

IMPORTÂNCIA E DOMÍNIO DE ATRIBUTOS DO GESTOR DE PRODUÇÃO

ATTRIBUTES IMPORTANCE AND DOMAIN OF THE PRODUCTION MANAGER

Ricardo Alexandre Borges TEOTONIO

UNIARA – Universidade de Araraquara
ricardoaborges@gmail.com

Vera Mariza Henriques de Miranda COSTA

UNIARA – Universidade de Araraquara
verammcosta@uol.com.br

Ethel Cristina Chiari da SILVA

UNIARA – Universidade de Araraquara
e-chiari@uol.com.br

Marcia Mitie Durante MAEMURA

IFMG – Instituto Federal de Minas Gerais
mitie.maemura@gmail.com

Tabajara Pimenta JUNIOR

FEA-RP/USP – Universidade de São Paulo
taba.jr@usp.br

Recebido em 04/2017 – Aprovado em 08/2017

Resumo

A gestão da produção é uma das especialidades mais abrangentes no tocante à pluralidade de competências exigidas para seu bom desempenho. Ela envolve a necessidade de habilidades que vão da capacidade de motivar funcionários à de resolver intrincados problemas de engenharia. O objetivo do estudo é relacionar os atributos (habilidades, atitudes, competências e conhecimentos) necessários e mais importantes para o desempenho da gestão da produção e mensurar o nível de domínio que os gestores têm deles, na percepção dos próprios gestores. Este último aspecto é um ponto inovador do estudo. Para este fim, foi aplicado um questionário junto a 80 gestores de produção de empresas de duas das regiões administrativas do Estado de São Paulo. Os resultados mostraram indícios de que existem diferenças entre o nível de importância dado aos atributos investigados e o nível de domínio pelos gestores, exceto quando se trata de conhecimentos específicos da engenharia de produção.

Palavras-chave: Competências; Gestão de Pessoas; Domínio de Competências; Gestão de Produção.

Abstract

Production management is one of the most comprehensive specialties in terms of the range of skills required for its good performance. It involves the need for skills ranging from the ability to motivate employees to solve intricate technical engineering problems. The purpose of the study is to list the necessary and most important attributes (skills, attitudes and knowledge) to the performance of the production management and to measure the level of mastery that the managers have of them, in the perception of the own managers. This last aspect is an important innovative point of the study. For this purpose, a questionnaire was applied to 80 production managers of companies from two of the administrative regions of the State of São Paulo. The results showed that there are differences between the level of importance given to the attributes investigated and the level of mastery by the managers, except when it comes to the specific knowledge of production engineering.

Keywords: Skill; People Management; Management Skills; Production Management.

1 INTRODUÇÃO

Com a crescente competitividade no mundo dos negócios, para maximizar resultados, as empresas passaram a criar estratégias de administração para enfrentar os desafios e as contingências cada vez mais presentes, sobretudo, em relação às funções desempenhadas pelas pessoas dentro das organizações (KICH et al., 2013). Uma das respostas encontradas para um cenário em constante mutação é o reconhecimento e a exploração de aspectos intangíveis relacionados ao desenvolvimento humano como uma nova forma de atingir o sucesso organizacional. Em face disto, no mundo globalizado, o imperativo para as organizações é promover o alinhamento das metas organizacionais com a gestão de pessoas, visando renovar conhecimentos e habilidades, incrementar a aprendizagem para aumentar o comprometimento com a organização, lidar melhor com as situações do

ambiente externo e, conseqüentemente, aumentar a produtividade (SILVEIRA, 2014).

No entanto, os cursos de graduação nem sempre oferecem uma formação completa para quaisquer profissionais que atuam no mercado de trabalho, pois as instituições de ensino superior – que, em sua maioria, têm dificuldades em atualizar seus projetos pedagógicos de modo a acompanhar a evolução dos mercados – muitas vezes não alinham a teoria à prática, já que o estudante nem sempre tem oportunidade de vivenciar a realidade do mercado estando no âmbito da universidade. Então, as experiências porque passam os profissionais, principalmente na fase inicial da carreira, por vezes requerem o aperfeiçoamento de apenas algumas competências em detrimento de outras.

Frequentemente as empresas têm que oferecer cursos para aperfeiçoamento de seus recursos humanos. No entanto, ainda há uma barreira cultural. Bahry e Tolfo (2007), há mais de uma década, já mostravam que a atualização profissional sempre foi tida como uma espécie de disciplina optativa por aqueles que concluíam sua graduação. Uma vez formado, o profissional considerava que a fase de estudos havia sido concluída e que, daí em diante, teria início a fase do trabalho e da experiência.

Segundo o IBGE (2015) nos últimos anos, cerca de 450 mil brasileiros, a cada ano, receberam um diploma de curso superior. Alves e Oliveira (2014) afirmam que um número expressivo de brasileiros se formou em universidades e fez pós-graduações, mas as empresas continuam reclamando da oferta e qualidade da mão de obra no país e os índices de produtividade do trabalhador custam a aumentar. Os autores apontam duas principais causas para esta espécie de transtorno: a qualidade do ensino e as habilidades dos alunos que se formam em algumas faculdades e universidades do Brasil; e, ainda, a postura e experiência, pois a maioria dos recém-formados tem vivência acadêmica, mas não consegue se posicionar em uma empresa, lidar com diferenças e respeitar hierarquias.

As experiências por que passam os profissionais, principalmente na fase inicial da carreira, por

vezes requerem o aperfeiçoamento de apenas algumas competências em detrimento de outras. Segundo Amaro (2008) a carência de determinadas competências em trabalhadores nas empresas, acaba gerando problemas, como: faltas e atrasos no trabalho, conflitos internos, gastos desnecessários com materiais ou insumos, cultura da acomodação, resistência às novidades, redução da produtividade, danos a maquinários, perda da qualidade dos produtos e mau atendimento ao público. Com os gestores da produção não é diferente. Seguramente, os profissionais da gestão de produção valorizam determinadas competências e são carentes de algumas delas.

Desse modo, o tema que este estudo aborda é a gestão de competências e o domínio dessas competências na percepção dos gestores da produção. O problema que este trabalho pretende responder pode ser expresso na seguinte questão: há diferenças entre o nível de importância dos atributos (habilidades, atitudes, competências e conhecimentos) necessários à gestão da produção na atualidade e o nível de domínio desses atributos, níveis estes atribuídos pelos próprios gestores de produção?

A gestão da produção é, provavelmente, uma das especialidades administrativas mais abrangentes no que tange à pluralidade de competências exigidas para seu bom desempenho. Ela envolve a necessidade de habilidades que vão da capacidade de motivar funcionários à de resolver intrincados problemas técnicos de engenharia. Nas empresas produtoras de bens de consumo e de bens duráveis, a gestão da produção é especialmente importante e complexa. O papel desse tipo de gestor é determinante para o sucesso das empresas, e seu desempenho efetivo é muito dependente do perfil do profissional, de suas habilidades de relacionamento humano, do seu conhecimento e experiência, e do seu domínio de determinadas competências (GUNASEKARAN; NGAI, 2012).

Assim, o objetivo do estudo é identificar a relação entre os níveis de importância e de domínio dos atributos (habilidades, atitudes, competências e conhecimentos) necessários para o desempenho

da gestão da produção, níveis estes atribuídos segundo a percepção que os próprios gestores pesquisados têm.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O foco da gestão do capital humano é a identificação e o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, para que possam contribuir para que a empresa cumpra a sua missão. Assim, gerenciar a qualidade e a produtividade de pessoas dentro do ambiente organizacional está relacionado ao reconhecimento da necessidade de desenvolver conhecimentos, habilidades, atitudes e competências.

Numa perspectiva histórica o conceito de competência foi utilizado pela primeira vez no final da Idade Média (Século XII) associado à capacidade que um indivíduo tinha ou não de participar de um julgamento, sendo que o juiz era quem determinava se a pessoa tinha ou não competência. No século XX, na década de 70, o termo competência passou a ser utilizado como instrumento para selecionar pessoas nas empresas e, por fim, a partir dos anos 90, passou a ser empregado relacionado à valorização do capital humano dentro das empresas, segundo Florinda e Albino (2008).

A identificação de competências no contexto organizacional tem sido avaliada como uma atitude proativa das empresas para enfrentarem a competitividade, pois, pode-se adicionar valor ao trabalho, à medida que a competência e o desempenho dos indivíduos são reconhecidos. De acordo com Zangiski, Lima e Costa (2009), as empresas atuam em um ambiente de alta competitividade e de transformações constantes. A aprendizagem organizacional e a formação de competências são considerados processos de relevância para a manutenção e desenvolvimento da competitividade.

As organizações buscam identificar, desenvolver e integrar competências com o intuito de nortear a ação profissional, avaliar desempenho, planejar

carreira, visando à melhoria na qualidade de produtos e de serviços prestados, conforme apontam Brandão e Bahry (2005). Estes pesquisadores ainda afirmam que as competências humanas ou profissionais são entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional em determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional. As competências profissionais agregam valor aos indivíduos e às organizações, seja econômico ou social, já que contribuem para a criação de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas e das organizações.

Brandão e Bahry (2005) realizaram um estudo sobre identificação e mapeamento de competências e verificaram que o propósito deste processo é identificar o gap, ou seja, uma lacuna nas competências. O gap está relacionado à discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia organizacional e as competências internas existentes na empresa. O início desse processo incide na identificação de competências (organizacionais e profissionais) que são imperativas para o alcance de metas organizacionais.

Nobre (2005) desenvolveu um estudo com profissionais da Polícia do Senado Federal, a fim de realizar o levantamento de conhecimentos, habilidades e atitudes destes profissionais. Os resultados deste estudo contribuíram para estabelecer um planejamento de treinamentos, para a lotação dos agentes policiais nos diversos serviços da estrutura orgânica da Polícia e, ainda, para a orientação de editais de concursos públicos visando à captação de novos servidores.

A classificação dos dados coletados pelo autor resultou na identificação de cento e três competências entre conhecimentos, habilidades e atitudes, que refletem as necessidades do policial do Senado Federal para o perfeito cumprimento de suas atribuições de manutenção da segurança legislativa e resguardo da integridade física dos Senadores e autoridades presentes no Senado Federal, segundo a percepção dos próprios policiais legislativos.

O autor propôs o levantamento das competências funcionais relevantes aos profissionais da Polícia do Senado Federal (Técnicos Legislativos da área de Polícia e Segurança, lotados na Secretaria de Segurança Legislativa). Para tanto, foram realizadas entrevista com os Diretores do órgão em questão, bem como foram utilizadas técnicas de brainstorming, com os Técnicos Legislativos que exercem a função de policiais legislativos, e brainwriting, com os gestores dos serviços que compõem a estrutura da Secretaria de Segurança Legislativa do Senado Federal. Tais técnicas foram empregadas com o objetivo de coletar informações diretamente das pessoas que desenvolvem as atividades de Polícia e Segurança.

Os pesquisadores procuraram adotar uma sistemática adequada às necessidades da Polícia do Senado Federal, o que possibilitou: caracterizar as atividades da polícia do Senado Federal, mostrar sua evolução histórica, dentro do contexto organizacional; identificar a relação entre competências organizacionais e competências individuais; e identificar as competências individuais do policial do Senado Federal.

Borchardt et al. (2007) realizaram uma pesquisa sobre o grau de importância de competências profissionais para engenheiros de produção. A pesquisa foi realizada com três objetivos básicos: identificação das competências julgadas relevantes pelos gestores das empresas no que se refere às funções típicas da Engenharia de Produção; identificação das principais lacunas existentes entre o grau de importância das competências e o grau de aplicação das mesmas pelos profissionais atuantes em funções típicas do engenheiro de produção, não sendo este necessariamente um engenheiro de produção; e identificação dos vetores de avaliação dessas competências, formadores da avaliação sobre a importância e a capacidade de aplicação percebida pelos gestores dessas organizações sobre o profissional que atua na área da Engenharia de Produção.

Nesse trabalho, os pesquisadores relataram que a noção de competência tem sido desenvolvida e aprimorada por uma série de autores ao longo

dos anos. Duas abordagens foram destacadas: a das competências organizacionais, criada por autores que adotam a visão estratégica baseada em recursos (Resource-Based View), que considera as competências distintas das empresas correspondentes aos ativos tangíveis (como canais de distribuição) e intangíveis (como o potencial dos seus recursos humanos); e a das competências individuais, ainda que tenha surgido como uma evolução do conceito de qualificação. Há muito a visão de competências individuais deixou de ser apenas o somatório de conhecimentos, habilidades e atitudes. Foram incluídos nessa noção outros aspectos como a mobilização, o contexto e o resultado.

Os autores demonstraram que as competências estão relacionadas ao desempenho e à formação acadêmica, ou seja, as competências não são consideradas apenas um atributo pessoal ou comportamental, mas também dependem da orientação recebida na formulação e execução de projetos políticos pedagógicos nos cursos de nível superior.

Sobre a necessidade de realizar estudo e investigar as competências individuais dentro das organizações, Godoy e D'Amélio (2012) esclarecem que a adoção da noção de competência individual disseminou-se nas organizações por representar uma ação efetiva e legitimada no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, desempenho esperado das pessoas não é mais visto como resultado de um acúmulo de conhecimentos, porém como a possibilidade de enfrentar desafios e resolver problemas no contexto de negociações, visando ganhar vantagem competitiva e lidar com incertezas e riscos pela articulação de capacidades adquiridas ao longo da trajetória profissional.

As competências individuais estão relacionadas à capacidade do indivíduo de adaptar sua conduta às novas situações, ao imprevisto, buscando sempre novas soluções para falhas que ocorram. Segundo Rocha (2012), as competências individuais servem como elo entre as condutas individuais e as estratégias organizacionais e agregam valor econômico e social para a empresa. E Rocha et al. (2013) acrescentam que

as competências individuais são ativos intangíveis das organizações. Estas competências são potenciais do capital humano que estão disponíveis para serem mobilizadas em determinadas situações, combinadas com capacidades os recursos tangíveis.

Rocha (2012) realizou um estudo em uma instituição bancária para avaliar as competências individuais e verificar a efetividade da avaliação de competências e sua relação com as mudanças organizacionais. Os resultados obtidos com este estudo demonstraram que a comunicação interna é um fator relevante no processo de avaliação de competências, pois as convocações para explicações aos funcionários influenciam de modo positivo a adesão ao processo. Para o autor, há uma perspectiva positiva para os trabalhadores no que se refere ao enriquecimento de suas atividades e sua participação nas organizações. Porém, é preciso verificar se essa prática realmente se realiza, ou seja, se existe uma relação, na prática, entre o que as empresas esperam de seus empregados e a realidade em termos de valorização. É preciso analisar, também, se as ferramentas utilizadas pelas empresas estão de fato de acordo, ou medindo efetivamente as competências das pessoas nas organizações.

O autor relaciona competência com a capacidade de transferência de conhecimentos, de aprendizagem e de adaptação ao meio e não simplesmente uma mera imitação daquilo que já existe. Ou seja, é poder adaptar a conduta às novas situações, improvisando e procurando novas soluções em que outras pessoas falharam ou utilizam sempre a mesma metodologia de solução. Afirma ainda que o próprio ato de improvisar não se dá de forma aleatória, ou ao acaso, exigindo uma preparação rigorosa, permitindo que o indivíduo crie uma base sólida de conhecimentos e habilidades e possa, dessa forma, transferi-los para buscar a solução dos problemas, obtendo assim resultados satisfatórios.

Buscando identificar e avaliar competências gerenciais mais relevantes dos gestores, Nassar e Silva (2010) evidenciaram as competências

individuais na formação técnica e profissional, em que estas podem agregar valor ao negócio. Para tanto os gestores devem possuir habilidades e conhecimentos necessários para atender as novas tendências do mercado e fazer frente à competitividade.

Em outro estudo, Vignochi, Gonçalo e Lezana (2012) tiveram por objetivo identificar fatores críticos para a organização do trabalho em operações de serviços hospitalares. No desenvolvimento deste estudo os autores constataram que o desempenho dos recursos humanos pode gerar maior ou menor eficiência e eficácia organizacional. Portanto, o resultado operacional depende de certas competências organizacionais e individuais. Concluíram que as competências individuais críticas para a organização do trabalho no contexto estudado eram cinco: envolvimento com tarefas; iniciativa; capacidade de compartilhar problemas e soluções; comunicabilidade; e motivação para o trabalho. Como realizaram o estudo em um hospital modelo de atendimento em saúde pública, concluíram ainda que a principal competência organizacional crítica para a organização do trabalho no contexto estudado foi a implantação progressiva e sistemática da gestão participativa, e o cumprimento dos princípios do Sistema Único de Saúde (SUS).

Berti, Bagatini e Frozza (2009) a partir de uma análise das características inerentes ao sucesso empresarial de empreendedores da área de tecnologia da informação, evidenciaram as competências necessárias para o exercício desta atividade profissional. O estudo foi realizado em uma empresa de tecnologia da informação, abordando questões relacionadas às competências profissionais e apresentou uma matriz de competências profissionais, além da relação entre a matriz de competências profissionais e a matriz para os profissionais da tecnologia da informação.

Foi observado que a competência profissional contribui para que o profissional consiga resolver problemas que surgem em seu dia a dia. Com a competência profissional, é possível aplicar conhecimentos e habilidades, ou seja, o

profissional pode mobilizar capacidades para agir visando a um desempenho eficaz.

No estudo de Quandt e Drabek (2009) evidencia-se que as competências do profissional estão ligadas a uma fonte de valor para o indivíduo e para a organização. Neste sentido, as competências profissionais são um conjunto de conhecimentos, recursos, habilidades que o indivíduo transfere para a organização. A aplicação destas competências gera valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Uma pesquisa de campo de caráter qualitativo, realizada por Magalhães, Oliveira e Duarte (2010), objetivou analisar as competências dos professores do curso de administração de instituições de ensino superior de Minas Gerais. Estes pesquisadores constataram que as competências profissionais mais relevantes envolvem o agir com sabedoria e o agir com consciência no exercício de sua profissão. Observou-se que as competências profissionais constituem um dos elementos indissociáveis das competências organizacionais. As competências profissionais se fundamentam no tomar iniciativa e assumir responsabilidade diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara.

Na revisão de literatura sobre gestão por competência, fica evidente que as competências profissionais estão interligadas com as competências individuais e organizacionais. E também que as competências profissionais são o desdobramento das competências funcionais, que são equivalentes à capacidade de realizar as práticas de trabalho distribuídas nas diversas unidades e setores da organização.

Portanto, como afirma Munck (2011), conhecimentos, habilidades e atitudes dos indivíduos estão vinculados ao atendimento das estratégias empresariais, promovendo melhorias nos resultados e proporcionando ganhos para as partes envolvidas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo adotou-se a pesquisa do tipo Survey. A pesquisa do tipo Survey foi escolhida, por se tratar de um tipo de pesquisa muito utilizado em estudos no campo da Engenharia de Produção. Por meio de um levantamento de dados de uma amostra representativa, o método possibilita ao pesquisador ter uma visão geral sobre o problema pesquisado, conforme orienta Ramos (2011).

Para esta pesquisa foi desenvolvido um questionário, direcionado a gestores de produção. O questionário relaciona os principais atributos de um gestor de produção, levantados da literatura revisada sobre o tema. O conjunto de atributos do questionário é composto pelos tipos: habilidades, atitudes, competências e conhecimentos. Os atributos são apresentados em blocos de seis, dentro de cada tipo. Os trabalhos que ampararam a identificação dos atributos e a construção do questionário foram, principalmente, os de Terence e Escrivão Filho (2005), Borchardt et al. (2007), Amaral (2010), Ramos (2011), e Barbosa e Cintra (2012).

Os respondentes, todos atuando profissionalmente como gestores de produção, hierarquizaram os atributos por ordem de importância, numa escala de 1 a 6. Os respondentes atribuíram valor 1 (um) para o atributo que julgaram menos importante em relação aos demais, o valor 2 (dois) para o segundo menos importante, e assim sucessivamente, até atribuírem valor 6 (seis) para o atributo considerado mais importante do bloco. Em seguida, repetiram o procedimento para hierarquizar os atributos, levando em consideração aqueles que eram mais fortes em suas formações e os menos contemplados. Ou seja, atribuíram valor 1 (um) para o atributo que possuíam e com menor intensidade e valor 6 (seis) para o atributo que possuíam com maior intensidade. Foi realizado um teste piloto com 12 (doze) respondentes, gerando a necessidade de uma pequena modificação na apresentação do questionário inicialmente proposto, para torná-lo mais claro.

A amostra foi composta por 80 gestores de produção de 69 empresas de vários segmentos e portes, predominantemente nas Regiões Administrativas de Ribeirão Preto e Central, do Estado de São Paulo, segundo divisão regional adotada pela Secretaria de Planejamento e Gestão, do Governo do Estado. Trata-se de uma amostra não probabilística por conveniência. Os gestores foram selecionados dentre os participantes de turmas de pós-graduação lato sensu, modalidade MBA (Master in Business Administration), de várias temáticas, promovidos pela FUNDACE/USP (Fundação para o Ensino de Administração, Contabilidade e Finanças – formada por professores da Universidade de São Paulo) em Ribeirão Preto, SP. Foram selecionados os profissionais que desempenham atividade de gestão da produção em suas empresas, ainda que o cargo não tenha exatamente este nome.

A análise dos resultados foi feita com base em parâmetros estatísticos básicos de distribuição e com a aplicação da Correlação de Pearson.

4 RESULTADOS E ANÁLISE

Os principais resultados da análise pelas médias de notas nos dois enfoques foram os seguintes:

- Habilidades Básicas – Os gestores da produção disseram que é mais importante “Saber tomar decisões” que “Saber delegar tarefas e responsabilidades”, que “Saber trabalhar em equipe” e que “Ser criativo”, por exemplo, mas disseram que dominam mais “Saber trabalhar em equipe” do que qualquer outro atributo apontado;
- Atitudes Básicas – Os respondentes disseram ser mais importante “Ser comprometido” do que “Ser ético”. Causa certa curiosidade este resultado. E na questão do domínio, a mesma semelhança: são mais comprometidos do que éticos;
- Competências Básicas – Perceberam ser mais importante “Domínio de técnicas de solução de problemas”, do que “Domínio

de técnicas de gestão de pessoas”. E na questão do domínio, acreditam ter mais “Domínio da comunicação oral e escrita”;

- Competências Específicas – Acreditam ser mais importante “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos” que “Compreender a inter-relação dos problemas de produção, econômicos e ambientais”, por exemplo, e disseram ter mais domínio em “Utilizar adequadamente os indicadores de desempenho, custos e qualidade”;
- Conhecimentos Básicos – Os respondentes disseram ser mais importante o “Planejamento estratégico” que o conhecimento em “Legislação e normas” e “Contabilidade e finanças”. Já no domínio, o “Planejamento estratégico” e “Gestão de recursos humanos” foram destaque, deixando com nota mais baixa, também, “Legislação e normas”;
- Conhecimentos Específicos – Classificaram ser mais importante a “Gestão da Produção” que “Gestão da Qualidade”, “Gestão de custos” ou “Ergonomia e segurança”. E quanto ao domínio, as médias permaneceram nos mesmos padrões de importância, ficando “Ergonomia e segurança” em última colocação;

No geral, sob enfoque da Importância, os atributos para os quais os respondentes deram maior e menor importância estão mostrados no Quadro 1. Da mesma forma, no geral, sob enfoque do Domínio, os atributos que os respondentes disseram ter maior e menor domínio estão mostrados no Quadro 2.

Ao se analisar as médias de notas dadas pelos gestores respondentes, foi possível perceber que aqueles que apontaram atributos como importantes, tem um certo domínio sobre eles, com algumas exceções. Na análise do conjunto de atributos Habilidades Básicas, foi possível notar uma coerência entre “importância” e “domínio” dos atributos, ou seja, os respondentes que apontaram ser menos importante “Ser criativo” e

“Ser organizado”, por exemplo, realmente dominam menos os mesmos, pois as médias foram as mais baixas para estes dois atributos.

Esta caracterização ficou um pouco mais evidente para o conjunto das “Atitudes básicas”, em relação às quais os gestores respondentes que acharam ser mais importante “Ser comprometido”, “Ser ético” e “Ser objetivo”, pelas médias de pontuações dadas, declararam ter maior domínio sobre estes atributos. Já aqueles que acharam ser menos importante “Ser flexível”, por exemplo, declararam ter menor domínio sobre este atributo.

Na análise do conjunto de atributos das “Competências básicas”, foram identificadas lacunas entre importância e domínio em todos os atributos. O atributo que recebeu maior média no enfoque “Importância” foi “Domínio de técnicas de solução de problemas”, mas o que recebeu maior média no enfoque “Domínio” foi “Domínio da comunicação oral e escrita”. Já o que recebeu menor média no enfoque “Importância” foi “Domínio de idiomas estrangeiros”, mas o que recebeu menor média no enfoque “Domínio” foi “Domínio de ferramentas da matemática e estatística”, demonstrando o descasamento entre o que os gestores apontam como mais (ou menos) importante e o nível maior (ou menor) de domínio dos atributos.

Analisando o conjunto de atributos das “Competências específicas”, foram detectadas lacunas entre importância e domínio também na maioria deles, como no caso do atributo “Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos” que recebeu maior média no enfoque “Importância”, mas não refletiu esta pontuação no enfoque “Domínio”, ocupando a terceira posição. O único atributo desta análise para o qual as respostas apresentaram maior convergência foi “Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias”, que recebeu a menor média nos enfoques “Importância” e “Domínio”, demonstrando que os respondentes deram menos importância para este atributo e têm menor domínio dele.

Quadro 1 – Atributos apontados como mais, e menos, importantes pelos respondentes

	Mais importantes	Menos importantes
Habilidades Básicas	Saber tomar decisões	Ser criativo
Atitudes Básicas	Ser comprometido	Ser flexível
Competências Básicas	Domínio de técnicas e soluções de problemas	Domínio de idiomas estrangeiros
Competências Específicas	Projetar, implementar e aperfeiçoar processos e sistemas produtivos	Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias
Conhecimentos Básicos	Planejamento estratégico	Legislação e normas
Conhecimentos Específicos	Gestão da Produção	Ergonomia e segurança

Quadro 2 – Atributos apontados como mais, e menos, dominados pelos respondentes

	Maior domínio	Menor domínio
Habilidades Básicas	Saber trabalhar em equipe	Ser criativo
Atitudes Básicas	Ser comprometido	Ser flexível
Competências Básicas	Domínio da comunicação oral e escrita	Domínio de ferramentas da matemática e estatística
Competências Específicas	Utilizar os indicadores de desempenho, custo e qualidade	Monitorar e empregar novas técnicas e tecnologias
Conhecimentos Básicos	Planejamento estratégico	Legislação e normas
Conhecimentos Específicos	Gestão da Produção	Ergonomia e segurança

A análise do conjunto de atributos “Conhecimentos básicos”, sob os dois enfoques, mostrou que também há um descompasso entre os mais importantes para o gestor de produção e os efetivamente adquiridos. Pode-se observar, por exemplo, que os atributos “Matemática e estatística” e “Legislação e norma” foram pontuados pelos respondentes como importantes e, no entanto, declararam ter menor domínio sobre eles.

Os resultados mais expressivos foram obtidos para o conjunto de atributos “Conhecimentos específicos”. A totalidade dos respondentes

indicou como mais importantes exatamente os atributos que eles mais dominam. Naturalmente, o mesmo se deu com os atributos menos importantes e apontados como menos dominados.

Foram também calculados os coeficientes de correlação de Pearson entre as pontuações dadas sob ambos os enfoques “Importância” e “Domínio”. A Tabela 1 exhibe, como exemplo, os resultados obtidos para os atributos do conjunto Habilidades Básicas. A análise que se segue à apresentação da Tabela 1 é apresentada também como um exemplo. Ambas, tabelas e análises,

Tabela 1 – Correlação entre os atributos do conjunto Habilidades Básicas

	Habilidades Básicas	É um atributo que tenho					
		Saber delegar tarefas	Saber trabalhar em equipe	Saber exercer liderança	Saber tomar decisões	Ser organizado	Ser criativo
Considero um atributo importante	Saber delegar tarefas e responsabilidades	-0,14	-0,04	-0,12	0,28	-0,03	-0,16
	Saber trabalhar em Equipe	-0,04	0,23	-0,03	-0,04	-0,09	-0,21
	Saber exercer liderança	0,01	0,13	0,21	-0,15	-0,03	-0,12
	Saber tomar decisões	-0,16	-0,01	0,03	0,20	0,13	-0,17
	Ser organizado	-0,13	-0,01	-0,02	-0,18	0,09	0,19
	Ser criativo	-0,03	-0,24	-0,07	-0,07	-0,07	0,40

foram feitas para todos os demais cinco conjuntos de atributos, mas neste artigo está apresentada apenas a síntese dos resultados avaliados como mais relevantes.

Nesta análise, as notas dadas ao atributo “Ser criativo” se correlacionaram positivamente ($\rho = 0,40$), em destaque na Tabela 1, em ambos os enfoques (“Considero um atributo importante” e “É um atributo que tenho”). Os demais atributos desta análise não se correlacionaram expressivamente. Os resultados negativos indicam, apesar de fracos, que a maioria das variáveis tende a se relacionar em sentido contrário, ou seja, estão negativamente correlacionados. Isto significa que atributos tidos como mais importantes (maiores notas) são apontados como um atributo em que o respondente tende a uma maior carência de seu domínio (menores notas). Contudo, pelos pequenos valores das correlações, não há consistência estatística nas relações apontadas. Por exemplo, a menor correlação negativa ($\rho = -0,24$) foi detectada entre os atributos “Ser criativo” e “Saber trabalhar em equipe”. De fato, a pontuação média do primeiro atributo, “Ser Criativo”, foi das mais baixas (2,10) no enfoque da Importância, enquanto a pontuação média recebida pelo atributo “Saber trabalhar em

equipe” foi das mais altas (4,72) no enfoque do Domínio. A correlação negativa revela que os gestores que conferem pouca importância ao atributo “Ser criativo”, tendem a declarar elevado domínio sobre o atributo “Saber trabalhar em equipe”.

Outro exemplo é o da Tabela 2, que apresenta os índices de correlação entre os atributos do conjunto Atitudes Básicas para ambos os enfoques.

Nesta análise, a maioria dos índices de correlação resultantes também foi inexpressiva, destacando-se, apenas, o atributo “Ser ético” de ambos os conjuntos de atributos, que apresentou um índice moderado de correlação positiva ($\rho = 0,44$), mesmo observando a média percebida pelos gestores respondentes, onde, curiosamente, eles perceberam serem mais importantes outros atributos do que “Ser ético”, e também concluíram que dominam menos “Ser ético” do que outros atributos. Outro destaque foi para o atributo “Ser bom ouvinte”, que resultou em um índice de correlação positiva ($\rho = 0,38$), apesar de ser considerada fraca. O valor da correlação mais expressiva da Tabela 2 indica apenas uma maior aderência entre as pontuações dadas em ambos os enfoques para o atributo “Ser ético”. O significado, embora estatisticamente pouco

Tabela 2 – Correlação entre os atributos do conjunto Atitudes Básicas

	Atitudes Básicas	É um atributo que tenho					
		Ser comprometido	Ser bom ouvinte	Ser aberto a novas ideias	Ser ético	Ser objetivo	Ser flexível
Considero um atributo importante	Ser comprometido	0,28	-0,09	-0,13	0,05	0,01	-0,16
	Ser bom ouvinte	-0,21	0,38	0,11	-0,15	-0,21	0,12
	Ser aberto a novas ideias	0,05	-0,06	0,34	-0,08	-0,25	0,01
	Ser ético	-0,15	-0,09	-0,29	0,44	0,07	0,02
	Ser objetivo	0,17	-0,10	0,09	-0,14	0,15	-0,18
	Ser flexível	-0,12	-0,01	-0,10	-0,13	0,19	0,20

consistente, mostra uma sinalização de que respondentes que atribuem maior importância a este atributo (maiores notas) tendem a revelar maior domínio dele (maiores notas) e vice-versa.

Os demais índices demonstraram correlação negativa, apesar de fracas, ou seja, em direção contrária.

No geral, para os demais conjuntos de atributos, os resultados mostraram que as correlações entre as notas dadas para a importância dos atributos e para seu nível de domínio são praticamente nulas. Contudo alguns resultados revelaram indícios de correlações mais expressivas, como para o atributo “Ser criativo” ($\rho = 0,40$), para o atributo “Ser ético” ($\rho = 0,44$), para o atributo “Gestão da produção” ($\rho = 0,40$), e para o atributo “Ergonomia e segurança” ($\rho = 0,39$), significando que aqueles respondentes que acreditam na maior importância desses atributos, tendem a ter certo domínio sobre eles, e vice-versa.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou identificar a relação entre os níveis de importância e de domínio dos atributos (habilidades, atitudes, competências e conhecimentos) necessários para o desempenho da gestão da produção, níveis estes atribuídos segundo a percepção que os próprios gestores pesquisados têm. Os resultados revelaram indícios da existência de um desequilíbrio entre o nível de importância e o nível de domínio para a maioria dos atributos, o que sugere a existência de uma provável necessidade de aprimoramento na formação dos profissionais que atuam neste tipo de atividade.

A pesquisa ofereceu uma abordagem inovadora ao captar a percepção dos próprios gestores de produção sobre a questão, e não a percepção das necessidades empresariais, ou da atividade, que é um foco mais frequente na literatura sobre o tema. E, mesmo constituindo-se em uma investigação preliminar e menos aprofundada, mostrou indícios de que os profissionais carecem de maior domínio sobre atributos que eles

próprios identificam como sendo muito importantes para o desempenho da profissão – o que pode sugerir deficiências ou lacunas na sua formação – e, de outro lado, têm domínio de atributos que são menos importantes – o que pode sugerir que a sua formação carece de ajustes na priorização de determinados atributos.

Contudo, justamente no tocante aos atributos do conjunto de “Conhecimentos Específicos” em Engenharia de Produção, os resultados mostraram um significativo equilíbrio entre os níveis de importância e de domínio indicados pelos respondentes. Esta constatação sugere que as maiores diferenças entre importância e domínio residem naqueles atributos que são desenvolvidos nas fases da vida anterior e posterior à da formação universitária. Habilidades, atitudes e competências básicas são, geralmente, adquiridas e bastante desenvolvidas e aperfeiçoadas ao longo da vida pré-universitária, enquanto que as competências específicas são adquiridas e melhoradas na vida profissional, pós-universitária. Os conhecimentos básicos e específicos são principalmente adquiridos na fase de formação universitária, muito embora sejam ampliados e aperfeiçoados ao longo de toda a vida profissional.

Assim, os desequilíbrios entre os níveis de importância e de domínio detectados não indicam deficiências na base da formação universitária (formação profissional) da Engenharia de Produção, uma vez que recaem sobre atributos muito mais associados à formação pessoal e experiência de vida daqueles que se dedicam à Gestão da Produção nas empresas.

Estudos futuros mais aprofundados neste tema, com a abordagem aqui contemplada, podem ser bastante frutíferos para direcionar determinados aspectos da formação em Engenharia de Produção.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. F.; OLIVEIRA, J. F. Pós-Graduação no Brasil: do Regime Militar aos dias atuais. Revista

Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 30, n. 2, p. 351-376, 2014.

AMARAL, R. M. Análise dos perfis de atuação profissional e de competências relativas à inteligência competitiva. 2010. 238 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP.

BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. Revista de Administração Pública, v. 41, n. 1, p. 125-144, 2007.

BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional - articulando construtos e sua operacionalidade. Future Studies Research Journal: Trends and Strategy, v. 4, n. 1, 2012.

BERTI, A.; BAGATINI, D.; FROZZA, R. Competências profissionais de empreendedores da tecnologia da informação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29, 2009, Salvador, BA. Anais... XXIX ENEGEP, 2009.

BORCHARDT, M.; VACCARO, G. L. R.; AZEVEDO, D. C. A.; PONTE, J. J. Avaliação das competências necessárias ao engenheiro de produção: visão das empresas da região metropolitana de Porto Alegre. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu, PR. Anais... XXVII ENEGEP, 2007.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

FLORINDA, M; ALBINO, L. Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 14, n. 2, p. 233-245, 2008.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. Organizações & Sociedade, v. 19, n. 63, 2012.

GUNASEKARAN, A.; NGAI, E. W. T. The future of operations management: an outlook and analysis.

International Journal of Production Economics, v. 135, n. 2, p. 687-701, 2012

KICH, M. R.; KLEIN, A. Z.; BARBOSA, J. L. V.; KICH, M. C. Um modelo sensível ao contexto orientado à gestão por competências. Revista Brasileira de Informática na Educação, v. 21, n. 3, 2013.

MAGALHÃES, Y. T.; OLIVEIRA, D. A.; DUARTE, M. B. A. Professores universitários: competências necessárias e exercidas por docentes de cursos de administração de Minas Gerais. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo, SP. Anais... XIII SEMEAD, 2010.

MUNCK, L. Modelos de gestão de competências versus processo de validação. Um ponto cego? Revista de Administração, v. 46, n. 2, p. 107-121, 2011.

NASSAR, C. C. S.; SILVA, N. B. As competências gerenciais de profissionais com diferentes formações atuantes na área da saúde. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo, SP. Anais... XIII SEMEAD, 2010.

NOBRE, A. A. C. Identificação das Competências Relevantes dos Profissionais da Política do Senado Federal. 2005. 73 f. Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu) – Universidade do Legislativo Brasileiro, Brasília, DF.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Relatório da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílios - PNAD. Brasília: IBGE, 2015.

QUANDT, C. O.; DRABEK, A. A influência da participação em projetos de lançamentos de novos produtos no desenvolvimento de competências: estudo de caso em uma empresa de tecnologia automotiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador, BA. Anais... XXIX ENEGEP, 2009.

RAMOS, P. C. Pesquisa em educação: o método survey. 2011. 165 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR.

ROCHA, M. R. Avaliação de competências como instrumento de desenvolvimento e capacitação: um estudo em uma organização financeira. 2012.

108 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura – FUMEC, Belo Horizonte, MG.

ROCHA, P. R. Z.; SELIG, P. M.; VAZ, C. R.; FERENHOF, H.; SAFANELLI, A. Identificação de competências individuais em métodos de avaliação de ativos intangíveis. Revista ADMpg. Gestão Estratégica, v. 6, n. 1, p. 27-36, 2013.

AMARO, R. A. Da qualificação à competência: deslocamento conceitual e individualização do trabalhador. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 7, p. 89-111, 2009.

SILVEIRA, V. N. S. Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. Pretexto, v. 15, n. 4, p. 114-133, 2014.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa e qualitativa da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 26., 2006, Fortaleza, CE. Anais... XXVI ENEGEP, 2006.

VIGNOCHI, L.; GONÇALO, C. R.; LEZANA, A. G. R. Fatores críticos para a organização do trabalho em operações de serviços hospitalares: um estudo realizado em um hospital público de alta complexidade no estado do RS. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 32., 2012, Bento Gonçalves, RS. Anais... XXXII ENEGEP, 2012.

ZANGISKI, M. A. S. G.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências: uma síntese a partir da gestão do conhecimento. Produto & Produção, v. 10, n. 1, p. 54-74, 2009.