

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

RELATÓRIO EXECUTIVO – MESTRADO PROFISSIONAL

**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

Prof. Guilherme Lima Moura, Dr. UFPE

(Orientador)

Maio/2014

1. Introdução

Este relatório objetiva apresentar os resultados da Pesquisa “**Programas de Desenvolvimento Gerencial no Setor Sucroalcooleiro de Pernambuco**”: o que pensam sobre suas condições de eficácia gestores treinados e gerentes de RH?, um estudo desenvolvido com gerentes participantes de programas de desenvolvimento gerencial e gestores de RH, responsáveis pela contratação e avaliação das contribuições destas ações para empresas do segmento sucroalcooleiro.

A pesquisa foi realizada no período de outubro de 2012 a julho de 2013, sendo seu produto final a dissertação de mestrado profissional, com o mesmo título, defendida e aprovada em dezembro de 2013.

Este relatório descreverá os seguintes itens: os objetivos deste estudo, a base teórica que fundamentou a dissertação bem como seus principais autores, os principais resultados e a suas conclusões e encaminhamentos para estudos posteriores.

2. Objetivos e justificativa

A pesquisa partiu de questionamentos pertinentes a vivência prática de uma gerente de RH de uma unidade do setor sucroalcooleiro de PE, tendo como objetivo 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.

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.

A escolha pela temática neste segmento está amparada nas seguintes justificativas:

- Os gerentes do segmento vêm vivenciando as transformações que exigem um reposicionamento nas suas atuações;
- Trata-se de um segmento que impacta na economia do estado tanto em aspecto financeiros como em postos de trabalho;
- Inexistência de estudos sobre competências gerenciais no segmento;
- As empresas recorrem aos PDGs objetivando preparar os gerentes para se adequarem as mudanças;
- Os programas não consideram o contexto do setor sucroalcooleiro.

O método de pesquisa adotado foi e qualitativo, a partir de entrevistas individuais foram selecionados participantes de PDGs para um grupo focal, foram entrevistados também os gerentes responsáveis pela área de recursos humanos que são os profissionais responsáveis pela contratação dos Programas de desenvolvimento gerencial bem como toda a estratégia que gerou a demanda de contratação.

As discussões surgidas a partir do grupo focal, foi categorizada de acordo com a análise do sujeito coletiva

Para uma maior compreensão sobre o perfil gerencial aplicou-se uma survey (questionário on-line) enviado aos gestores do setor. O quadro (1) abaixo resume os principais objetivos do trabalho relacionando com a base teórica:

Quadro 1 -Resumo dos objetivos de pesquisa

Objetivos	Principais elementos	Fontes Bibliográficas	Fontes Primárias
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

3. Bases teóricas

Para a construção deste estudo foi selecionado teorias, conceitos e autores que convergiam sobre a temática competência e desenvolvimento gerencial.

Um breve descritivo no quadro 2 sobre o segmento sucroalcooleiro objetivando a compreensão das mudanças sofridas pelo setor:

Quadro 2 - Breve resumo histórico

ANO	DESCRIÇÃO DE ALGUNS MOMENTOS HISTÓRICOS
1532	Chegada da cana-de-açúcar no País.
1931	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.
1969	Criação do CTC, maior centro de estudo de cana-de-açúcar do mundo, situado em SP.
1972	Despertar ambiental.
1973	1ª Crise do petróleo.
1975	Proálcool.
1979	2ª Crise do petróleo.
1979	Carros a etanol chegam ao mercado.
1987	Cogeração de energia 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).
1985	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.
2004	Boas Práticas de Fabricação (até em então o setor não se reconhecia como empresa de alimentos).
2005	NR 31 – Norma regulamentadora do MTE, que objetiva orientar as condições e trabalho do trabalhador rural.
2008	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)

3.1 Um setor pouco estudado no que concerne ao desenvolvimento- Alguns estudos sobre a área de gestão de pessoas foram desenvolvidos no setor, o estudo de Louzada e 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.

O trabalho desenvolvido por 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.

A reflexão sobre os marcos históricos do segmento e os principais estudos sobre o setor abriram a reflexão sobre as demandas de estudos visando atender as principais necessidade a área sucroalcooleira.

3.2 Competencia gerencial - 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, abaixo segue no quadro 3 o resumo dos principais conceitos:

Quadro 3 -Síntese dos pressupostos sobre competência selecionados para esta pesquisa

Autor	Pressuposto
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

4. Resultados e Conclusões

O grupo focal objetivou a reflexão dos participantes sobre os seguintes aspectos:

- a) 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

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.

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

Quanto ao levantamento das competências desenvolvidas pelos gerentes participantes de PDGs, a aplicação do grupo focal revelou importantes contribuições acerca da dinâmica e exigências do desempenho gerencial. Ao longo dos anos o setor se desenvolveu sentindo pouco as oscilações pertinentes ao mercado, já que em qualquer oscilação existia uma regulação governamental.

5. 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.