sua amizade foi um grande encontro que esta caminhada me proporcionou.

Aos gerentes participantes deste estudo, pela disponibilidade e contribuição, fundamentais à realização deste estudo.

E por último, apenas por ser mais extenso, a todos que fazem a Usina São José, minha gratidão é incomensurável. A história desta empresa se mistura com a história da minha vida, lugar onde cresci enquanto ser humano e profissional, lugar onde me reconheço e me realizo. A minha querida equipe, que me faz sempre estar um passo além e que me ensinou a ser gerente. Por vocês eu tento ser sempre uma profissional melhor e ver o crescimento de vocês me deixa orgulhosa e na certeza de estar no caminho certo. Em especial, agradeço a Jorgeana Muliterno, Genaldo Gueiros, Josinete Silvano e Genehilton Fernandes, mas a gratidão se estende a todos. Agradeço a família Cavalcanti Petribu, pela oportunidade de poder construir minha história, numa empresa que acredita que o ser humano é a base essencial para o processo produtivo, nas pessoas de Antonio da Fonte, Armando da Fonte, Eduardo Petribu, João Carlos Petribu Vilaça, Paulo Petribu Neto e por último, também por ser mais extenso, a Frederico Petribu Vilaça, um ser humano com uma capacidade intelectual diferenciada somada a uma sensibilidade no que tange às questões humanas, a quem a minha gratidão será eterna. Pela oportunidade e confiança concedidas, pude me transformar na profissional e no ser humano que sou. Que Deus abençoe sempre seus caminhos.



## Resumo

O setor sucroalcooleiro do Brasil tem passado por transformações ultimamente, mais especificamente em Pernambuco. A mais impactante delas foi o fim da tutela governamental, que lhe regulou as atividades até 1990, e que deixou na maioria dos gerentes das empresas do setor uma sensação de orfandade. De janeiro de 2011 a setembro de 2013 foram desenvolvidos seis PDGs nas usinas de açúcar e álcool do estado de Pernambuco. Este estudo foi realizado com o objetivo de compreender a percepção dos gestores de recursos humanos e gerentes participantes sobre as contribuições destes PDGs para a sua prática gerencial. Para tanto, quarenta e dois participantes responderam a uma pesquisa do tipo *survey*, objetivando a descrição de variáveis sociodemográficas e profissionais. Em seguida, foram analisados os conteúdos programáticos dos PDGs. Na sequência, entrevistas foram realizadas com os gerentes de RH de quatro das empresas que realizaram os referidos PDGs. Finalmente, foi realizado um grupo focal com cinco gestores participantes de PDGs. O discurso produzido no grupo focal foi analisado por meio do método do Discurso do Sujeito Coletivo (DSC). Os resultados da pesquisa mostraram que: 1) os programas dos cursos, em sua maior parte, não são construídos com base em diagnóstico prévio das demandas de desenvolvimento específicas da empresa contratante; 2) os PDGs podem estar sendo adotados por mimetismo; 3) os gerentes percebem que os PDGs contribuem para a prática da gestão, com destaque para o desenvolvimento de competências comportamentais; e por último 4) Os PDGs se propõem a desenvolver competências desalinhadas com as demandas descritas pelos gerentes do setor sucroalcooleiro.

**Palavras-chave:** Competências. Competências gerenciais. Usina de açúcar. Programa de desenvolvimento gerencial (PDG).

# Abstract

The sugarcane industry in Brazil has undergone profound changes in recent years, specifically in Pernambuco. The most striking of these was the end of government protection, which regulated his activities until 1990, and left most of the managers of such companies a sense of orphanhood. From January 2011 to September 2013 six DMP were developed in sugar and alcohol mills in the state of Pernambuco. This study was conducted in order to understand the perceptions of human resource managers and participants managers about the contributions of DMP for their managerial practice. To this end, forty-two participants responded to a survey research, aiming demographic and professional variables description. Then the syllabus of DMP were analyzed. Following, interviews were conducted with human resource managers of four of the companies that made these DMP. Finally, a focus group with five participants managers from those same programs was conducted. The discourse produced in the focus group was analyzed by means of the Collective Subject Discourse (CSD) method. The survey results showed that: 1) course programs, for the most part, are not built on previous diagnosis of specific development demands of the contracting company; 2) the DMP can being adopted by mimesis; 3) managers realize that DMP contribute to the practice of management, with emphasis on the behavioral skills development; and lastly 4) the DMP propose to develop skills misaligned with the demands described by the managers of the sugar and alcohol sector.

**Keywords:** Skills. Managerial skills. Sugar mill. Management development program (DMP).

# Lista de Figuras

<b>Figura 1 (1)-</b> Crescimento do volume de cana moída no País	16
<b>Figura 2 (3)-</b> Roteiro histórico da cana-de-açúcar	25
<b>Figura 3 (3)-</b> Distribuição da cana-de-açúcar no país	32
<b>Figura 4 (3)-</b> Projeção de produção de cana-de-açúcar	35
<b>Figura 5 (4)-</b> Definição de competência para Fleury e Fleury (2001)	43
<b>Figura 6 (4)-</b> Relação entre os conceitos TD&E	54
<b>Figura 7 (5)-</b> Delineamento da pesquisa	60
<b>Figura 8 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – sexo	73
<b>Figura 9 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – faixa etária	74
<b>Figura 10 (6)-</b> Correlação – sexo x idade	74
<b>Figura 11 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo no setor	75
<b>Figura 12 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – formação	75
<b>Figura 13 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – iniciou na atual empresa como gerente	76
<b>Figura 14 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atual empresa	76
<b>Figura 15 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atividade gerencial	77
<b>Figura 16 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atividade gerencial	77
<b>Figura 17 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atividade gerencial	78
<b>Figura 18 (6)-</b> Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atividade gerencial	78

# Lista de Quadros

<b>Quadro 1 (1)</b> - Posição da produção cana-de-açúcar de Pernambuco	19
<b>Quadro 2 (1)</b> - Resumo de marcos históricos do setor	28
<b>Quadro 3 (3)</b> -Produção de açúcar e álcool no País – safra 2012/201328	33
<b>Quadro 4 (3)</b> - Produção de açúcar e álcool no País – safra 2012/2013	34
<b>Quadro 5 (4)</b> - Fatores influentes na ação gerencial	39
<b>Quadro 6 (4)</b> - Processo do gerente em transformação	43
<b>Quadro 7 (4)</b> - Processo de desenvolvimento de competências	46
<b>Quadro 8 (4)</b> - Formas de aprendizagem	47
<b>Quadro 9 (4)</b> - Síntese dos pressupostos sobre competência selecionados para esta pesquisa	49
<b>Quadro 10 (5)</b> - Resumo dos objetivos de pesquisa	59
<b>Quadro 11 (5)</b> - Descritivo do grupo focal	66
<b>Quadro 12 (6)</b> - Tipo de competência X a forma de desenvolvimento	71
<b>Quadro 13 (6)</b> - Consolidação dos seis programas de desenvolvimento gerencial	72
<b>Quadro 14 (6)</b> - Categorias de análise	80
<b>Quadro 15 (6)</b> - Categoria de análise: descrição do cenário	86
<b>Quadro 16 (6)</b> - Resumo dos discursos	90
<b>Quadro 17 (6)</b> - Preocupações dos gerentes diante do cenário atual	91
<b>Quadro 18 (6)</b> - Competências necessárias à atuação gerencial	93
<b>Quadro 19 (6)</b> - Contribuições dos PDGs	97
<b>Quadro 20 (6)</b> - Resumo das competências cognitivas evidenciadas no grupo focal	106
<b>Quadro 21 (6)</b> - Resumo das competências funcionais evidenciadas no grupo focal	107
<b>Quadro 22 (6)</b> - Resumo das competências evidenciadas no discurso dos gestores	108
<b>Quadro 23 (6)</b> - Resumo Competências sobre processo	110
<b>Quadro 24 (6)</b> - Resumo Competências funcionais	110
<b>Quadro 25 (6)</b> - Competências técnicas	110
<b>Quadro 26 (6)</b> - Resumo Competências sociais	111
<b>Quadro 27 (6)</b> - Competências cognitivas	111
<b>Quadro 28 (6)</b> - Competências funcionais	111

# Lista de Siglas

<b>AGE</b>	Assessoria de Gestão Estratégica
<b>Capes</b>	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
<b>CHA</b>	Conhecimento, Habilidades e Atitudes
<b>Conab</b>	Companhia Nacional de Abastecimento
<b>DSC</b>	Discurso do Sujeito Coletivo
<b>IAA</b>	Instituto do Açúcar e do álcool
<b>OMC</b>	Organização Mundial de Comércio
<b>Mapa</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>PDG</b>	Programas de Desenvolvimento Gerencial
<b>PIB</b>	Produto Interno Bruto
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>RSC</b>	Responsabilidade Social Corporativa
<b>Sindaçúcar</b>	Sindicato do Açúcar e Álcool
<b>SGE</b>	Secretaria de Gestão Estratégica
<b>TD&amp;E</b>	Treinamento, Desenvolvimento e Educação
<b>UFPE</b>	Universidade Federal de Pernambuco
<b>Unica</b>	União da Indústria de Cana-de-Açúcar

# Sumário

<b>1 Apresentação</b>	15
<b>2 Problematização e pergunta da pesquisa</b>	19
2.1 Objetivos	23
2.1.1 Objetivo geral	23
2.1.2 Objetivos específicos	23
2.1.3 Justificativa e contribuição do estudo	24
<b>3 Caracterizando o setor sucroalcooleiro de PE</b>	25
3.1 Um setor produtivo imbricado à construção do Brasil	25
3.2 Um setor produtivo pouco estudado pela academia	29
3.3 Um setor produtivo inserido sem novos e turbulentos contextos internacionais	31
<b>4 Competências gerenciais e PDGs</b>	37
4.1 A atividade gerencial como uma prática social sujeita à aprendizagem	37
4.2 Novas competências para novas práticas gerenciais	39
4.3 Programas de desenvolvimento gerencial (PDG) e a aprendizagem de gerentes	50
<b>5 Procedimentos Metodológicos</b>	59
5.1 Delineamento da pesquisa	60
5.2 Estratégia metodológica	64
5.2.1 Caracterização do corpus	64
5.2.2 Método de análise: o discurso do sujeito coletivo (DSC)	66
<b>6 Resultados e discussões</b>	69
6.1 Os conteúdos programáticos dos PDGs	69
6.2 O perfil do gerente do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco	73
6.3 O que pensam os gerentes de RH: DSC	79
6.3.1 DSC – Programas sem aderência com as demandas organizacionais	81
6.3.2 DSC – Mimetismo	81
6.3.3 DSC – Ação de desenvolvimento alinhada à estratégia organizacional	82
6.3.4 DSC – Comunicação	83
6.3.5 DSC – Os programas ajudam no desenvolvimento profissional	83
6.4 O que pensam os gerentes treinados: um grupo focal o discurso do sujeito coletivo	85
6.4.1 DSC – Necessidade de foco nos resultados e redução de custo	86
6.4.2 DSC – Mudanças exigindo novas práticas	87

6.4.3 DSC – Falta de políticas governamentais	88
6.4.4 DSC – Imprevisibilidade da atividade gerencial	89
6.4.5 DSC – Aumento da responsabilidade do gerente	91
6.4.6 DSC - Previsão negativa	92
6.4.7 DSC – As pessoas	93
6.4.8 DSC – Delegar como caminho para desenvolvimento da equipe	94
6.4.9 DSC – Visão macro	94
6.4.10 DSC – Conhecimento técnico	95
6.4.11 DSC – Habilidade com pessoas	95
6.4.12 DSC – Saber agir, tomar decisão	96
6.4.13 DSC – Representante da empresa	97
6.4.14 DSC – Tomada de decisão	97
6.4.15 DSC – Desenvolvimento de habilidades gerenciais	98
6.4.16 DSC – O PDG proporcionou o autoconhecimento	99
6.4.17 DSC – Os programas como fonte complementar de desenvolvimento	99
6.4.18 DSC – No desenvolvimento de habilidades com pessoas e gestão de equipes	100
6.4.19 DSC - Aplicabilidade dos conteúdos	101
6.4.20 DSC – Visão holística	101
6.4.21 DSC - Construção do programa sem a participação dos gestores	102
6.5 Respondendo a pergunta pesquisa	103
6.6 Limitações do estudo e sugestão de estudos futuros	112
<b>7 Considerações finais</b>	<b>113</b>
<b>Referências</b>	<b>118</b>
<b>Apêndices A - Perguntas gerentes de RH</b>	<b>125</b>
<b>Apêndices B - Roteiro grupo focal</b>	<b>126</b>
<b>Apêndices C - Categorias a partir do DSC</b>	<b>127</b>

# 1 Apresentação

---

O mundo empresarial muda de forma rápida, frequente e inesperada como produto das forças que regem a sociedade e a economia. A capacidade das empresas de reagirem com rapidez às mudanças e a aptidão para a aprendizagem e para o desenvolvimento de competências dos funcionários tornaram-se fatores imprescindíveis para a criação e manutenção de vantagens competitivas.

Neste ambiente, de extremo dinamismo e exigências de constantes aprendizagens, os executivos encontram dificuldades no que concerne ao desenvolvimento de atividades planejadas, numa perspectiva de longo prazo para, então, definir planos relativamente estáveis de ação. Em vez disso, estes profissionais precisam aprender rapidamente, de modo a lidar com a necessidade de mudanças súbitas que se devem, muitas vezes, a fatores adversos e imprevisíveis.

Inseridos neste ambiente de mudanças, empresas do setor sucroalcooleiro no País vêm desenvolvendo suas atividades ao longo dos anos, revelando-se na atualidade em grupos empresariais consolidados. No entanto, as mudanças ocorridas neste segmento foram de naturezas distintas, exigindo um resgate histórico como recurso fundamental para a compreensão dos impactos das mudanças neste setor.

Com a formação de negócios familiares por meio da administração de fazendas de cana-de-açúcar, as empresas rurais dos estados brasileiros eram as principais responsáveis pelos fatores sociais e culturais da região onde estavam localizadas, principalmente nas pequenas cidades do interior do Brasil (BRAGATO, SIQUEIRA E GRAZIANO, 2007).

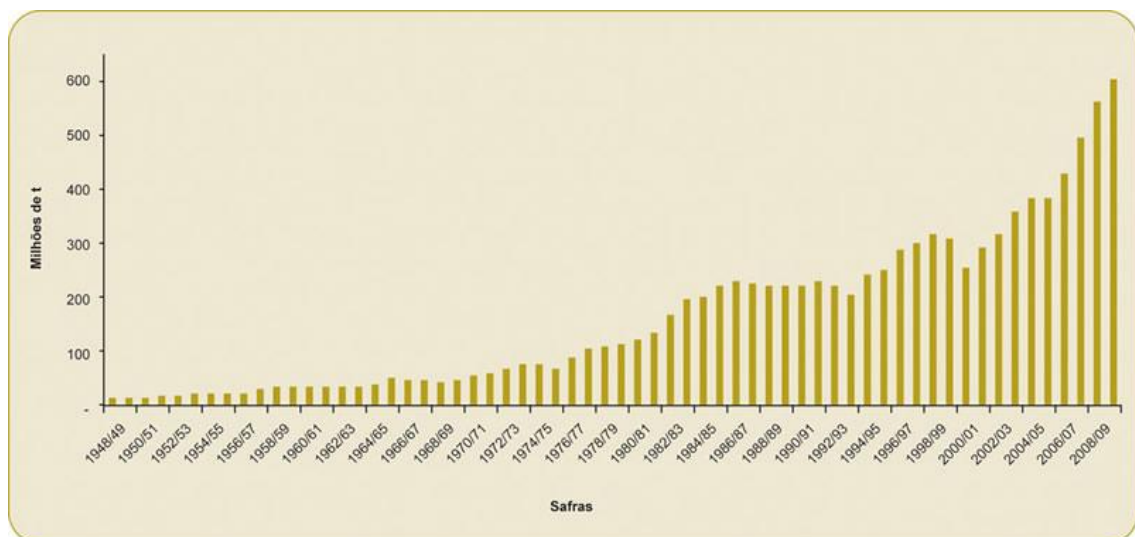
Além dessa importância no contexto do agronegócio brasileiro, o complexo agroindustrial canavieiro ocupa em todo o País posição de destaque, em quaisquer das



dimensões que se queira considerá-lo (ocupação de mão de obra, exportação, participação no Produto Interno Bruto (PIB), etc.).

Sua importância pode ser destacada tanto em termos históricos como atuais, já que o setor fornece um componente fundamental de nosso regime alimentar e um derivado que tem possibilitado diminuir nossa dependência em relação a recursos não renováveis: açúcar e álcool (VIAN, 2003). De acordo com os dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2011), ao longo dos anos cresce o número de cana moída no País (Figura 1 (1)).

**Figura 1 (1)-** Crescimento do volume de cana moída no País



**Fonte:** MAPA, 2011

Trata-se de uma das cadeias produtivas que mais sofreram mudanças no período recente, já que a intervenção estatal a distinguiu durante quase setenta anos. Na década de 30, no século passado, foi criado o Instituto do Açúcar e do Alcool (IAA), por meio do qual o estado brasileiro tutelava a produção do setor canavieiro, de modo a proporcionar ao produtor, seja de que região fosse, uma intervenção subvencionista que amortecia os impactos negativos do mercado (PAULILLO et al., 2007).

Rui (2004) complementa que, na década de 60, o Estado interferiu nas políticas sociais e filantrópicas dos empresários do setor sucroalcooleiro (até então, chamados de usineiros) e promulgou a Lei nº. 4.870, de 1965, obrigando a aplicação de 1% da produção de cana, 1% da produção e comercialização do açúcar e 2% da produção e venda do álcool em benefícios sociais para colaboradores e dependentes.

A partir no início dos anos 1990, com a extinção do IAA, por meio da Lei 8029/90, o setor passou a viver sem a tutela estatal. Este novo cenário vem, desde e então, obrigando os agentes públicos e privados a buscarem novos arranjos institucionais e novas conformações de sua estrutura produtiva, ambos indispensáveis para o processo de sua adaptação às novas exigências sociais e ambientais, seja no âmbito interno à economia e à sociedade brasileiras, seja em termos mundiais, tanto quanto à produção/oferta como à demanda/consumo de bens e serviços (VIAN, 2003).

Vian (2003) ressalta ainda que nos anos 80 foi introduzido um elemento novo para o setor sucroalcooleiro: a preocupação com os impactos ambientais na área agrícola. A partir daí, surgiu uma nova temática: a agricultura sustentável, postulando que o crescimento deve ocorrer sem que ocorra a destruição dos recursos naturais. O autor conclui que neste novo contexto as empresas que não adotarem voluntariamente posturas socioambientais sustentáveis, visando atender às novas demandas de mercado, farão para atender às legislações.

O cenário do agronegócio na atualidade é permeado por crescentes modificações econômicas, mercados exigentes, destacando-se principalmente a globalização, a biotecnologia, o surgimento de novas sistematizações do processo produtivo e novos objetivos (ALVES, 2007). Alinhados a estes novos objetivos e às novas posturas do mundo corporativo, o setor sucroalcooleiro vem desenvolvendo projetos de alcance ambiental e social, internalizando novos valores e práticas, de modo a atender um mercado consumidor

exigente com tendências à valorização de produtos com apelos socioambientais (VIAN, 2003).

Neste capítulo é apresentada a proposta central desta dissertação, ao relacionar as mudanças ocorridas no setor sucroalcooleiro, ambiente onde os gerentes estão inseridos a desenvolver suas atividades exigindo um reposicionamento no que tange às práticas, destacando, assim, a relevância deste estudo.

No capítulo 2, tratar-se-á da problematização do estudo, o objetivo geral desta pesquisa e os objetivos específicos, bem como as justificativas da escolha do tema. O capítulo 3 se propõe a caracterizar o setor sucroalcooleiro no Brasil, evidenciando sua importância no cenário econômico e social, destacando as mudanças ocorridas no cenário nacional e mais especificamente em Pernambuco. O capítulo 3 é concluído evidenciando os principais estudos sobre o setor sucroalcooleiro no País e em Pernambuco.

No capítulo 4 será apresentada a revisão de literatura, inicialmente, com o enfoque voltado para o conceito de competência e suas diferentes vertentes. Em seguida, se discute o conceito de competências gerenciais, tendo como ponto central o referencial teórico da escola francesa de competência, bem como a literatura pertinente à atividade gerencial.

No capítulo 5, são descritos o tipo de pesquisa utilizado e todos os procedimentos adotados para a definição do corpus, realização da *survey*, das entrevistas com os gerentes de recursos humanos e o grupo focal com os gerentes treinados e a análise dos dados pelo Discurso do Sujeito Coletivo (DSC).

No capítulo 6, são apresentados os resultados obtidos com ênfase na abordagem qualitativa e analisados de acordo com a literatura estudada e com o tipo de pesquisa proposto. No último capítulo, a pesquisadora reservou as suas considerações finais.

## 2 Problematização e pergunta da pesquisa

---

Num processo de adequação às exigências do mercado, as empresas do setor sucroalcooleiro brasileiro aprimoram suas formas de gerenciamento para atender às leis nacionais e a requisitos internacionais na exportação do etanol, iniciando uma aproximação aos conceitos da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), por meio de contatos institucionais entre a União da Indústria de Cana-de-açúcar (Unica), Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, e a publicação dos relatórios de Balanço Social – iBase. Somados a estas transformações e novos cenários, descortinou-se a necessidade de uma profissionalização associada à escassez de mão de obra.

Em termos de geração de emprego, de acordo com a Unica, o setor sucroalcooleiro responde por 14% dos empregos totais do País, empregando aproximadamente 4,5 milhões de pessoas, sobretudo no corte de cana. Além dos impactos na geração de emprego, o segmento aponta para uma incidência significativa no PIB nacional, que representa 2,65%.

No caso específico de Pernambuco, segundo dados do Sindicato do Açúcar e do Álcool (Sindaçúcar), o estado ocupa o segundo lugar na produção de cana-de-açúcar no Norte/Nordeste (Quadro 1(2)).

**Quadro 1 (2)-** Posição da produção cana-de açúcar de Pernambuco

<b>CANA(t)</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>
PE	19.174.402	17.945.892	16.896.738	17.642.236
N/NE	64.218.330	59.917.966	63.139.004	65.415.270
C/SUL	509.422.772	541.961.785	560.544.308	494.937.656
BRASIL	573.641.102	601.879.751	623.683.312	560.352.926
<b>AÇÚCAR(t)</b>	<b>2008/2009</b>	<b>2009/2010</b>	<b>2010/2011</b>	<b>2011/2012</b>
PE	1.531.605	1.512.548	1.470.068	1.481.148
N/NE	4.309.664	4.308.087	4.609.452	4.614.145

CANA(t)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
C/SUL	27.207.472	28.644.834	33.564.515	31.349.593
BRASIL	31.517.136	32.952.921	38.173.967	35.963.738
ETANOL (M³)	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
PE	545.252	400.026	383.032	357.488
N/NE	2.418.560	2.005.171	1.987.313	2.103.459
C/SUL	25.270.240	23.685.754	25.612.506	20.597.334
BRASIL	27.688.800	25.690.925	27.599.819	22.700.793

**Fonte:** Sindaçúcar (atualizado em 04/2012)

A escolha pelo setor sucroalcooleiro pernambucano fundamenta-se nas transformações e exigências que o setor está se deparando, refletindo na necessidade de aperfeiçoamento dos executivos, visando adequação às transformações sofridas pelo mundo do trabalho, bem como o impacto destas no segmento em tela.

Trata-se de um segmento que impacta fortemente no PIB nacional, gera um número significativo de postos de trabalho. Especificamente em Pernambuco cabe destacar que se trata de uma atividade produtiva que corresponde a 55% da lavoura sazonal do estado, sendo responsável, com destaque, por 26% das exportações, sendo o açúcar o produto mais exportado do estado de Pernambuco (CONDEPE; FIDEM, 2013).

O setor sucroalcooleiro em Pernambuco ocupa hoje a 7ª colocação no País e a 2ª posição em produtividade no Nordeste. Cabe destacar que apesar do decréscimo da representação no cenário nacional e no Nordeste, haja vista que o estado foi o precursor desta atividade produtiva no País, perdendo o destaque na década de 80, trata-se ainda um setor que impacta na economia do estado.

A Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) (2011) revela o número de estabelecimentos formais do Setor Sucroalcooleiro no Estado de Pernambuco. Em quantidade, é o segundo estado do Brasil, sendo a grande maioria desses estabelecimentos ligados ao cultivo de cana-de-açúcar. No entanto, apesar de sua

representatividade e da mudança sofridas ao longo do desenvolvimento histórico, são limitados os estudos voltados para aspectos de gestão do setor.

Carrera e Franco (2011) destacaram sobre as mudanças sofridas pelo setor e ressaltaram em seu estudo a falta de investimento em educação e programas de desenvolvimento, a baixa escolaridade do segmento, a gestão familiar em detrimento da gestão profissional, o que para os autores tendem a criar obstáculos ao desempenho dos gerentes.

Os gerentes, de modo geral, e em especial nas empresas do setor sucroalcooleiro, têm desenvolvido suas atividades imersos num contexto permeado por adversidades e por grandes transformações ao longo dos tempos, influenciados pelas diversas mudanças ocorridas no cenário econômico mundial.

Neste contexto, destaca-se a importância da formação, capacitação e autodesenvolvimento dos que gerenciam os indivíduos no ambiente de trabalho. Faz-se necessário o desenvolvimento de competências para manutenção da vantagem competitiva, o que requer investimentos em educação e aprendizagem permanente (FLEURY; FLEURY, 2001).

Considerando estas demandas por desenvolvimento, somadas às adversidades no ato de gerenciar, muitas empresas dispõem de recursos voltados à construção de programas de desenvolvimento gerencial.

A aprendizagem gerencial é uma abordagem que busca integrar a educação, a experiência e o contexto da ação gerencial (SILVA, 2009), objetivando a compreensão da relação entre educação, o desenvolvimento e a prática gerencial, bem como o desenvolvimento das competências gerenciais. Tal área está preocupada com a investigação dos processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, o que inclui, embora não exclusivamente, a educação e o desenvolvimento gerencial.

No Brasil, um dos reflexos deste clima de mudança é a disseminação dos programas de educação para executivos (RUAS, 2002), e cresce com isso a preocupação com a identidade destes programas (desenvolvimento gerencial) e sua efetividade em garantir a aquisição de competências gerenciais atuais. No entanto, como destaca Borges-Andrade (2002), existe a necessidade da adoção de um modelo de avaliação da eficácia destes programas. Em outros países, esta preocupação é antiga e originaram esforços significativos de pesquisa sobre o processo de aprendizagem gerencial e os seus resultados.

Para construção do presente trabalho, algumas escolhas conceituais foram feitas tomando como base alguns pressupostos sobre aprendizagem social, aprendizagem pela experiência, bem como contextos formais de aprendizagem e a sua efetiva influência no desenvolvimento de competências gerenciais.

Em função do cenário atual e como estas mudanças descortinam-se, as empresas buscam instituir programas voltados para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias para conduzi-las em ambientes permeados por mudanças.

Neste contexto, esta dissertação apresenta os resultados de uma investigação acerca de um conjunto os programas de desenvolvimento gerenciais realizados nas indústrias do setor sucroalcooleiro de Pernambuco, que, nos últimos cinco anos, vêm desenvolvendo as suas atividades em mercados turbulentos, envoltos por novos conceitos, exigências legais e mudança no mundo do trabalho. Para este estudo, foram entrevistados os gestores de diferentes formações, que desenvolvem suas atividades em empresas do setor sucroalcooleiro localizadas em áreas de desenvolvimento acelerado no estado de Pernambuco.

Em vista do exposto, o desenvolvimento deste trabalho objetiva responder à seguinte pergunta de pesquisa: *Como gerentes de recursos humanos e participantes de Programas de Desenvolvimento Gerenciais (PDGs) do setor sucroalcooleiro no estado de Pernambuco*

*percebem a contribuição dos programas de desenvolvimento gerencial, quanto à aquisição de competências necessárias ao seu desempenho gerencial?*

## **2.1 Objetivos**

Para responder à pergunta de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos gerais e específicos, a saber:

### **2.1.1 Objetivo geral**

Investigar a percepção dos gestores de Recursos Humanos (RH) e gestores participantes de Programas de Desenvolvimento Gerencial (PDG) sobre a influência dos PDGs no desenvolvimento das competências gerenciais que contribuem para a prática da gestão.

### **2.1.2 Objetivos específicos**

São objetivos específicos:

- a) descrever os PDGs realizados nos últimos cinco anos no setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco;
- b) descrever o perfil dos gestores do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco
- c) mapear as competências gerenciais necessárias à atuação gerencial, descritas pelos gestores do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco.
- d) descrever as contribuições, expressas pelos gestores, dos PDG para o desenvolvimento de competência necessária ao gerente do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco.



## 2.2 Justificativa e contribuição do estudo

O problema de pesquisa deste estudo surgiu de uma inquietação ao se observar a realidade de mudanças que permeiam o setor sucroalcooleiro nos últimos anos e os desafios que se descortinam diante dos executivos, e que sugerem uma crescente necessidade de desenvolvimento de competências gerenciais.

A escolha deste tema também tem motivação pessoal. A autora deste estudo trabalha gerenciando a área de Recursos Humanos numa unidade produtora de açúcar e álcool desde 2001, tendo acompanhado, portanto, não só o movimento de desenvolvimento e estruturação do setor, bem como a necessidade de uma sistematização do desenvolvimento de competências gerenciais.

É importante ressaltar que a literatura nacional e internacional sobre os temas aprendizagem e competências é pródiga em recomendações e prescrições. Contudo, é exíguo em estudos específicos que reconheçam pesquisas acerca da influência dos PDGs no desenvolvimento das competências gerenciais no setor sucroalcooleiro, o que corrobora a importância deste estudo.

Assim, acredita-se que este estudo pode vir a contribuir não só para que outras pesquisas sejam desenvolvidas, como também para gerar informações úteis aos gestores de recursos humanos das empresas do segmento, objetivando uma ação efetivamente estratégica, no que tange ao desenvolvimento de competências, à medida que pode auxiliar na reflexão e elaboração de programas de desenvolvimento gerencial adequados ao setor.

## 3 Caracterizando o setor sucroalcooleiro de PE

### 3.1 Um setor produtivo imbricado à construção do Brasil

A cana-de-açúcar chegou ao Brasil em 1532, trazida da Ilha da Madeira (Figura 2 (3)) por Martim Afonso de Souza. Na verdade, a cultura da cana-de-açúcar foi a primeira atividade econômica organizada no Brasil. O seu cultivo e a fabricação de açúcar foram atividades tradicionais do Brasil colonial, sendo este o primeiro produto básico de exportação (MAIA, 2011).

Foi em Pernambuco, porém, que ela floresceu, encontrando condições ideais para seu desenvolvimento nas terras úmidas em massapê. Em 1553, Duarte Coelho Pereira trouxe, também da Ilha da Madeira, a chamada cana crioula, que durante três séculos foi a variedade dominante cultivada em Pernambuco (FUNDAJ, 2013).

**Figura 2 (3)- Roteiro histórico da cana-de-açúcar**



Fonte: Unica

A cana-de-açúcar é plantada na zona da mata de Pernambuco, na chamada zona canavieira há quase 5 séculos. A área cultivada tem cerca de 12 mil km<sup>2</sup>, fica situada próxima ao Oceano Atlântico, possui solos ricos para a agricultura (FUNDAJ, 2013).

O período de 1570 a 1650 foi o auge do ciclo da cana-de-açúcar, principalmente em Pernambuco (MAIA, 2011).

A partir da safra 90/91, o Nordeste perdeu a exclusividade do mercado externo, no momento em que a demanda e os preços internacionais de açúcar se elevaram substancialmente - principalmente pela queda da participação de Cuba e o aumento de consumo da China (JANSEN; MAFRA, 2012).

A intervenção governamental foi gradualmente abrandada até o seu desaparecimento, em 1999. Os preços do setor sucroalcooleiro foram liberados em 1º de fevereiro de 1999, por meio da Portaria nº 275, de 16 de outubro de 1998, do Ministério da Fazenda, após diversas prorrogações.

A liberação dos preços contribuiu para o aumento da competição entre as empresas do ramo na busca de maior produtividade agrícola e industrial. Os produtores mais eficientes estariam mais aptos ao enfrentamento das regras de livre mercado.

Nas declarações de executivos e estudiosos do setor, o termo profissionalização surge inúmeras vezes nas referências às mudanças pelas quais passa o setor. Ainda, o processo de profissionalização guarda estreita relação com mudanças nas formas de governança das empresas. Os estudiosos do tema costumam contrapor a Gestão Profissional à Gestão Familiar. Como diz Bernhoeft (1989, p. 20),

Profissionalização não é apenas criar uma estrutura organizacional copiada de algum manual de administração, nem muito menos simplesmente entregar a administração dos negócios a um profissional. O processo de profissionalização tem que se iniciar pela família, pois ela detém, no momento ou potencialmente, todo o direito sobre a vida ou a morte da empresa.

Lodi (2010), outro estudioso do tema, assinala que a empresa tipicamente familiar se distingue da profissional ao enfatizar valores particularísticos. O principal valor das empresas familiares reside naquele dos seus membros individuais. O grupo maior é de parentes. A tomada de decisão se pauta nas necessidades dos familiares. A seleção gerencial se baseia tanto nas relações de família como nas habilidades, inteligência e desempenho profissionais.

O foco da gestão profissional reside em operações que requerem gestores treinados, competentes e com experiência. As decisões são baseadas em critérios impessoais, o desempenho é avaliado por meio de critérios objetivos, como produção, custos e retorno sobre os investimentos. O processo de seleção encoraja os gerentes a desenvolver um método racional, objetivo e calculado para os problemas do negócio.

Corroborando o pensamento dos autores mencionados, Handy (1994) destaca que as empresas familiares apresentam uma cultura baseada em centralização do poder. Além disso, elas valorizam as relações baseadas em laços de sangue ou em confiança pessoal, em detrimento do respeito às decisões de profissionais, muitas vezes ignoradas.

Esses traços prevaleceram durante décadas nas empresas sucroalcooleiras brasileiras, como destacado neste trabalho. Entretanto, pressionadas pelas alterações no seu ambiente de negócios, elas estão desenvolvendo mecanismos para assegurar a sobrevivência de forma sustentável. A profissionalização é um desses mecanismos.

Esse processo guarda uma estreita relação com a forma de gerenciamento do elemento humano.

Antes, porém, da análise dessa questão, cabe assinalar, a título de finalização deste capítulo, que, no Brasil, a agroindústria da cana-de-açúcar vem passando por transformações significativas. O processo de mudança guarda uma estreita relação com a formação econômica do país. Historicamente, o agronegócio brasileiro demonstrou capacidade de transformação assumindo configurações distintas, no intuito de responder aos desafios

impostos pelo contexto econômico. Após a desregulamentação, o novo ambiente impôs uma ruptura na forma de fazer negócios no setor. Uma nova agenda começa a ser delineada, agora sem a proteção governamental. A competitividade passa a ser o grande desafio das empresas sucroalcooleiras, desde 2000 mais sujeitas ao livre jogo das forças de mercado.

O estado de São Paulo, que abastecia com exclusividade o mercado interno, começa a concorrer no mercado internacional, com baixo preços, saindo de 84 mil toneladas exportadas em 1990 para 1,6 milhões de toneladas em 1991 e, com a frustração de safra de Pernambuco em 94/95, alcança 2,5 milhões de toneladas de açúcar exportadas (JANSEN E MAFRA, 2012).

**Quadro 2 (1)-** Resumo de marcos históricos do setor

<b>ANO</b>	<b>DESCRIÇÃO DE ALGUNS MOMENTOS HISTÓRICOS</b>
<b>1532</b>	Chegada da cana-de-açúcar no País.
<b>1931</b>	A utilização do etanol como aditivo à gasolina teve início com o Decreto 19.717, de 20 de fevereiro de 1931. A Lei estabelecia a obrigatoriedade da compra de etanol pelos importadores de gasolina. O objetivo era usar 5% de etanol anidro nacional adicionado à gasolina.
<b>1969</b>	Criação do CTC, maior centro de estudo de cana-de-açúcar do mundo, situado em SP.
<b>1972</b>	Despertar ambiental.
<b>1973</b>	1ª Crise do petróleo.
<b>1975</b>	Proálcool.
<b>1979</b>	2ª Crise do petróleo.
<b>1979</b>	Carros a etanol chegam ao mercado.
<b>1987</b>	<b>Cogeração de energia</b> foi assinado no Brasil o primeiro contrato de venda da energia elétrica excedente da Usina São Francisco, em Sertãozinho (SP), para a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL).
<b>1985</b>	Ascensão e declínio do Etanol = Em 1985, apenas seis anos após o lançamento dos primeiros carros a etanol no mercado brasileiro, eles já representavam 96% das vendas. A partir de 1986, o Brasil atravessava uma grave crise econômica e as vendas desses veículos começaram a cair.
<b>2004</b>	Boas Práticas de Fabricação (até em então o setor não se reconhecia como empresa de alimentos).
<b>2005</b>	NR 31 – Norma regulamentadora do MTE, que objetiva orientar as condições e trabalho do trabalhador rural.
<b>2008</b>	Compromisso Nacional pelo aperfeiçoamento das condições de trabalho na cana-de-açúcar. Esse compromisso foi construído por meio de uma Mesa de Diálogo, a convite do Presidente da República e sob a coordenação da Secretaria-Geral da Presidência da República.

Fonte: Elaborado pela autora (2013)

## **3.2 Um setor produtivo pouco estudado pela academia**

Os estudos sobre o setor sucroalcooleiro são diversificados, no entanto há uma ênfase destinada à área operacional produtiva. No que diz respeito à área de recursos humanos do segmento sucroalcooleiro, observa-se um movimento, ainda em fase inicial, de pesquisas sobre as práticas de recursos humanos, todavia as discussões oriundas destas pesquisas se restringem a treinamentos operacionais, sendo inexistentes os estudos sobre os gerentes do setor, bem como seu desenvolvimento.

O estudo de Louzada; David (2013) objetivou descrever as práticas de gestão de pessoas, em usinas de açúcar e álcool com controles acionários diferentes, e identificar o modelo de gestão de pessoas adotado. Foi realizada uma pesquisa qualitativa envolvendo dez usinas de açúcar e álcool no estado de São Paulo, controladas por três grupos empresariais, com diferentes formas de controle societário: capital fechado; com ações na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa); e de propriedade de um grupo internacional.

A análise dos dados coletados por Louzada e David (2013) evidenciou nas usinas de açúcar e álcool integrantes de grupos empresariais com capital fechado, a área de recursos humanos com uma organização de trabalho voltada para atender as obrigações legais, o que permitiu classificar como gestão do Departamento de Pessoal. No caso das usinas com ações comercializadas na Bovespa, estas adotam o modelo de gestão do Comportamento Humano. Finalmente, as usinas controladas por um grupo internacional adotam o modelo Estratégico de gestão de pessoas e foi apenas neste modelo que se evidenciaram ações sistematizadas voltadas para o desenvolvimento gerencial. Nos demais modelos as ações de desenvolvimento estão voltadas para a área técnico-operacional.

No âmbito da discussão no que tange às práticas de recursos humanos, Souza (2011) aponta o movimento de transformação que acontece no setor em todo o País, salientando,

todavia, que esta passagem do modelo arcaico para uma versão estratégica acontece em velocidade inferior à necessidade de mudanças, em função das raízes históricas ainda fortemente modelando a atuação da área de recursos humanos nas empresas estudadas.

Em seu estudo, Gorh et al. (2013) evidenciam a importância do desenvolvimento de pessoas como um diferencial no que se refere à estratégia competitiva no setor sucroalcooleiro do País. Em consonância com este olhar, Azevedo e Junior (2013) refletem sobre as práticas do setor focando a área de desenvolvimento e treinamento, porém seus estudos não evidenciam ações voltadas para os níveis gerenciais.

A necessidade crescente de reflexão sobre a temática do desenvolvimento é destacada por Carreira e Franco (2011), reforçando a crescente especialização do setor no País, ao mesmo tempo em que apontam para um cenário de desemprego, à medida que as pessoas com baixa escolaridade não terão oportunidades de emprego. Neste olhar, Liboni (2009) destaca a carência de mão de obra gerencial.

Em outro estudo, Fernandes et al. (2013) analisaram o comportamento da mão de obra do setor sucroalcooleiro do País, destacando a crescente formalização da relação de emprego no setor. Os resultados apontam a região Centro-Oeste como a que gerou mais postos de trabalho no período de 1995 a 2009, especialmente nos estados de Mato Grosso do Sul e Goiás. Na Região Nordeste, o estado de Pernambuco apresentou grande número de perdas no mercado de trabalho formal do setor. Em ambos os casos, o subsetor sucroalcooleiro de destaque foi o da indústria de açúcar e álcool, indicando que houve uma migração de postos de trabalho do Nordeste para o Centro-Oeste e Sudeste.

Silva et al. (2012) evidenciaram a partir de um estudo de caso em usina do setor sucroalcooleiro do estado de São Paulo a crescente necessidade de mão de obra especializada. Este fato aponta para a mudança na estratégia de recrutamento levando as empresas a recrutarem em outras regiões todos cargos, inclusive cargos gerenciais.

Este olhar de mudança também é expresso no estudo de Machado e Albuquerque (2013), no que concerne à nova lógica na produção de cana-de-açúcar na Zona da Mata pernambucana. Os resultados apontam para uma renovação das relações de poder do setor, onde o trabalhador abandona uma postura submissa, assumindo, assim, um posicionamento que denota clareza nas suas contribuições para produção de cana-de-açúcar.

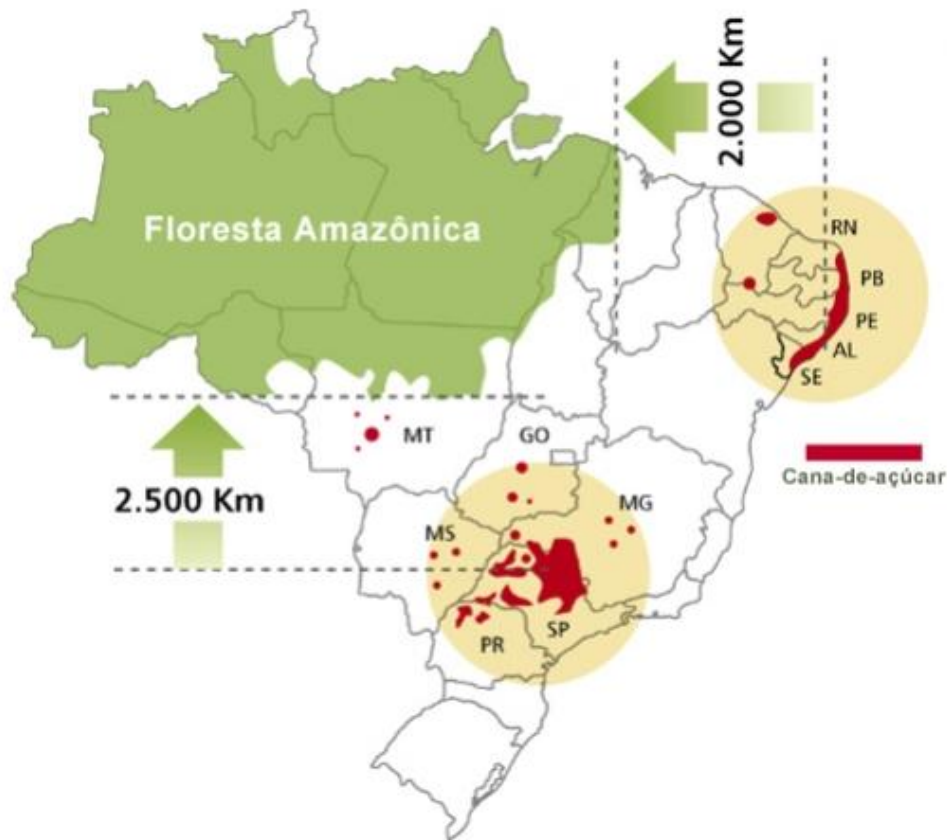
A consciência do papel desenvolvido, bem como as responsabilidades organizacionais, é expressa no estudo pelos trabalhadores rurais na pesquisa de Beltrão (2012). O foco do estudo é a compreensão de risco da atividade, todavia traz interessantes contribuições sobre a mudança no comportamento da mão de obra do setor sucroalcooleiro, à medida que descreve as reflexões dos trabalhadores acerca das práticas das usinas, alinhadas ao objeto do estudo e evidenciado a compreensão dos rurícolas acerca das responsabilidades das usinas para com o corpo funcional, abandonando uma postura de subserviência construída ao longo da história.

### **3.3 Um setor produtivo inserido sem novos e turbulentos contextos internacionais**

O Brasil é o maior produtor mundial de cana-de-açúcar, segundo a Unica, o maior produtor e exportador de açúcar, segundo *United States Department of Agriculture (USDA)*, e o segundo maior produtor de etanol do mundo. Na produção de cana-de-açúcar, basicamente, dois subsistemas regionais convivem no Brasil, um no Centro/Sul (C/S) e outro no Norte/Nordeste (N/Ne), sendo o primeiro mais competitivo e dinâmico que o segundo. Ambos, no entanto, são citados como os dois (Figura 3 (3)) primeiros em competitividade no mundo.



**Figura 3 (3) - Distribuição da Cana-de-açúcar no País**



**Fonte:** UNICA (2012)

De acordo com o Procana (2013), o setor sucroalcooleiro foi responsável por aproximadamente 2% do PIB nacional e por 31% do PIB da agricultura no Brasil em 2012, tendo empregado cerca de 4,5 milhões de pessoas.

Atualmente, a principal destinação da cana-de-açúcar cultivada no Brasil é a fabricação de açúcar e álcool (Quadro 3 (3)). O setor sucroalcooleiro é parte importante do agronegócio brasileiro, além de ser referência para os demais países produtores de açúcar e álcool. A cana-de-açúcar é a matéria-prima que permite os menores custos de produção de açúcar e álcool, em especial porque a energia consumida no processo é produzida a partir dos seus próprios resíduos (Balanço Nacional da Cana-de-açúcar e Agroenergia, 2012).

**Quadro 3 (3) - Produção de açúcar e álcool no País – safra 2012/2013**

Estados	Cana-de-açúcar	Açúcar	Etanol (mil m <sup>3</sup> )		Total
	<i>mil toneladas</i>	<i>mil toneladas</i>	Anidro	Hidratado	
Região Centro-Sul					
Espírito Santo	3.519	99	109	69	178
Goiás	52.727	1.875	806	2.324	3.130
Mato Grosso	16.319	492	447	527	975
Mato Grosso do Sul	37.330	1.742	468	1.449	1.917
Minas Gerais	51.759	3.418	870	1.124	1.994
Paraná	39.726	3.086	429	870	1.299
Rio de Janeiro	1.422	95	0	37	37
Rio Grande do Sul	33	0	0	2	2
Santa Catarina	0	0	0	0	0
São Paulo	329.923	23.289	5.600	6.230	11.830
Região Norte-Nordeste					
Acre	70	0	0	4	4
Alagoas	23.460	2.228	340	203	543
Amapá	0	0	0	0	0
Amazonas	266	15	0	4	4
Bahia	3.084	113	79	76	155
Ceará	57	0	0	4	4
Maranhão	2.072	9	136	23	160
Pará	695	37	22	11	33
Paraíba	5.293	209	151	155	306
Pernambuco	13.574	1.221	170	104	275
Piauí	828	52	31	1	33
Rio Grande do Norte	2.248	134	41	31	72
Rondônia	125	0	0	9	9
Roraima	0	0	0	0	0
Sergipe	2.148	130	35	75	111
Tocantins	1.800	0	109	48	157
<b>Região Centro-Sul</b>	<b>532.758</b>	<b>34.097</b>	<b>8.730</b>	<b>12.632</b>	<b>21.362</b>
<b>Região Norte-Nordeste</b>	<b>55.720</b>	<b>4.149</b>	<b>1.115</b>	<b>750</b>	<b>1.864</b>
<b>Brasil</b>	<b>588.478</b>	<b>38.246</b>	<b>9.844</b>	<b>13.382</b>	<b>23.226</b>

Fontes: Unica, Alcopar, Biosul, Siamig, Sindalcool, Sifaeg, Sindaaf, Sudes e Mapa (2012)

Na Região Nordeste, a maior seca dos últimos quarenta anos afetou a safra 2012/13, deixando muitas usinas descapitalizadas, impedindo o aumento de área produtiva.

De acordo com as informações do Sindaçucar, na safra de 2013/2014 foram moídas 1.970,709 toneladas (Quadro 4 (3)). Em decorrência desta seca, algumas usinas encerraram a moagem da safra passada antes do período normal, mas isso não refletirá em um período maior de desenvolvimento da cana para a próxima safra, uma vez que a colheita continuou em ritmo normal. No entanto, as adversidades climáticas no Nordeste continuam nesse primeiro trimestre de 2013, o que provoca um atraso no desenvolvimento das lavouras. Apresentando, assim, uma perda média na safra passada de 20% da produção em decorrência das condições climáticas desfavoráveis.

**Quadro 4 (3) - Produção de açúcar e álcool no País – safra 2013/2014**

ESTADOS	SAFRA 2013/2014 - POSIÇÃO 15/10/2013				
	CANA (ton)	AÇUCAR TOTAL (ton)	ETANOL(M3) ANIDRO	ETANOL(M3) HIDRATADO	ETANOL(M3) TOTAL
ACRE	88.940	0	0	5.009	5.009
AMAZONAS	148.098	8.054	0	1.925	1.925
CEARÁ	73.966	0	0	5.176	5.176
MARANHÃO	1.604.719	9.632	203.533	52.039	255.572
PARÁ	531.549	23.258	16.293	7.013	23.306
PIAUÍ	696.505	41.565	24.547	1.044	25.591
RONDÔNIA	133.873	0	0	8.337	8.337
TOCANTINS	1.931.350	0	86.353	66.345	152.698
<b>TOTAL NORTE</b>	<b>5.209.000</b>	<b>82.509</b>	<b>330.726</b>	<b>146.888</b>	<b>477.614</b>
ALAGOAS	1.527.298	106.614	15.286	9.077	24.363
BAHIA	2.651.968	70.724	89.026	61.688	150.714
PARAÍBA	1.157.849	13.863	40.106	28.317	68.423
PERNAMBUCO	1.970.709	131.516	15.470	14.465	29.935
RIO G. NORTE	466.884	16.307	6.382	5.232	11.614
SERGIPE	11.878	349	0	0	0
<b>TOTAL NORDESTE</b>	<b>7.786.586</b>	<b>339.373</b>	<b>166.270</b>	<b>118.779</b>	<b>285.049</b>
<b>TOTAL N/NE</b>	<b>12.995.586</b>	<b>421.882</b>	<b>496.996</b>	<b>265.667</b>	<b>762.663</b>

Fonte: Sindaçucar (2013)

As estimativas obtidas pela AGE (Assessoria de Gestão Estratégica) e SGE (Secretaria de Gestão Estratégica) para a produção brasileira de açúcar indicam uma taxa média anual de crescimento de 1,8% no período 2012/2013 a 2022/2023 (Figura 4 (3)). Essa taxa deve conduzir a uma produção de 44,5 milhões de toneladas em 2023. Essa produção diz respeito a um acréscimo de 22,5%, o que corresponde 8,2 milhões de toneladas em relação ao observado em 2012/2013.

**Figura 4 (3)**- Projeção de produção de cana-de-açúcar

Ano	Produção		Consumo		Exportação	
	Projeção	Lsup.	Projeção	Lsup.	Projeção	Lsup.
2012/13	36.336	38.725	11.695	13.185	28.892	32.829
2013/14	37.380	40.759	11.890	13.997	29.512	33.936
2014/15	40.230	44.369	12.085	14.666	29.412	33.914
2015/16	39.408	44.187	12.280	15.260	31.451	36.574
2016/17	39.855	45.849	12.475	15.807	32.835	38.448
2017/18	40.650	47.653	12.669	16.320	33.388	39.198
2018/19	42.376	50.258	12.864	16.807	34.698	40.834
2019/20	42.211	50.884	13.059	17.274	36.086	42.593
2020/21	42.699	52.359	13.254	17.725	37.028	43.786
2021/22	43.367	53.921	13.449	18.161	38.147	45.161
2022/23	44.514	55.891	13.644	18.586	39.419	46.724

**Fontes:** AGE/Mapa e SGE/Embrapa

A área cultivada com cana-de-açúcar que será colhida e destinada à atividade sucroalcooleira na safra 2013/14 está estimada em 8.893,0 mil hectares, distribuídos em todos estados produtores conforme suas características. A previsão é que Minas Gerais se torne o segundo maior estado produtor, ultrapassando o estado de Goiás.

De acordo com a Conab (2013), para a temporada 2013/14, a cultura da cana-de-açúcar continua em expansão. A previsão é que o Brasil tenha um acréscimo na área de cerca de 408 mil hectares, equivalendo a 4,8% em relação à safra 2012/13. O acréscimo é reflexo do aumento de área da Região Centro-Sul.

A Região Norte/Nordeste praticamente se mantém com a mesma área para a próxima safra. São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso do Sul deverão ser os estados com maior acréscimo de áreas com 141,4 mil hectares, 106,1 mil hectares, 101,1 mil hectares e 43,5 mil hectares, respectivamente.

O estado de São Paulo permanece como o maior produtor, com 51,3% (4.560,88 mil hectares) da área plantada, seguido por Minas Gerais, com 9,31% (827,97 mil hectares), Goiás, com 9,3% (827,03 mil hectares), Paraná, com 7,0% (624,02 mil hectares), Mato Grosso do Sul, com 6,6% (586,22 mil hectares), Alagoas, com 5,0% (441,25 mil hectares) e

Pernambuco, com 3,3% (295,39 mil hectares). Nos demais estados produtores as áreas são menores, com representações abaixo de 3,0%.

## 4 Competências Gerenciais e PDGs

---

Nesta seção, serão abordadas as perspectivas teóricas que irão servir de alicerce para esta pesquisa, objetivando a compreensão do desenvolvimento de competências gerenciais no ambiente de trabalho.

### 4.1 A atividade gerencial como uma prática social sujeita à aprendizagem

Busca-se, neste momento, discutir sobre os principais fundamentos da atuação dos gestores, a partir de uma contextualização da atuação gerencial em função do conceito de processo administrativo e da discussão do fenômeno da gerência como uma ação social.

Gerentes exercem um papel determinante no funcionamento do sistema organizacional. Como resultado da atuação desses profissionais, as estratégias formuladas nos níveis hierárquicos superiores são desdobradas para níveis táticos e implantadas de forma articulada, por meio de ações operacionais. Desse modo, o estudo da atuação gerencial é o eixo central para a compreensão e a transformação das dinâmicas organizacionais (SILVA; LAROS; MOURÃO, 2007).

A função do gerente foi acometida por transformações no decorrer dos anos, necessitando, além de ajustar-se às mudanças, promovê-las no contexto das organizações, com o gerente assumindo o papel de agente de mudanças

Na análise de Yulk (2010), os estudos sobre o trabalho gerencial têm evidenciado quatro temáticas centrais, a saber: descrição dos padrões de atividades típicas no trabalho gerencial; classificação do conteúdo do trabalho gerencial, conforme seu propósito; análise

das demandas, restrições e escolhas; e descrição de fatores situacionais que determinam como as atividades gerenciais são desempenhadas.

O trabalho de Mintzberg (1986) amplia a discussão sobre o processo administrativo, pois o autor advoga que a atuação dos gerentes supera as funções clássicas de planejamento, organização, comando, controle e coordenação, defendida por Fayol.

Na sua obra, “Trabalho do executivo: o folclore e o fato”, Mintzberg (1986) analisa o desempenho do executivo, por meio da reflexão sobre a realidade do trabalho desenvolvido pelos gerentes dentro das organizações no seu cotidiano.

Mintzberg (1986) objetivou desconstruir o que até então era tido como verdade, fazendo uma descrição circunstanciada e detalhada no que compete ao trabalho do executivo. O autor inicia revelando alguns dos principais mitos encontrados no trabalho do executivo e contrapondo com as descobertas feitas em sua pesquisa.

Todas estas características apresentadas por Mintzberg indicam que a atividade gerencial vem sofrendo transformações que apontam para uma maior complexidade, o que evidencia o caráter peculiar desta função (SILVA, 2009). Ao refletir sobre as práticas gerenciais, Mintzberg (2010) isolou doze fatores (Quadro 5 (4)), reunidos em cinco grupos, evidenciados na literatura sobre gestão e constatou, a partir de seu estudo acompanhando a atuação de gerentes durante 29 dias, que:

Os fatores que parecem receber mais atenção na literatura, tanto acadêmica quanto prática (como cultura nacional e estilo pessoal) podem ser muito menos significativos como fatores influentes da ação dos gerentes, do que normalmente se acredita que devam ser, enquanto outras que receberam pouca atenção (forma de organização, mas também ramo de atividade e tempo de serviço) podem ser significativo maior (MINTZBERG, 2010, p. 107).

**Quadro 5(4)** - Fatores influentes na ação gerencial

<b>Grupos</b>	<b>Fator</b>
Contexto Externo	Cultura nacional, setor e ramo de atividade.
Contexto Organizacional	Forma da organização, idade, tamanho e estágio de desenvolvimento.
Contexto do Trabalho	O nível de hierarquia e o trabalho supervisionado.
Contexto Temporal	Pressões temporárias e modismo gerencial.
Contexto Pessoal	Histórico individual, experiência e estilo pessoal.

**Fonte:** Minzberg (2010)

Silva (2009) define a atividade gerencial como multifacetada, sendo influenciada por vários fatores contextuais, o que impede a afirmação de que o conhecimento e a utilização eficiente e eficaz dos recursos sejam suficientes para a maximização do desempenho.

Em sua análise, Silva (2009) aponta que a técnica, o conhecimento, a habilidade e o comportamento do executivo se fundem no contexto profissional de sua ação, num processo em que a racionalidade instrumental cede espaço para a subjetividade. A razão e a emoção passam a ser mediadas pela experiência.

Dessa forma, as competências de um gestor não envolvem apenas o conhecimento técnico, mas um conjunto de comportamentos que são mediados pelas experiências vividas ao longo da vida do gestor, e que o permitem incorporar uma série de valores e crenças que num dado contexto influenciam a sua forma de agir, ou seja, a dimensão objetiva e a dimensão subjetiva (SILVA, 2009).

## **4.2 Novas competências para novas práticas gerenciais**

Este ambiente novo e competitivo exige capacitação e profissionalização do quadro gerencial, munindo-os de condições de poder decidir com o máximo de possibilidades de acerto possíveis. O quadro gerencial ou alta administração precisa necessariamente estar apto a coordenar, planejar e executar recursos de forma a possibilitar a organização o máximo de



desempenho. Segundo Bitencourt (2001, p. 00):

Neste contexto, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo à medida que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização.

Uma das mudanças que mais influenciam a necessidade das empresas em buscar pessoas com competências relacionadas ao *core business* da organização, com condições para atuar de forma a atender as especificidades do mercado, diferenciando assim, seus produtos e/ou serviços são as novas tendências delineadas pelos consumidores. Pacheco et al. (2006) acrescentam que são os clientes que urgem por produtos cada vez mais específicos.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), com esse novo cenário empresarial, antes o elemento competência pertencia ao vocabulário relativo ao direito, passando a ser usado como um jargão do meio organizacional, tendo como conceito a capacidade das pessoas em empreender com eficiência determinada função.

A competência de determinada pessoa não lhe é inata e nem predefinida. É sim, construída de acordo com as condições a que ela está exposta, é formada por um conjunto de situações que são vividas e absorvidas determinando o perfil daquele indivíduo. Assim como na vida pessoal, também acontece no ambiente profissional, quando um funcionário, de acordo com os estímulos e condições que lhes são dispostos, cria o seu padrão de atuação. Le Boterf (2003, p.68-69) explica que a competência:

Não preexiste, mas é construída por um sujeito. Não é predefinida: é um acontecimento ou um processo. O profissional constrói sua competência ou suas competências a partir de recursos possíveis (capacidades, conhecimentos, habilidades, etc.), mas sua competência não se reduz apenas a aplicação desses possíveis. O saber mobilizar passa pelo saber combinar e pelo saber transformar. (...) A competência não é um sistema dependente, do qual bastariam regular os parâmetros. O entorno (social, profissional, pessoal) pode ser mais ou menos favorável a essa emergência da competência. Ele pode encorajar ou não, facilitar ou não essa intervenção ou essa composição.

Para Ruas (2001), a competência organizacional está intimamente relacionada às variáveis da estratégia competitiva da empresa e é relativamente menos conhecida que a

dimensão de competência individual. Esse tipo de competência é voltado para o alcance das metas organizacionais e diz respeito à busca pela excelência nos negócios. Prahalad e Hamel (1998 apud MAGALHÃES, 2009, p. 69), determinam que:

As competências organizacionais são como o conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permite a uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes, isto é, alcançarem vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Neste sentido, a competência essencial da empresa é a soma do aprendizado de todo o conjunto de suas habilidades. As competências gerenciais estão relacionadas à ação de executar as atividades de desenvolvimento funcional de acordo com as práticas organizacionais.

As competências gerenciais são aquelas que fazem com que os projetos organizacionais e funcionais aconteçam (RUAS, 2005). De acordo com Parry (1996 apud MAGALHÃES, 2009, p. 83), “as competências gerenciais são genéricas e aplicáveis para a maioria das organizações, independente do tipo e função das mesmas”.

Existe um número vasto de abordagens e definições do conceito de competência encontrado na literatura especializada. No entanto, há três abordagens principais na pesquisa sobre competência desde a metade do último século (MULDER, 2000): a comportamental (*behaviourist*), a genérica (*generic*) e a cognitiva (*cognitive*).

Um dos principais teóricos responsáveis pela introdução de estudos sobre a temática de competências foi McClelland (1973). Com um olhar comportamental, o autor propôs a identificação de inventários de competências, objetivando distinguir os profissionais bem-sucedidos dos demais, sugerindo que a identificação de conhecimento, habilidades e atitudes (CHAs) que justifiquem a diferença, ou destaque de *performance* poderiam auxiliar as empresas em processo de seleção, bem como no processo de desenvolvimento de pessoas (RUAS et al., 2006).

Dutra (2004) descreve duas correntes voltadas para o estudo das competências. A primeira representada principalmente por autores norte-americanos, como Boyatziz (1982); McClelland (1973), entre outros. Para eles, a competência é descrita como um conjunto de

qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar um dado trabalho ou lidar com determinada situação.

A segunda, representada por autores franceses como Le Boterf (2009); Zarifian (2001), por exemplo, associa a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas, sim, às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o indivíduo produz no trabalho (DUTRA, 2004).

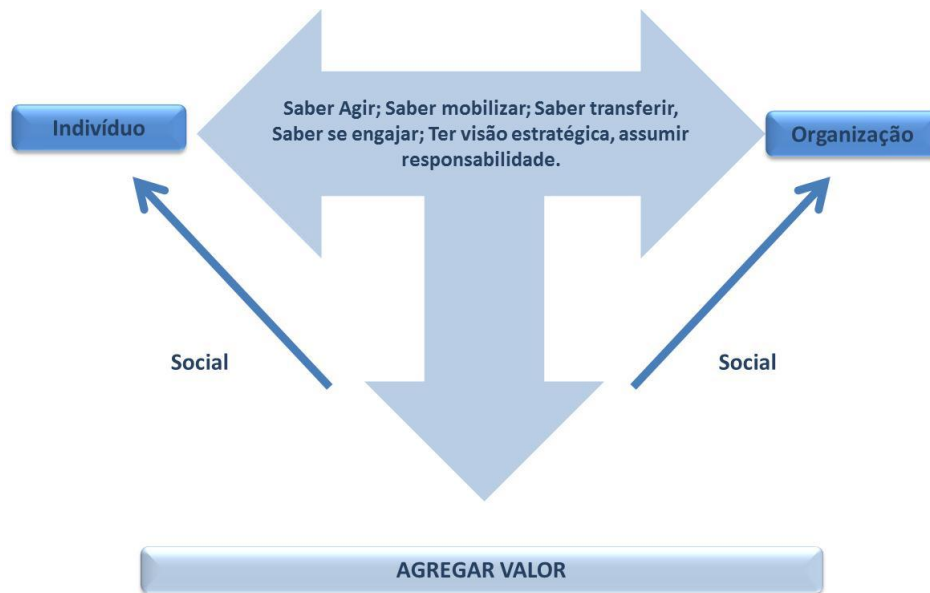
O desenvolvimento do conceito de competências, ainda, de acordo com Dutra (2004), pode ser dividido em quatro fases: primeira fase – como base para os processos de seleção e o desenvolvimento de pessoas. Esta fase está centrada na concepção de McClelland (1973) e Boyatzis (1982). Segunda fase – por nível de complexidade. As escalas de complexidade apresentavam-se como diferentes níveis de entrega da competência. Terceira fase – como conceito integrador da gestão de pessoas e destas com os objetivos estratégicos da empresa. Quarta fase – apropriação pelas pessoas dos conceitos de competência. Aprimoramento do sistema de gestão de pessoas por parte da empresa, que, em paralelo, estimula as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.

As novas competências exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios, como sugere Meister (1998), são as seguintes: “aprender a aprender”, “comunicação e colaboração”, “raciocínio criativo e resolução de problemas”, “conhecimento de negócios criativos” e “conhecimento tecnológico”, “conhecimento de negócios globais”, “desenvolvimento da liderança” e “autogerenciamento da carreira”. O desenvolvimento das competências concentra-se no aprendizado em três níveis: individual, grupos familiares e empresa.

A definição de competências, para Fleury e Fleury (2001, p 21), está associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica.

No que tange à organização, as competências devem acrescentar valor econômico, no entanto, para o indivíduo, deverão acrescentar valor social (Figura 5 (4)).

**Figura 5 (4)-** Definição de competência para Fleury e Fleury (2001)



**Fonte:** Fleury e Fleury (2001)

Destaca-se ainda o modelo proposto por Mintzberg (2006), construído a partir da associação de habilidades, valores e características e tomando como alicerce a sua vivência prática, que destaca a relação entre quatro competências, conforme Quadro 6 (4).

**Quadro 6 (4)-** Processo do gerente em transformação

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<b>A- COMPETÊNCIAS PESSOAIS</b>
1- Gerenciar a si mesmo, internamente (reflexão, pensamento estratégico).
2- Gerenciar a si mesmo, externamente (tempo, informação, estresse, carreira).
<b>B- COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS</b>
1-. Liderar indivíduos (selecionar, ensinar/mentores, inspirar).
2- Liderar grupos (formar equipes, solucionar conflitos/mediar, facilitar processos, dirigir reuniões).
3- Liderar a organização (organizar, gerenciar mudanças).
4- Criar ligações com a organização (construção de redes, representação, encontrar soluções).
<b>C- COMPETÊNCIAS RELATIVAS À INFORMAÇÃO.</b>
1- Comunicar-se verbalmente (ouvir, entrevistar, reunir informações).
2- Comunicar-se de forma não verbal
3-. Analisar (processar dados, criar modelos, avaliar).

<b>COMPETÊNCIAS</b>
<b>D- COMPETÊNCIAS DE AÇÃO</b>
1- Programar (administrar tempo, coordenar informação, priorizar, estabelecer agenda).
2- Administrar (alocar recursos, delegar, autorizar, sistematizar, estabelecer objetivos).
3- Conceber, projetar (planejar, praticar, ter visão de futuro).
4- Mobilizar (apagar incêndios, gerenciar projetos).

**Fonte:** Derivada do modelo de competências gerenciais Mintzberg (1994)

Brandão e Guimarães (2001) classificaram as competências em duas categorias, a saber: **humanas** ou **individuais**, que são aquelas relacionadas a profissionais, no plano individual; e **organizacionais**, que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas. Segundo os autores, as competências individuais afetam as competências organizacionais e, ao mesmo tempo, são influenciadas por estas.

O conceito de competência, para Zarifian (2008), refere-se à aptidão da pessoa no que concerne à iniciativa. Trata-se de uma tendência do indivíduo em ultrapassar a execução de tarefas definidas, e com isso passar a compreender e dominar novas situações no trabalho, tornando-se responsável e reconhecido por seus atos, diferenciando as seguintes competências em uma organização: competência sobre processo, serviços, técnicas, organização e social.

As competências sobre os processos referem-se aos conhecimentos do processo de trabalho, sobre organização, é a capacidade de administrar o fluxo de trabalho; as de serviço referem-se à capacidade de avaliar o impacto de seu trabalho no produto final; e as competências sociais às atitudes que balizam o comportamento das pessoas. Para esta competência o autor define três domínios, a saber: autonomia, responsabilização e comunicação.

A noção de competência, conforme destaca Perrenoud (2000), faz referência à capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação, o que requer a habilidade situacional. Ele ressalta três elementos para descrever uma

competência: a) o tipo de situação em que se tem o domínio, o evento, o contexto; b) os recursos mobilizados pelo indivíduo, como os conhecimentos teóricos ou metodológicos, as atitudes, o saber-fazer (*savoir-faire*) e as competências mais específicas, como os esquemas motores, os esquemas de percepção, de avaliação, de antecipação e de decisão; c) a natureza dos esquemas de pensamento que permitem a solicitação, a mobilização e a orquestração dos recursos pertinentes em situação complexa e em tempo real.

Zarifian (2008) reforça que a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, bem como o contingente de experiências e comportamentos que se exerce em um dado contexto preciso. Ela é constatada quando utilizada em situação profissional e quando é passível de validação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

A competência de determinada pessoa não lhe é inata, não é predefinida, é sim, construída de acordo com as condições a que ele está exposta. É formada por um conjunto de situações que são vividas e absorvidas determinando o perfil daquele indivíduo. Assim como na vida pessoal, também acontece no ambiente profissional, quando um funcionário, de acordo com os estímulos e condições que lhes são dispostos cria o seu padrão de atuação

Le Boterf (2003) argumenta que a competência é a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades em uma situação específica, na qual se apresentam recursos e as restrições próprias a esta situação. Assim, ter competência significa pôr em prática, em um dado contexto, o que se sabe, levando em consideração as especificidades das condições de trabalho, cultura da empresa e limitações do tempo. Esse mesmo autor define como recursos de competências os conhecimentos (saber), as habilidades (saber-fazer) e as atitudes (saber-ser), que, quando mobilizados, geram as competências.

Ruas (2001), baseando-se no conceito de Le Boterf (2003), conceitua competência gerencial como a capacidade de mobilizar, integrar e transformar em ação conhecimentos,

habilidades e formas de atuar, a fim de atingir ou suprir desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Para Sandberg (2000), o conceito de competência está relacionado estritamente com o significado do trabalho, devendo ser compreendida nas práticas organizacionais e nas experiências. Esse autor aponta três abordagens sobre a competência:

- (a) abordagem orientada para o trabalhador (*worker-oriented*): a competência é constituída pelos atributos dos trabalhadores, como conhecimentos, atitudes e habilidades;
- (b) abordagem orientada para o trabalho (*work-oriented*): a competência é constituída por um específico grupo de atributos da tarefa. Primeiramente, se identificam as atividades e depois se orientam os trabalhadores para o desenvolvimento das tarefas;
- (c) abordagem orientada para os dois métodos (*multimethod-oriented*): a competência é constituída por um específico grupo de atributos. É a soma das duas abordagens.

Le Boterf (2003) propõe o seguinte quadro (Quadro 7 (4)) sobre o processo de desenvolvimento de competências das pessoas nas organizações:

**Quadro 7 (4)-** Processo de desenvolvimento de competências

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como Desenvolver</b>
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.
Conhecimento empírico.	Saber como fazer.	Experiência profissional.
Conhecimento social.	Saber como comportar-se.	Experiência social e profissional.
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e Continuada, e experiência social e profissional.

**Fonte:** Le Boterf (2003 apud FLEURY E FLEURY, 2001)

Antonello (2004) propôs doze formas de aprendizagem (Quadro 8 (4)) , numa conjunção de processos formais e informais que propiciam o desenvolvimento de competências, a saber:

**Quadro 8 (4)- Formas de aprendizagem**

A experiência anterior	Lidar com situações complexas	Reflexão, refletir sobre a ação	Autoanálise
<b>Observação</b>	Feedback	Mudança de perspectiva	Mentoria e tutoria
<b>Interação e colaboração, através de networking.</b>	Cursos e treinamentos, rotação no trabalho, programas de trainee.	Informal, baseada nas comunidades de práticas.	Aprendizagem pela articulação entre teoria e prática.

**Fonte:** Antonello (2004)

A proposta da autora expõe processos voltados para a articulação entre a teoria e prática, como se pode evidenciar no caso dos programas de desenvolvimento gerencial.

Em um estudo com 29 gerentes, objetivando compreender as habilidades necessárias para uma boa gestão, Mintzberg (2010) descreveu que o comportamento dos gerentes não sofreu alterações ao comparar com estudos anteriores. As mudanças estão situadas no escopo das informações mediante avanços tecnológicos e pressões decorrentes destes. O autor destaca ainda que a gestão está relacionada com o comportamento humano, o qual se manteve estável ao longo dos anos.

Os gestores devem ser capazes de aproveitar as oportunidades, bem como conviver com as adversidades impostas nas rotinas diárias, sendo demandados a solucionar problemas de naturezas distintas que por muitas vezes ultrapassam o seu acervo de experiência. A experiência revela que à medida que ascendem na hierarquia organizacional, a complexidade dos problemas que se descortinam é proporcional (MINTZBERG, 2010).

As competências necessárias à prática da gestão descritas por Mintzberg (2010) são:

- (a) aptidão para o planejamento, priorização e programação de atividades;
- (b) habilidades analíticas e de comunicação;
- (c) capacidade de mobilizar pessoas;



- (d) um “equilíbrio dinâmico” entre seus vários papéis. Esta competência é desenvolvida pela experiência, o aprendizado acontece pela combinação de papéis desempenhados ao longo da história;
- (e) capacidade de mobilizar pessoas com foco em um objetivo comum;
- (f) promotor da mudança; e
- (g) facilidade no processamento de informações e saber aprender pela experiência.

A competência não pode se limitar a estabelecer uma lista de conhecimentos ou de saber fazer (LE BOTERF, 2003) do gerente. O conhecimento é o fruto de uma ação (REIMBOLD; BREILLOT, 1995). A ênfase recai, então, sobre as competências-em-ação (DUTRA, 2004).

A competência é sempre competência – de um ator, o gerente – em situação. Não há competência senão competência em ato (LE BOTERF, 2003). A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo gerente, nem se encontra encapsulada na tarefa (FLEURY E FLEURY, 2004). A competência do profissional não reside nos recursos, ela é da ordem do saber mobilizar (LE BOTERF, 2003).

Tendo como finalidade a ação contextualizada, a competência gerencial é a capacidade de integrar saberes diversos e heterogêneos na realização da prática gerencial. Le Boterf (2003) introduz, assim, outro aspecto fundamental na elaboração da lógica da competência – esquecida pelos estudos reducionistas – a concepção de contexto. A denominação de competência está, em sua gênese, associada à variabilidade das condições e circunstâncias da situação. A importância do contexto é ilustrada por Le Boterf (2003) ao ressaltar que inúmeras pessoas que possuem conhecimentos ou capacidades não sabem mobilizá-los de modo pertinente e no momento oportuno em uma situação de trabalho. A atualização daquilo que se sabe em um contexto singular (marcado por relações de trabalho, cultura institucional, contingências, restrições temporais dos recursos, etc.) é reveladora da passagem à

competência, que somente se realiza na ação. A competência do gerente se constrói, portanto, na articulação entre um saber e um contexto.

**Quadro 9(4)** – Síntese dos pressupostos sobre competência selecionados para esta pesquisa

<b>Autor</b>	<b>Pressuposto</b>
Boyatziz (1982)	É descrita como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, que permitem a ela realizar um dado trabalho, com uma performance superior na execução desta tarefa.
Fleury e Fleury (2001)	Saber agir responsável e reconhecido, implicando mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Zarifian (2001)	Tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais se depara. A competência só se manifesta na atividade prática, sugere a noção de evento.
Ruas (2001)	Capacidade de mobilizar, integrar, colocando em ação conhecimentos, habilidades e atributos, objetivando atingir/superar desempenhos configurados nas atribuições.
Le Boterf (2003)	Saber agir de forma responsável e reconhecida, implicando, assim, saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em determinado contexto profissional.
Dutra (2004)	Não é um modismo. Saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da revisão bibliográfica

Para o presente estudo, o conceito de competência gerencial tomado como pressuposto norteador refere-se à capacidade que o gerente detém em mobilizar, integrar e colocar em ação, em um determinado contexto, seus conhecimentos, habilidades e posturas gerenciais (denominados de recursos de competências), a fim de atingir os objetivos organizacionais, conforme defendem Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) e representantes da corrente francesa de estudos sobre competência e os representantes da corrente brasileira, buscando pontos de convergência e complementariedade entre as duas escolas.

### **4.3 Programas de desenvolvimento gerencial (PDG) e a aprendizagem de gerentes**

Alguns estudos trazem grandes contribuições no que concerne à temática da aprendizagem no trabalho. Dentre eles, destacam-se os de Borges-Andrade (2008), nos quais o autor defende que a aprendizagem no trabalho pode ser proposital, induzida mediante programas de qualificações sistematizados e formais como Programas de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E) ou, de forma natural, espontânea, por meio da relação com colegas, busca por ajuda, comportamento de imitação ou até mesmo autodidatismo.

A aprendizagem, por meio de ações de TD&E, faz referência a uma ação planejada, intencional, dirigida e pautada por meio de princípios instrucionais e um objetivo a ser alcançado, divergente da aprendizagem que acontece naturalmente, sem algum planejamento, considerada, assim, mais emergencial e espontânea (COELHO-JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

O uso central do conceito de aprendizagem permite sua aplicação, tanto em contextos formalizados de ensino (aprendizagem formal), quanto no contexto cotidiano de trabalho (aprendizagem informal ou natural). O que é importante considerar refere-se ao produto desta aprendizagem, posto que é recomendável que toda ação de aprendizagem deve ser expressa em termos de desempenho pelo indivíduo, e deve ser voltada à maximização de seus resultados (COELHO-JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Algumas outras diferenças entre a aprendizagem formal e a informal aplicada no contexto de trabalho, segundo Leslie et al. (1998 apud COELHO-JUNIOR e BORGES-ANDRADE, 2008), revelam que a aprendizagem formal possui relevância variável às necessidades dos trabalhadores e é pautada na programação e organização prévia de conhecimentos e habilidades que serão apresentados aos aprendizes. Tem foco na condução

por um tutor/treinador e é caracterizada por apresentar lacuna temporal entre a aprendizagem e sua aplicação no trabalho.

A aprendizagem informal é extremamente relevante às necessidades atuais dos trabalhadores e tem aplicabilidade imediata. É pautada na espontaneidade, sem qualquer tipo de planejamento prévio ou condução formalizada e possui outras fontes diversas de acesso aos conhecimentos e habilidades (tentativa e erro, imitação, autodidatismo, busca de ajuda interpessoal), diferentemente das ações formais dos aprendizes no trabalho (COELHO-JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2008).

Ambos os tipos de aprendizagem, informal e formal, são amplamente recomendados e devem ser utilizados de acordo com as principais demandas da organização, reforçando-se a necessidade de melhoria contínua do desempenho dos indivíduos.

A aprendizagem formal refere-se a ações específicas quanto aos objetivos e tarefas que se devem cumprir, de forma que existem métodos, técnicas, lugares e condições específicas prévias criadas, objetivando suscitar ideias, conhecimentos, valores, atitudes e comportamentos. É o tipo de aprendizagem que tem por finalidade específica apresentar ao indivíduo determinado conhecimento e/ou habilidade, esperando que o mesmo seja capaz de adquiri-la e desempenhá-la após a situação de treinamento.

Os programas de desenvolvimento são conceituados por Abbad e Borges-Andrade (2004) como ações organizacionais, formais, que utilizam uma tecnologia instrucional objetivando a aquisição de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA), para suprir lacunas de desempenho no trabalho, preparando os empregados para novas funções.

Gagné (1972 apud ZERBINI; ABBAD, 2010) distingue seis domínios de aprendizagem e propõe o uso de tais domínios para delimitar áreas de conteúdos que implicam diferentes tratamentos instrucionais e assim construir diferentes técnicas de avaliação de resultados de aprendizagem. Os domínios são os seguintes:

- (a) habilidades motoras: capacidades mediadoras e organizadoras de desempenhos motores;
- (b) informação verbal: transmissão de fatos, princípios e generalizações;
- (c) habilidades intelectuais: discriminações, conceitos e regras que constituem as habilidades básicas de um currículo elementar e todas as elaborações que ocorrem durante todo o tempo nos mais avançados assuntos;
- (d) estratégias cognitivas: habilidades organizadas internamente, que orientam o comportamento do indivíduo na aprendizagem, memória e pensamento, e implicam no autogerenciamento da aprendizagem;
- (e) atitudes: estado mental interno adquirido que influencia as escolhas de ações pessoais feitas pelo indivíduo. As atitudes não são aprendidas pela prática, e um dos modos mais eficientes de promover a mudança de atitudes parece ser a abordagem de modelação comportamental humana e reforço comportamental; e,
- (f) enterprise: atividade que está alinhada à demanda de combinações das informações verbais, habilidades intelectuais e estratégias cognitivas para acontecer, estando todas envolvidas com um objetivo comum.

Ainda de acordo com Gagné (1988 apud ZERBINI; ABBAD, 2010), a instrução é um conjunto de eventos externos que podem dar apoio, facilitando, assim, os processos de aprendizagem, os quais são organizados em sequência, a saber:

a) Criar expectativas de sucesso; b) Informar os objetivos ao aprendiz; c) Estimular a lembrança de pré-requisitos; d) Apresentar estímulo; e) Fornecer orientação de aprendizagem; f) Provocar desempenho; g) Fornecer feedback informativo; h) Avaliar o desempenho e i) Aumentar a retenção e a transferência. Nem sempre os eventos instrucionais precisam ser seguidos nesta ordem (p. 184).

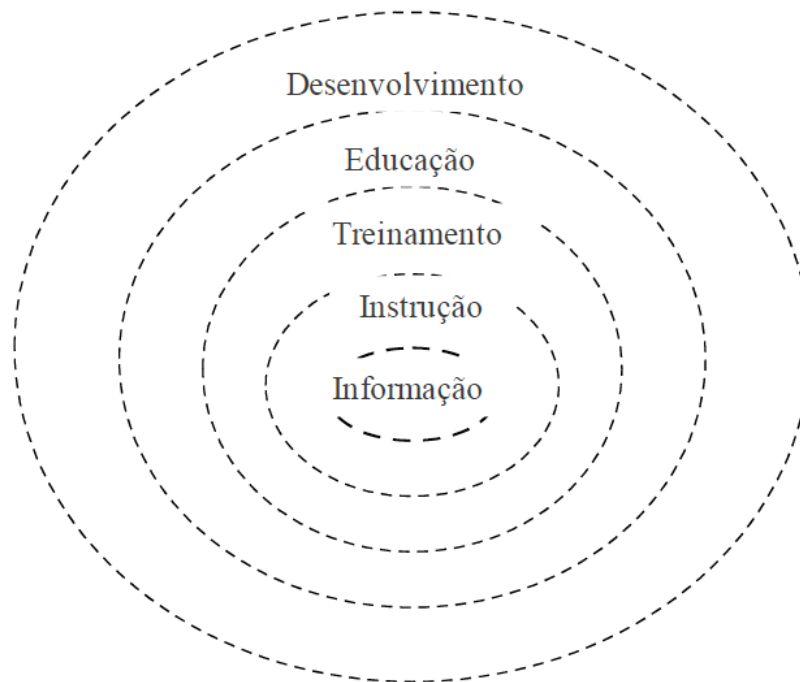
Entretanto, de acordo com o autor, toda esta sequência deve ser levada em consideração durante o planejamento de um evento instrucional.

Mintzberg (2006) discute que algumas abordagens sobre o processo de desenvolvimento gerencial concentram-se na experiência e no trabalho; outras atribuem destaque na educação e nas pessoas. O autor revela que todas as abordagens têm suas vantagens e limitações, propondo, assim, que quando utilizadas em conjunto, de acordo com as necessidades específicas, tendem a resultar num desenvolvimento diferenciado. Segundo Fleury e Fleury (2001), são a partir dos processos de aprendizagem que a organização desenvolve as competências essenciais à realização de suas estratégias de negócio.

Em decorrência de os termos “**treinamento**” e “**desenvolvimento**” serem apresentados em muitos estudos e em maior frequência nas organizações como sinônimos, é fundamental para nortear este estudo que se apresente a descrição e distinção dos mesmos.

As ações de **treinamento** visam o desempenho de uma determinada tarefa ou cargo, e, assim, objetiva preencher lacunas voltadas para deficiências específicas de trabalhadores. Por sua vez, o **desenvolvimento** é pautado na abrangência, à medida que estimula o crescimento contínuo do indivíduo, mediante um conjunto de ações organizacionais que não estão relacionadas com deficiências. Neste caso, o foco é potencializar o livre desenvolvimento (BORGES-ANDRADE, 2002).

Em consonância com este pressuposto, Zerbini (2003) revela uma hierarquização, (conforme Figura 6(4)), entre estes conceitos, estando o conceito de desenvolvimento relacionado à autogestão da esfera profissional e pessoal.

**Figura 6 (4)** - Relação entre os conceitos TD&E

**Fonte:** Zerbini (2003)

Tanto no meio acadêmico como no contexto organizacional, o desenvolvimento gerencial tem sido objeto de discussão e investigação, constando a mobilização de investimento destinado a ações desta natureza por parte das empresas (GARAVAN; BAMICIE & O'SUILLEABHAIN, 1999).

No Brasil, um dos reflexos deste clima de mudança é a disseminação de programas de educação para executivos, como os mestrados na modalidade profissional ou mestrados executivos. Em contrapartida, cresce a preocupação com a identidade destes programas e sua efetividade em garantir a aquisição de competências gerenciais atuais (ANTONELLO e RUAS, 2002; RUAS, 2002).

Em outros países, esta preocupação é antiga e originou esforços significativos de pesquisa sobre o processo de aprendizagem gerencial, o que levou até mesmo às formas mais tradicionais de desenvolvimento gerencial a buscar sistemas mais adaptáveis e efetivos na tarefa de ajudar os executivos a aprenderem (DAUDELIN, 1996).

Isto faz com que, de forma crescente, pesquisadores brasileiros demonstrem a preocupação com a “transmissão do que é aprendido em sala de aula para atividade profissional e a sustentabilidade dos efeitos e repercussões das experiências em educação executiva de curta duração” (ANTONELLO; RUAS, 2002, p. 1). Embora os programas nacionais de desenvolvimento gerencial objetivem incluir inovações conceituais visando aprimorar a aprendizagem gerencial, eles ainda não representam uma perspectiva de desenvolvimento de competências (RUAS, 2002).

Em outros países, a utilização de recursos inovadores voltados para a aprendizagem, como a reflexão e a experiência, é fruto de pesquisas sobre o processo de aprendizagem gerencial e considerada “eventos críticos para o desenvolvimento de competências gerenciais específicas” (DAUDELIN, 1996, p. 36).

Embora no Brasil haja uma carência de pesquisas que revelem dados quantitativos sobre os resultados de programas de educação e treinamento (ANTONELLO; RUAS, 2002), em outros países pesquisas indicam que “apenas 15% dos ganhos individuais podem ser atribuídos a programas de aprendizagem formais em instituições, enquanto 85% resultam da aprendizagem no ambiente de trabalho” (CARNEVALE, 1986, p. 24).

A compreensão de como os gerentes aprendem o exercício da função gerencial foi objeto de estudo de Leite et al. (2006), dentre as contribuições do estudo, podemos destacar o que aponta para o olhar de que os gerentes tendem a privilegiar a ação em detrimento da reflexão, o que denota a importância de estruturação de programas de desenvolvimento gerencial que mantenham relação com as práticas cotidianas.

Esta ênfase na necessidade de aderência entre os conteúdos trabalhados e a realidade de trabalho foi destacada no estudo de Shartz e Walter (1998), no momento em que os gerentes destacaram o hiato existente entre os conteúdos dos PDGs e suas práticas.



Um dos principais estudos sobre programas de desenvolvimento gerencial foi a meta-análise realizada por Burke e Day (1986), que abrangeu 70 estudos entre as décadas de 1950 e 1980. Para mensurar o grau de efetividade de diferentes ações de desenvolvimento gerencial, os autores coletaram uma grande variedade de informações, incluindo as características dos eventos instrucionais (conteúdo programático, método, duração, indicadores de resultado e tempo transcorrido entre o evento e a avaliação) e características da clientela (nível hierárquico, anos de experiência profissional, sexo).

As áreas de conteúdo pesquisadas pelos autores foram: teoria geral de administração, relações humanas, autoconsciência, resolução de problemas, tomada de decisão, motivação e valores pessoais. Por meio desse estudo, os autores concluíram que o desenvolvimento gerencial é moderadamente efetivo. Os efeitos relatados referem-se às seguintes dimensões:

- (a) aprendizagem subjetiva, abrangendo princípios, fatos, atitudes e habilidades assimiladas durante ou ao final do evento e avaliadas pela percepção dos participantes ou facilitadores;
- (b) aprendizagem objetiva, que incluiu as mesmas dimensões, porém avaliadas por medidas objetivas como número de erros ou testes padronizados;
- (c) comportamento subjetivo, que se refere a mudanças no comportamento no cargo percebidas pelos pares ou supervisores; e,
- (d) resultados objetivos, que abrangem resultados tangíveis como redução de custos, melhoria de qualidade, ascensão funcional.

Assim, os resultados obtidos por Burke e Day (1986) foram importantes para esclarecer a amplitude e a contribuição dos eventos de desenvolvimento, evidenciando que os efeitos objetivos têm maior destaque, sendo os efeitos comportamentais e de aprendizagem menos evidentes. Apesar do enfoque para resultados como redução de custos, melhoria de qualidade e ascensão funcional, os autores avaliaram que as organizações não estão

totalmente conscientes da efetividade dos programas de desenvolvimento gerencial para a melhoria do desempenho no trabalho.

Para resolver essa baixa percepção da efetividade dos programas de desenvolvimento gerencial, uma solução seria o alinhamento das estratégias de TD&E com a missão, os objetivos e as demandas organizacionais, como sinalizou Collins (2002).

Na mesma linha, Abraham et al. (2001) defendem o alinhamento entre a identificação das competências gerenciais a serem desenvolvidas por meio de ações de desenvolvimento gerencial e os processos de avaliação. De acordo com os resultados do estudo desenvolvido pelos autores, apesar de as organizações estarem conscientes da importância do mapeamento das competências gerenciais, não há uma correspondente preocupação em medir essas competências nos sistemas de avaliação de desempenho.

A necessidade da adoção de uma perspectiva sistêmica para as ações de desenvolvimento gerencial é enfatizada na literatura da área, de acordo com Garavan et al. (1999). Políticas, abordagens e práticas de desenvolvimento gerencial devem ter uma concepção mais ampla, por meio da qual os conteúdos abordados estejam vinculados às dimensões dos contextos técnicos, social, político e cultural nos quais está inserida a organização.

A análise da vinculação entre desenvolvimento gerencial e estratégia organizacional é o foco do estudo desenvolvido por Luoma (2005). Para o autor, as intervenções de desenvolvimento gerencial serão mais significativas quando os participantes perceberem um vínculo entre o conteúdo trabalhado nesses eventos instrucionais e a estratégia organizacional. Aumentar o investimento em ações de capacitação, segundo o autor, não significa necessariamente uma melhoria no desempenho gerencial. Isso reforça a importância de que os responsáveis pela condução do desenvolvimento gerencial numa organização estejam conscientes da realidade prática do trabalho dos gerentes.

Peçanha (1997) contribui para esse debate quando analisa que os eventos de capacitação gerencial, além da formação de estrategistas baseada na transmissão de informação, devem envolver também o "aprender", baseado em problemas humanos reais e no trabalho conjunto da cognição e do afeto de cada gestor.

Na perspectiva de Collins (2002), resultados substanciais de um programa de desenvolvimento gerencial podem ser obtidos por meio da adequação do conteúdo do programa às características da clientela e também do alinhamento desse conteúdo às diretrizes estratégicas organizacionais. A autora propõe que, para serem efetivos, os programas incorporem princípios da aprendizagem de adultos para incrementar o pensamento estratégico e outras capacidades de aprendizagem complexas.

Ao avaliar no seu estudo a questão da capacitação gerencial para as carreiras de Estado, Martins (1999) propõe que a estrutura programática e os conteúdos de um programa de desenvolvimento gerencial tenham como foco o desenvolvimento de ferramentas conceituais essenciais à compreensão abrangente da realidade organizacional.

A implantação de processos de qualificação de gerentes, na linha das ações propostas pelos programas de desenvolvimento gerencial, deve ser precedida de uma compreensão clara do que é a atuação gerencial, bem como de seus limites e suas especificidades no contexto organizacional.

Em consonância com que defende Silva (2009), o presente estudo toma como pressuposto que desenvolvimento de competência acontece a partir da aprendizagem, caracterizada por um processo multifacetado.

## 5 Procedimentos metodológicos

Este capítulo foi elaborado visando atender aos objetivos – geral e específicos – desta dissertação. Serão apresentados o tipo de pesquisa realizada e a estratégia metodológica, delimitando o universo e a amostra e definindo os métodos, os instrumentos e os procedimentos utilizados visando alcançar os objetivos propostos.

**Quadro 10 (5)-** Resumo dos objetivos de pesquisa

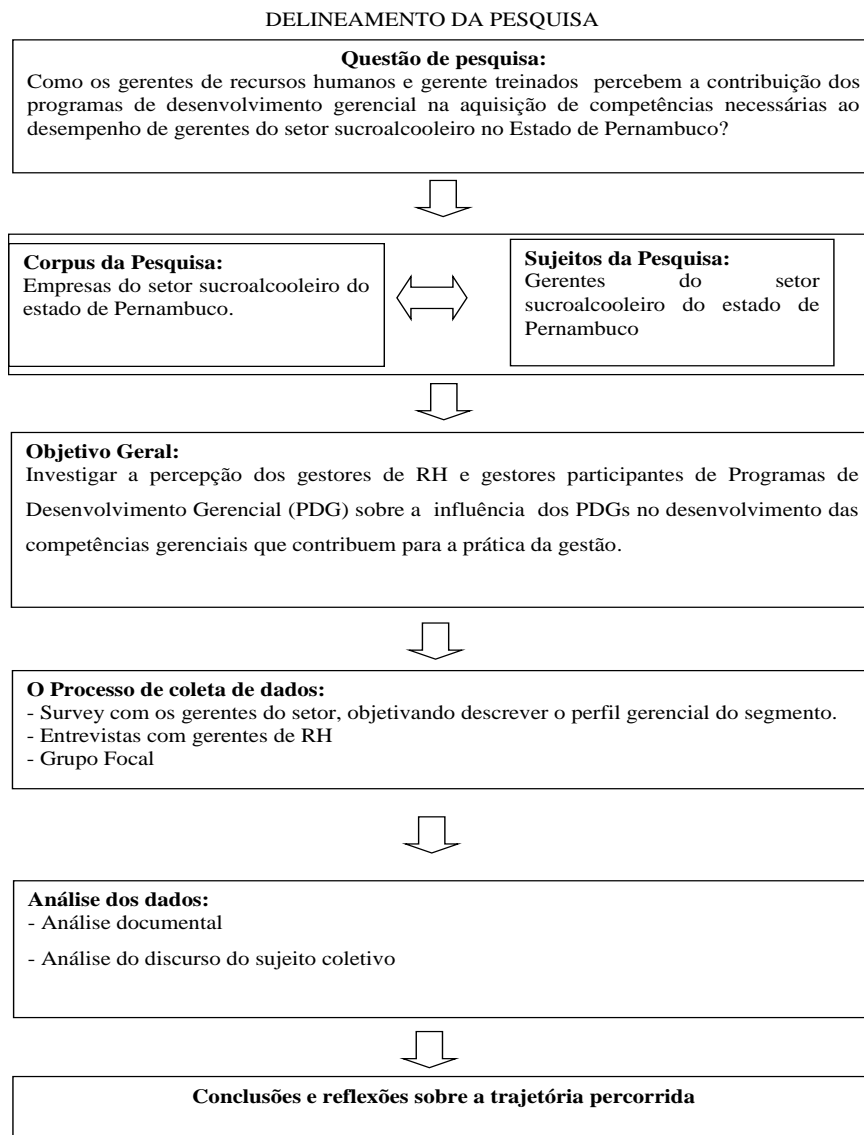
<b>Objetivos</b>	<b>Principais elementos</b>	<b>Fontes Bibliográficas</b>	<b>Fontes Primárias</b>
Descrever os programas de desenvolvimento gerencial do setor sucroalcooleiro do Estado de Pernambuco;	- Alinhamento desta ação com a estratégia organizacional - Participação dos gerentes na construção dos programas	Mintzberg (2006) Luoma (2005) Borges Andrade (2001)	- Portfólio dos PDGs oferecidos as empresas - Entrevista com os gerentes de RH
Mapear as competências gerenciais necessárias à atuação gerencial descritas pelos gestores do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco.	- O perfil descrito pelos gestores do setor, a partir da reflexão sobre o cenário; - Competências necessárias ao desempenho no atual contexto	Le Boterf (2003) Zarifian (2008) Dutra (2004) Fleury e Fleury (2001) Mintzberg (2006) Mintzberg (2010)	-Entrevistas com Gerente de RH - Grupo Focal
Descrever as contribuições, expressas pelos gestores, dos PDG no desenvolvimento de competência necessária a atuação gerencial.	Contribuições percebidas pelos gestores que foram agregados a partir da participação em PDGs	Le Boterf (2003) Zarifian (2008) Dutra (2004) Fleury e Fleury (2001) Mintzberg (2006) Mintzberg (2010)	-Entrevistas com Gerente de RH - Grupo Focal
Exibir o perfil dos gestores do segmento sucroalcooleiro do Estado de Pernambuco	Descrever o perfil dos gestores, quanto à idade, formação, tempo de empresa, tempo no setor e participação em PDGs.	Dados da RAIS, CAGE, MTE.	Survey

**Fonte:** Elaborado pela autora

## 5.1 Delineamento da pesquisa

Serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para elaborar esta pesquisa e chegar aos objetivos propostos inicialmente. A realização de uma pesquisa científica implica na delimitação de um percurso metodológico, que apresenta as etapas para a sua operacionalização. Optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, transversal, cujas etapas percorridas serão descritas na figura 7(5).

**Figura 7(5) – Delineamento da pesquisa**



**Fonte:** Elaborada pela autora

Um estudo descritivo, segundo Gil (2010), objetiva a descrição das características de determinada população, fenômeno ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis.

Em um estudo descritivo, pretende-se estabelecer relações entre as variáveis da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987). Tem como característica a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais para ampliar o conhecimento sobre o tema.

Para Denzi e Lincoln (2010), o pesquisador que busca a pesquisa qualitativa tem como objetivo a compreensão do “outro”, bem com seu contexto e suas vivências, não buscando, assim, medir os fenômenos deste contexto específico. A expectativa é a compreensão da experiência social.

Para o desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, de acordo com Merriam (2009), existem inúmeras possibilidades de estratégias metodológicas. No entanto, as mais utilizadas são: a pesquisa qualitativa básica, a fenomenologia, a teoria fundamentada, a etnografia, a análise narrativa, a pesquisa qualitativa crítica e o estudo de caso.

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi documental, bibliográfica e de campo, sendo esta realizada em duas etapas: a primeira, entrevistando os gestores de recursos humanos das empresas, e a segunda, um grupo focal com os gestores de participantes de PDGs.

A Pesquisa documental objetivou avaliar os conteúdos programáticos dos PDGs das empresas, estabelecendo relação com as competências gerenciais percebidas como mais importantes, de acordo com revisão realizada a partir de um mapeamento de artigos pesquisados nas bases de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Psycinfo, com foco nos requisitos de competências gerenciais e no perfil gerencial bem como em livros, dissertações e teses que tinham como temática central competências.

Como etapa complementar da pesquisa documental, analisaram-se os documentos, relatórios de avaliação de competências, indicadores de desempenho organizacional e gerencial.

Também foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais de RH da empresa, cujo roteiro foi formulado de acordo com a fundamentação teórica pesquisada, de modo a garantir a característica indutiva da pesquisa qualitativa, objetivando levantar informações sobre os processos de desenvolvimento dos gestores e a relação com os PDGs das empresas, bem como critérios de avaliação de efetividade destes programas.

Como caminho para realização do grupo focal foram entrevistados os gerentes a partir de entrevistas dirigidas, em meio eletrônico (e-mail) e Skype objetivando selecionar os participantes do grupo focal.

Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes.

O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semiestruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]”, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

Este estudo pode ser classificado como interpretativista, à medida que aborda um processo, ou experiência vivida, procurando entender o significado do processo ou experiência de maneira indutiva, uma vez que muitas realidades são construídas socialmente por indivíduos, partindo do pressuposto que a realidade é subjetiva e múltipla, conforme a percepção dos participantes de um estudo.

No grupo focal a determinação do número de sessões varia de acordo com o universo temático pesquisado, não existindo um padrão rígido para definir essa característica metodológica, podendo ser definida ao longo da pesquisa. Em alguns estudos, um encontro é suficiente para que as discussões sejam consolidadas. Em outros, há necessidade de maior número de sessões focais, para que os objetivos propostos pelo estudo sejam alcançados (GOMES et al., 2009).

O grupo focal favorece a oportunidade de autoconhecimento, de autoafirmação, de revisão conceitual e de reflexão crítica acerca das atividades cotidianas. Essa perspectiva reforça uma das vantagens dessa técnica de coleta de dados que é a de conduzir os participantes ao pensamento crítico. Assim, essa técnica favorece a percepção dos significados que expressam o ponto de vista de quem foi pesquisado, singularidades, experiência, vivências e sentimentos (RESSEL et al., 2008).

Visando conhecer a percepção dos gestores participantes de PDGs acerca das contribuições destes programas à prática da gestão, foi realizado um grupo focal, método de pesquisa que permite compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais de grupos humanos (WELLER, 2010).

Conforme sugerido por Morgan (1997), é proposta a um grupo a discussão de uma temática específica. Na pesquisa em tela, foram discutidos o cenário do setor sucroalcooleiro, o que os gestores precisam para desenvolver suas atividades neste cenário, como se dá a participação dos gestores nos PDGS e quais são as contribuições destas ações na prática gerencial.

As publicações científicas analisadas não apontaram fragilidades ou aspectos negativos acerca do uso do grupo focal. De um modo geral, pode ser mais bem explorada como técnica de coleta de dados em pesquisas qualitativas, pois permite em pouco tempo e baixo custo, investigar questões complexas e produzir conhecimento (TRAD, 2009).



## **5.2 Estratégia metodológica**

Buscou-se, para atender aos objetivos, fazer uso de estratégias de coletas de dados, envolvendo questões específicas, que foram perguntadas a todos os entrevistados. Contudo, na maior parte deste processo a pesquisadora guiou-se por um roteiro flexível, sem uma ordem rígida a ser seguida.

Este formato permitiu à pesquisadora responder as situações que surgiram durante a entrevista ou que vieram à tona a partir da perspectiva do entrevistado, podendo não só suscitar questões não previstas no roteiro, mas também possibilitar novas ideias sobre o tema (MERRIAM, 1998).

Quanto à pesquisa documental, Merriam (1998) advoga que se trata de uma fonte de dados pronta e de fácil acesso, não sendo necessária a cooperação direta das pessoas, podendo revelar fatos que aconteceram antes da pesquisa ser iniciada. Esse método requer do pesquisador intuição e criatividade ao procurar e analisar os documentos, visto que estes normalmente não são produzidos nem arquivados, em função da pesquisa realizada.

### **5.2.1 Caracterização do corpus**

De acordo com os dados do Sindaúcar (2013), a safra atual tem como previsão o esmagamento total de 15 milhões de toneladas de cana

Estão operando no estado 13 usinas de açúcar e álcool, associadas ao Sindicato, cabendo destacar que quando este estudo teve início, em 2011, estavam em operação 18 unidades associadas.

Para definição da amostra, foram entrevistados na primeira etapa os gestores da área de RH de quatro empresas que mantiveram suas atividades nesta safra, bem como o levantamento documental nas unidades de negócios situadas em Pernambuco.

Grande parte das empresas é administrada por uma gestão familiar, e em uma análise preliminar se pode descrever que os gestores das empresas do segmento apresentam um tempo médio superior a dez anos de empresa.

No entanto, o cargo inicial desempenhado não se refere ao cargo gerencial. Cabe destacar a diversidade de formações abrangendo a área de exatas, com as contribuições de engenheiros químicos, mecânicos, agrônomos e químicos industriais, e, no que concerne à área de humanas, prevalece a formação de advogados assumindo funções gerenciais.

No entanto as formações de administradores, psicólogas e assistentes sociais têm sua representação. Para atingir um dos objetivos que é a descrição do perfil do gerente do setor, utilizou-se uma *survey* para coleta de dados. Foram enviados cinquenta e cinco questionários nos meses de julho e agosto de 2013, de onde se obtiveram quarenta e dois questionários respondidos, cujos dados foram tabulados e analisados pelo software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 22.0 e apresentados na seção 5.2 desta dissertação.

O universo desta pesquisa qualitativa abrange, na primeira fase, os gestores responsáveis pelos setores de recursos humanos das usinas produtoras de açúcar e álcool do Estado de Pernambuco, objetivando a compreensão da percepção que os mesmos têm acerca de como se dá o processo de desenvolvimento de competências do corpo funcional dos gestores, bem como a influência dos PDGs neste desenvolvimento.

A segunda fase é um grupo focal composto por gerentes de formações distintas (Quadro 11 (5)), com cargos estratégicos na organização, responsáveis pela condução de equipes.

**Quadro 11 (5)-** Descritivo do grupo focal

<b>Id</b>	<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo no setor</b>	<b>Tempo com gerente</b>	<b>Formação</b>	<b>Cargo</b>	<b>PDG</b>	<b>Participação em PDG</b>
AHVF	M	62	45	22	Agronomia	Gerente Agrícola	1	3 anos
AD	M	47	20	15	Administração	Gerente de RH	2	5 anos
CD	F	48	23	13	Direito	Gerente de RH	6	4 anos
GSF	M	57	39	16	Agronomia	Gerente Agrícola	6	2 anos
SAOM	M	49	22	12	Engenharia Química	Gerente industrial	4	8 anos

**Fonte-** Elaborado pela autora

As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas à luz do método do discurso do sujeito coletivo.

### **5.2.2 Método de análise: o discurso do sujeito coletivo (DSC)**

Neste estudo empregou-se como estratégia metodológica em pesquisa qualitativa a construção do DSC (LEFÈVRE; LEFÈVRE e TEIXEIRA, 2000; LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2003), que versa numa forma qualitativa de representar o pensamento de uma coletividade, aditando em um discurso-síntese os conteúdos discursivos de sentido semelhante emitidos por diferentes pessoas.

Deste modo, cada indivíduo entrevistado no estudo, escolhido com base em critérios de representatividade social, contribui com sua parcela de fragmento de pensamento para o pensamento coletivo (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2004). Este procedimento metodológico pressupõe a definição, baseando-se em uma perspectiva empírica, de que o caráter coletivo do pensamento social é a quantidade de escolhas de um determinado conjunto de indivíduos pertencentes a uma determinada comunidade e, apesar de expresso de forma individualizada, é socialmente compartilhado, traduzindo a natureza do pensamento coletivo (LEFÈVRE e LEFÈVRE, 2004).

O Discurso do Sujeito Coletivo (DSC) constitui-se numa proposta metodológica em que se propõe contemplar informações comuns a distintos discursos individuais, reconstruindo-os num pensamento coletivo diferente de outros discursos relacionados. Ao final do processo, buscam-se como resultado depoimentos coletivos construídos a partir de trechos de distintos depoimentos individuais. Esses depoimentos coletivos escritos na primeira pessoa do singular visam produzir, no receptor, o efeito de um posicionamento coletivo (LEFEVRE & LEFEVRE, 2003, 2006).

Assim, o discurso do sujeito coletivo, enquanto estratégia metodológica propõe-se a reconstruir um ser ou entidade empírica coletiva opinante, na forma de um sujeito de discurso emitido na primeira pessoa (LEFÈVRE & LEFÈVRE, 2006).

Conforme descrita por Lefèvre e Lefèvre (2003), a técnica do DSC consiste em um conjunto de procedimentos de tabulação e organização de dados discursivos provenientes, em geral, de depoimentos orais. Todavia, os próprios autores destacam que qualquer material apresentado de forma textual pode ser base para uso da técnica.

Segundo Lefèvre e Lefèvre (2003), o DSC parte da premissa de que os indivíduos vivendo em sociedade compartilham ideias, crenças, valores e representações. Baseado nesta hipótese, montou-se um processo de organização de depoimentos verbais provenientes de pesquisas sociais que utilizam questionários abertos, que, por meio das figuras metodológicas (Ideia Central, Ancoragens, Expressões-chave e DSC), permite, ao final, construir uma série de DSCs.

Pelo modo discursivo, é possível visualizar melhor a representação social à medida que ela aparece não sob uma forma artificial de quadros, tabelas e categorias, mas sob uma forma mais viva e direta de um discurso, que é o modo como os indivíduos reais, concretos pensam (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005a).

No DSC a categoria funciona não mais como um representante do pensamento, mas como um nome ou denominação deste, que, como todo nome, serve para individualizar um discurso em relação a outro, mas não esgota o sentido deste discurso.

A categoria indica, de modo sintético, uma determinada direção semântica, que precisa ser completada pelo conteúdo discursivo e argumentativo que, no DSC, é dado pela reunião num discurso-síntese, das Expressões-chave das Ideias Centrais ou Ancoragens de sentido semelhante ou complementar, emitidas como respostas a uma questão de pesquisa, por distintos indivíduos (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2003).

A categorização é, sem dúvida, um recurso necessário para processar e agrupar o sentido de depoimentos obtidos em pesquisas empíricas de opinião. Mas esse recurso necessário não é suficiente.

De acordo com Lefèvre e Lefèvre (2005), acolher que a aceção de um pensamento, ou opinião, ou posicionamento coletivo consiga ser adequadamente expresso mediante categorias seria o mesmo que admitir que o nome de uma doença seja suficiente para entender seu sentido.

O sentido de um conjunto, que pode ser unitário, de depoimentos só pode ser recuperado pela via discursiva, e uma categoria não é um discurso nem pode representar uma via válida para recuperar a integralidade desse sentido, ou seja, uma categoria não esgota de nenhum modo o sentido de uma opinião coletiva, sendo apenas um momento do resgate esse sentido.

Esta metodologia é construída com leituras e releituras do material transcrito, buscando identificar temas que se repetem, frases que apresentem significados similares ou significados particulares, para, então, se chegar a categorias ou temas que identifiquem esses discursos.

## 6 Resultados e Discussão

---

### 6.1 Os conteúdos programáticos dos PDGs

Delimitou-se para análise dos programas o mesmo o período do início de interesse pelo objeto de estudo, a saber: os programas de desenvolvimento gerencial, onde foram avaliadas as empresas do setor que estavam desenvolvendo programas de desenvolvimento gerencial entre janeiro de 2011 até setembro de 2013.

Para análise dos programas realizados pelas empresas, consideraram-se os seguintes aspectos: 1) **o objetivo do programa**, com intuito de compreender a existência de um alinhamento entre os seis programas, bem como entender quais foram os critérios adotados para a realização destas ações; 2) **Carga horária, frequência dos encontros, metodologia e recursos utilizados**; 3) **Conteúdo programático** e 4) **Resultados Esperados**. No quadro 13(6), apresentamos a consolidação construída a partir das propostas recebidas pelos gerentes de recursos humanos no momento da contratação dos programas.

Os objetivos dos programas estão centrados no desenvolvimento de competências, todavia, os programas: PDG1, PDG3, PDG4 e PDG5 têm como proposta o desenvolvimento gerencial alinhado ao desempenho organizacional, ou seja, a crença da obtenção de resultados superiores a partir dos gerentes.

Este pensamento coaduna com o papel gerencial defendido na literatura pesquisada, no qual a ênfase é dada à figura do gerente, pois a estratégia organizacional é desdobrada aos demais níveis hierárquicos a partir deste profissional (SILVA, LAROS E MOURÃO, 2007).

Cabe destacar a importância da compreensão das competências necessárias, considerando os cenários em que os gestores estão desenvolvendo suas atividades. Apenas o

PDG2 e o PDG4 propõem o desenvolvimento das competências alinhadas com as exigências do cenário atual.

A frequência dos encontros dos PDG1 e PDG4 acontecem em encontros quinzenais; PDG2 e PDG3 são encontros mensais. Em todos os casos são destinados quatro horas por encontro (até totalizar a carga horária proposta), com leitura prévia de conteúdos indicados, discussões em grupo, exercícios sobre as temáticas discutidas, análise de situações trazidas pelos gestores e filmes. Os demais programas, PDG5 e PDG6, acontecem durante três e dois dias, respectivamente.

Um aspecto negligenciado na maioria dos casos faz referência à elaboração dos programas. O processo de aprendizagem de adultos tem suas peculiaridades, tem suas especificidades. Adultos e crianças aprendem de maneiras distintas e esta diferença é fundamental para obtenção de êxito. Nos programas PDG2 e PDG4 a elaboração do conteúdo programático foi construída a partir das demandas das empresas contratantes, enquanto que os demais programas propõem um conteúdo programático pré-estabelecido, sobre a justificativa de metodologia própria.

Mintzberg (2009) propõe uma discussão acerca das construções destas ações, apontando para uma necessidade de programas customizados, adequados à realidade organizacional e com conhecimento das demandas a serem desenvolvidas.

Qualquer ação, voltada para o desenvolvimento de competências, precisa ser compreendida apoiando-se nas práticas específicas da organização, conforme destaca Bundchen et al. (2011). No entanto, alguns programas oferecidos às empresas obedecem um formato pré-estabelecido, associado ao fato da exclusão dos gerentes envolvidos na construção dos conteúdos e demandas a serem trabalhados, aliado à falta de planejamento e sistematização das empresas das competências a serem desenvolvidas.

Um dos aspectos defendidos por Zarifian (2008) e Le Boterf (2003) faz referência ao contexto em que as organizações estão inseridas, este aspecto foi contemplado apenas pelos programas PDG2 e PDG4.

Os programas de desenvolvimento são formas de educação formal. Ao se analisar o que defende Le Boterf (2003), pode-se discutir que as propostas dos programas são pertinentes, haja vista que os conteúdos propostos, ou melhor, as competências que os programas pretendem desenvolver podem ser possivelmente trabalhadas nos PDGs. No entanto, para o êxito destas ações é fundamental mapear as demandas e ter a compreensão da competência a ser desenvolvida, para que, assim, possa ser definida estratégia adequada objetivando o êxito das ações. No Quadro 12 (6) abaixo exemplificam-se, a partir do que advoga Le Boterf (2003), os tipos de competência que podem ser desenvolvidas a partir de ações formais de desenvolvimento, que é o caso dos PDG:

**Quadro 12(6)-** Tipo de competência X a forma de desenvolvimento

<b>Tipo</b>	<b>Função</b>	<b>Como Desenvolver</b>
Conhecimento cognitivo.	Saber como lidar com a informação, saber como aprender.	Educação formal e Continuada, e experiência social e profissional.
Conhecimento teórico.	Entendimento, interpretação.	Educação formal e continuada.
Conhecimento sobre os procedimentos.	Saber como proceder.	Educação formal e experiência profissional.

**Fonte:** Le Boterf (2003)

A análise dos conteúdos programáticos desenvolvidos permite identificar o componente comportamental, ao dar ênfase ao papel do gerente como gestor de pessoas, como líder de equipes. Este busca, a partir da participação nestes programas, desenvolver suas habilidades de liderança, comunicação, desenvolvimento de equipes, mediação de conflitos.



**Quadro 13 (6) – Consolidação dos seis programas de desenvolvimento gerencial**

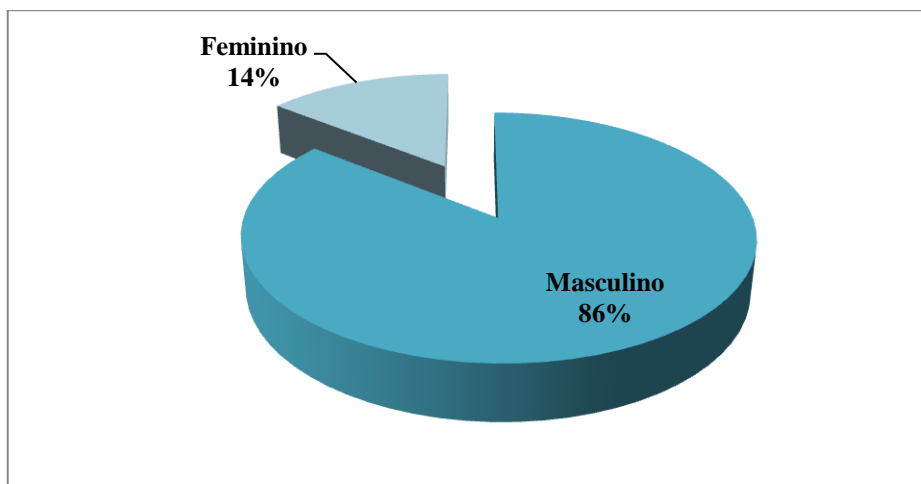
Programa	Objetivos	Carga Horária	Conteúdo Programático	Resultados Esperados
PDG1	Desenvolver as competências do líder gestor, de modo a entender como estabelecer e manter excelência na gestão do desempenho empresarial.	132 horas	Modelos Mentais; Inteligência emocional; Inteligência Social e Política; Excelência em Gestão empresarial; Planejamento e padronização de processo; Mediação e Avaliação de performance; Análise de processo e solução de problemas; Cultura e mudança organizacional; Formas de liderança; Mediação de Conflitos.	Através do processo de autoconhecimento desenvolver as competências gerenciais, alinhadas ao desempenho empresarial
PDG 2	Desenvolver competências, habilidades, ferramentas e técnicas de gestão, aprimorar os relacionamentos, administração de tempo e o trabalho em equipe.	72 horas	Alinhando perspectiva e demanda de mercado às competências organizacionais; Gerenciamento de conflitos; autoconhecimento e relacionamento interpessoal; Comunicação estratégica; Equipes de alta desempenho; Liderança e resultado Administração de tempo	Potencializar as competências gerenciais
PDG 3	Aperfeiçoar as lideranças da empresa visando à obtenção de resultados.	80 horas	Liderança; Planejamento estratégico; Comunicação e negociação; gestão do tempo, tomada de decisão, resolução de problemas, inteligência emocional, inteligência social, gestão da inovação com foco no cliente	Desenvolver competências comportamentais exigidas pela atual situação da empresa, mudança comportamental dos gerentes.
PDG 4	Desenvolvimento de competências gerenciais alinhadas as exigências do novo ambiente competitivo estadual.	160 horas	Os Desafios da Ação Gerencial Estratégica; O Novo Paradigma de Gerência; Os Desafios do Gerente: História de Pernambuco e Ambiente de Negócios no Estado; Os Espaços da Ação Gerencial; O Grupo, a Organização e o Contexto: As Especialidades do Gerente Os Papéis do Gerente; Ferramentas Gerenciais; Planejamento Estratégico; Avaliação de Desempenho; - Feedback; Desenvolvimento de Equipes; Administração do Tempo; Gestão do Estresse; Políticas de RH/Comunicação Interna; Negociação de Conflitos e Gestão por Acordos; Avaliação de Resultados; Gestão da Marca; Sistemática de Monitoração e o Acompanhamento de Mudanças Gestão Sustentável e Inovação; Governança Corporativa - A Nova Demanda Competitiva Local;	Ampliação da capacidade para analisar e compreender a dinâmica da ação gerencial e do seu contexto. Maior domínio das ferramentas gerenciais, que estimulam o desenvolvimento da competitividade. Ampliação de conhecimentos atualizados sobre a prática da gestão estratégica no ambiente competitivo pernambucano. Desenvolvimento de uma postura estratégica no exercício gerencial.
PDG 5	Visa desenvolver habilidades gerenciais com vista ao aumento dos resultados organizacionais.	24 horas	Comportamento de liderança, liderança e gestão. Feedback, delegação, motivação, gestão de resultados, gerenciamento estratégicos, líder <i>coach</i> .	Desenvolvimento dos gestores para que atuem como líderes efetivos, no desenvolvimento das pessoas e na resolução de problemas, aumentando o desempenho dos liderados e da empresa.
PDG 6	Desenvolver nas gerências, a liderança como concessão e descentralização de poder, condição essencial a um projeto de construção coletiva.	16 horas	Cenários Organizacionais; descentralização do poder, delegação, administração de conflitos, desenvolvendo equipes de alto desempenho.	Mudança comportamental dos gestores, à medida que desenvolve habilidades e competências gerenciais necessária ao bom desempenho organizacional.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir das propostas dos PDGs enviadas aos gerentes de RH

## 6.2 O perfil do gerente do setor sucroalcooleiro de Pernambuco

Neste momento, descrever-se-á o perfil do gerente do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco. Os dados da *survey* foram analisados por meio do SPSS, versão 18.0. Destas análises, descreveu-se o perfil do gestor, de onde foram obtidos 76,2% das respostas. Observa-se a preponderância pela mão de obra masculina nos cargos de gerência (Figura 8 (6)), sendo caracterizado o efetivo gerencial das usinas como 86% do sexo masculino e 14% feminino. No entanto, esta distribuição não faz referência apenas aos níveis gerenciais. De um modo geral, o setor é caracterizado pela preponderância da contratação masculina.

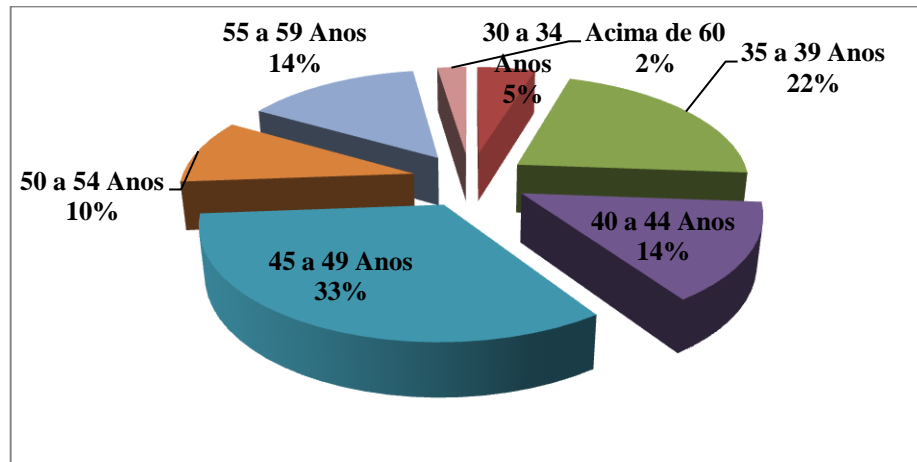
**Figura 8 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro - sexo



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

Em relação à faixa etária, observa-se (Figura 9 (6)) que 33% dos gerentes estão na faixa dos 45 a 49 anos, no entanto os gerentes com idade entre 35 a 39 representam 22% do corpo gerencial do setor, o que aponta para uma renovação, haja vista que estas pessoas não vivenciaram momentos da tutela governamental.

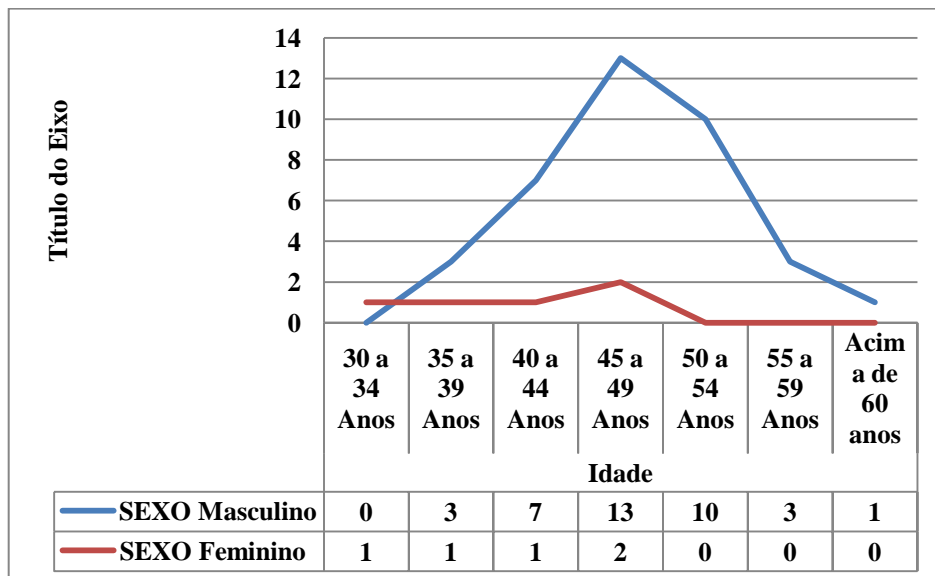
**Figura 9 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – faixa etária



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

Observa-se a frequência de homens de idades entre 45 a 49 anos (Figura 10 (6)) que desenvolvem atividades como gerentes no setor sucroalcooleiro. No entanto, no que concerne às mulheres, a frequência maior está nas idades abaixo de 45 anos.

**Figura 10 (6)** – Correlação – sexo x idade

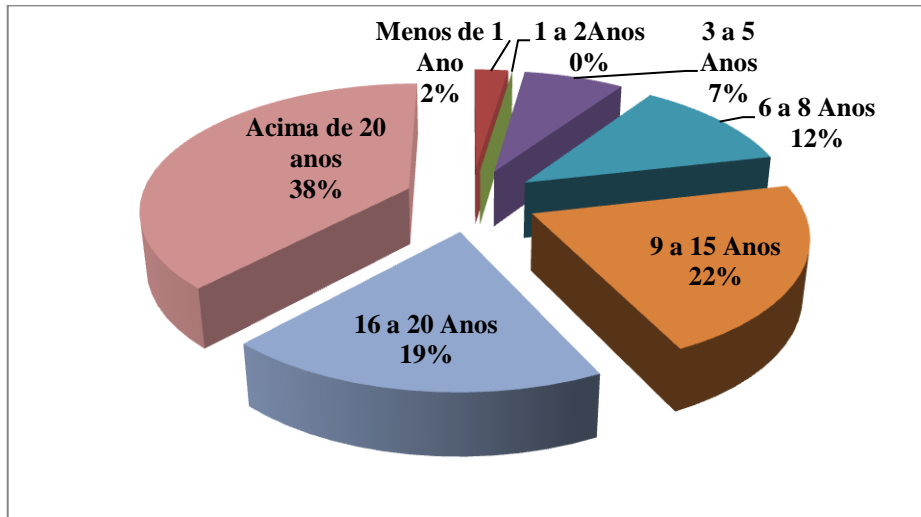


**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

Em relação ao tempo no setor sucroalcooleiro (Figura 11 (6)), observou-se que 38% dos gerentes estão no setor com tempo superior a vinte anos, no entanto 21% dos gerentes

desenvolvem suas atividades no setor com tempo inferior a oito anos. Este fato pode explicar as evoluções de práticas que estão sendo impressas no setor nos últimos anos, que ao contratar profissionais de outros setores produtivos, as empresas teriam acesso a novas tecnologias e ferramentas de gestão.

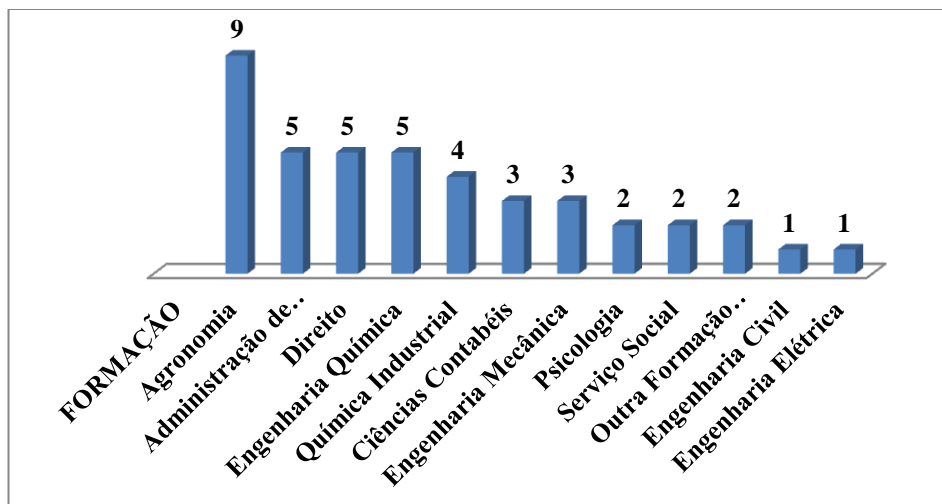
**Figura 11 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo no setor



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

Alguns gestores responderam que tinham formação em história e tecnologia da informação, conforme ilustrado pela Figura 12(6) abaixo.

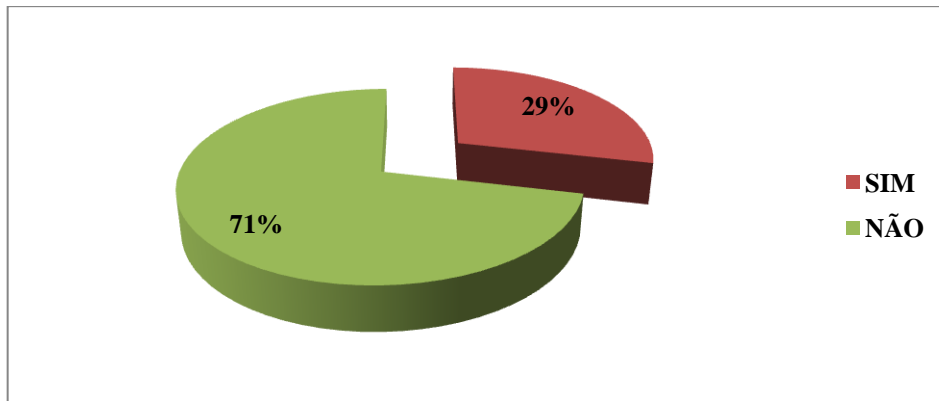
**Figura 12 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – formação



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

Um número representativo de respondentes desenvolve atividades gerenciais. 71% desenvolve atividades gerenciais com tempo superior a 9 anos – Figura 13(6).

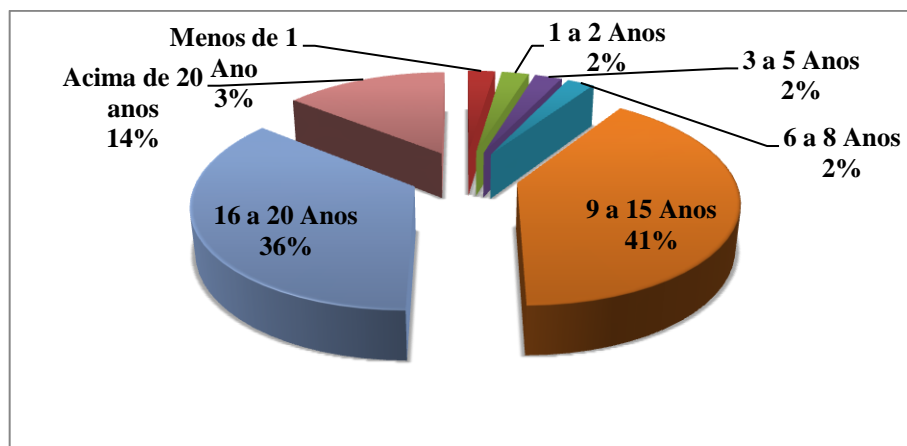
**Figura 13 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – iniciou na atual empresa como gerente



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

O setor sucroalcooleiro é caracterizado pela baixa rotatividade, segue abaixo os dados no que concerne ao tempo de empresa (Figura 14(6)). Observa-se que apenas 2% dos gerentes trabalham no setor há menos de dois anos, cabendo destacar que 79% dos entrevistados trabalham no setor por mais de nove anos.

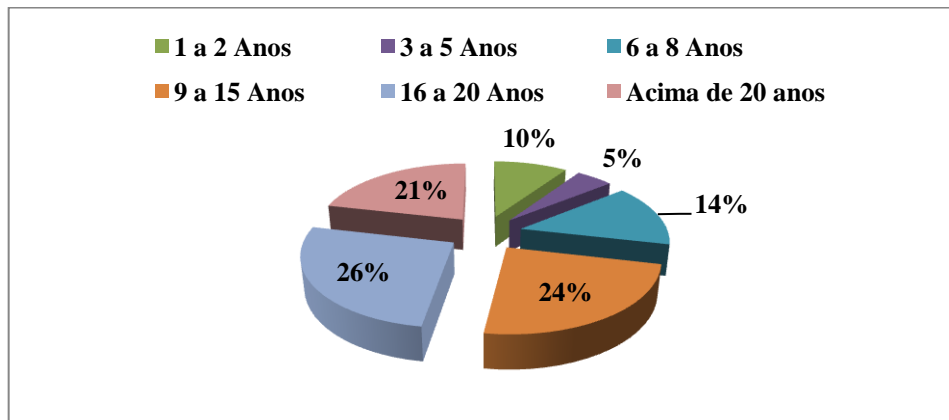
**Figura 14 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atual empresa



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

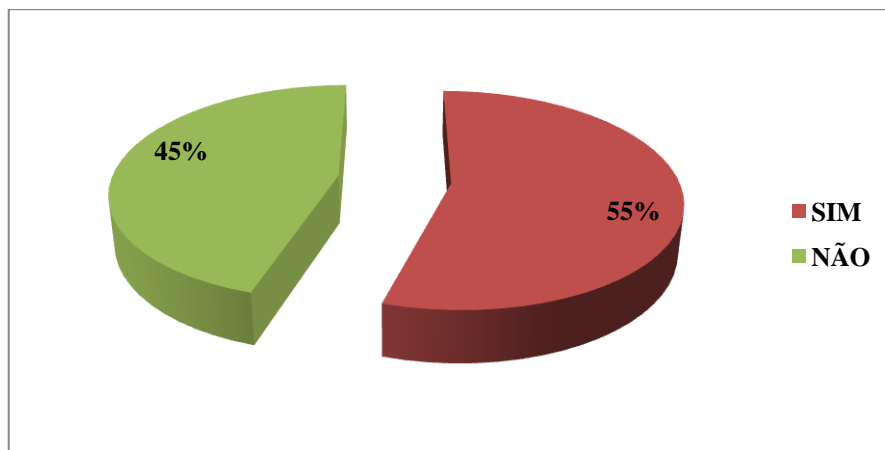
Trabalhar todas as chamadas das ilustrações a partir daqui...

**Figura 15 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atividade gerencial



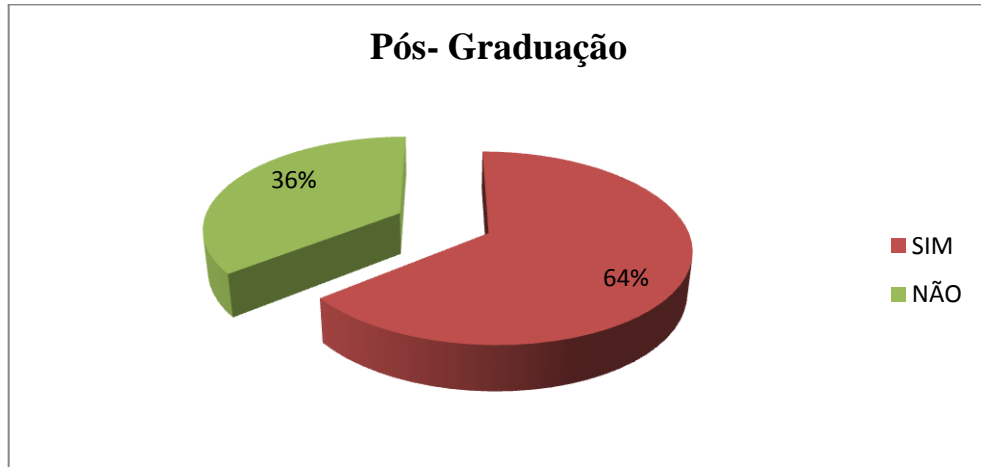
**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

**Figura 16 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atividade gerencial



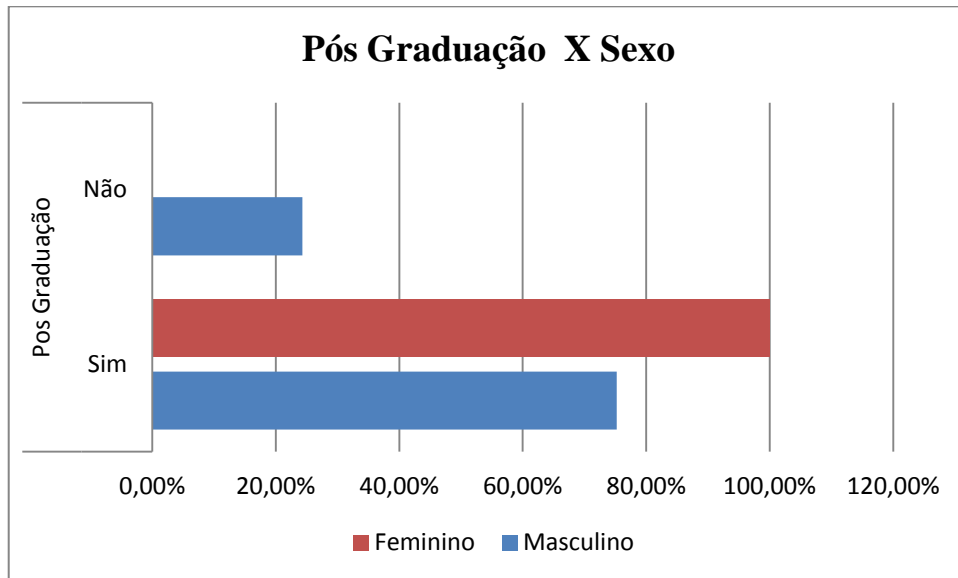
**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

**Figura 17 (6)** – Distribuição dos gerentes do setor sucroalcooleiro – tempo na atividade gerencial



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

**Figura 18 (6)** – Correlação Pós Graduação X Sexo



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da análise dos questionários

Considerando as respostas aos questionários, concluiu-se que o perfil do gerente do setor pode ser caracterizado pelo sexo masculino, idade entre quarenta e cinco e cinquenta e cinco anos, com a formação nas áreas de exatas nas diversas engenharias, com tempo de atuação no setor superior a vinte anos, com o tempo médio de empresa superior a nove anos, no entanto, não tendo iniciado suas atividades como gerente. A sua participação em PDGs teve início em média há cinco atrás, no entanto desenvolve atividade com gerente há mais de doze anos.

## 6.3 O que pensam os gerentes de RH

A definição dos gerentes entrevistados para compor a amostra obedeceu a alguns critérios, a saber: a) a participação ou contratação de PDGs nos últimos 2 anos; b) a empresa está entre os cinco melhores desempenhos nos últimos três anos de acordo com o boletim de desempenho do Sindaúcar; c) o gestor ter pós-graduação na área de gestão de pessoas; d) a disponibilidade de oferecer informações sobre os programas; e, por último; e) interesse em participar da etapa da entrevista.

Quando se chegou ao último critério, quatro gerentes de recursos humanos tiveram interesse em participar das entrevistas. Na fase da realização, três entrevistas aconteceram nas unidades industriais na rotina de trabalho dos gerentes. A última aconteceu na sede do sindicato, para otimizar o tempo.

Na visita às unidades, a pesquisadora anotou a dinâmica do trabalho do gerente de RH. Em todos os casos, as entrevistas iniciaram com atraso superior a 1 hora, em decorrência de demandas imprevistas para resolução de problemas. Durante o processo de entrevista, ocorreram inúmeras interrupções com conteúdos variados, no entanto o aspecto urgente predominava em todos os acessos. Estes eram caracterizados por pessoas da equipe, bem como gerentes de outras áreas e grande fluxo de funcionários para atendimento, com queixas e demandas diversas.

A pesquisadora teve acesso a relatórios de produtividade rural, absenteísmo rural, benefícios, dados escolares, planilhas sobre atestados médicos. No entanto, em nenhuma visita nas unidades foram apresentados projetos, sistematizações sobre desenvolvimento, avaliação de desempenho ou avaliação de eficácia das ações de desenvolvimento gerencial.

Alguns estudos apontam para crescente preocupação do setor no que compete aos novos matizes da área de RH, desde a implantação, bem como o desenvolvimento de ações



estratégicas. Todavia o enfoque dos estudos encontrados tem como temática as atividades operacionais, mais especificamente da área agrícola, voltadas para treinamentos operacionais, não propondo discussão acerca da temática do desenvolvimento gerencial.

As áreas de recursos humanos do setor sucroalcooleiro de Pernambuco são caracterizadas expressivamente por uma atuação focada na área de serviço social, departamento pessoal e mão de obra agrícola; no universo de treze unidades produtivas em operação, apenas três seguem modelo de recursos humanos estruturando, sendo uma delas participante de um grupo corporativo, com aplicação de políticas de recursos humanos unificada em todas as empresas de outros segmentos produtivos.

Os gerentes entrevistados destacam o crescimento e a atenção destinados à área de recursos humanos, todavia não evidenciam em seu discurso o alinhamento das políticas de recursos humanos com a estratégia organizacional, bem como não apresentaram ações sistematizadas e estruturadas no seu campo de atuação.

Objetivou-se compreender **como os programas são estruturados, como eles acontecem, qual a motivação, qual a justificativa da realização destas ações de desenvolvimento**. A partir das respostas dos gerentes foram criadas categorias de análise, conforme ilustra o Quadro 14 (6).

Quadro 14 (6) – Categorias de análise

<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Falta de alinhamento com a estratégia organizacional
B	Mimetismo
C	Alinhamento com as diretrizes organizacional

Fonte: Elaborado pela autora a partir das entrevistas com os gerentes de RH

### **6.3.1- DSC – Programas sem aderência com as demandas organizacionais**

Crerios utilizados para a incluso das expresso-es-chave em ideias centrais: respostas nas quais os gerentes de recursos humanos apresentam ideias referentes a construo dos programas evidenciando o aspecto empirico destas construo-es, sem planejamento, com a ausncia de avaliaes da efetividade destas aoes e sem a anlise da aderncia com as demandas organizacionais e individuais.

Os cursos s-o construidos a partir das demandas do dia a dia e verificamos o que precisa melhorar nas equipes de trabalho, por exemplo, observamos se o gerente tem problema com sua equipe de trabalho, ou at mesmo a prpria diretoria fala algo e j- fica para os cursos.

O Discurso programas sem aderncia com as demandas organizacionais foi construido a partir fragmentos da fala do GRH/PDG1 e GRH/PDG6

### **6.3.2- DSC – Mimetismo**

Crerios utilizados para a incluso das expresso-es-chave em ideias centrais: respostas nas quais os gerentes de recursos humanos apresentam ideias referentes a construo dos programas evidenciando o mimetismo. Os programas s-o realizados porque o mercado procede desta forma.

Estou atendida com o mercado, observo as empresas que fazem este tipo de treinamento e escolho uma empresa que e bem conceituada, me comunico com outros gerentes de RH de usina e de outras empresas, as vezes tambem comentam o que est- sendo feito e ai eu avalio, apresento para diretoria e contrato.

O Discurso mimetismo foi construido a partir de fragmentos da fala do GRH/PDG1, GRH/PDG4 e GRH/PDG6. O discurso dos gerentes de RH e homogneo, com apenas um

discurso divergente GRH/PDG2; o discurso predominante evidencia a inexistência de uma atuação focada nos princípios da área de recursos humanos; no que tange às etapas necessárias à construção de um programa de desenvolvimento, alguns aspectos importantes são negligenciados: o mapeamento das competências necessárias, o levantamento, bem como a definição das necessidades de desenvolvimento.

### **6.3.3- DSC –Ação de desenvolvimento alinhada à estratégia organizacional**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes de recursos humanos apresentam ideias referentes à construção dos programas evidenciando as etapas do planejamento, bem como a participação dos gerentes na construção do programa.

O programa foi construído a partir das diretrizes do planejamento estratégico e da avaliação de desempenho dos gestores, a diretoria foi entrevistada e cada gerente também, cada gerente tem sua matriz de desenvolvimento, o programa é construído com a participação de todos os envolvidos.

O Discurso ação de desenvolvimento alinhada à estratégia organizacional foi construído a partir de fragmentos da fala do GRH/PDG2 e GRH/PDG4. Os gerentes de recursos humanos evidenciaram as competências necessárias ao gerente do setor sucroalcooleiro.

### **6.3.4- DSC – Comunicação**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes de recursos apresentam ideias referentes ao processo de comunicação, aspecto necessário à prática gerencial no setor sucroalcooleiro.

O gerente tem que saber se comunicar ser claro com sua equipe, eu acredito que grandes problemas podiam ter sido resolvidos se a comunicação fosse melhor, mas eles têm dificuldade de se comunicar, precisam se comunicar tem que se comunicar de maneira objetiva e com isso consegue desenvolver seu trabalho sem muito estresse, sem muito problema. Percebi que os participantes têm se comunicado e se relacionado melhor com suas equipes.

O Discurso comunicação foi construído a partir de fragmentos da fala do GRH/PDG1, GRH/PDG2 e GRH/PDG4.

### **6.3.5- DSC – Os programas ajudam no desenvolvimento profissional**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias referentes à contribuição dos programas a partir da visualização da mudança do comportamento:

Os gerentes estão se relacionando melhor, entre eles e com a equipe, percebe-se pela postura, a postura mudou, acredito que a participação nos programas, ajuda muito no dia a dia deles, os reflexos são observados no desenvolvimento dos gestores, os resultados nas avaliações de desempenho evidenciam as melhoras.

O Discurso os programas ajudam no desenvolvimento profissional foi construído a partir de fragmentos da fala do GRH/PDG1, GRH/PDG2 e GRH/PDG4. Cabe destacar que o

fragmento que compôs o discurso que aponta para uma estruturação da avaliação de desempenho é o discurso do GRH/2.

Os discursos dos gerentes de recursos humanos apontam para uma necessidade de atuação estratégica. Todavia, não foram apresentadas no momento das entrevistas evidências da robustez nas ações de desenvolvimento, bem como necessidades basilares estratégicas à área de recursos humanos, no que concernem às etapas de levantamento de necessidade de desenvolvimento e descrição dos cargos gerenciais.

O setor sofreu inúmeras transformações ao longo da sua história. Muitas ações implantadas são voltadas ao desenvolvimento de política de recursos humanos, no entanto a velocidade da promoção destas práticas é inferior à crescente aceleração das mudanças e dos consequentes impactos promovidos por elas.

O avanço tecnológico e acesso a novas práticas de recursos humanos é discutido no estudo de Souza (2011). A autora destacou a lógica das práticas de recursos humanos das empresas entrevistadas, que ainda encontram-se amparadas em modelos de atuação lastreados na produtividade agrícola. Ao analisar o DSC dos gerentes de recursos humanos, encontrou-se nas práticas das empresas estudadas um enfoque voltado à produtividade rural, alinhado à vertente da atuação da área de recursos humanos com matizes assistencialistas.

Cabe refletir que esta postura arraigada pode ser vista como produto de um direcionamento assistencialista direcionado ao setor a partir do decreto de 6.969/81, por meio do Programa de Assistência Social (PAS), destinado ao setor, que proporcionava lastro para destinação de recursos voltados para uma atuação da assistência social, sendo responsabilidade das empresas emitirem relatório sobre as ações, obtendo, assim, um subsídio destes valores. Este discurso de avanço da área de recursos humanos é pautado numa ambiguidade com raízes no passado. Scopinho (2000, p 102) reflete sobre as práticas: “a política de recursos humanos, apesar de incorporar um discurso humanístico e participativo,

não representa uma superação do tradicional modelo de gestão taylorista predominante no setor”.

Ao relacionar a contribuição dos programas evidenciados pelos gerentes de recursos humanos, a maneira como se deu a construção dos programas e modelo de recursos humanos das usinas entrevistadas, observou-se que o PDG2 e o PDG4 foram estruturados de acordo com as demandas organizacionais, bem como as necessidades de desenvolvimento individual de cada participante, cabendo destacar que, embora não apresente uma sistematização da área de desenvolvimento, a usina contratante do PDG4 contratou uma empresa com vinte de anos de mercado, que mapeou as necessidades de desenvolvimento dos gerentes, sendo o programa construído em consonância com as demandas organizacionais e individuais.

## **6.4 O que pensam os gerentes treinados: um grupo focal o discurso do sujeito coletivo**

Neste DSC, composto por gerentes, com diversas formações, o grupo focal permitiu a reflexão, a complementaridade de ideias e reflexão sobre práticas, ocorrendo pontos de concordância e em alguns momentos divergências de práticas organizacionais.

Objetivou-se captar a análise que os participantes detêm sobre o cenário atual do segmento, reflexão necessária e essencial ao desenvolvimento de competência, de acordo com Le Boterf (2001).

A partir do discurso dos gerentes, foram criadas categorias a partir das sínteses das ideias centrais, ilustradas pelo Quadro 15 (6).

**Quadro 15 (6)** – Categoria de análise: descrição do cenário

<b>CATEGORIA</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
A	Crescente necessidade de desenvolver pessoas
B	Setor em crescimento
C	Falta de políticas governamentais para o setor
D	A mudança impulsionando novas práticas
E	Imprevisibilidade da atividade gerencial

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

### **6.4.1 DSC – Necessidade de foco nos resultados e redução de custo**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em ideias Centrais: respostas nas quais os participantes apresentam ideias referentes à necessidade dos gerentes terem foco no resultado, assim aperfeiçoando-os e reduzindo os custos, permanecendo, assim, no cenário competitivo.

Tem que minimizar os custos e melhorar a competitividade no mercado internacional. O setor tem que ter foco na a redução dos custos de operação porque não tem como expandir já que tem a limitação da capacidade de produção, em função da localização geográfica das empresas, para aumentar a produção precisa ter mais terras para expandir como não tem, a alternativa é aperfeiçoar os processos industriais e reduzir custos.

O Discurso necessidade de foco nos resultados foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT4/PDG4.e GT5/PDG6.

No DSC em tela, a formação técnica pode ter direcionado para a competência técnica, o saber fazer, haja vista que a formação em engenharia agrônômica e química instrumentaliza e direciona as informações, à medida que o gestor agrícola tem o domínio das possibilidades de expansão geográfica, cabendo ao gestor industrial a otimização dos processos industriais.

À medida que descrevem o cenário, os gerentes destacam a importância de conhecer o mercado de seus principais produtos, denotando visão conectada ao mercado. Passo fundamental para realização do “ser competente”.

O posicionamento de avaliar a situação, bem como os efeitos decorrentes desta, coaduna com uma visão antecipatória dos problemas que se descortinam para o setor. Assim, ao avaliar a situação, poderá o gerente mobilizar os recursos necessários à obtenção do êxito. No caso em tela, cabe traçar a estratégia de otimizar o processo, reduzindo os custos.

Apesar de apresentarem práticas organizacionais distintas, o grupo é composto por empresas que têm implementado o planejamento estratégico, outras desenvolvem suas atividades de uma maneira mais intuitiva.

O discurso dos gerentes é coeso no que tange à necessidade de mudança de perspectiva e foco para o resultado. O próprio cenário do setor aponta para este discurso. Algumas unidades produtivas centenárias encerram suas atividades nos últimos dois anos.

#### **6.4.2- DSC – Mudanças exigindo novas práticas**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias referentes à necessidade de revisão de práticas pelo setor:

Acabou aquele tempo do gerentão de usina, os tempos são outros, o mercado não aceita mais determinadas práticas, quem não se adequar vai fechar, por isso tem um monte fechando. As usinas eram assim as informações estavam na cabeça das pessoas tinha nada escrito, esta pessoa tinha tudo centralizado, era uma pessoa de confiança, mas tudo mudou, tem que ter procedimento, ser público para qualquer um realizar a atividade. As usinas de hoje tem anda haver com as usinas do passado, as mudanças estão forçando as usinas a saírem do comodismo, o setor precisa se reinventar, para se manter no mercado, precisa se atualizar, tanto na área agrícola como na industrial. Usina é empresa de alimentos e até um dia deste ninguém pensava assim, hoje estamos buscando certificações.

O Discurso mudanças exigindo novas práticas foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2 e GT/4PDG4.



No discurso dos gerentes foi evidenciada a preocupação diante das mudanças sofridas pelo setor. Este novo cenário exige uma nova postura do gerente, requerendo habilidades para lidar com as mudanças e as transmitindo para sua equipe.

O discurso revela reflexão sobre o passado, e consideram que na atual conjuntura devem assumir outras práticas. Este mesmo discurso remete às relações de confiança. Dutra (2004) destaca a dimensão ética da competência social, no momento em que o sujeito inspira confiança nas suas ações.

O DSC acima pode-se relacionar com algumas competências descritas na literatura estudada e que embasam este estudo.

### **6.4.3- DSC – Falta de políticas governamentais**

Crerios utilizados para a inclusao das Expressoes-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias referentes ao abandono governamental decorrente da falta de uma politica especifica ao segmento:

Somos um dos maiores setores produtivos do Pais, varias usinas estao fechado, e o governo assiste a distancia, nao tem como melhorar, o governo nao faz nada, tem fiscalizacao para tudo e governo esqueceu-se do setor.

O que evidencia a falta de politicas governamentais foi construido a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2 e GT/4PDG4.

Em todo momento e em todas as respostas, os gestores evidenciam o afastamento governamental e seus impactos, denotando orfandade e esquecimento por parte do governo, atribuindo a este fato as dificuldades do setor. Este discurso permeou o grupo focal em alguns momentos, sendo evidenciada pelos gerentes a necessidade de uma intervencao governamental.

Ressalta-se o caráter ambíguo deste discurso, à medida que os participantes relatam as constantes fiscalizações de naturezas diversas, tais como Ibama, CPRH, MTE, visto que, neste momento, evidencia-se a crença de que as fiscalizações são restritas apenas a este segmento produtivo.

É evidente que o ciclo de fiscalizações não é restrito ao segmento sucroalcooleiro. Esta crença remete, em primeira instância, à necessidade de uma visão macro por parte dos gerentes do segmento, competência esta relacionada à noção de contexto defendida por Le Boterf (2003), quando afirma que a análise é fundamental para direcionar a ação e o pensamento gerencial.

Baseado na crença de que as fiscalizações são restritas ao setor, os gestores denotam falta de envolvimento com o mercado, na verdade, a troca de informações com outros setores produtivos, haja vista que empresas de todos os segmentos produtivos são submetidas a fiscalizações diversas.

De acordo com o discurso, o governo que abandona é o mesmo que fiscaliza, o que revela conteúdos arraigados à postura protecionista, ou seja, é a ausência de tutela que incomoda, e, ao mesmo tempo, os impede de refletir e estabelecer relação com este “mesmo governo”.

#### **6.4.4- DSC – Imprevisibilidade da atividade gerencial**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias sobre o caráter imprevisível das rotinas gerenciais.

Tenho uma programação diária nunca consigo cumprir, sempre tenho pendência, posso afirmar que não tenho uma rotina estabelecida, trato com diversos problemas, um dia estou focado na ampliação da capacidade produtiva, no outro envolvido com imprevisto, tenho todo um planejamento que pode ser alterado a parti de condições climáticas, tudo pode mudar,

posso deixar minha programação para coordenar a melhor estratégia de apagar o incêndio no canal e que muda minha programação do dia.

O Discurso imprevisibilidade da atividade gerencial foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2 e GT4/PDG4, apresentados no Quadro 16 (6) a seguir.

**Quadro 16 (6) – Resumo dos discursos**

CAT.	DESCRIÇÃO	GT1/PDG1	GT2/PDG2	GT4/PDG4	GT5/PDG6	GT6/PDG6
A	Crescente necessidade de desenvolver pessoas	x	x	x	x	x
B	Setor em crescimento					x
C	Falta de políticas governamentais para o setor	x	x	x	x	x
D	A mudança impulsionando novas práticas		x		x	
E	Imprevisibilidade da atividade gerencial	x	x		x	

Fonte: Elaborado pela autora a partir do grupo focal

O mundo do trabalho vem sofrendo alterações e a partir destas surge, assim, um novo perfil do profissional do século XXI, que necessita lidar com imprevistos, analisar e conduzir ações de maneira inovadora, rápida e eficaz, comunicar-se adequadamente e assumir riscos, dentre outros. Esse novo perfil profissional leva à discussão acerca das mutações no trabalho e de sua organização (ZARIFIAN, 2008). Esta desordem controlada permeia a dinâmica da atividade (MINTZBERG, 2010).

O gerenciamento envolve uma mistura de infinitas atividades, incluindo “controlar e fazer e lidar e pensar e liderar e decidir”. O gestor deve conseguir se desvencilhar da especulação e da teoria e partir para o que é concreto e interpessoal. “Isso ocorre em três planos: informação, pessoas e ação” (MINTZBERG, 2010, p. 00).

Diante do cenário, os gerentes destacaram as principais preocupações evidenciadas no grupo focal. Foram criadas as seguintes categorias a partir das sínteses das ideias centrais, de acordo com o Quadro 17 (6).

**Quadro 17 (6)**- Categoria de análise : Preocupações dos gerentes diante do cenário atual

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
A	Aumento da responsabilidade do gerente
B	Previsão Negativa
C	As pessoas

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

### 6.4.5- DSC – Aumento da responsabilidade do gerente

Crítérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram ideias referentes às diversidades de assuntos administrados no cotidiano, o aumento da responsabilidade, bem como o domínio diversificado de conteúdos necessários à prática da gestão no segmento:

O cenário exige mais do gerente, são muitas demandas, eu trato com diversas situações ao mesmo tempo, preciso ter domínio de legislação trabalhista, ambiental, custos, acompanhamento das equipes de trabalho, trabalhar sobre pressão, habilidade com pessoas, é preço de açúcar, capacidade de decidir o que fazer em pouquíssimo tempo lido com que controlo e mais ainda com uma infinidade de coisas que não consigo controlar, como o clima, a seca impactou em todas as usinas e tenho que trabalhar para reduzir estes impactos.

O Discurso aumento da responsabilidade do gerente foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1 e GT6/PDG6.

A diversidade de assuntos tratados e domínios envolvidos apontam para o que advogava Zarifian (2001, p. 69), fazendo duas distinções principais: “A primeira consiste em, dado um repertório de normas de ação, escolher a mais adequada”. A segunda, considerada pelo autor mais importante nos dias de hoje, é: “tomar iniciativas em face de eventos que

excedem, por sua singularidade e/ou imprevisibilidade, o repertório existente de normas”. Nessa segunda situação está implícita a ação criativa e inovadora, porém baseada sempre em conhecimentos preexistentes. O trabalho gerencial é permeado por imprevisto.

#### **6.4.6- DSC - Previsão negativa**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em ideias centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram ideias referentes aos próximos anos do segmento, evidenciando um prognóstico negativo:

Acredito que os próximos anos serão decisivos e difíceis para muitas usinas, para sobrevivência algumas teriam necessidade de fusão. Além de todo cenário econômico, a atividade sofre com as condições climáticas, demora-se anos para recuperar do período de seca, todas as unidades tiveram perdas e não existe nenhum movimento governamental para sanar isto.

O Discurso previsão negativa do gerente foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2, GT4/PDG4 e GT5/PDG6 e GT6/PDG6.

No transcorrer do grupo focal os participantes descreveram em alguns momentos o cenário como promissor, no entanto, a ênfase está amparada na crescente demanda pelo consumo de etanol, apontando para um mercado promissor, conforme destacam Moraes et al. (2010), onde as exportações de etanol geraram, em 2010, receita de US\$ 1,0 bilhão, ou seja, a análise macro. Todavia, evidenciam como preocupações as questões climáticas, fato este que não é privilégio de Pernambuco, haja vista que a redução da produção no Nordeste chega a ultrapassar 14%.

### 6.4.7- DSC – As pessoas

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em ideias centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram ideias referentes ao desenvolvimento das habilidades com pessoas ao participarem do programa:

As pessoas estão mais questionadoras, mais abusadas, atrevidas, e ainda não tem gente para trabalhar, hoje é assim chegou, não deu certo, pede para ir embora quando pede né? Antigamente a pessoa chegava na usina e só saia quando se aposentava ou quando morria, hoje com as empresas de construção, porque em Pernambuco são varias empresas, muitas construções, indústrias se instalando, isto mudou as pessoas, elas tem outras oportunidades. Tenho vagas em aberto e não consigo preencher.

O Discurso previsão negativa do gerente foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2, GT4/PDG4 e GT5/PDG6 e GT6/PDG6.

A análise remete à dimensão dos recursos da competência descrita por Le Boterf (2003), onde os gestores, ao externarem preocupação relacionada com mão de obra, evidenciam a compreensão de que os resultados serão alcançados por meio das pessoas.

Considerando o cenário descrito pelos participantes do grupo focal, bem como as principais preocupações referentes ao segmento, os gestores refletiram sobre as competências necessárias à atuação gerencial, conforme ilustra o Quadro 18 (6) a seguir,

**Quadro 18 (6)** – Categoria de análise a partir da descrição das competências necessárias à atuação gerencial

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
A	Delegar para desenvolver pessoas
B	Visão Macro
C	Conhecimento Técnico
D	Habilidades com Pessoas
E	Saber agir, tomar decisão
F	Representante da empresa

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

### **6.4.8- DSC – Delegar como caminho para desenvolvimento da equipe**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram ideias referentes à necessidade de delegar, destacando como aspecto necessário à atuação gerencial

Consegue tirar o melhor de cada funcionário é delegar mesmo, tem gente que tem medo, mas pela quantidade de atividades que o gerente tem consegue separar, deixar de lado, os defeitos que cada um tem. Ele enxerga a possibilidade que aquele cara tem, o que ele tem de melhor e extrai aquilo dele pra que ele possa crescer. Dá direcionamento pra equipe se desenvolver, dá o caminho, ajuda a equipe a se desenvolver, a ser independente.

O Discurso delegar como caminho foi construído a partir de fragmentos da fala dos G1T/PDG1, G2T/PDG2 GT/PDG3.

### **6.4.9- DSC – Visão macro**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave ideias centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram as necessidade de compreensão de mercado e a amplitude de domínios necessários à um gerente do setor sucroalcooleiro de Pernambuco:

Tem que ser estratégico, tem visão geral do negócio, às vezes tenho que recuar e priorizar outras coisas tem que está alinhado com a diretoria, tem que entender que a usina é um todo, uma coisa só. Entender de tudo um pouco entender os impactos que posso causar na área do outro. Tem que pensar e tudo e lidar com tudo e decidir sobre tudo, sobre qualidade, segurança do trabalho, legislação, entender de mercado e explicar para equipe.

O Discurso visão macro foi construído a partir de fragmentos da fala dos G1T/PDG1, G2T/PDG2, GT3/PDG3 e GT4/PDG4.

Essa habilidade de ter pensamento sistêmico e visão ampla do negócio está também ligada à habilidade de desenvolver pessoas, presente na Categoria Visão Macro, pois não se trata apenas de administrar os recursos que o indivíduo possui, mas também de reconhecer seu potencial e desenvolvê-lo com o intuito contribuir com o diferencial para o negócio.

Fleury e Fleury (2000, p. 21) enfocam esse conceito como: “Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

#### **6.4.10- DSC – Conhecimento técnico**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave ideias centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram a necessidade de domínio técnico e experiência no segmento aspectos necessários à um gerente do setor sucroalcooleiro de Pernambuco:

Tem que conhecer de usina, usina funciona diferente, porque nem tudo que se aplica numa indústria se aplica numa usina, precisar de formação acadêmica pra área da função, domina mesmo o que faz um bom conhecimento da área que vai atuar, na verdade um domínio. É competente, conhece o assunto porque se ele é o gerente da área ele tem que conhecer pra poder cobrar, saber se está certo o que seu funcionário fez ou não. Se não tiver conhecimento da área, não consegue gerenciar. Saber transmitir para a sua equipe a sua capacidade de gerir o departamento, é importante, mostrar segurança e domínio naquilo que você faz pra poder transmitir seus subordinados, que isso é importante, acompanhamento de prazos.

O Discurso conhecimento técnico do gerente foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2, GT4/PDG4 e GT5/PDG6 e GT6/PDG6.

#### **6.4.11- DSC – Habilidade com pessoas**

Além de saber lidar com gente, precisa ter criatividade e jogo de cintura, não adianta ser resistente a mudança vai chegar. se você sabe lidar com gente,



you have 85% of the way done, you have that ability to give good news, give bad news, set goals, have empathy for people to put yourself in their shoes. Know that people act differently from others; and understand their reactions and positions without letting yourself be defeated for that, you need to be tireless with people, absorb the demands with serenity and pass on to the people.

According to Zarifian (2008), this competence in the relationship with people can be considered as the faculty of mobilizing networks of authors around the same situations and to do with that these authors share the implications of their actions, assuming areas of responsibility.

The negative prediction discourse of the manager was constructed from fragments of the speech of GT1/PDG1, GT2/PDG2, GT4/PDG4 and GT5/PDG6 and GT6/PDG6.

#### **6.4.12- DSC – Saber agir, tomar decisão**

Criteria used for the inclusion of key expressions-ideas: responses in which the managers highlighted the need to know how to act and make adequate decisions as necessary domains for a manager in the sugarcane sector of Pernambuco:

Solves problems in a certain way, knows how to prioritize, thinks quickly, can apply what you learned, reflects on the best decision to be taken and knows how to act, goes behind the people, certain and with focus on the final result, assumes risk, for being a manager you have to get into it, anticipate problems because you know what is happening, always keep yourself informed so as not to be surprised.

The negative prediction discourse of the manager was constructed from fragments of the speech of GT1/PDG1 and GT2/PDG2.

### 6.4.13- DSC – Representante da empresa

Eu tenho que ter habilidade para lidar com minha equipe, lidar com minha atuação técnica, mas também lidar com ministério do trabalho, com tudo que é fiscalizar, defender a empresa fora e dentro, porque tenho que defender as diretrizes da empresa junto aos funcionários também. Preciso representar a empresa em fiscalização ambiental, fiscalização do ministério do trabalho, fiscalizações diversas.

O Discurso evidenciando a necessidade de ser representante da empresa foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT2/PDG2 e GT4/PDG4.

Os gerentes participantes dos PDGs descreveram o cenário do setor, refletiram sobre o perfil necessário ao desenvolvimento de suas atividades no segmento e, assim, destacaram **quais são as contribuições destes programas no desenvolvimento de competências.**

A partir das respostas dos gerentes foram criadas as seguintes categorias, apresentadas no Quadro 19 (6) a seguir.

Quadro 19 (6)- – Categoria de análise : Contribuições dos PDGs

CATEGORIA	DESCRIÇÃO
A	Processo de Tomada de decisão
B	Desenvolvimento das habilidades gerenciais
C	O PDGs como fonte complementar de desenvolvimento, mas não a única
D	Habilidade com pessoas gestão da equipe
E	Autoconhecimento
F	Visão Holística da empresa

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

### 6.4.14- DSC – Tomada de decisão

Crítérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram ideias referentes à contribuição dos programas no processo de tomada de decisão:

Tomo decisão todos os dias, mas não conhecia as ferramentas, nem as teorias que fundamentavam, e isto me ajuda muito hoje, porque busco mais informações quando vou tomar uma decisão, hoje tenho acesso a uma infinidade de ferramentas.

O Discurso evidenciando o processo de tomada de decisão foi construído a partir fragmentos da fala dos GT2/PDG2 e GT4/PDG4.

As competências referentes à tomada de decisão, iniciativa, habilidade de envolver outras pessoas e capacidade de promover mudanças são fundamentais á prática da gestão Mintzberg (2010).

#### **6.4.15- DSC – Desenvolvimento de habilidades gerenciais**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram ideias referentes ao desenvolvimento das habilidades gerenciais ao participarem dos programas:

Eu avalio como importantes questões focadas no desenvolvimento de habilidades gerenciais com liderança, administração de tempo, planejamento estratégico, agora gestão do estresse e qualidade de vida. Me fortaleceu para refletir sobre a melhor decisão a ser tomada e sabe agir. Acredito que postura de uma maneira geral, como também não tem medo de executar mudanças, de assumir riscos.

O Discurso evidenciando a contribuição de desenvolvimento das habilidades gerenciais a a partir da participação em programas foi construído a partir fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2e GT4/PDG4.

#### **6.4.16- DSC – O PDG proporcionou o autoconhecimento**

Crêterios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias referentes ao processo de autoconhecimento em decorrência da participa o no PDG:

Acho que o curso me ajudou nisto, hoje sou uma pessoa que   capaz de parar, pensar, pensar com calma mesmo, hoje eu sei me comportar, eu desenvolvi a habilidade emocional mesmo, que a pessoa tem que ter para lidar com isso. Me conheo melhor já sei como vou me comportar em determinada situa o, evito situa es que já sei qual seria meu comportamento.

O Discurso retratando a contribui o voltada para o autoconhecimento previsão negativa do gerente foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1 e GT6/PDG6.

Outro aspecto muito recorrente nos discursos individuais dos gestores e que, por isso, compuseram o discurso coletivo,   a necessidade se de relacionar a capacidade técnica para desenvolver habilidades para o trabalho em equipe. Esse aspecto   particularmente interessante de ser observado, pois tal habilidade humana   uma das três necessárias ao exercício da atividade profissional descritiva por Mintzberg (2006), além das habilidades conceituais e técnicas.

#### **6.4.17- DSC – Os programas como fonte complementar de desenvolvimento**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes destacaram ideias referentes aos PDGs como fonte complementar de desenvolvimento:

Apesar de conhecimento sobre o tema delegar, acho que foi muito importante, pois me ajudou a refletir sobre o tema, na verdade é como se conhecimento tivesse adormecido e com o curso foi despertado.

O Discurso nas quais os gerentes destacaram ideias referentes aos PDGs como fonte complementar de desenvolvimento foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2 e GT4/PDG4

#### **6.4.18- DSC – No desenvolvimento de habilidades com pessoas e gestão de equipes**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias referentes ao processo de gestão da equipe em decorrência da participação no PDG:

A grande contribuição é desenvolver melhor a habilidade de lidar com pessoas e com a equipe mesmo, passeia entender melhor as motivações das pessoas, entender o que está por trás de um conflito, com todas estas mudanças no setor, o grande impacto é nas pessoas, me fortaleci nas relações com os outros e principalmente com minha, porque estou delegando, isto gera o desenvolvimento e conseqüentemente a satisfação. As pessoas estão mais questionadoras, isto exige mais do gerente, porque quando era uma especialista, um técnico, dominar a minha área de atuação me bastava, mas agora preciso de resultado através das pessoas, entender sobre os limites, aptidões, sobre a construção de uma equipe, sobre gente mesmo.

O Discurso que evidencia a contribuição focada na gestão de equipe foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2, GT4/PDG4 e GT5/PDG6 e GT6/PDG6.

De acordo com Zarifian (2008), essa competência pode ser considerada como a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações e de fazer com que esses autores compartilhem as implicações de suas ações, construindo uma relação de corresponsabilidade. Cabe destacar que, à medida que se torna um gerente, seu foco muda do indivíduo para o grupo (MINTZBERG, 2010).

#### **6.4.19- DSC - Aplicabilidade dos conteúdos**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias referentes àquelas onde evidenciaram, no grupo focal, momentos em que os conteúdos foram trabalhados nos PDGs em suas rotinas de trabalho:

Na administração de conflitos com a equipe, eu vejo agora como produtivo, como algo que posso tirar um aprendizado para mim e para equipe mesmo, o conflito era percebido como algo negativo, mas acredito que é importante para a mudança, algo precisa ser tratado, falado. O conflito era algo que tentava finalizar. Consigo aplicar também na condução de reuniões, feedback, mas a maior dificuldade de aplicar é a administração de tempo, mesmo com dificuldade de implantar tento minimizar os impactos dos ladrões de tempo. Antigamente eu não fazia reuniões técnicos gerenciais, apenas.

O Discurso sobre aplicabilidade de conteúdos foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT2/PDG2, GT4/PDG4 e GT5/PDG6 e GT6/PDG6.

#### **6.4.20- DSC – Visão holística**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes apresentam ideias referentes àquelas onde evidenciaram, no grupo focal, o desenvolvimento de uma visão holística a partir da participação nos PDGs:

Participar deste curso despertou uma visão mais holística da empresa, comecei entender melhor os pares, entender melhorar as demandas das

outras áreas. Comecei a entender a importância de cada área, desenvolvi a compreensão das dificuldades das outras áreas, entender mais o funcionamento das outras áreas, entendendo a minha contribuição na área dos outros gerentes e entender a dificuldade de realização deles também. Comecei a entender o porquê das coisas, porque determinada área tem suas exigências e os impactos causados quando não sigo as diretrizes das outras áreas, entendo hoje mais da empresa, a comunicação está melhor.

O Discurso evidenciando a visão holística do gerente foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT2/PDG2, GT4/PDG4 , GT5/PDG6 e GT6/PDG6.

A participação no PDG denotou para os gerentes o desenvolvimento da competência social, que se refere à interação social. A partir desta interação o gerente desenvolveu uma visão holística sobre a empresa, bem como as implicações das suas atividades e dos demais no todo organizacional.

Procurou-se investigar a percepção dos gestores sobre a construção dos programas, buscando evidenciar a participação deles neste processo de construção, bem como foram sucedidas as etapas. Preponderantemente, a partir das análises das transcrições dos discursos dos gerentes, construiu-se o seguinte discurso:

#### **6.4.21- DSC - Construção do programa sem a participação dos gestores**

Critérios utilizados para a inclusão das Expressões-chave em Ideias Centrais: respostas nas quais os gerentes evidenciaram que não participaram da construção dos programas, como também não possuem conhecimento acerca dos pontos de melhoria em sua atuação profissional:

O programa foi construído pelo RH, pela diretoria, para que os gerentes se relacionassem melhor com suas equipes e com os demais gerentes. Fui convidado a participar com argumento de necessidade de melhoria, recebi a informação que o curso ia iniciar e que eu deveria participar, na verdade todos os gerentes da usina. Não sabia de nada sobre os conteúdos nem o que iríamos trabalhar. Não sei o que preciso melhorar posso está achando que

estou bem e ser surpreendido, o curso foi desenvolvido a partir dos pontos de melhoria, mas os meus pontos de melhoria nunca me foram falado, seria importante ter este feedback.

O Discurso evidenciando a exclusão dos gerentes na construção dos programas foi construído a partir de fragmentos da fala dos GT1/PDG1, GT4/PDG4 ,GT5/PDG6 e GT6/PDG6.

Neste momento, cabe reflexão: em contraponto com que foi evidenciando pelos gerentes de recursos humanos, quando afirmam que a área está estruturada e é percebida a evolução do setor, e a importância destinada à área de recursos humanos, mas a existência de práticas, como avaliação de desempenho, forneceriam um alicerce robusto, à medida que os gestores teriam um feedback acerca de seus desempenhos, bem como do processo de desenvolvimento.

Os gestores não participam da estruturação dos programas, como destaca Luona (2005). A efetividade das ações de desenvolvimento está estritamente relacionada à participação nos gestores na sua estruturação.

## **6.5 Respondendo a pergunta de pesquisa**

Sendo assim, este trabalho propunha-se a responder a seguinte pergunta de pesquisa:

**Como os gerentes percebem a contribuição dos programas de desenvolvimento gerencial na aquisição de competências necessárias ao desempenho de gerentes do setor sucroalcooleiro no Estado de Pernambuco?** Para tanto, foram traçados alguns objetivos que nortearam o presente estudo:

- Descrever os programas de desenvolvimento gerencial do setor sucroalcooleiro do Estado de Pernambuco;



- Descrever como são estruturados os programas de desenvolvimento gerencial
- Descrever o perfil dos gestores do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco
- Examinar as competências descritas pelos gestores como necessárias a prática da gestão no setor sucroalcooleiro do Estado de Pernambuco;
- Mapear as competências gerenciais necessárias à atuação gerencial descrita pelos gestores do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco.
- Descrever as contribuições, expressas pelos gestores, dos PDG no desenvolvimento de competência necessária.

Os conteúdos dos programas analisados foram construídos, em maior expressão, sem a participação dos gestores envolvidos, bem como caracterizada pela falta de aderência com a realidade organizacional, posto que se trata de um conteúdo programático padronizado.

Alguns programas (PDG2 e PDG4) objetivam desenvolver competências alinhadas com as demandas de mercado, no entanto não foram evidenciadas pelos gerentes treinados contribuições oriundas da participação no PDG.

Mintzberg (2006) critica este modelo pré-formatado, designado pelo autor como *plug-play*, fazendo alusão a algo que é posto na tomada de energia, sugerindo programas customizados que contemplem as realidades e demandas organizacional e, principalmente, as peculiaridades e necessidades de desenvolvimento específico dos participantes. Faz-se necessário destacar o contraponto existente em dois programas analisados, construídos a partir das demandas organizacionais e específicas dos gestores, evidenciadas em entrevistas prévias com a diretoria e gerentes treinados, além do caráter dinâmico dos conteúdos no transcorrer do programa, alinhado às mudanças vivenciadas pela organização.

Na percepção dos gerentes de recursos humanos, os programas de desenvolvimento gerencial trazem contribuições à medida que desenvolvem competências fundamentais à prática gerencial. Nesta perspectiva, foi destacada a habilidade de lidar com pessoas e

comunicação como as competências necessárias ao gerente do setor sucroalcooleiro de Pernambuco, no entanto os gestores de recursos humanos evidenciaram a contribuição principal no que tange à habilidade com pessoas.

O grupo focal objetivou percurso pensamento, viabilizando a reflexão dos participantes à medida que percorreu um caminho a partir do roteiro pré-definido, a saber:

- a) reflexão sobre o cenário sucroalcooleiro de Pernambuco;
- b) destaque sobre as principais preocupações;
- c) principais competências necessárias ao cenário atual;
- d) estruturação dos programas de desenvolvimento; e,
- e) contribuições dos PDGs no desenvolvimento de competências.

Este processo de constante tentativa de adaptação às mudanças impulsiona as organizações a uma nova concepção de profissional, capaz de lidar com cenários incertos presentes no mundo do trabalho, direcionando, assim, o enfoque para as competências gerenciais, como alternativa promissora frente às transições presentes no atual contexto (PEREIRA e SILVA, 2011).

Os gerentes evidenciaram nos seus discursos a preocupação em desenvolver suas equipes, revelando clareza da obtenção de resultados a partir das pessoas:

Dá direcionamento pra equipe se desenvolver, dá o caminho, ajuda a equipe a se desenvolver, a ser independente.

A competência aqui se refere aos recursos, os quais o indivíduo lança mão daqueles necessários à realização de algo, podendo ser recursos físicos, informação e pessoas (LE BOTERF, 2003).

Cabe relacionar as competências destacadas pelos gestores como necessárias ao desenvolvimento de atividades no contexto atual do setor sucroalcooleiro, bem como as competências desenvolvidas nos PDGs, com as dimensões da competência proposta pelos

autores da escola francesa e brasileira: Zarifian (2008) Le Boterf (2006), Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2004), conforme Quadro 20 (6) a seguir:

**Quadro 20 (6)**- Resumo das competências cognitivas evidenciadas no grupo focal

Competência Cognitiva	Conhecimento Técnico
	Análise do Contexto
	Habilidade com pessoas
	Experiência anterior
	Conhecimento Procedimental

Fonte: Elaborado pela autora a partir do grupo focal

As Habilidades Técnicas referem-se aos conhecimentos específicos da área e à experiência profissional exigida para o desempenho da função (LE BOTERF, 2003). O conhecimento do processo também é importante para que se tenha a visão do todo e, com isso, auxiliar e desenvolver a equipe.

O conhecimento técnico foi evidenciado pelos gerentes como necessária à atuação do gerente do setor sucroalcooleiro de Pernambuco:

Precisa de formação acadêmica pra área da função, domina mesmo o que faz um bom conhecimento da área que vai atuar, na verdade um domínio.

O conhecimento técnico acerca das funções a serem desenvolvidas é imprescindível ao êxito no desempenho organizacional (PEREIRA e SILVA, 2011).

A experiência anterior é evidenciada no discurso dos gerentes:

Tem que conhecer de usina, usina funciona diferente, porque nem tudo que se aplica numa indústria se aplica numa usina.

[...] conhece o assunto porque se ele é o gerente da área ele tem que conhecer pra poder cobrar, saber se está certo o que seu funcionário fez ou não. Se não tiver conhecimento da área, não consegue gerenciar.... mostrar segurança e domínio naquilo que você faz saber transmitir para a sua equipe a sua capacidade de gerir o departamento, é importante, mostrar segurança e domínio naquilo que você faz pra

poder transmitir seus subordinados, que isso é importante, acompanhamento de prazos.

A análise do contexto não foi descrita pelos gestores participantes do grupo focal, no entanto, o discurso revela a compreensão sobre o cenário balizador das práticas e direciona os comportamentos dos gerentes:

Acabou aquele tempo do gerentão de usina, os tempos são outros, o mercado não aceita mais determinadas práticas, quem não se adequar vai fechar.

Como também foi evidenciado:

As usinas de hoje tem nada haver com as usinas do passado, as mudanças estão forçando as usinas a saírem do comodismo, o setor precisa se reinventar, para se manter no mercado, precisa se atualizar, tanto na área agrícola como na industrial.

As competências descritas Para Fleury e Fleury (2000), o saber agir responsável implica em ações que agregam valor à empresa e ao indivíduo, o que pode ser observado nos princípios que visam agregar valor à empresa por meio do desenvolvimento do potencial dos funcionários, da obtenção de padrões de qualidade, do comprometimento pela excelência da produção, eficiência na busca da liderança de custo e tomada de decisão na busca de melhoria contínua.

Esse novo cenário exige do gerente a capacidade de mobilizar conhecimentos e saberes, em uma situação profissional, para enfrentar eventos conhecidos e imprevistos e, após solucioná-los, refletir sobre o ocorrido para compreendê-lo, gerando assim novos conhecimentos.

**Quadro 21 (6)**- Resumo das competências evidenciadas no discurso dos gestores

Competências Sociais	Liderança
	Responsabilidade por pessoas
	Habilidade com pessoas
	Saber ouvir, Comunicação
	Iniciativa

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

A habilidade com pessoas está como uma necessidade de desenvolvimento expressa pelo gerente de recursos humanos. Os demais gerentes avaliam que para lidar com o cenário atual é fundamental. Esta também foi destacada como um aspecto desenvolvido a partir dos programas de desenvolvimento gerencial:

Estabelecer metas, ter empatia com as pessoas para se colocar no lugar das pessoas. Saber que as pessoas agem diferente umas das outras; e entender suas reações seus posicionamentos sem se deixar vencer por isso, precisa ser incansável com as pessoas, absorver as demandas com serenidade.

No discurso dos gerentes de recursos humanos é destacada a demandas pela necessidade de comunicação:

O gerente tem que saber se comunicar, ser claro com sua equipe, eu acredito que grandes problemas podiam ter sido resolvidos, mas eles têm dificuldade de se comunicar, precisa se comunicar tem que se comunicar de maneira objetiva.

Isso pressupõe desenvolver a capacidade de tomar a iniciativa e se responsabilizar pelas situações profissionais com as quais se defronta; ter uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade aumenta; ser capaz de mobilizar a rede de atores em volta das mesmas situações; e assumir áreas de responsabilidades e não mais tarefas específicas e prescritas (ZARIFIAN, 2003).

Esse novo cenário exige do gerente a capacidade de mobilizar conhecimentos e saberes, em uma situação profissional, para enfrentar eventos conhecidos e imprevistos e,

após solucioná-los, refletir sobre o ocorrido para compreendê-lo, gerando, assim, novos conhecimentos.

Mintzberg (2010) defende que as organizações devem direcionar esforços voltados ao desenvolvimento gerenciais, para que possam ser capazes de organizar os fluxos de competências existentes em seus ambientes, principalmente aqueles relativos à informação e às relações de seus membros. Esta prática direciona as organizações para que obtenham uma boa performance frente ao segmento em que operem. “Em grandes organizações, o papel do gerente não depende tanto do que ele mesmo faz como alocar recursos ou tomar decisões, e sim do tanto que ele ajuda outros a fazê-lo” (MINTZBERG, 2010 p. 61).

Ruas (2005) considera necessário que as empresas realizem robustos investimentos na busca pela aprendizagem organizacional, especialmente por meio dos programas de desenvolvimento das competências gerenciais, uma vez que estes podem traduzir-se em diferencial, dependendo do ambiente em que estas estejam inseridas.

As competências ou atividades de um gerente não são definidas pelo setor produtivo onde ele desenvolva suas atividades: governo, empresas com ou sem fins lucrativos (MINTZBERG, 2010).

Em geral, a filosofia de gestão de uma empresa tem pouca influência sobre o trabalho que os seus administradores realizam. O estilo pessoal de um gerente também é importante. Pessoas com personalidades diferentes podem abordar o mesmo trabalho de formas diferentes. No entanto, o estilo pessoal indica a forma de agir dos gerentes e não as decisões particulares que decidam tomar (MINTZBERG, 2010).

**Quadro 22 (6)-** Resumo Competências sobre processo

Competências sobre processo	Liderança
	Responsabilidade por pessoas
	Habilidade com pessoas
	Saber ouvir, Comunicação
	Iniciativa

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

Considerando o estilo e as demandas pessoais, é fundamental para o êxito de programas de desenvolvimento gerencial, a participação dos envolvidos, a compreensão dos estilos e a amplitude da demanda organizacional, bem como o contexto em que se encontram inseridos.

Esta habilidade de comunicação também é destaca por Mintzberg (2010) como essencial à atuação gerencial. O gestor precisa comunicar-se com as áreas e com sua equipe; é necessário o desdobramento das atividades e direcionamento.

Os gerentes de RH também destacaram a importância da comunicação na atividade gerencial, ressaltando-a como principal contribuição dos PDGS no desenvolvimento gerencial.

**Quadro 23 (6)-** Competências técnicas

Competências Técnicas	Formação profissional
	Domínio da atividade e dos processos

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

No entanto, ao refletir sobre as contribuições dos PDGs ao desenvolvimento de competências, são destacadas as seguintes categorias de competências:

A contribuição dos programas resvala num dos papéis gerenciais:

**Quadro 24 (6)-** Competências sociais

Competências Sociais	Habilidade com pessoas
	Desenvolvimento de equipes

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

Os gerentes evidenciam que os resultados serão atingidos por meio das pessoas, o que reforça o que advoga Mintzberg (2010), ao afirmar que se trata da capacidade de mobilizar pessoas com foco em um objetivo comum. Neste momento, o gerente utiliza os recursos necessários à consolidação do objetivo, a saber: as pessoas.

**Quadro 25 (6)-** Competências cognitivas

Competências Cognitivas	Autoconhecimento e reflexão
	Domínio da atividade e dos processos

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

Os gerentes destacam como contribuição dos PDGs a capacidade analítica, reflexiva e o autoconhecimento, aspecto este facilitador nas relações com as equipes de trabalho

**Quadro 26 (6)-** Competências funcionais

Competências Funcionais	Visão Macro
	Habilidades Gerenciais
	Administração de tempo

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir do grupo focal

Concluiu-se, ao analisar a relação existente entre as propostas dos PDGs, os domínios necessários à atividade gerencial e às contribuições advindas das participações em PDGs, que:

- a) os gerentes têm clareza das competências necessárias à atuação gerencial em mercados turbulentos, apontando para a necessidade de reposicionamento e revisão das práticas anteriores;
- b) as competências propostas pelos programas não abrangem as competências necessárias descritas pelos gerentes; e,
- c) os programas contribuem para o desenvolvimento de competências, no entanto, em dissonância com a demanda do setor, haja vista que se trata de um setor que vem,



ao longo de sua história, sofrendo com mudanças bruscas, exigindo além das competências sociais e comportamentais desenvolvidas nos programas.

## **6.6 Limitações do estudo e sugestão de estudos futuros**

Por se tratar de um setor que tende a não trocar informações estratégicas, mesmo considerando o fato de a pesquisadora trabalhar neste segmento, ou causa disto, ocorreram dificuldades quanto às informações. A distância geográfica dificultou a conclusão do estudo.

Outra dificuldade faz referência ao investimento limitado em ações de desenvolvimento gerencial da maioria das unidades e compreensão equivocada dos conceitos de treinamento e desenvolvimento.

Sugere-se a possibilidade de estudos voltados para validação de um modelo de competência do gerente do setor sucroalcooleiro.

## 7 Considerações Finais

---

O presente estudo teve como objetivo compreender a percepção dos gestores de recursos humanos e gerentes treinados sobre as condições de eficácia dos gerentes do setor sucroalcooleiro do estado de Pernambuco.

Os PDGs foram analisados à luz da literatura pesquisada, no que concerne à construção dos programas, bem como, às competências desenvolvidas.

Foi trilhando, durante o processo da construção desta dissertação, um caminho que conduziu os gestores treinados e de recursos humanos a uma reflexão sobre o cenário em que se encontram inseridos para que, assim, se pudesse captar a percepção acerca dos pressupostos que embasam este estudo, a saber: a noção de evento e contexto, tão marcante na escola francesa de competência.

Os participantes refletiram sobre o cenário em que suas atividades são desenvolvidas, evidenciaram suas principais preocupações, destacando, assim, as competências necessárias à convivência neste cenário atual. Ao final, descreveram as contribuições das ações de desenvolvimento na atuação gerencial.

A metodologia adotada do DSC, uma abordagem da pesquisa qualitativa que tem em sua técnica a fundamentação da agregação de depoimentos, mostrou-se útil para conhecer as representações sociais dos gerentes do setor sucroalcooleiro sobre as contribuições das ações de desenvolvimento promovidas pelas empresas no setor, todavia as contribuições remetem à reflexão sobre a prática gerencial, sobre o impacto exercido pela história do setor e as expectativas à discussão sobre o trabalho multiprofissional, configurando uma determinada cadeia significativa e argumentativa.

Além disso, a análise do Discurso do Sujeito Coletivo possibilitou a ampliação da opinião de vários sujeitos para a opinião de uma coletividade, tornando possível a percepção de que o todo é maior que a soma das partes. Essa análise, em busca das semelhanças entre os diferentes, fortalece a compreensão da importância da pesquisa científica para o aperfeiçoamento profissional e sua real contribuição para o meio acadêmico e profissional.

O setor sucroalcooleiro está sofrendo com as mudanças ocorridas no cenário empresarial. Observa-se no discurso dos gerentes do setor uma necessidade de tratamento diferenciado. Este fato se relaciona com um passado de atuação governamental, em que predominava uma postura tutelar para o setor. A maneira que os impactos são sentidos hoje pelo setor está diretamente relacionada com um passado protecionista, sendo o relato caracterizado pelo teor da orfandade.

Em síntese, o setor sucroalcooleiro vive um momento de mudanças significativas em sua forma de gerenciamento. As empresas, como destacou-se, vêm promovendo ações de desenvolvimento objetivando preparar os gestores para esta nova realidade, para que, assim, possam manter-se frente às pressões competitivas.

O setor tenta abandonar as raízes de uma gestão familiar paternalista, forjada na vertente do assistencialismo e volta seu foco à gestão profissional, apontando para operações que requerem gestores treinados, competentes e com experiência.

O segmento é caracterizado por empresas familiares que apresentam uma cultura baseada em centralização do poder, somadas à valorização das relações baseadas em laços de sangue ou em confiança pessoal.

As empresas do segmento sucroalcooleiro devem compreender que as decisões devem ser baseadas em critérios impessoais, o desempenho deve ser avaliado por meio de critérios objetivos, como produção, custos e retorno sobre os investimentos, .

O grupo focal revelou contribuições acerca da dinâmica e exigências do desempenho gerencial neste segmento. Ao longo dos anos, o setor se desenvolveu sentindo pouco as oscilações pertinentes ao mercado, já que em qualquer oscilação existia uma regulação governamental. O segmento sucroalcooleiro é uma das cadeias produtivas forjada na vertente social; a divisão social do setor é uma das características predominante.

Este estudo possibilitou maior entendimento sobre os comportamentos atuais visualizados no setor, haja vista que o resgate histórico traçou um caminho a ser percorrido. O estudo contribui para discussão acerca do tema desenvolvimento gerencial em um setor caracterizado pelo foco em treinamentos operacionais.

Com base nas referências de Le Boterf e Zarifian, aplicou-se o entendimento de competência como faculdade de mobilizar recursos pessoais e do meio para a resolução de problemas reais e o atingimento de objetivos determinados. Nesse sentido, a competência existe apenas na atitude que a expressa. Para o levantamento das competências desenvolvidas pelos gerentes participantes de PDGs, utilizou-se a técnica de *focus group*, aplicada a grupos com cinco integrantes.

Concluiu-se para este estudo que os gestores percebem como competências necessárias ao gerente do segmento, considerando o contexto em que se encontram inseridos: **Competência social:** habilidade com pessoas, gerir equipe, capacidade de desenvolver pessoas, relação interpessoal; **Competência Cognitiva:** lidar com mudanças, necessidade de se adaptar, flexibilidade e imprevisibilidade, mobilização de recursos (pessoas ou recursos físicos, relacionais e informacionais), objetivando o êxito. Os gestores destacaram que os resultados só podem ser alcançados por meio das pessoas; **Competências Comportamentais, Liderança, Competência sobre processo:** faz referência ao domínio do funcionamento das operações, **conhecimento técnico** sobre usina e necessidade de domínio da atividade para que assim possa ser gerente; **Competência sobre serviço:** foco no resultado e compreensão do

impacto de sua atividade no trabalho de outras equipes de trabalho; **Competência funcional:** representante da empresa, tomada de decisão, visão macro.

No entanto, ao destacarem as contribuições decorrentes, os gestores submetidos aos PDG1, PDG2, PDG4, PDG6 percebem as contribuições das ações desenvolvimento relacionadas às **Competências sociais**, habilidades com pessoas, delegar; a **Competência sobre serviço** destacada pelos participantes dos PDG2 e PDG4: tomada de decisão, visão macro, habilidades gerenciais; **Competência cognitiva**, à medida que os gestores destacam o autoconhecimento, adquirido a partir da participação nos programas, bem como as contribuições para as reflexões antes do processo decisório.

Os gestores evidenciam contribuições acerca dos programas. Verificou-se uma abrangência maior de competências desenvolvidas nos PDG2 e PDG4, que apontam para ações apoiadas nos conceitos de competências levantados na literatura, no entanto, os gerentes participantes do PDG6 evidenciaram conteúdos voltados para as relações interpessoais, habilidades com pessoas e delegação, cujo foco são as competências sociais.

Cabe destacar que não foi verificada influência decorrente do perfil demográfico dos gerentes participantes do grupo focal nas competências gerenciais destacadas.

Considerando a escassez de estudos sobre competências gerenciais e mais ainda a inexistência de estudos sobre a temática de desenvolvimento gerencial no setor sucroalcooleiro, este estudo propôs uma reflexão podendo favorecer o interesse por esta área nas empresas do setor, carente destas reflexões.

No que concerne ao tema competência, a literatura ainda aponta algumas dificuldades metodológicas inerentes ao conceito, o qual só pode ser medido no desempenho do trabalho e não no processo que antecede à realização da tarefa. Este fato aponta para a possibilidade de um estudo longitudinal, com intuito de acompanhar a competência em ação.

A contribuição para os gerentes de RH faz referência à reflexão sobre as práticas, permitindo que caminhem numa direção estratégica.

O entendimento sobre a percepção dos gerentes acerca das competências necessárias à prática da gestão, e principalmente sobre as contribuições oriundas do PDGs, poderá fornecer um direcionamento na forma de contratação destes programas, bem como maior participação dos envolvidos nestas ações buscando a efetividade do trabalho.

Por fim, e talvez o aspecto que mais inquietou a pesquisadora, abre para reflexão sobre a “compra” de pacotes prontos de desenvolvimento. As empresas deveriam investir recursos e esforços em ações circunstanciadas, analisar as características do setor e dos gerentes, objetivando um ambiente organizacional promotor do desenvolvimento da competência, haja vista o corpus investigado que é caracterizado por tempo médio de atividade no setor superior a vinte anos, associado a tempo médio desenvolvendo atividade gerencial, em dissonância com a participação em PDGs, que aponta para participação média a partir do ano de 2009.

Este hiato abre a perspectiva para futuros estudos, e, desde já, indagações de como se deu o desenvolvimento das competências gerenciais.

## Referências

ABBAD, G. & BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de Trabalho. In: J. C. ZANELLI, J. E. BORGES-ANDRADE & A. V. B. BASTOS (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil** (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed, 2004.

ALVES, M.C.M. Os vetores da responsabilidade social na ótica da usina Alta Mogiana Açúcar E Álcool S.A. **IX Engema - Encontro Nacional Sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente**, Curitiba, p.01-13, 19 set. 2007.

ANTONELLO, C. **Alternativas de articulação entre programas de formação gerencial e as práticas de trabalho**: uma contribuição no desenvolvimento de competências. 2004. 378f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**. v. 69, n. 3, p. 99-109, 1991.

AZEVEDO, José Roberto Nunes de and THOMAZ JUNIOR, Antonio. A profissionalização do setor canavieiro: qualificação e pesquisa. In: **Proceedings of XIII Jornada do Trabalho Proceedings of XIII Jornada do Trabalho**, 2012, Presidente Prudente (SP, Brazil) [online]. 2012

BELTRÃO, J.M. **Os nós da cana**: A linguagem dos riscos no cotidiano dos cortadores de cana-de-açúcar em Pernambuco. UFPE. Dissertação de Mestrado. 2012

BORGES-ANDRADE, J.E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de psicologia**, 2002, número especial, 2002, p. 31-43.

BRAGATO, I.R. et al. Responsabilidade social e o gerenciamento de ações sociais: um estudo comparativo no setor sucroalcooleiro. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 16, n. 1, p.1-27, 13 abr. 2010. Quadrimestral

BUNDCHEN, E.; ROSETTO, C.R.; SILVA, A.B. **Competências Gerenciais em ação**: o caso do Banco do Brasil. Falta inserir cidade: fonte de publicação, 2011.

BURKE, M.J. & DAY, R.R. A cumulative study of the effectiveness of managerial training. **Journal of Applied Psychology**, 71(2), 232-245. 1986.

CASCUDO, Luiz da Câmara. **Sociologia do açúcar**: pesquisa e dedução. Rio de Janeiro: MIC/IAA, Col. Canavieira nº5, 1971.

CNA. Confederação Nacional da Agricultura. **Demanda mundial por açúcar cresce mais rápido que a produção** 2012. Notícias de Mercado. Disponível em <http://www.canaldoprodutor.com.br/comunicacao/noticias/demanda-mundial-por-acucar-cresce-mais-rapido-que-producao>. Acesso em 03 de agosto de 2013.

COELHO JUNIOR, F.A. e BORGES-ANDRADE, J.E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia** (Ribeirão Preto) [online]. 2008, vol.18, n.40, pp. 221-234. ISSN 0103-863X.

COLLINS, D.B. **The effectiveness of managerial leadership development programs: a meta-analysis of studies from 1982-2001**. Tese de Doutorado, Louisiana State University, Baton Rouge, 2002.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. **Acompanhamento de safra brasileira: cana-de-açúcar**, segundo levantamento, agosto/2013 - Companhia Nacional de Abastecimento. – Brasília: Conab 2013. Disponível em: [http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13\\_08\\_08\\_09\\_39\\_29\\_boletim\\_cana\\_p\\_ortugues\\_-\\_abril\\_2013\\_1o\\_lev.pdf](http://www.conab.gov.br/OlalaCMS/uploads/arquivos/13_08_08_09_39_29_boletim_cana_p_ortugues_-_abril_2013_1o_lev.pdf). Acesso em 30 de setembro de 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. – 3 ed. – PORTO ALEGRE: ARTMED, 296 páginas, 2010.

D'AMELIO, M. & GODOY, A. S. Competências Gerenciais: a Trajetória de Construção entre Gerentes do Setor de Saneamento. In: **XXXIII Encontro da ANPAD**, São Paulo. 2009

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, cap. 1, p. 15-41.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. **Journal of Management Studies**. September, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998. Especial 2001: 183-196.

FERNANDES, C.B.S; SHIKIDA, P.F.A; CUNHA, M.S. O mercado de trabalho formal no setor sucroalcooleiro do Brasil. **REDES - Rev. Des. Regional**, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 2, p. 177 - 192, maio/ago 2013.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competências. **RAC**, Edição 2009.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J. and REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. Sage Publications, London, 1997, p. 21-37.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 34a Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.



GARAVAN, T.N., BAMICLE, R, O'SUILLEABHAIN, F. Management development: contemporary trends, issues and strategies. **Journal of European Industrial Training**, 23 (4), 191-20. 1999.

GASPAR, L.. **Usinas de Açúcar de Pernambuco**. Fundação Joaquim Nabuco, Recife. Disponível em: <<http://basilio.fundaj.gov.br/pesquisaescolar/>>. Acesso em: 30/10/2013.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. – 3ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GOHR, C.F.; SANTOS, L.C.; SANTOS, F.D; FURUKAWA, M. Análise estratégica do ambiente competitivo das organizações sucroalcooleiras no período 2000-2010. **Gestão & Conhecimento**, v. 7, n.1, jan./jun. 2013: 153 – 173.

GOMES V.L.O., TELLES K.T., ROBALLO EC. Grupo focal e discurso do sujeito coletivo: produção de conhecimento em saúde de adolescentes. Esc Anna Nery. **Rev Enferm** 2009; 13 (4):856-62.

GOMES, C. E. et al. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. In: DARCY MITIKO MORI HANASHIRO et al. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007. p. 215-255.

GUERRA, A.C.; FERREIRA J.C.S.F.; MORAIS, K.; Função Gerencial: Uma análise bibliográfica a partir dos trabalhos publicados no Brasil no quinquênio 2007-2011. In: **XXXVII Encontro ANPAD**, Rio e Janeiro, 2013.

JANSEN, Wilame; MAFRA, Rivaldo. **A Zona da Mata de Pernambuco**. Recife: 2007 Disponível em: <[http://www.ancora.org.br/textos/011\\_jansen-mafra.html](http://www.ancora.org.br/textos/011_jansen-mafra.html)> Acesso em: 11/10/2010

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

LOUZADA, R; DAVID, A.S. Administração de recursos humanos em usinas de açúcar e álcool: uma análise do ponto de vista do controle societário In, **Anais 7º Congresso IFBAE**. Tours, 2013

LUOMA, M. Manager's perceptions of the strategic role of management development. **Journal of Management Development**, 24(7), 645-665. 2005.

MAGALHÃES, A.M.B. **O perfil dos gerentes do Banco Central do Brasil**: tradicionalismo ou contemporaneidade aberta ao futuro? Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

MAIA, L.M. **Evolução das condições de vida das famílias do setor sucroalcooleiro em Pernambuco**: uma Análise para o período de 1995 a 2009. Dissertação de Mestrado, FBV, Recife 2011.

MARQUES, A. L. & MORAES, L. F. R.. Desenvolvimento Gerencial através de cursos de longa duração: um estudo sobre a percepção de eficácia dos cursos de MBA e suas relações com a qualidade de vida e estresse no trabalho. [CD-ROM]. Em: Associação Nacional dos

Programas de Pós-graduação em Administração (Org.). **Anais do 28º Encontro Nacional da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004.

MARTINS, H. F. Capacitação gerencial para as carreiras de Estado. **Revista Reforma Gerencial**, 5, 21-22.1999;

MEISTER, J. **Corporate universities**. New York: Macgraw Hill, 1998.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S. **Learning in adulthood: a comprehensive guide**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.

\_\_\_\_\_. **MBA? Não, obrigado**. São Paulo: Artmed. 428p, 2006.

\_\_\_\_\_. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural. Coleção Harvard de Administração, n.3, p. 5-57. 1986

MORAES, M. A. F. D. de; COSTA, C. C. da; GUILHOTO, J. J. M.; SOUZA, L. G. A. de; OLIVEIRA, F. C. R. de Externalidades sociais dos combustíveis. In: SOUZA, E. L. de; MACEDO, I. de C. (Coords.) **Etanol e bioeletricidade: a cana-de-açúcar no futuro da matriz energética**. São Paulo: Luc Projetos de Comunicação, 2010. p. 44-75.

MULDER, M. **Competence development – some background thoughts**. (mimeo) Inaugural Lecture at Wageningen University. October, 26, 2000.

PAIVA JR, F.G.; FERNANDES, N. C. M.; ALMEIDA, L. F. L.; A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. **Revista de Negócios**, ISSN 1980-4431, Blumenau, v15, n.1, p.11 – 28 Janeiro/Março 2010.

PANTOJA, M. J. **Estratégias de aprendizagem no trabalho e percepções de suporte à aprendizagem contínua: uma análise multinível**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília – UnB, 2004.

PAULILLO, L. F.; VIAN, C. E. de F.; SHIKIDA, P. F. A. and MELLO, F. T. de. Álcool combustível e biodiesel no Brasil: *quo vadis?* **Rev. Econ. Sociol. Rural** [online]. 2007, vol.45, n.3, pp. 531-565. ISSN 0103-2003.

PEÇANHA, D. L. (1997). Contribuições psicológicas e sistêmicas para a formação de gestores. **Cadernos de pesquisa em administração**, 2(5), 47-52, 1997.

PEREIRA, A.L.C.; SILVA, A. B. . As competências gerenciais em instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE. BR (FGV)**, v. 9, p. 627-647, 2011.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A competência essencial da organização. In: ULRICH, D. (org.), **Recursos humanos estratégicos**. São Paulo, Futura, 2003.

RESSEL L.B., BECK C.L.C.B., GUALDA D.M., HOFFMANN, I.C, SILVA RM, SEHNEM GD. O uso do grupo focal em pesquisa qualitativa. **Texto Contexto Enferm**. 2008;17(4):779-86.

RINALDI, R. N. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**: avaliação da oferta e da demanda por profissionais. São Carlos: UFSCar, 2007.262 f.

RUAS, R. L Mestrado executivo, formação gerencial e a noção de competências: provocações e desafios. **XXVI ENANPAD**, Salvador, Bahia, 2002.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L; OLIVEIRA JR, M. de M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-269.

RUAS, R.; GHEDINE, T.; DUTRA, J. S.; BECKER, G. V.; DIAS, G. B. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: **Anais do 29º ENANPAD**. Brasília: ANPAD, 2005.

RUI, J. D. A responsabilidade social no setor sucroalcooleiro. **Jornal Cana**, Ribeirão Preto, dez.2004. Disponível em: <www.jornalcana.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2012.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo; Saraiva 2009.

SILVA, W.; LAROS, J. A. & MOURÃO, L. (2007, janeiro/julho). Desenvolvimento e validação de escalas para avaliação da atuação gerencial. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, 7 (1), p - 7, 30.

\_\_\_\_\_. Como atuam os gerentes?: o desenvolvimento de uma medida. In: **XXXI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2007.

SOUZA, M.Z.A. **Modernização sem mudanças**: da contagem de cabeças à gestão estratégica de pessoas. São Carlos. UFSCAR. Tese de doutorado. 2011. 188f.

SPINK, P. K. Pesquisa de campo em psicologia social: uma perspectiva pós-construcionista. **Revista Psicologia & sociedade**, vol.11, no2, Porto Alegre, 2003.

TRAD, L.A. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis** [online]. 2009, vol.19, n.3, pp. 777-796. ISSN 0103-7331.

TRIVIÑOS, A.N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNICA. **União da Indústria de Cana-de-açúcar**, 2007. Disponível em: [http://www.portalunica.com.br/portalunica/files/referencia\\_estatisticas\\_producaobrasil-9-](http://www.portalunica.com.br/portalunica/files/referencia_estatisticas_producaobrasil-9-). Acesso em 01 de outubro de 2013.

VIAN, C. E. de F. **Agroindústria canavieira: estratégias competitivas e modernização**. 2. ed. Campinas: Átomo, 2003. 216 p.

VIEIRA, A., & LUZ, T. R. Do Saber aos saberes: comparando as noções de qualificação e de competência. **Revista Organização e Sociedade (O&S)**, P. 12-33, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo, Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo, SENAC, 2003.

ZERBINI, T. **Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho**. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ZERBINI, T.; ABBAD, G. Aprendizagem induzida pela instrução em contexto de organizações e trabalho: uma análise crítica da literatura. **Cad. psicol. soc. trab.** [online]. 2010, vol.13, n.2, pp. 177-193. ISSN 1516-3717.

---

## **Apêndices**

---

## **Apêndice A - Perguntas gerentes de RH**

- 1- Como os programas são estruturados?
- 2- Quais são as contribuições que estes programas trazem para os gestores
- 3- Qual o perfil do gerente do setor, quais as competências necessárias?

## **Apêndice B - Roteiro grupo focal**

- 1- Como você descreveria o cenário do setor?
- 2- Quais são suas preocupações em relação ao setor?
- 3- E este cenário requer o quê de vocês, o que é que vocês precisam para lidar com estas mudanças? Que competências você acredita que um gerente do setor precisa ter
- 4- Quais seriam as contribuições dos PDGs na atuação de vocês? Então, resumindo o que vocês falaram, os programas têm contribuições?
- 5- Como é que estes programas chegam até vocês, como é o processo, como eles são construídos?
- 6- Qual é o perfil do gerente do setor sucroalcooleiro, quais competências o gerente tem que ter para trabalhar no setor?

## Apêndice C - Categorias a partir do DSC

### **O cenário é descrito como:**

Difícil para crescimento  
Crescimento pelo etanol

### **Este cenário exige das empresas e dos gestores:**

Foco no resultado  
Investimento em pessoas  
Adaptação as mudanças  
Habilidade para tratar com pessoas de suas equipes e com outros gestores

### **Perfil do gerente do setor:**

Habilidade com pessoas  
Tomada de decisão  
Foco em resultados  
Flexibilidade  
Comunicação  
Proatividade  
Disponibilidade de tempo, dedicação a empresa  
Administração de conflitos

### **Contribuição dos programas:**

Condução de reuniões  
Feedback  
Habilidade com pessoas  
Delegar  
Tomada de decisão  
Administração de tempo

### **Demais contribuições**

Construção dos programas  
Construídos por indução  
Sem a participação dos gestores envolvidos