

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO – UFMA
CAMPUS SÃO LUÍS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

THIAGO ALEXANDRE LOUREIRO ARAÚJO

COMPETÊNCIAS PARA O GESTOR PORTUÁRIO: um estudo de caso do complexo
portuário de São Luís

São Luís
2013

THIAGO ALEXANDRE LOUREIRO ARAÚJO

COMPETÊNCIAS PARA O GESTOR PORTUÁRIO: um estudo de caso do complexo portuário de São Luís

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – Campus de São Luís, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Sérgio Sampaio Cutrim

São Luís
2013

Araújo, Thiago Alexandre Loureiro.

Competências para o Gestor Portuário: um estudo de caso do complexo portuário de São Luís / Thiago Alexandre Loureiro Araújo – 2013, 87 f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientador: Sérgio Sampaio Cutrim.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2013.

1. Complexo Portuário – São Luís 2. Competências Humanas 3. Gestão Portuária. I. Título

CDU 627.2:658.3

THIAGO ALEXANDRE LOUREIRO ARAÚJO

COMPETÊNCIAS PARA O GESTOR PORTUÁRIO: um estudo de caso do complexo portuário de São Luís

Trabalho de Conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) – Campus de São Luís, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Sérgio Sampaio Cutrim

Aprovada em: 17/12/2013

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Sérgio Sampaio Cutrim (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Prof. Me. Ricardo André Barbosa Carreira
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Prof. Me. Hélio Trindade de Matos
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

Dedico a realização deste trabalho a DEUS, por seu amor revelado através de seu amado filho, CRISTO JESUS, que por nós sofreu no calvário, dando-nos a oportunidade de vida, e vida em abundância.

AGRADECIMENTOS

“Pois que aproveita o homem ganhar o mundo inteiro, se perder a sua alma? Ou que dará o homem em troca da sua alma?”

Jesus Cristo

Em primeiro e sempre grato, direciono a DEUS, fiel e bom SENHOR, todos os meus agradecimentos, por seu cuidado, correção e bênçãos contínuas despedidas sobre a minha vida. Obrigado SENHOR por iluminar O caminho durante esta jornada terrena enquanto peregrino.

Aos meus pais Mário Milton Araújo e Maria José Loureiro Araújo, que ensinaram-me com muito amor a ter zelo pela vida, valorizar a cada momento que temos junto à família e amigos. Assim, graças a DEUS pela construção de um lar enriquecido por inefável sentimento.

Pai, mãe, serei eternamente grato pela criação e educação, pautada no respeito, no amor não fingido, na empatia para com o próximo, valores que me acompanharão por todos os dias de minha vida. Regozijo-me por vossas vidas, pela honra de tê-los como pais.

À minha querida irmã, Thayane Araújo, a quem direciono meus agradecimentos pela paciência e amor frente à muitas atitudes incoerentes que tive, apoiando-me e encorajando-me a perseguir e conquistar meus projetos e sonhos.

À minha já muito amada sobrinha que está por vim. Saiba que sua chegada é muito esperada, pois encheu-me de alegria, ajudando-me a vencer este tão grande desafio.

À minha amada e enamorada, Priscila Guerra, que me oportunizou a felicidade de amar e ser amado. Fez-me compreender a beleza de um compromisso sincero entre dois corações. Companheira, amiga, ajudadora, muito obrigado por está sempre ao meu lado.

Citar nominalmente meus Amigos de graduação neste agradecimento seria um prazer, porém, poria cometer erros, esquecendo-me de algum nome. Sendo assim, dedico aos meus amados amigos e companheiros de jornada do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), minhas sinceras ações de graças, pessoas que me oportunizaram o prazer e plenitude de gozar de amizades fidedignas e eternas. Mesmo sem nominá-los, tenho plena certeza, que ao realizarem está leitura saberão que vos falo.

Aos meus amados irmãos em Cristo Jesus da Primeira Igreja Batista em Jardim Tropical, lugar onde pude conhecer a razão pela qual vivo, desfrutando de amor relacional sem falsidade, que DEUS assim nos oportunizou viver. Obrigado pelas orações e pelo cuidadoso amor de sempre.

Ao meu ilustre e nobre orientador, prof. Sérgio Sampaio Cutrim, que me honrou com suas brilhantes e assertivas asseverações, sempre focadas em meu desenvolvimento. Para além de professor, creio que fiz um amigo. Grato pelo exemplo de profissional, que com irrefutável qualidade, compartilhou conhecimentos e experiências agregativas e de sobremaneira enriquecedoras. Pelo compromisso e incentivo. Pelas inúmeras conversas que contribuíram para o meu crescimento intelectual. Pela confiança na construção desse trabalho. Pelo apoio e disponibilidade constante em meus projetos acadêmicos. Prof. Sérgio, serei eternamente grato por tudo.

A ilustríssima prof^ª. Maria Raimunda Marques de Menezes, inoxidável figura e patrona de nossa graduação. Pessoa ilumina que nos presenteou com a conquista da abertura do curso de Administração da UFMA, nos oportunizando assim, a possibilidade de formarmos em Bacharéis em Administração por esta Instituição de Ensino Superior. Onde quer que eu vá, lembrarei e contarei seus feitos.

A todos os professores que tive o prazer de conhecer e conviver. Mestres, onde quer que eu vá, lembrarei sempre vossas orientações.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para o sucesso desta conquista, agradeço imensamente.

“Indivíduos, e não organizações criam a qualidade”.

Huckman e Silva

RESUMO

O presente trabalho buscou investigar as competências necessárias para o gestor do setor portuário, tendo como objeto de pesquisa o complexo portuário de São Luís – MA. A abordagem teórica contemplada por este trabalho repousa sobre os estudos envolvidos à moderna gestão de pessoas, contemplado eixos de discussão como Gestão de Competências e Competências Humanas com foco no desenvolvimento do indivíduo. Objetivou-se assim, analisar as principais competências necessárias para a atuação do gestor portuário, identificando os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes que estes profissionais devem dispor, além de verificar a congruência destas competências com o Projeto Político Pedagógico (PPP) do curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão (UFMA). A abordagem metodológica do presente estudo estruturou-se com base nos fins e meios de averiguação: quanto aos fins, a pesquisa repousa sobre um estudo de caso realizado via análise descritiva. Descritiva por expor os principais Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e, por conseguinte, competências para o gestor portuário de São Luís estabelecendo assim, correlações entre os resultados obtidos e o PPP do curso de Administração da UFMA; e quanto aos meios, utilizou-se a análise de literatura específica sobre a gestão de pessoas e gestão de competências, a fim de contemplar as análises dos resultados provenientes das averiguações. Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário via plataforma *online* como recurso ferramental para aplicação do estudo contendo as indagações descritas conforme o modelo teórico adotado. Concluiu-se por ocasião desta pesquisa, que o conhecimento com maior avaliação média corresponde às temáticas de Saúde e Segurança que recebe qualificação “Crítica”; seguindo-se dos conhecimentos em Gestão de Riscos e Controle, Produção e Logística, Domínio de Ferramentas técnicas próprias da Gestão Portuária e o Domínio de outra língua, todos sendo qualificados como “Muito Importantes” e, por conseguinte, indispensáveis para o gestor portuário. Já as habilidades que mais se destacaram foram: a Capacidade de controlar e delegar atividades, por meio da condução do trabalho em equipe; habilidades de gestão do tempo, e; as capacidades de resiliência e adaptabilidade. Estas habilidades foram mensuradas como “Muito Importantes” e, dadas assim, como capacidades condicionantes ao sucesso dos gestores portuários. As atitudes mais bem avaliadas por sua vez, foram qualificadas com nota máxima, estabelecidas assim, como “Críticas” a, saber: Comportamento Ético; Comprometimento com a Missão, Visão e Valores da organização; Honestidade e Responsabilidade e; Valorização do homem. Estas atitudes devem reger a tomada de decisão dos gestores portuários. Frente a estes resultados, pode-se observar que as habilidades, atitudes e competências para o gestor portuário possuem congruência significativa com o PPP do curso de Administração, entretanto, o quesito conhecimentos, apresentou uma convergência baixa e não satisfatória entre os conhecimentos resultantes da presente pesquisa e os ofertados pelo egresso do curso de Administração da UFMA.

Palavras-Chave: Complexo Portuário de São Luís. Competências Humanas. Gestão Portuária.

ABSTRACT

This work investigates the necessary skills for managing the port, with the object of research the port complex of São Luís - MA. The theoretical approach contemplated by this work rests on the studios to modern people management, discussion themes as contemplated Competency Management and Human Skills focusing on the development of the individual studies. The objective was therefore to analyze the core competencies required for the performance of the port manager, identifying the knowledge, skills and attitudes that build the capacity of professionals who hold management positions in the context of port operations of St. Louis, in addition to verifying the consistency of these skills with (PPP) Policy Project Course of Directors of the Federal University of Maranhão (UFMA). The methodological approach of this study was structured based on the means and ends of inquiry: on the purposes, research rests on a study culminating event of the descriptive analysis. Descriptive by exposing the main Knowledge, Skills and Attitudes and therefore powers for port manager of St. Louis thus establishing correlations between the results obtained and the PPP Administration course UFMA, and as to the means, used to analyze of specific literature on the management of people and management skills, in order to contemplate the analyzes of the results from the investigations. To collect data, a questionnaire via the online platform has been used as a tool resource for implementation of the study containing the inquiries described as the theoretical model. It was concluded at the time of this research, that the knowledge with a higher average rating corresponds to the themes of Health and Safety qualification that gets " Critical ", followed by the knowledge in Risk Management and Control, Production and Logistics, Domain Tools own techniques the port Management and Domain of another language, all being qualified as " Very Important" and, therefore, indispensable to the port manager. Have the skills that stood out were: Ability to control and delegate activities, by conducting teamwork, time management skills, and; capacities for resilience and adaptability. These skills were measured as " Very Important" and thus given as constraints to the success of port management capabilities. Attitudes better evaluated in turn, were qualified with full marks, well established as "Critical" to, namely: Ethical Behavior, Commitment to the Mission, Vision and Values of the organization; Honesty and Responsibility and; Valuation of man. These attitudes should govern the decision making of port managers. On these results, it can be observed that the skills, attitudes and competencies for port managers have significant congruence with the PPP Administration course, however, knowledge Question, showed a low and unsatisfactory convergence of knowledge resulting from this research and egress course offered by Administration UFMA.

Keywords: Complex port of São Luís. Human Skills. Port Management

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil do Egresso do Curso de Administração da UFMA	36
Quadro 2 – Conhecimentos do egresso do Curso de Administração da UFMA	37
Quadro 3 – Habilidades do egresso do Curso de Administração da UFMA	37
Quadro 4 – Atitudes do egresso do Curso de Administração da UFMA	38
Quadro5 – Gênero.....	46
Quadro 6 – Critérios de Avaliação	51
Quadro 7–Média dos Conhecimentos mais Importantes.....	52
Quadro 8 – Média dos Conhecimentos que se apresentam como entrave para a atuação profissional por motivo de ausência	57
Quadro 9 – Média das Habilidades mais importantes.....	60
Quadro10 – Avaliação Média: Habilidades mais Importantes <i>versus</i> Formação.....	63
Quadro 11 – Média das Atitudes mais importantes	65
Quadro 12 – Quadro comparativo: Perfil necessário para o gestor portuário <i>versus</i> perfil do egresso do curso de Administração da UFMA.....	69
Quadro 13 – Tabela Resumo: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes mais importantes para o Setor Portuário de São Luís.	77
Quadro 14 – Tabela comparativa: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para o gestor na atualidade conforme Ceccon (2011) e Siqueira e Nunes (2011)	78
Quadro 15 – Principais competências para a atuação de um Gestor no complexo portuário de São Luís.....	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Função.....	47
Gráfico 2 – Função <i>versus</i> Formação	48
Gráfico 3 – Nível de Escolaridade <i>versus</i> Função	48
Gráfico 4 – Avaliação Média: Conhecimentos mais importantes <i>versus</i> Função	54
Gráfico 5 – Avaliação Média: Conhecimentos mais importantes <i>versus</i> Formação.....	55
Gráfico 6 – Avaliação Média: Conhecimentos que se apresentam como entrave para a atuação profissional por motivo de ausência <i>versus</i> Função	58
Gráfico 7 – Avaliação Média: Conhecimentos que se apresentam como entrave para a atuação profissional por motivo de ausência <i>versus</i> Formação.....	59
Gráfico 8 – Avaliação Média: Habilidades mais Importantes <i>versus</i> Função	62
Gráfico 9 – Avaliação média das Graduações que Contemplam as Principais Necessidades do Setor Portuário	75
Gráfico 10 – Avaliação Média das Graduações que Contemplam as Principais Necessidades do Setor portuário <i>versus</i> Função	76

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – C.H.A. (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)	22
Figura 2 – Complexo Portuário de São Luís.....	44
Figura 3 – Fórmula da Média Avaliativa.....	51

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ANTAQ – Agência Nacional de Transporte *Aquaviários*

CAP's – Conselhos de Autoridade Portuária

CHA– Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos

EMAP – Empresa Maranhense de Administração Portuária

IES – Instituições de Ensino Superior

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

OIT – Organização Internacional do Trabalho

PPI – Projeto Pedagógico Institucional

PPP – Projeto Político Pedagógico

S&S – Saúde e Segurança

UFMA – Universidade Federal do Maranhão

UnB – Universidade Nacional de Brasília

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Estrutura da Monografia	16
2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	18
3 COMPETÊNCIAS	21
3.1 Competências no contexto brasileiro e as necessidades do setor portuário	25
3.2 A formação superior baseada em competências	27
3.3 Conhecimentos necessários para a atuação profissional como gestor	30
3.4 Habilidades necessárias para a atuação profissional como gestor	31
3.5 Atitudes necessárias para a atuação profissional como gestor	33
4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS SEGUNDO O PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO)	35
5 METODOLOGIA	40
5.1 Ferramentas de aplicação da pesquisa	41
5.2 O universo da pesquisa e amostra	42
6 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO	43
6.1 Sistema portuário nacional	43
6.2 O complexo portuário de São Luís	44
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	46
7.1 Perfil dos respondentes	46
7.2 Análise de conhecimentos	50
7.3 Análise de habilidades	59
7.4 Análise de atitudes.....	64

8 COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO SETOR PORTUÁRIO COM O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – (UFMA)	69
8.1 Descrição resumida dos principais resultados obtidos pela pesquisa.....	77
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE – QUESTIONÁRIO	86

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional em que as empresas estão inseridas na atualidade, passa por profundas mudanças. Neste contexto, os recursos humanos qualificados para qualquer organização, revelam-se tão importantes quanto as instalações físicas, equipamentos e os recursos financeiros.

Assim, as pessoas possuem a capacidade de planejar e produzir produtos e serviços, controlam a qualidade, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização.

Vislumbra assim, a área de recursos humanos como a nova e moderna gestão de pessoas, estando esta incorporada às estratégias organizacionais. Essa incorporação e alinhamento determinam as ações e atitudes na gestão de pessoas, que impactam no sucesso do negócio.

Neste contexto, o recurso mais importante na consecução das estratégias e objetivos organizacionais passou a ser o indivíduo, que por meio da disponibilização de seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e, por conseguinte, competências contribuir de forma pontual para o incremento da competitividade da organização, por meio da aplicação destes fatores que tangibilizam de forma rentável a prosperidade dos os negócios.

À luz destas afirmações, destaca-se o setor Portuário nacional, como sendo um dos principais vetores estratégicos para o desenvolvimento da economia brasileira. Trata-se de um dos modais mais importantes para a indústria e matriz logística no Brasil.

Sua importância está diretamente ligada a intermodalidade, ao aumento na movimentação de cargas no país e ao fortalecimento do setor logístico no mercado nacional e internacional.

Tais estruturas logísticas são estratégicas para o país, uma vez que constituem uma das principais infraestruturas de apoio ao comércio exterior, passando por elas segundo a ANTAQ (2012) cerca de 95% das mercadorias que são comercializadas além das fronteiras nacionais.

Até junho de 2012, aproximadamente US\$ 178 bilhões em exportações e importações foram movimentadas nos portos brasileiros, o que equivale a afirmar que 78% do valor total gerado pela corrente do comércio exterior passaram pelos portos brasileiros no primeiro semestre do ano (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, 2012).

A evolução crescente do setor portuário como destaca a ANTAQ (2012) *apud* DIEESE (2012), vem batendo recordes nos últimos 15 anos. Entre 1998 e 2011 a movimentação geral de cargas nos portos e terminais brasileiros dobrou. Em 2011, esta movimentação foi 6,25% superior à de 2010. Pode-se dizer que o setor portuário em 2011 teve crescimento superior a duas vezes a taxa de crescimento do PIB nesse ano (2,7%).

Nesta perspectiva, outro indicador de relevância deste setor, reside na a geração de numerosos postos de trabalho, o que gera renda e impulsionada consequentemente o crescimento econômico do país.

Para tanto, os cargos de gestão ganham especial destaque por se tratarem de posições estratégicas para o desempenho de excelência dos portos, tendo como principal descrição no perfil e escopo de atividades o resguardo das principais tomadas de decisão na atividade portuária, tendo a finalidade de viabilizar a velocidade das operações deste setor.

Neste sentido, as competências necessárias para atuar na gestão portuária revelam-se como um indutor estratégico para este setor. Assim, a identificação dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e, por conseguinte, competências para a atuação na gestão portuária são essências e corroboram para o aumento de sua competitividade dos portos nível local e global.

Assim, conforme o exposto, o objetivo deste trabalho é analisar as competências necessárias para a atuação profissional como gestor portuário no complexo portuário de São Luís, por meio da identificação dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, e em seguida verificar a congruência destas competências com o Projeto Político Pedagógico do curso de Administração da UFMA.

Frente às finalidades deste trabalho, apresenta-se o complexo portuário de São Luís, instalado na Baía de São Marcos, responsável pelo agrupamento de vários portos, a saber: o Porto do Itaqui, Terminal Ponta da Madeira, Terminal do Consórcio Alumínio do Maranhão e Terminal da Ponta da Espera. Estes portos recebem navios graneleiros que transportam minério de ferro, carvão, coque, piche, soda cáustica, alumina, bauxita, soja e outros (MÍLEN, A.F. *et al.* 2006).

A existência de um complexo portuário em São Luís torna a cidade um pólo de atração para indústrias que utilizam o transporte marítimo, a Companhia Vale S/A e Consórcio Alumínio do Maranhão são exemplos de empresas que se instalaram na cidade, atraídas, dentre outros fatores, pela potencialidade portuária.

Existem ainda 16 empresas que atuam direta e/ou indiretamente junto à atividade portuária em São Luís, por meio do arrendamento promovido pela Empresa Maranhense de

Administração Portuária – EMAP, que é autoridade Portuária do complexo, pertencente ao domínio da gestão pública pelo Governo do Estado.

Assim, para o alcance dos anseios postulados no escopo da presente pesquisa, optou-se por averiguar os resultados à luz da metodologia do estudo de caso, culminado com uma pesquisa descritiva. Trata-se de uma pesquisa empírica abrangente, que resguarda procedimentos preestabelecidos para a consecução da realização de uma investigação com um ou múltiplos fenômenos.

Assim este estudo, antes de tudo, foi elaborado de forma didático e inteligível, com o objetivo de facilitar o entendimento de todos os tipos de leitores, quer atuem na área ou sejam leigos interessados no assunto.

Todo o constructo teórico foi baseado nas temáticas atuais que envolvem a moderna gestão de pessoas, contemplado eixos de discussão como Gestão de Competências e Competências Humanas com foco no desenvolvimento por meio da aplicação dos Conhecimentos Habilidades e Atitudes do indivíduo.

Assim, expõem-se a seguir a divisão estrutural deste trabalho, a fim de permitir o melhor entendimento das seções e subseções que fundamentam a composição desta pesquisa.

1.1 Estrutura da Monografia

No primeiro capítulo deste trabalho, intitulado “**Gestão de Recursos Humanos**” são abordados os principais conceitos a respeito da moderna gestão de pessoas, levando-se em consideração a importância dos recursos humanos qualificados para qualquer organização.

Já o segundo capítulo, denominado “**Competências**”, apresenta as principais abordagens teóricas que norteiam a temática da gestão de competências com foco no desenvolvimento do indivíduo.

Neste mesmo capítulo, são consideradas as “**Competências no contexto brasileiro e as necessidades do setor portuário**”, que envolvem as profundas e importantes transformações econômicas, políticas e sociais que culminaram na reformulação produtiva do Brasil e, por conseguinte, criaram uma demanda por profissionais altamente capacitados, munidos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes sólidas e dinâmicas, frente às ameaças e oportunidades do mercado, incluindo aqui, o setor portuário nacional.

São dadas também neste capítulo, as discussões a respeito da “**Formação superior baseada em competências**”, que buscou evidenciar o distanciamento entre o ensino acadêmico e a realidade da vida e do trabalho.

Em seguida são apresentados os principais debates a respeito dos “**Conhecimentos, Habilidades e Atitudes**”, necessárias para a atuação como gestor, mesurando-se assim, o perfil desejado pelas organizações na atualidade.

Por fim das apresentações teóricas, são apresentadas as “**Competências individuais segundo o Projeto Político Pedagógico do curso de Administração da UFMA**”, para fins de comparação entre o perfil do gestor desejado pelo setor portuário de São Luís com perfil do egresso da graduação em Administração, em atendimento aos objetivos deste trabalho.

Nos capítulos que se seguem, discorre-se sobre a “**Metodologia**”, “**Ferramentas**” e “**universo da Pesquisa**”, elementos norteadores e essências para a averiguação dos resultados provenientes da aplicação do questionário via plataforma *online* conforme o modelo teórico adotado.

Em seguida é “**Descriminado o estudo de caso**” no que concerne o “**Sistema portuário nacional**” e “**o Complexo portuário de São Luís**”, com a finalidade de apresentar e ambientar o objeto de pesquisa.

Por fim, são dadas as “**Análises dos Resultados**” e, por conseguinte, as “**Conclusões**” oriundas das averiguações provenientes das inferências supracitadas.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como afirmam Milkovich e Boudreau (2008) os recursos humanos para qualquer organização, revelam-se tão importantes quanto as instalações físicas, equipamentos e os recursos financeiros.

Salientam os autores, que as pessoas possuem a capacidade de planejar e produzir produtos e serviços, controlam a qualidade, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Neste sentido, observa-se a irrefutável importância dos recursos humanos para o sucesso das organizações em um ambiente de extrema concorrência a nível global e local.

Reafirmando esta perspectiva Vasconcelos (2009) vislumbra a área de recursos humanos como a nova e moderna gestão de pessoas, estando esta incorporada às estratégias organizacionais. Essa incorporação e alinhamento determinam as ações e atitudes na gestão de pessoas, que impactam no sucesso do negócio.

Neste contexto, o recurso mais importante na consecução das estratégias e objetivos organizacionais passou a ser o indivíduo qualificado como indutor da competitividade, a fim de tangibilizar a rentabilidade para os negócios.

Oliveira, Muritiba e Albuquerque (2001) destacam que o ambiente organizacional em que as empresas estão inseridas passa por profundas mudanças. Os autores explicam que o surgimento de diferentes vínculos de trabalho e formas de relacionamento com os funcionários, empregados e/ou colaboradores, tem corroborado para uma nova concepção de gestão, onde a administração alinhada ao setor de recursos humanos cede lugar para a gestão de pessoas. Assim, as pessoas deixam de ser apenas recursos organizacionais, para serem entendidas e geridas como seres inteligentes e detentoras de conhecimento, habilidades e atitudes significativas para as organizações.

À luz desta afirmação Marras (2000) salienta que a visão do setor de recursos humanos de forma unilateral com foco nos aspectos contábil, legal, tecnicista, administrativa é carente de mudanças para muitas empresas na atualidade. Na visão do autor as pessoas são as principais vias para a condução da estratégia organizacional, uma vez que as mesmas disponibilizam para as empresas seus conhecimentos e experiências para o alcance dos objetivos e metas organizacionais.

A mudança observada por Marras (2000) é traduzida no que ele chama de RH em nível estratégico. O autor escreve sobre a mudança de paradigma no processo seletivo,

desenvolvimento de espelhos, remuneração estratégica, plataforma motivacional, cultura organizacional, desenvolvimento organizacional e gerenciamento das mudanças.

Seguindo esta linha Mascarenhas (2008), em um contexto contemporâneo descreve o RH, a partir da ótica da gestão de pessoas, inserido na administração estratégica da organização, abordando dois tópicos importantes, gestão estratégica de pessoas com alinhamento sistêmico e gestão estratégica de pessoas como potencial competitivo.

Nesta perspectiva, já discorria sobre a gestão de recursos humanos Chow (2004, *apud* Freitas, 2010) a conceituando sobre a ótica agregativa do diferencial competitivo à organização, afirmando que “A gestão de recursos humanos pode ser considerada como uma fonte de vantagem competitiva sustentada, a partir do momento que apresente práticas que agreguem valor à organização, trazendo respostas mais eficazes às exigências contextuais”.

São importantes, na visão do autor, os temas contemporâneos ligados à administração de recursos humanos, a saber: gestão de competências, gestão das mudanças e gestão da diversidade.

Em uma nova definição, baseada na gestão do fator humano percebe-se, portanto, em um contexto que transcende a importância dos recursos humanos ao ambiente interno organizacional, incluindo-se os grupos de interesse do negócio.

Neste sentido a área de RH como já afirmavam Almeida, Teixeira e Martinelli (1993) tem uma particularidade que a distingue das outras, pois ela trata da estratégia da empresa quanto à necessidade do recrutamento de pessoas com competências que contemplem as necessidades da organização para o atingimento dos objetivos organizacionais.

A visão estratégica do RH é, muitas vezes, esquecida, sendo necessário que as organizações possuam uma nova postura frente ao fator humano como diferencial competitivo, como algo que é feito para servir às pessoas, sejam os proprietários, dirigentes, funcionários e/ou colaboradores, clientes, fornecedores etc., e que estas pessoas, por sua vez, terão que contribuir de alguma forma para a organização.

Discorre Lacombe (2005), que a busca por recursos humanos que tomem ações de alto nível, com conhecimento dos assuntos decorrentes do setor e bons domínios dos negócios da organização, são essências para o posicionamento estratégico da empresa, uma vez que este determinará seu sucesso ou decadência. Para o autor este é um paradigma inviolável no âmbito da administração de recursos humanos – gestão de pessoas.

Assim, Soviensi e Stigar (2008) apontam que a atuação das pessoas em organizações tem sido foco de discussões entre pesquisadores, que buscam compreender os fatores que influenciam o desempenho das organizações.

Isto porque tudo que uma organização é capaz de realizar depende da análise do perfil das pessoas. Planejamento, marketing, direção, controle, arrecadação de fundos e as atividades fim estão diretamente relacionados aos conhecimentos, atitudes e habilidades que as pessoas trazem e desenvolvem ao longo de sua vida pessoal e profissional.

Nesse contexto a gestão de pessoas torna-se algo essencial para as empresas. Os referidos autores afirmam que, isto vale para todas as organizações, independente da atividade a que se dediquem atuar. A peculiaridade está em dar aos recursos humanos um tratamento adequado aos propósitos da organização e aos valores que ela expressa.

É percebido então, que o primeiro público a ser considerado por uma organização é o público interno para que através do mapeamento do perfil destes, a busca por outras pessoas no ambiente externo à organização para comporem o quadro funcional seja acertada e agregativa em termos de valores tangíveis e intangíveis.

Neste contexto, afirmam ainda Soviensi e Stigar (2008) que um dos grandes obstáculos para o crescimento corporativo e conseqüentemente da empresa é a falta de pessoas eficientes, onde a gestão de recursos humanos (gestão de pessoas) não será falível, se considerar apenas os aspectos técnicos com uma visão simplista das pessoas como recursos.

Assim, é necessário vislumbrar os seres humanos como sendo dotados de uma série de fatores, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser identificados de forma integral e holística.

Esses fatores se vistos sob a ótica estratégica para a manutenção da competitividade da organização e posterior alcance de seus objetivos, torna-se corresponsável pelo sucesso da empresa.

Assim, com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma eloquente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas com seus conjuntos de competências que nelas trabalham.

Faz-se necessário, contudo, pensar a moderna gestão de pessoas no envolvimento da análise de competências individuais. Serão apresentados a seguir os principais conceitos e ferramentas da gestão por competências e a gestão de pessoas orientada pela análise competências.

3 COMPETÊNCIAS

No atual cenário em que as organizações encontram-se, a sobrevivência no mercado de trabalho esta intimamente ligada com a aquisição de novas qualificações profissionais.

Neste sentido, observa-se que cada vez mais são demandados trabalhadores com conhecimentos atualizados e consolidados com competências técnicas que contemplem as necessidades do mercado, sendo capazes ainda, de processarem novas informações, que se apresentam em maior quantidade, com novos formatos e novas formas de acesso (Brasil, 1998).

Corroborando com esta visão explicam Fiates e Fiates (2004), destacando estas mudanças salientando como principal fator a valorização das pessoas por parte das organizações, conforme destacam a seguir:

Há uma forte valorização do ser humano dentro do contexto empresarial. Com as mutações no ambiente organizacional ocorridas nas últimas décadas, quando a velocidade das mudanças exigiu como questão irrevogável a mobilização em proceder com respostas rápidas e eficientes que só poderiam ser dadas por pessoas bem preparadas e comprometidas com a organização é que o foco de atenção voltou-se para o capital intelectual. (Fiates e Fiates, 2004, p.7).

Assim, a crescente competitividade imprime uma necessidade de se repensar às estratégias organizacionais de modo a focar esforços em fatores como o desenvolvimento de competências que representem efetivamente uma oportunidade de diferenciação.

Nos primórdios do século passado, o termo competência começara a ser envolvido no contexto das organizações, sendo utilizado na sua linguagem como base para qualificar um indivíduo conforme sua capacidade de desempenhar eficientemente determinado papel.

Nesta perspectiva, conforme afirmou Gilbert (1976, *apud* Fiates e Fiates, 2004), “As competências humanas revelam-se a partir do trabalho que uma pessoa desenvolve indo além do seu comportamento, mostrando-se também pelas consequências de suas realizações.”

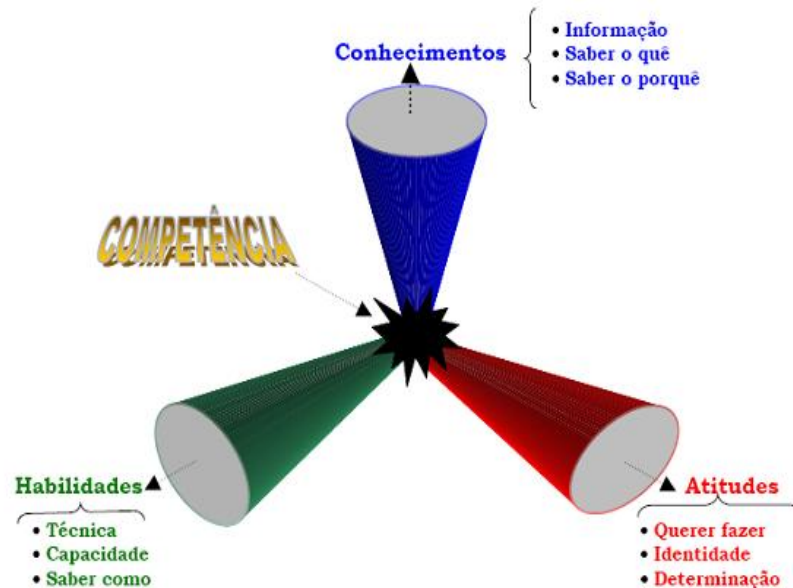
Corroborando, afirmam Brandão e Guimarães (2001), que na atualidade há uma forte inserção do termo competência no campo das organizações, destacando-se as várias conotações que esta temática recebe, uma vez que é empregada de várias maneiras.

Conforme o apontamento dos autores citados acima, observa-se que a discussão em torno do tema competência está dirigida por duas grandes correntes.

A primeira alicerçada na visão de autores norte-americanos como Boyatzis e McClelland (1982, 1973, *apud* Carboneet al., 2009) entre outros, que afirmam serem as competências humanas, um conjunto de aquisições referentes à qualificação do indivíduo

(Conhecimentos, habilidades e atitudes), tais características habilitam a pessoa para exercer determinado trabalho. A figura 1 retrata o conceito expresso pelos autores.

Figura 1 – C.H.A. (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes)



Fonte: Durand (1998, *apud* Ceccon 2011)

Na segunda via de discussão, autores franceses como Le Boterf e Zarifian (1999, 1999, *apud* Carbone *et al.*, 2009) salientam que as competências estão relacionadas ao que o indivíduo é capaz de produzir e não às qualificações que este possui.

Diante do debate, Carbone *et al.* (2009, p.35), definem as competências “não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução de qualquer atividade, mas também, como o resultado adquirido em termos da aplicação desses conhecimentos, habilidades e atitudes.”

Estes autores descrevem que as competências humanas pontuam interações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes que conduzam ao indivíduo a um desempenho profissional que corrobore com a agregação de valor para as organizações e para os próprios indivíduos.

Nesta ótica o meio organizacional e acadêmico, demonstram ampla aceitação ao tema, incluindo-lhe uma perspectiva associativa entre competência e desempenho como indutor estratégico para as organizações.

De modo assertivo a esta afirmação Zarifian (1999, *apud* Carbone *et al.*, 2009), discorre que as competências humanas são conectores entre os atributos do indivíduo e as estratégias da organização, isto é, agregam valor econômico aos próprios indivíduos uma vez

que os mesmos concedem seus conhecimentos, habilidades e atitudes para a empresa em troca de remuneração e para as organizações, contribuem para a evolução de seus resultados diante do mercado.

Assim, identifica-se que os anseios demandados pelas organizações referentes ao desempenho do indivíduo em qualquer atividade, como sendo fruto da mobilização pessoal, para a realização de uma combinação precisa entre recursos e insumos, onde a competência é expressa quando há geração de resultados advindos da aplicação do *mix* de conhecimento, habilidades e atitudes.

O conhecimento como elemento da competência individual, equivale ao processamento de informações, que adquiridas pelo indivíduo ao longo de sua vida são acionadas no processo decisório com o objetivo de alcançar resultados positivos nas mais distintas atividades, quer sejam laborais ou pessoais.

Para Bloom *et al.* e Davis e Botkin (1979, 1994, *apud* Carbone *et al.*, 2009) o conhecimento é um processo aquisitivo contínuo pelo qual o indivíduo acumula conceitos, ideias ou fenômenos a fim de utilizá-los mediante situações que envolvam a tomada de decisão.

Corroborando este pensamento Svelby (1998, *apud* Freitas, 2010) considera o conhecimento explícito a partir dos fatos que são observados e adquiridos em grande parte pela informação, quase sempre pela educação formal.

Percebe-se nessas considerações, que o conhecimento ou capital intelectual ganha importante papel no meio organizacional a partir da forte preconização e difusão da promoção dos estudos sobre competência.

Segundo Nonaka (1991, *apud* Freitas, 2010) o conhecimento do indivíduo, associado ao aglomerado de conhecimentos nos mais diversos níveis da organização agregam de sobremodo valor, uma vez que tal contribuição permite manter a longevidade e sucesso da organização.

O conhecimento a pesar de alicerçasse na intangibilidade, revela-se expressamente no processo decisório e, por conseguinte nos resultados da organização, ou seja, quanto maior o nível intelectual ou *expertise* baseada no conhecimento, maiores são as chances de sucesso organizacional.

Alinhado a esse cenário Drucker (1993, *apud* Fiates e Fiates, 2004) já indicava a importância do trabalhador intelectual como fomentador da competitividade organizacional.

Novamente relata Drucker (1999, *apud* Fiates e Fiates, 2004), apontando como fator de sobrevivência para as organizações o seu *know-how*, discorrendo a seguinte assertiva:

O sucesso e a sobrevivência a longo prazo de qualquer organização está intimamente ligada à sua capacidade de gerenciar suas atividades adjunto às informações demandadas pelo mercado em uma perspectiva voltada para o conhecimento como competência essencial (*core competence*). (Drucker, 1993, *apud* Fiates e Fiates 2004, p. 65).

Ainda Drucker (1999), relata que o desenvolvimento e crescimento empresarial somente poderão ser efetivos se o capital intelectual baseado em conhecimentos dinâmicos (organizacionais e individuais) forem utilizados em sua plenitude nas organizações.

Conforme indica o autor, fica evidente que a transposição da era industrial baseada na capacidade produtiva para a era do conhecimento ser uma das principais vias para o incremento da competitividade e inovação das organizações.

Por sua vez a habilidade ou o saber fazer, afirma Carbone *et al.* (2009) que esta relaciona-se à aplicação produtiva do conhecimento, ou seja, à capacidade pessoal de estruturar e instrumentalizar conhecimentos armazenados em sua memória, utilizando-os em uma ação.

Ceccon (2011) corrobora que a habilidade é a capacidade para produzir resultados com o conhecimento que se possui. Diz respeito à capacidade pessoal de conseguir fazer algum uso real do conhecimento que têm, produzindo algo efetivamente.

Assim, do ponto de vista técnico refletem os conhecimentos, a experiência prática e as capacidades específicas no desempenho de determinada função, do ponto de vista social referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal; boa capacidade de comunicação e negociação.

No que concerne os aspectos conceituais sobre atitudes, Durand (2000, *apud* Ceccon, 2011), destaca que a mesma, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito a um sentimento ou à predisposição da pessoa, que influencia a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou situações.

Corroborando, Gramigna (1999, *apud* Ceccon, 2011), destaca ainda, que as atitudes devem estar intimamente ligadas e direcionadas à consecução dos objetivos organizacionais, transfigurando-se em relações positivas e agregativas entre e as pessoas que copõem a organização e a própria empresa.

Trata-se segundo o autor, de indicadores de impacto, que por sua vez, diferem os Líderes de vanguarda a partir do conjunto de atitudes agregadas à sua ação tomada no cotidiano.

Nesta perspectiva, afirma Ceccon (2011), que quanto mais adequadas ao contexto, maior o seu nível de influência junto aos liderados. As atitudes do Líder determinam o nível

de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais e, conseqüentemente, resultados maximizados.

Assim, os capítulos a seguir buscam à luz do constructo teórico apresentado acerca da temática sobre Competências, elucidar qual o atual estado das organizações no contexto Brasileiro, bem como apontar às principais necessidades do setor portuário, foco e objeto do presente trabalho.

3.1 Competências no contexto brasileiro e as necessidades do setor portuário

Diante dos conceitos expressos sobre competências, torna-se latente a observação da mesma no contexto brasileiro. Desde a década de 80 o Brasil tem passado por profundas e importantes transformações econômicas, políticas e sociais que culminaram na reformulação produtiva.

Com a introdução de novas tecnologias e a globalização da economia, foram necessárias também, uma evolução no padrão produtivo, assim como na forma de gestão das organizações e das pessoas.

Neste cenário para Ruano (2003) as organizações brasileiras necessitam de profissionais altamente capacitados, munidos de conhecimentos, habilidades e atitudes sólidas e dinâmicas, frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Esta demanda evidencia a necessidade de profissionais com perfil diferenciado voltado para uma base de conhecimentos, habilidades e atitudes que atenda as exigências das organizações.

Há, porém, uma carência em diversos setores da economia do país que necessitam de recursos humanos qualificados.

Em uma pesquisa realizada em (2012), realizada pela Rede de Pesquisa: Qualificação e Mercado de Trabalho, criada pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) e pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), destaca que a qualificação do ponto de vista da formação de competências necessárias, voltada especialmente para os setores industriais e portuário encontra-se em estágio de deficiência acentuada quanto à qualidade dos profissionais ofertados.

A pesquisa salienta o objetivo de identificar as necessidades desses setores a fim de disseminá-las no sistema de ensino brasileiro, uma vez que o mesmo não tem acompanhado com equivalência as necessidades do mercado.

Para o setor portuário como objeto desta pesquisa destaca-se como principal necessidade preconizada pela Lei 8.630/93 de Modernização dos portos a competência da multifuncionalidade.

Assim, Mazzilli e Agra (1998), definiram a multifuncionalidade como “o incremento de atividades não necessariamente da mesma natureza, seja ela estratégica, tática ou operacional, adquiridas pelo incremento da competência individual das pessoas.” (Mazzilli e Agra, 1998, p. 23).

Segundo esta visão, o profissional deve estar preparado e qualificado com novas competências necessárias frente às necessidades dentro deste novo perfil demandadas pelas organizações.

Segundo Gonçalves e Nunes (2010) a característica primordial de um indivíduo multifuncional ou polivalente é ser, essencialmente, generalista, ou seja, adotar um perfil diferenciado para a execução de todas as tarefas que se apresentam nas novas realidades, tal qual como a portuária que apresenta novos equipamentos e características funcionais, que demandam novos conhecimentos para o incremento de habilidades mais sofisticadas e conseqüentemente o desenvolvimento de atitudes mais agregativas.

Com o foco na exploração dos portos organizados e das instalações portuária Brasileiras, os Conselhos de Autoridade Portuária (CAP's) via Lei 8.630/93 de Modernização destaca nesse âmbito a importância de ações convergentes para o desenvolvimento de pessoal qualificado que contemple as necessidades organizacionais das operações portuárias, como salienta o artigo 32 da lei supracitada:

Art. 32. Os Conselhos de Autoridade Portuária (CAP's) instituirão Centros de Treinamento Profissional destinados à formação e aperfeiçoamento de pessoal para o desempenho de cargos e o exercício de funções e ocupações peculiares às operações portuárias e suas atividades correlatas.” (Lei 8.630/93 de Modernização Portuária).

Observa-se nesta perspectiva, que o fomento deferido pelo *caput* desta lei refletido no artigo destacado acima, vislumbra a formação do pessoal para a ocupação de cargos, incluindo-se os relacionados à gestão portuária, como indutor estratégico para a condução das atividades portuárias, uma vez que os portos organizados apresentam demandas para a tomada de decisões cada vez mais complexas em níveis de competitividade e volubilidade que determinam a posição concorrencial do porto.

À luz deste cenário a Agência Nacional de Transporte Aquaviários (ANTAQ, 2012), destaca como necessidade salutar para o setor portuário, observado-se a administração pública e a iniciativa privada, que a capacitação para a atuação profissional como gestor deve

extrapolar os atuais moldes de formação, quer sejam acadêmicos ou técnicos na busca de uma formação baseada em competências que contemplem as reais necessidades do setor portuário.

Para a ANTAQ (2012) a formação baseada em competências precede o conhecimento dos fatores intervenientes no aprendizado, qual o estágio de conhecimento que se quer atingir e quais as ferramentas que se pode ou deve usar, além de quando e como usá-las.

Nesta perspectiva a subseção a seguir, apresentará a formação superior baseada em competências, suas proposições acerca do atual modelo de formação, bem como sua intervenção moduladora para o atendimento das necessidades do mercado, ou seja, para que haja equivalência entre o demandado e base teórica constituída pelas Instituições de Ensino Superior (IES).

3.2 A formação superior baseada em competências

Frente às questões apresentadas nos capítulos anteriores, esta seção buscou o enfoque na formação individual baseada em competências que contemplem as reais necessidades das organizações.

Este debate teve sua promoção pela Organização Internacional do Trabalho – OIT 1999, onde foi retomada a discussão sobre o distanciamento entre o ensino acadêmico e a realidade da vida e do trabalho.

Para McClelland (1982, *apud* Siqueira e Nunes, 2011) a definição do atual modelo acadêmico é deficiente e passível de melhorias, uma vez que o mesmo não é capaz de atender as demandas das organizações no atual cenário econômico, para tanto, o autor salientou após realização de pesquisas em universidades de diversos países, que “os modelos acadêmicos tradicionalistas da atualidade, posto sobre o método de exames acadêmicos não corroboram que o discente tenha uma *performance* que atenda às necessidades das organizações.” (McClelland, 1982, *apud* Siqueira e Nunes, 2011, p. 15).

Neste sentido, Mertens e Trujillo (1996, 2000, *apud* Siqueira e Nunes, 2011) afirmam ser necessária uma visão pautada na busca de outras competências que melhor indicassem resultados mais assertivos.

Com base nesta perspectiva, aponta-se o movimento denominado “Ensino baseado em competências”, que configurou a chamada Formação por competências ou Pedagogia das Competências curriculares.

O modelo de formação por competências tem, em suas bases, o pressuposto de integrar educação e trabalho, em uma tentativa de dar resposta às demandas contemporâneas (McClelland, 1982, *apud* Siqueira e Nunes, 2011).

Assim, conforme explica Araújo (2001, *apud* Siqueira e Nunes, 2011), em termos conceituais, que “o atual modelo de formação como um conjunto de formulações que visa a garantir práticas educativas, que busquem o desenvolvimento das capacidades humanas, voltadas ao exercício profissional.” (Araújo, 2001, *apud* Siqueira e Nunes, 2011, 11).

Sob esta ótica, a congruência entre a academia (formação) e as necessidades demandas pelo ambiente organizacional, configuram-se como preponderantes para a manutenção efetiva da competitividade das empresas.

Salientam Siqueira e Nunes (2011), que a Pedagogia das Competências traz uma mudança de foco dos conteúdos a serem ensinados para as competências a serem construídas.

Neste sentido, os conteúdos deixam de serem os fins para se tornarem os meios. Isto não significa, contudo, que a formação por competências prescindia do conhecimento. Antes, é uma abordagem que aponta o conhecimento como recurso a ser mobilizado na identificação e resolução de problemas contingentes em situações complexas (Perrenoud, 1999, *apud* Siqueira e Nunes, 2011).

Sendo assim, os professores devem exercer papel estimulador, que leve os alunos a aprender a aprender (Araújo, 2001, *apud* Siqueira e Nunes, 2011), tornando-se mediadores da aprendizagem.

Assim, afirmam ainda Siqueira e Nunes (2011) que o ensino por problemas tem papel fundamental no processo de formação por competências.

Ele se caracteriza por confrontar o aluno com problemas realistas e complexos e que mobilizem, para sua resolução, diversos recursos cognitivos.

Neste contexto, os alunos devem ser capazes de identificar e interpretar informações relevantes para resolução de um problema, reconhecer quais conceitos e técnicas são eficientes diante de um determinado contexto e saber aplicá-los diante das singularidades da situação apresentada (Zabala; Arnau, 2010, *apud* Siqueira e Nunes 2011).

A formação baseada em competências considera que os conteúdos devem ser contextualizados, sendo trabalhados com base em sua associação com a vida social e profissional do aluno, de modo a fomentar as reflexões dos conteúdos propostos, alinhada a uma determinante aplicação destes (habilidades).

Como destaca Ruano (2003), o entendimento e posterior identificação de competências individuais necessárias para a atuação das pessoas nas organizações, passa pela visão estratégica (corporativa) do negócio.

Assim, a identificação das competências individuais parte do reconhecimento das competências organizacionais, que se desdobram em competências funcionais.

Segundo este princípio, as competências organizacionais que estão refletidas no corpo funcional da empresa, ou seja, as pessoas que a compõem norteia o processo de identificação de competências que são necessárias para a atuação na organização.

Afirma ainda Ruano (2003) que as competências organizacionais e individuais estão totalmente relacionadas, “Não sendo é possível estabelecer as competências individuais sem antes fazer uma reflexão sobre as competências organizacionais, sendo está última um mix das competências atribuídas às pessoas que fazem parte da organização.” (Ruano, 2003, p. 21).

Como afirma Fleury (2002) a identificação competências individuais está intimamente ligada a visão da organização, ou seja, aos objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo, entendidos como elementos determinantes das competências necessárias para sua concretização.

Trata-se segundo Dutra (2004) da visão das estratégias organizacionais que viabilizarão a concretização da visão de futuro, conforme busca-se identificar as pessoas que apresentam performance superior, para em seguida investigar as competências que as diferenciam.

Uma vez definidas, as competências diferenciadoras da *performance* superior são confrontadas com as estratégias e as competências organizacionais, consideradas essenciais e distintas.

Assim, diante da irrefutável necessidade das organizações em possuir indivíduos que possuam competências que as contemplem em seus objetivos, torna-se intrinsecamente relevante, apresentar a seguir, os conhecimentos, habilidades e atitudes demandadas pelas empresas e, por conseguinte pelo mercado de trabalho para o gestor.

3.3 Conhecimentos necessários para a atuação profissional como gestor

Confirme salienta Ceccon (2011), com o fortalecimento da força motora de integração da globalização fomentada pela economia global, iniciou-se um período de constante crescimento industrial, comercial e principalmente tecnológico.

Para o autor, este cenário de constata mudança revela uma grande e desafiadora problemática; encontrar mão de obra qualificada para os diversos setores da economia, seja ela global ou local, para suprir a demanda de trabalho existente.

Afirma o autor que uma das áreas mais afetadas dentro das empresas está relacionada à tomada de decisão e, por conseguinte o ato de gestão.

A escassez de profissionais qualificados para atuar como gestores, impacta diretamente na competitividade de uma nação, uma vez que esta é fomentada pela sua capacidade produtiva e tecnológica via seu corpo empresarial que apresenta-se à comunidade global de alto nível de competitividade. Este é um *gap* evidente de dificuldade para as organizações em atender às demandas propostas às mesmas pelo mercado.

Assim, Ceccon (2011), Fleury (2002), Siqueira e Nunes (2011) explicam que cada posto gerencial exige conhecimentos específicos e conhecimentos essenciais.

Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos essenciais, ou seja, aqueles que fazem parte do rol que todo gestor deve saber.

O domínio de procedimentos, conceitos, fatos e informações relevantes interferem diretamente na qualidade desses processos.

Frente a esta assertiva, destacam Ceccon (2011), Fleury (2002), Siqueira e Nunes (2011) que o conhecimento é um indicador de competências que ajuda a lidar com o paradoxo da fortaleza e da flexibilidade. Quanto mais conhecimento um gestor adquire, torna-se mais flexível para enfrentar as mudanças e rupturas no atual estado da economia global, que surgem em micro intervalos nunca antes pensado.

Destaca ainda os autores, que o conhecimento de outros idiomas é condição de sobrevivência para a contínua atuação de um gestor, sendo o mercado global, necessitando de uma linguagem comunicativa robusta e cada vez mais ampla.

Neste sentido destaca também Ruano (2003), sobre a atuação gerencial:

O ato de gerir está diretamente ligado à área estratégica da empresa, se constituindo em um recurso importante para a gestão da organização, tendo como consequência uma atuação voltada para resultado e fornecendo suporte para o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais, para tanto, destaca-se o conhecimento como sendo fator diferenciador para a organização. (Ruano, 2003, p. 22).

A autora considera que além de conhecimentos teóricos adquiridos ao longo da carreira acadêmica, é necessário também possuir conhecimentos sobre o ambiente de atuação da empresa e seu nicho de mercado, tendo bom relacionamento com os clientes alvo/chave das regiões de atuação.

3.4 Habilidades necessárias para a atuação profissional como gestor

Ainda conforme Ceccon (2011) e Carbone *et. al.* (2009) o gestor que usa o conhecimento de forma adequada, possui habilidade. Para os autores, o gestor, além de possuir um sólido arcabouço de conhecimento, precisa expressá-lo através de ações.

Os Autores corroboram que de nada valerá para o gestor colecionar cursos, leituras e informações em geral, se estes não são úteis e trazem algum benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido.

Discorrendo Carbone *et al.* (2009), que com inúmeros projetos em andamento nas organizações e crescimento diário das atividades, o gestor deve conhecer as ferramentas essenciais para delegar tarefas aos seus colaboradores, tendo cuidado em identificar quem pode absorver o trabalho, a capacidade técnica necessária para realização daquele trabalho, definir prazos claros e alcançáveis para entrega do trabalho realizado e acompanhando os itens de caráter crítico.

Complementando acerca das habilidades necessárias para o gestor Ceccon (2011), aponta a questão da comunicação com um dos processos mais importantes para a tomada de decisão, sendo esta uma habilidade que vai além da troca de informações e deve caminhar lado a lado com o processo de gestão.

O autor defende que a habilidade evidencia na comunicação com a equipe, e está não deve apresentar ruídos que possam delimitar ou atrapalhar o relacionamento da gestão com sua equipe.

Apresenta-se neste sentido, como um fator importantíssimo a comunicação, elemento que deve nortear o gestor no ato de dar e receber “feedback”. A comunicação enquanto ferramenta gerencial proporciona o gestor a desenvolver atitudes necessárias para o bom andamento das atividades e quando necessário, até mudar de comportamento se o mesmo não estiver adequado.

Neste contexto, Ruano (2003) destaca que liderança é entendida como um dos fatores que também determinam o sucesso do novo gestor nas organizações, pois o seu poder de liderar pessoas, sem o uso da força seja ela física ou psicológica, que faz com que as equipes de trabalho desenvolvam suas atividades, buscando o melhor resultado pessoal e profissional.

Junto à liderança o profissional de gestão deve ter habilidade de identificar os conflitos internos da empresa e de forma eficiente desenvolver mecanismos para extinguir estes conflitos.

Neste quesito, o uso da ferramenta de “feedback” ajuda o gestor a identificar de forma mais ágil a existência do mesmo, podendo resolver o problema pelo ponto gerador.

Corroborando a esta perspectiva Oderich (2005), relata sobre o papel gerencial elencando os seguintes aspectos:

O papel gerencial é caracterizado pelo exercício de atividades técnicas, que representam a aplicação do conhecimento específico de um cargo gerencial, normalmente associado à área funcional do gerente; as habilidades humanas que representam uma forma de lidar com as pessoas e habilidades conceituais, que representam a necessidade de o gerente ter uma visão sistêmica. (Oderich, 2005, p. 17).

Muitas habilidades são necessárias para dominar na natureza desafiadora do trabalho gerencial e dar conta das tendências mutáveis na administração. Sendo que as habilidades mais importantes são aquelas que permitem aos gerentes ajudar outros a se tornarem mais eficientes e produtivos em seu trabalho (Ceccon, 2011).

3.5 Atitudes necessárias para a atuação profissional como gestor

Ceccon (2011) firma que as atitudes são base de excelentes resultados do que foi feito com conhecimento.

O autor afirma que para os profissionais gestores os perfis retratados sobre o aspecto das atitudes estão intimamente ligados às suas disponibilidades para o trabalho e o seu comprometimento com os objetivos da empresa. Ligada a estes fatores está a disponibilidade de mudança.

Estas mudanças segundo o autor são apresentadas de várias formas, sejam elas de: comportamento, região geográfica (município, estado, país), conceitos, entre outros.

Os profissionais de gestão geralmente são promovidos nas organizações quando deixam transparecer estas atitudes em suas atividades rotineiras em seu campo de trabalho.

A tomada de decisão segundo Ceccon (2011) é outra atitude de relevante destaque para a atuação profissional de um gestor.

Assim, Drucker (2001, *apud* Ceccon, 2011) defende a necessidade da atenção por parte do gestor em relação a sua percepção do que ocorre no mundo. Segundo o autor, esta visão influenciará a forma como a organização poderá ser vista e será determinante para a tomada de decisão.

Para Simon (1970, *apud* Ceccon, 2011), que desenvolveu importantes estudos sobre a tomada de decisão, relata:

O ato de decidir é essencialmente uma ação humana e comportamental. Ela envolve a seleção, consciente ou inconsciente, de determinadas ações entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. (Simon, 1970 *apud* Ceccon, 2011, p. 15).

Neste sentido destacam Ruano (2003) e Carbone *et al.* (2009), que tomar decisão depende de conhecer o ambiente ou situação-problema e ter a iniciativa de decidir. Sob esta perspectiva, os autores afirmam que sem a atitude não há a tomada de decisão.

A tomada de decisão é sem dúvida um dos fatores predominantes para o sucesso ou fracasso de um novo profissional de gestão.

Tomadas de decisão eficientes determinam o sucesso do gestor e tomadas de decisão incoerentes determinam o fracasso do novo gestor.

Para Oderich (2005), criatividade e inovação também são atitudes indispensáveis na qualificação do gestor. Sob esta perspectiva, o gestor ao propiciar aos seus colaboradores novas ideias e conceitos gera motivação ao colaborador e a equipe de trabalho. Além de criatividade e inovação o gestor precisa ter atitudes empreendedoras colocando a organização em níveis cada vez mais sustentáveis.

Para autora, estas atitudes, por exemplo, podem refletir diretamente na relação de motivação entre o gestor e sua equipe.

Fica evidente a importância dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação do gestor, que ao dispor na prática em suas atividades profissionais, agregar valor para organização e, por conseguinte para a sua carreira, principalmente no que concerne às suas tomadas de decisão.

Assim, evidencia-se a seguir, as competências incrustadas ao perfil do egresso do Curso de Administração da UFMA (Universidade Federal do Maranhão) através da exposição do Projeto Pedagógico.

Faz-se necessário conhecer tais competências à luz dos conhecimentos, habilidades e atitudes, tornando-se salutar a análise do perfil do egresso enquanto proponente

a gestor, comparado-o com as reais necessidades do objeto de estudo deste trabalho, ou seja, evidenciando existência ou inexistência da congruência entre as competências necessárias para a atuação como gestor no setor portuário e o projeto pedagógico do Curso de Administração da UFMA (Universidade Federal do Maranhão).

4 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS SEGUNDO O PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFMA (UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO)

Segundo Simões (2007) o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) representa a linha pedagógica que a Instituição norteia para gerenciamento dos Cursos de Graduação, Pós-graduação e Extensão da Instituição.

Para a autora, o PPI deve ser elaborado por todos os membros da Instituição e seus representantes das categorias docentes e discentes dos diferentes cursos que a Instituição oferece a comunidade; área humana, tecnológica, de ciências sociais ou outras.

Assim o PPI, deve antes de tudo apresentar o histórico da Instituição, procurando situá-la no tempo e espaço em que se originou; demonstrando de forma crescente como os cursos foram sendo criados.

O segundo ponto fundamental é levantar e apresentar os mecanismos de inserção regional, demonstrando um estudo sobre as demandas da região e a justificativa dos cursos oferecidos pela Instituição.

Há também que demonstrar sua preocupação com o mercado de trabalho da região e também um estudo sobre os egressos da Instituição.

O PPI é entendido como orientador fundamental para a construção e formação da matriz do Projeto Pedagógico dos cursos independentes de sua natureza.

Para tanto, acerca do Projeto Político Pedagógico do Curso (PPP) afirma Simoes (2007):

O PPP que este deve contemplar o conjunto de diretrizes organizacionais e operacionais que expressam e orientam a prática pedagógica do curso, sua estrutura curricular, as ementas, a bibliografia, o perfil profissiográfico dos concluintes e tudo quanto se refira ao desenvolvimento do curso, obedecidas as diretrizes curriculares nacionais, estabelecidas pelo Ministério da Educação. (Simões, 2007, p. 14).

Neste sentido, observa-se que o PPP do Curso de Administração de Empresas da UFMA trata o processo de formação acadêmica com o objetivo de garantir ao egresso do Curso de Administração construir competências que possibilitem o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis a sua trajetória profissional, com a consecução de atendimento ao mercado de trabalho a nível local e global.

Neste contexto, conforme salienta o PPP do Curso de Administração de Empresas da UFMA, o conhecimento é contemplado sobre dois aspectos: conhecimentos teóricos e conhecimentos práticos, como observado no fragmento de texto a seguir:

A concepção do Curso não faz distinção em termos de grau de importância entre os campos teórico e prático, de modo que esses dois aspectos do conhecimento são trabalhados como um *continuum* básico para a compreensão dos fenômenos estudados. Embora, em determinados momentos (sobretudo nos primeiros períodos do Curso), a teoria pareça ser mais evidente, esse fato não ocorre em razão da importância, mas para que o aluno possa estabelecer, de maneira mais sólida, a sua prática nas organizações. (Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da UFMA – Universidade Federal do Maranhão, p.5, 2006).

Segundo o PPP do Curso de Administração da UFMA (2006), estes elementos possibilitam ao aluno uma atuação com desempenho ativo no processo de construção do seu próprio conhecimento. Neste contexto o perfil do egresso diante da variável conhecimento, é destacado ao longo da formação acadêmica, sendo responsável também por dotar o profissional de valores humanísticos, éticos, morais, crítico-reflexivo e de responsabilidade sócio-ambiental, garantindo ao profissional o seguinte perfil destacado na tabela 1 (PPP do Curso de Administração da UFMA, 2006).

Quadro 1 – Perfil do Egresso do Curso de Administração da UFMA

Perfil do egresso	Visão global, que saiba integrar as particularidades e suas inter-relações no processo de gestão local, regional, nacional e internacional;
	Ter capacidade empreendedora, criativa e inovadora no que diz respeito à elaboração, implementação e controle de projetos;
	Ter capacidade de aprender continuamente e de forma interdisciplinar;
	Ter capacidade conceitual para compreender e atuar sobre as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas do processo de produção de bens e serviços;
	Ter capacidade para tomar decisões com nível de qualidade e precisão;
	Ter capacidade de promover mudanças nos contextos social, econômico e organizacional e adaptar-se às suas decorrências;
	Ter capacidade de relacionamento interpessoal, maximizando o resultado da integração dos recursos no processo de produção de bens e serviços, por meio da liderança e da capacidade de formar e gerir equipes;
	Ter visão pró-ativa em relação aos negócios públicos e privados.

Fonte: Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da UFMA

O PPP do Curso de Administração da UFMA apresenta em sua estrutura para a formação do perfil do egresso os conhecimentos expressos conforme a tabela 2.

Quadro 2 – Conhecimentos do egresso do Curso de Administração da UFMA

Conhecimentos do egresso	Administração estratégica
	Administração financeira e orçamentária
	Administração de materiais e patrimonial
	Administração da produção e logística
	Administração de vendas e <i>marketing</i>
	Administração de sistemas de informação
	Administração de Recursos Humanos
	Métodos quantitativos e qualitativos.
	Campo teórico das organizações.

Fonte: Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da UFMA

Para as habilidades o PPP do Curso de Administração da UFMA, admite as mesmas conforme a tabela 3.

Quadro 3 – Habilidades do egresso do Curso de Administração da UFMA

Habilidades do egresso	Comunicar-se e expressar-se, em qualquer esfera da organização, de forma inteligível e compatível com o exercício profissional;
	Utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle;
	Reconhecer e definir problemas, buscando equacionar suas soluções;
	Planejar estrategicamente as organizações, com vistas ao uso racional e eficiente dos recursos disponíveis, antecipando oportunidades e ameaças;
	Implementar planejamento estratégico;
	Construir e aplicar, de forma integrada e interdisciplinar, conceitos das várias áreas do conhecimento da Administração.
	Introduzir modificações no processo produtivo.
	Tomar decisões considerando as variáveis estratégicas e as características humanas relevantes para a melhoria dos processos organizacionais e sociais;
	Utilizar com eficiência e eficácia ferramentas administrativas;
	Coordenar e integrar o trabalho em equipe;
	Atuar como expoente do processo de mudança nas organizações;
	Supervisionar, com base em valores éticos, morais e de responsabilidade social as tarefas sob sua responsabilidade;
	Promover inovações na estrutura das organizações;
	Administrar conflitos entre os grupos de interesse (<i>stakeholders</i>);
	Manter-se aberto às mudanças, com alto grau de flexibilidade e discernimento;
Analisar as organizações e os seus contextos de forma crítica e integrada;	
Atuar de maneira consciente sobre o processo de produção das organizações, identificando necessidades e introduzindo modificações que as conduzam à sustentabilidade.	

Fonte: Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da UFMA (Universidade Federal do Maranhão)

Em se tratando do conjunto de atitudes alicerçadas ao perfil do egresso, o PPP do Curso de Administração da UFMA reconhece as mesmas conforme a tabela 4.

Quadro 4 – Atitudes do egresso do Curso de Administração da UFMA

Comportamento ético	Atitudes do egresso	Aprendizado contínuo
Comprometimento		Abertura às mudanças
Empreendedorismo		Profissionalismo
Transparência		Solidariedade
Determinação e persistência		Cidadania
		Valorização do homem

Fonte: Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da UFMA

Com relação às competências o PPP do Curso de Administração da UFMA (2006) admite que as mesmas são um conjunto articulado de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) necessários ao desempenho eficiente, eficaz e efetivo do profissional.

O PPP do Curso de Administração da UFMA (2006) explicita que as competências são desenvolvidas por meio da aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes apresentadas conforme fragmento do PPP do curso a seguir:

- ✓ **Dominar linguagens e adequar o seu uso ao contexto organizacional:** desenvolver raciocínios lógico, crítico e analítico que permita operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, além de dominar as normas da língua portuguesa, comunicando-se e expressando-se corretamente e de forma inteligível;
- ✓ **Pensar de forma estratégica:** desenvolver pensamento estratégico, compreendendo as organizações não somente como unidades de produção, mas também como um conjunto de relações socialmente construídas e que mantêm alto grau de interatividade com o ambiente no qual estão inseridas;
- ✓ **Compreender os fenômenos organizacionais e atuar sobre eles de forma sistêmica:** desenvolver compreensão dos diversos fenômenos no âmbito das organizações e uma posterior atuação sobre eles, a partir de uma visão sistêmica e de uma contextualização social e econômica;
- ✓ **Lidar de forma precisa e flexível com situações-problema:** selecionar, relacionar e interpretar dados e informações, para tomar decisões e enfrentar situações-problema

em qualquer tipo de ambiente e nível organizacional, com argumentação fundamentada;

- ✓ **Elaborar proposições considerando o conhecimento já produzido:** recorrer aos conhecimentos desenvolvidos para propor intervenções na realidade organizacional, considerando valores éticos, morais e de responsabilidade socioambiental e respeitando a diversidade cultural;
- ✓ **Empreender, produzindo e difundindo conhecimento:** desenvolver espírito empreendedor, com foco no aprendizado contínuo e na difusão do conhecimento nos diferentes campos de atuação profissional.

Conforme o construto teórico exposto e as definições norteadoras do PPP do Curso de Administração da UFMA, a seção a seguir apresenta a metodologia adota por esta pesquisa para consecução dos objetivos da mesa.

5 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica culminada com um estudo de caso. Segundo Gil (2010) estudo de caso é um meio mais amplo e detalhado de conhecer um ou poucos objetos, através de um estudo mais específico. Trata-se uma pesquisa empírica abrangente, que resguarda procedimentos preestabelecidos para a consecução na realização de uma investigação com um ou múltiplos fenômenos.

Neste sentido, destaca Yin (2005), que um projeto de pesquisa que envolva o Método do Estudo de Caso se dá em três fases distintas, a saber:

- a) A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar; a seleção do(s) caso(s) e o desenvolvimento de um protocolo para a coleta de dados;
- b) A condução do Estudo de Caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do Caso, e;
- c) Análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados da pesquisa. O protocolo configura-se como o grande componente de confiabilidade ao estudo de Caso.

Assim, destaca Yin (2005), que a revisão da literatura, definição clara do propósito do Estudo de Caso, e determinação da possível contribuição a certa audiência no resultado final são guias de como será planejado, conduzido e divulgado os resultados.

O Caso deve considerar perspectivas ou hipóteses alternativas com base nas teorias. O pesquisador deve buscar explicações ou perspectivas rivais daquelas adotadas no Caso e examinar as evidências de acordo com essas perspectivas.

Sobre esta visão Gil (2010) e Yin (2005), corroboram que todas as afirmações inseridas na revisão da literatura devem ter suas fontes citadas. O pesquisador relata os estudos empíricos recentes sobre o problema, que demonstram o estado da arte sobre o tema e o posicionam de forma distinta. Os autores salientam ainda, que a metodologia deve ser redigida com clareza para tornar possível a qualquer outro pesquisador a reconstrução do Estudo. As técnicas de pesquisa utilizadas além de descritas devem ter suas fontes mencionadas.

Portanto, através da problemática fundamentada neste projeto de pesquisa a partir da análise do constructo teórico, a saber: artigos publicados, livros e outras fontes de pesquisas bibliográficas, juntamente com a análise dos dados recolhidos através da aplicação de questionários junto a gestores que atuam nas principais empresas do complexo portuário de

São Luís, que efetivamente realizou a averiguação dos objetivos propostos por este trabalho no escopo do Projeto de Pesquisa.

5.1 Ferramentas de aplicação da pesquisa

Segundo Goldenberg (1997, *apud* Gil, 2010) o método pode ser descrito como a observação sistemática dos mais variados fenômenos da realidade através de procedimentos e processos, norteados por conhecimentos teóricos, com o objetivo de explicar a causa desses fenômenos, suas correlações e aspectos não-revelados.

Para o autor a característica essencial do método científico é a investigação organizada, ou seja, a articulação modular na condução da pesquisa, bem como o controle das observações e a utilização de conhecimentos teóricos.

Lakatos e Marconi (1991, *apud* Gil, 2010) por sua vez, discorrendo sobre os métodos de aplicação de pesquisas, elecam as seguintes ferramentas e técnicas de pesquisa que compõem a observação direta extensiva:

- a) **Questionário:** uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito, sem a presença do pesquisador;
- b) **Formulário:** é um roteiro de perguntas enunciadas pelo entrevistador e preenchidas por ele com as respostas do pesquisado;
- c) **Medidas de opinião e de atitudes:** é um instrumento de padronização que visa a assegurar a equivalência de diferentes opiniões e atitudes, com a finalidade de compará-las;
- d) **Testes:** são instrumentos utilizados com a finalidade de obter dados que permitam medir o rendimento, a frequência, a capacidade ou o comportamento de indivíduos, de forma quantitativa;
- e) **Sociometria:** é uma técnica quantitativa que procura explicar as relações pessoais entre indivíduos de um grupo;
- f) **Análise de conteúdo:** técnica que permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação;
- g) **História da vida:** tenta obter dados relativos à experiência pessoal de alguém que tenha significado importante para o conhecimento do objeto de estudo;
- h) **Pesquisa de mercado:** visa obtenção de informações sobre o mercado, para ajudar o processo decisivo nas empresas.

Assim, Lakatos e Marconi (1999, *apud* Gil, 2010), afirmam que tanto métodos quanto técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado, às hipóteses levantadas, ao tipo de informantes com que se vai entrar em contato. Dependerão do objeto da pesquisa, dos recursos financeiros, da equipe humana e de outros elementos da investigação.

À luz dos conceitos apresentados, a metodologia de coleta de dados desta pesquisa, foi realizada através da aplicação de questionários, em posteriores foram analisados para discussão do modelo teórico adotado nessa monografia.

Para melhor análise dos resultados foi utilizada uma plataforma *online* que disponibilizou o questionário aos participantes da presente pesquisa, a saber: a plataforma *Sarvey Monkey* que é mundialmente utilizada na averiguação de pesquisas.

Esta ferramenta é amplamente utilizada no meio acadêmico, sendo referenciada por Instituições de Ensino Superior (IES) como a Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Universidade Nacional de Brasília (UnB), ESPM entre outras. Este software *online* foi utilizado nas análises quantitativas e qualitativas, bem como nos tratamentos estatísticos da pesquisa.

5.2 O universo da pesquisa e amostra

Segundo Gil (2010) universo ou população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características e amostra por sua vez, apresenta um subconjunto de elementos pertencentes à população.

Conforme este conceito optou-se por ocasião deste trabalho, pela inferência em uma amostra escolhida aleatoriamente. A escolha deste modelo justifica-se, pela quantidade não mensurada de Gestores que compõem o quadro funcional dos principais operadores do complexo portuários de São Luís.

Assim, com informações obtidas junto a algumas empresas, estima-se que a amostra pertencente a este trabalho equivale entre 35% e 45% do Universo populacional de profissionais que ocupam cargos de Gestão, retratados pelas 70 observações coletas pelo questionário.

Dadas essas informações, apresenta-se a seguir a descrição do objeto de pesquisa.

6 DESCRIÇÃO DO ESTUDO DE CASO

6.1 Sistema portuário nacional

Conforme salientado pela resolução 2969 da ANTAQ, registrada em 4 de Julho de 2013, existem 235 instalações portuárias no Brasil. Esta resolução define a classificação dos portos públicos, terminais de uso privado e estações de transbordo de cargas marítimas, portos fluviais e lacustres.

Tais estruturas logísticas são estratégicas para o país, uma vez que constituem uma das principais infraestruturas de apoio ao comércio exterior, passando por elas segundo a ANTAQ (2012) cerca de 95% das mercadorias que são comercializadas além das fronteiras nacionais.

Até junho de 2012, aproximadamente US\$ 178 bilhões em exportações e importações foram movimentadas nos portos brasileiros, o que equivale a afirmar que 78% do valor total gerado pela corrente do comércio exterior passaram pelos portos brasileiros no primeiro semestre do ano (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE, 2012).

A evolução crescente do setor portuário como destaca a ANTAQ (2012, *apud* DIEESE 2012), vem batendo recordes nos últimos 15 anos. Entre 1998 e 2011 a movimentação geral de cargas nos portos e terminais brasileiros dobrou. Em 2011, esta movimentação foi 6,25% superior à de 2010. Pode-se dizer que o setor portuário em 2011 teve crescimento superior a duas vezes a taxa de crescimento do PIB nesse ano (2,7%).

Neste cenário, encontra-se o complexo portuário de São Luís, objeto do presente trabalho. Situado na Baía de São Marcos dentro do Golfão Maranhense a sudoeste de São Luís (MA), apresenta condições favoráveis ao desenvolvimento da atividade portuária, devido ao aspecto geológico e geomorfológico resultante de rifitamento (sistema de falhas causado pela movimentação contrária de blocos litosféricos) (MÍLEN, A.F. *et. al.* 2006).

Assim, a seguir serão apresentadas as dimensões produtivas deste complexo, bem como sua importância econômica para a cidade de São Luís e, por conseguinte, para o estado do Maranhão.

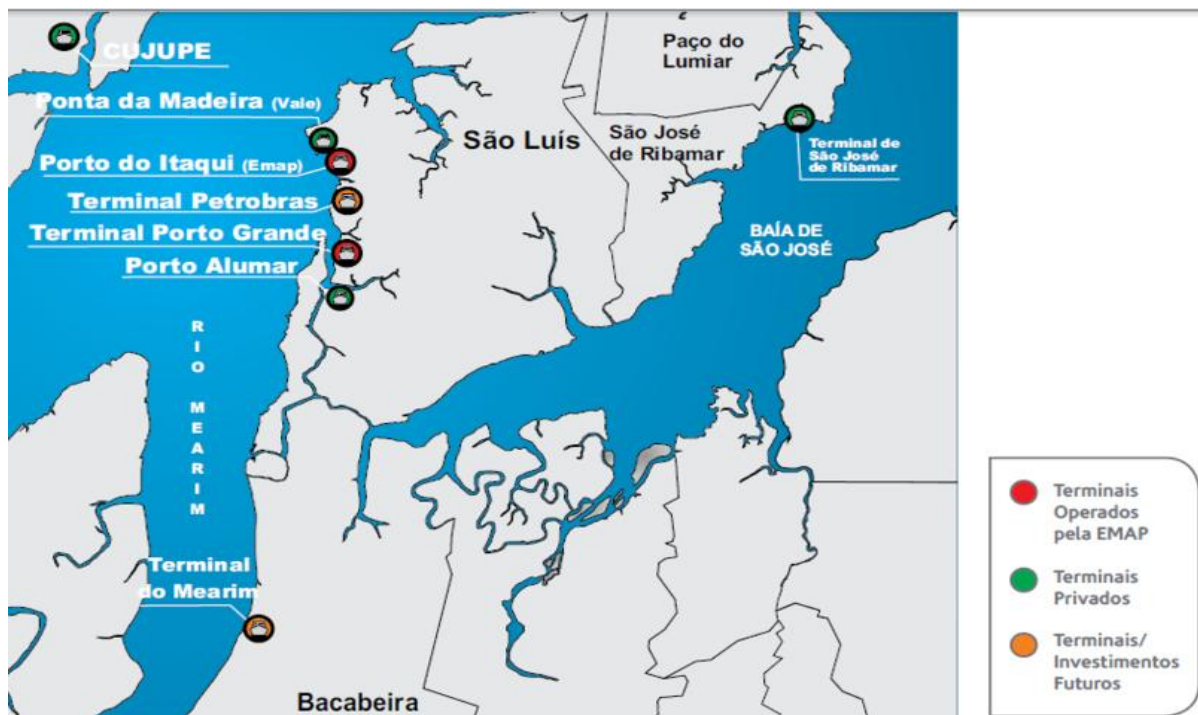
6.2 O complexo portuário de São Luís

A Baía de São Marcos, pela sua potencialidade agrupa vários portos, dentre eles destacam-se: o Porto do Itaqui, Terminal Ponta da Madeira, Terminal do Consórcio Alumínio do Maranhão e Terminal da Ponta da Espera. Estes portos recebem navios graneleiros que transportam minério de ferro, carvão, coque, piche, soda cáustica, alumina, bauxita, soja e outros (MÍLEN, A.F. *et. al.* 2006).

A existência de um complexo portuário em São Luís torna a cidade um pólo de atração para indústrias que utilizam o transporte marítimo, a Companhia Vale S/A e Consórcio Alumínio do Maranhão são exemplos de empresas que se instalaram na cidade, atraídas, dentre outros fatores, pela potencialidade portuária.

Existem ainda 16 empresas que atuam direta e/ou indiretamente junto à atividade portuária em São Luís, por meio do arrendamento promovido pela Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP, que é autoridade Portuária do complexo, pertencente ao domínio da gestão pública pelo Governo do Estado. Para melhor compreensão, a figura 2 apresenta geograficamente a disposição do complexo portuário de São Luís.

Figura 2 – Complexo Portuário de São Luís



Fonte: RENAI – Rede Nacional de Investimento/ Seção Maranhão/ Maranhão: oportunidades e desafios.

Assim, após a ambientação do objeto de pesquisa, as seção e subseções a seguir, contemplam o desenvolvimento deste trabalho, revelando as competências apontadas como necessárias para a atuação do Gestor Portuário via a identificação dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais.

Após as primeiras análises, será verificada a congruência entre tais necessidades e o PPP do Curso de Administração da UFMA. Por fim, serão dadas conclusões finais desta pesquisa.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo, bem como suas Subseções, dedica-se à apresentação dos resultados obtidos para que se possa chegar às conclusões finais da presente pesquisa.

Inicialmente serão apresentados e descritos os dados correspondentes ao perfil dos respondentes (participantes da pesquisa).

Em seguida, dar-se-á profundidade às análises sobre os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para o gestor portuário a partir da identificação das mesmas.

Assim, será explorado o grau de congruência entre os Conhecimentos, Habilidades, Atitudes e, por conseguinte, competências para o gestor do setor portuário de São Luís com o PPP do Curso de Administração.

Por fim, a última seção deste trabalho, dedicar-se-á às conclusões finais da pesquisa à luz dos resultados obtidos.

7.1 Perfil dos respondentes

Dada à aplicação do questionário *online*, infere-se do exposto, que 100% dos respondentes da presente pesquisa, pertencem ao sexo masculino conforme o quadro 5 apresenta.

Quadro 5 – Gênero

Gênero:		
Opções de Resposta	Respostas %	Total de respostas
Masculino	100,0%	70
Feminino	0,0%	0

Fonte: Elaborado pelos autores

Estes resultados não excluem a participação do gênero feminino na gestão portuária em São Luís, acha vista, o total de respondentes desta pesquisa, representar aproximadamente entre 35% e 45% (estimativa) do universo de gestores que atuam no complexo portuário.

Entretanto, estes dados nos permitem dizer com certa segurança, que o gênero masculino prevalece nos cargos de gestão no complexo portuário de São Luís.

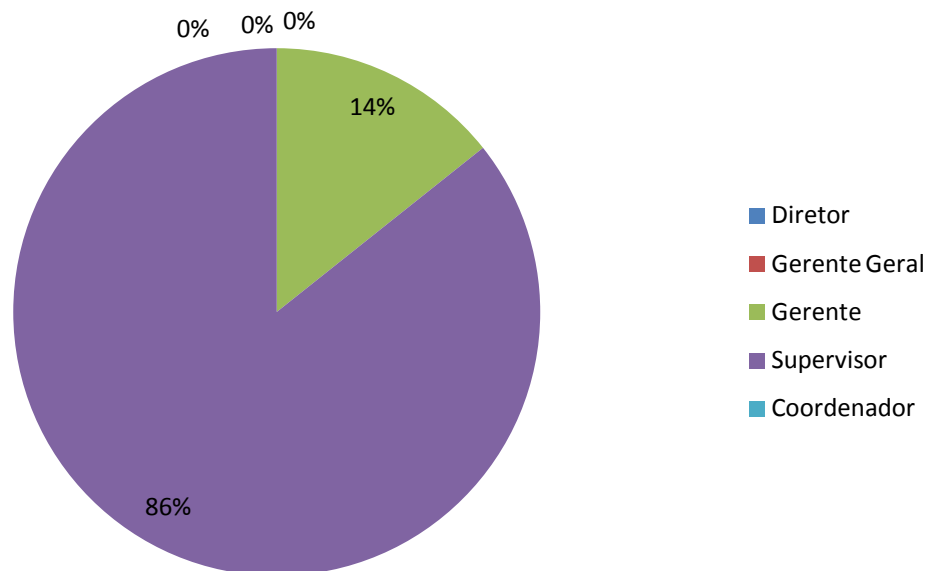
Em se tratando da idade dos pesquisados, foram observados dentre os 70 respondentes, que a média aritmética corresponde de 42 anos.

Ainda sobre a idade dos respondentes, observou-se que a moda, ou seja, a observação com maior quantidade de respostas também é de 42 anos, tendo frequência individual de 9% em relação ao total de observações.

No tocante à atuação profissional como gestor, constatou-se que das 70 observações, 86% dos gestores ocupam o cargo de Supervisor e 14% são Gerentes.

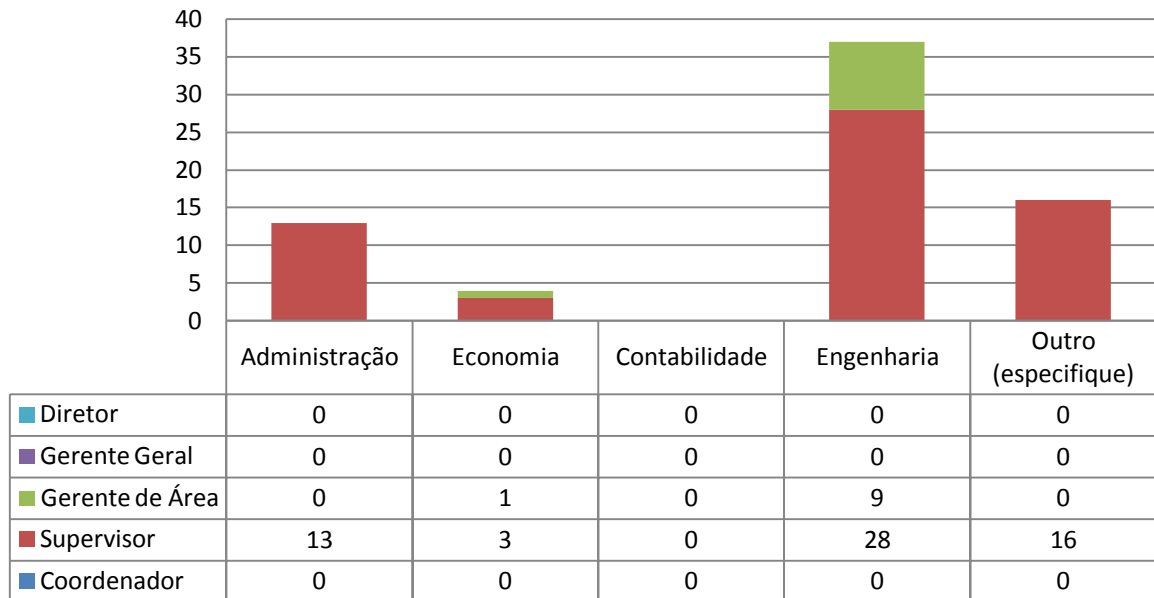
Quanto aos demais cargos relacionados na averiguação deste trabalho, a saber: Diretores, Gerentes Gerais, Coordenadores e Outros, não apresentaram observações coletas. Assim, o gráfico 1, descreve a distribuição por ocupação (Função) dos respondentes.

Gráfico 1 – Função



Fonte: Elaborado pelos autores

Outro aspecto importante com respeito à função de atuação dos gestores portuários de São Luís refere-se à formação dos mesmos. Assim, o gráfico 3 destaca a correlação entre a Função *versus* Formação, a partir do cruzamento de tabelas (*cross-tables*) das respectivas variáveis.

Gráfico 2 – Função versus Formação

Fonte: Elaborado pelos autores

Como apresentado no gráfico 2, o cargo com maior expressividade dentre as observações corresponde à função de Gerente, com 15% dos respondentes. Dos gestores que ocupam este cargo, 90% são Engenheiros e apenas 10% são Economistas, Administradores e Contadores não apresentaram informações coletadas.

Na função de Supervisor, as observações correspondem a 85% do total da amostra, com atuação principalmente de egressos dos cursos de Engenharia 47%, seguido de outras formações (2-Química; 2-Física; 3-Matemática; 3-Direito; 3-Letras, e; 3-Geografia) com 27%, Administração correspondendo a 21% e Economia com 5%. A graduação em Contabilidade não apresentou coleta de dados.

Conforme a exposição desta correlação entre variáveis, pode-se constatar o domínio da atuação profissional como gestor no complexo portuário de São Luís por egressos de Engenharia, correspondendo a 53% do total da amostra.

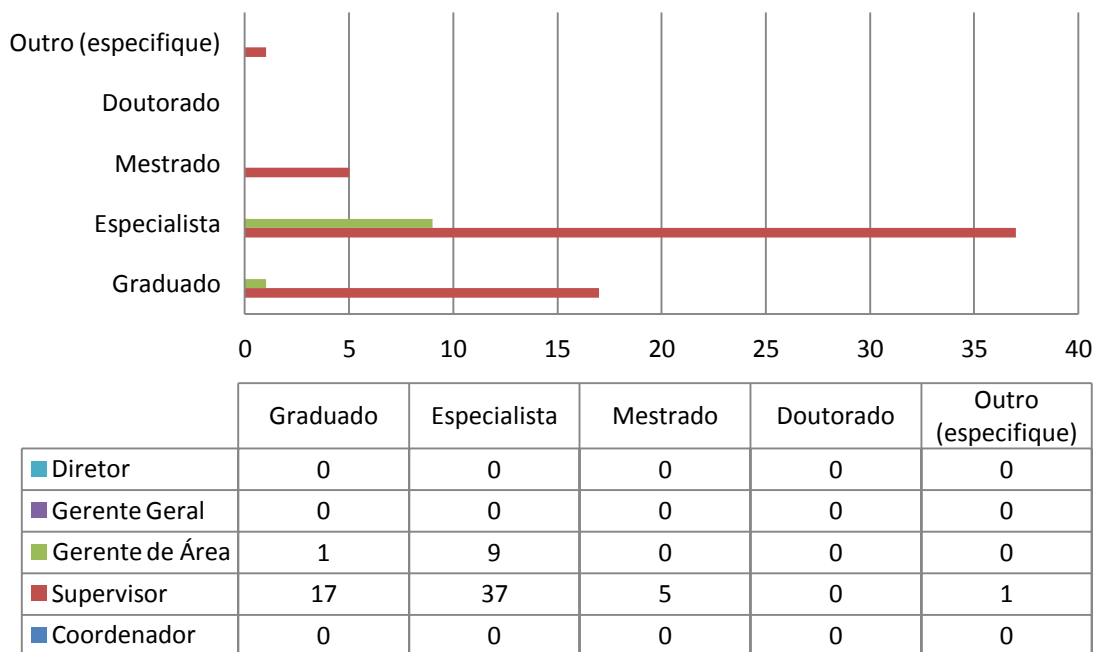
À luz desta observação, Gonçalves e Nunes (2010) e os estudos da ABDI (2012), caracterizam o contexto portuário pela sua complexa operação e conjuntura organizacional, possuindo um campo de atuação profissional essencialmente criterioso, por adotar um perfil diferenciado para a execução de todas as atividades que se apresentam nas novas realidades, tal qual como a portuária que apresenta novos equipamentos e características funcionais, que demandam novos conhecimentos para o incremento de habilidades mais sofisticadas e consequentemente o desenvolvimento de atitudes mais assertivas para o setor.

A partir da averiguação destas características, o perfil mais aceito pela realidade portuária de São Luís para a atuação como gestor, pertence aos egressos do curso de Engenharia, muito embora, as formações de Economia, Contabilidade e principalmente Administração serem consideradas mais propícias para a formação de Gestores públicos e/ou privados segundo o perfil elaborado pelo Ministério da Educação – MEC.

Ainda sobre o perfil dos respondentes, constatou-se por ocasião da coleta de dados, que 66% são Especialistas e/ou Pós-Graduados, 26% possuem apenas Graduação, 7% são Mestres e apenas 1% apresenta outro nível de escolaridade.

Assim, Gráfico 3 apresenta o nível de escolaridade dos respondentes, correlacionando esta variável com a função ocupada pelos gestores do complexo portuário de São Luís.

Gráfico 3 – Nível de Escolaridade *versus* Função



Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados demonstrados no gráfico 3, evidenciam que a maior parte dos gestores com nível de escolaridade especializado atuam como Supervisor, cerca de 53% em relação à amostra observada e 62% em relação ao total de observações por função.

Ainda sobre a função de Supervisão, observou-se pela quantidade de respondentes por função, que 28% dos gestores são graduados, 8% são mestres, e apenas 2% apresentaram outro nível de escolaridade.

Com relação à função de Gerente, os resultados obtidos revelam que o nível de escolaridade com maior expressividade corresponde ao Especialista, com 12% de participação em relação à amostra observada e 90% em relação ao total de observações por função.

Ao observar os dados e, por conseguinte, as informações oriundas da análise no gráfico 3, pode-se, destacar, à luz das afirmações de Ceccon (2011), Fleury (2002), Siqueira e Nunes (2011) que a ocupação de um cargo gerencial exige conhecimentos específicos e essencialmente atualizados, isso prescreve um nível de orientação (escolaridade) cada vez mais elevado.

Assim, legitimando as asseverações dos autores acima, a pesquisa apresentou 66% de observações com nível de escolaridade especializado, orientados para o desenvolvimento das competências individuais dos gestores portuários.

A pesquisa averiguou ainda, o tempo de atuação dos gestores em seus respectivos cargos. Assim, por meio do modelo estatístico descritivo, constatou-se que a média aritmética para o tempo de exercício do cargo atual é de 4 anos. Já a moda, ocorreu com dupla frequência de observações (Bimodal), a saber, 3 e 4 anos, ambos apresentando individualmente frequência de 20%.

Dada a apreciação sobre o perfil dos respondentes, as seções a seguir dedicar-se-ão à realização de análises sobre os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para a atuação como gestor no setor portuário em São Luís.

7.2 Análise de conhecimentos

Conforme os objetivos retratados no escopo desta pesquisa, a investigação orientada por este trabalho teve o anseio de averiguar por meio da aplicação de questionário, quais os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, devem possuir os profissionais que ambicionam o ou já atuam no setor portuário de São Luís.

A construção dos questionamentos (questionário) se deu a partir da revisão bibliográfica acerca das temáticas atuais que envolvem a moderna gestão de pessoas, contemplado eixos de discussão como Gestão de Competências e Competências Humanas com foco no desenvolvimento por meio da aplicação dos Conhecimentos Habilidades e Atitudes do indivíduo.

Reafirmando a construção deste modelo de análises, foram averiguadas pesquisas recentes sobre esta temática, a fim de apurar resultados que contemplassem a realidade da presente pesquisa.

Dessa forma, a constituição dos blocos que buscaram analisar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para a atuação gerencial no setor portuário estão intimamente configuradas aos modelos de pesquisa que possuem a mesma finalidade deste trabalho, a saber: identificar Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para a atuação gerencial, e assim, após análises, discorrer sobre as competências necessárias para a atuação profissional como gestor.

Assim, esta seção buscou analisar quais os Conhecimentos são apontados como necessários para a atuação como gestor no setor portuário de São Luís, discriminando-os, a partir dos critérios salientados no quadro 6.

Quadro 6 – Critérios de Avaliação

Indicador	Peso	Avaliação
1	Sem importância	Irrelevante para seu sucesso
2	Relevante	Mas você pode ter sucesso sem ele
3	Muito Importante	Difícil você obter sucesso sem ele
4	Crítico	Impossível ter sucesso sem ele

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, corroborando com a metodologia para análise dos resultados, estabeleceu-se o formato de avaliação média, como destacado pela expressão da figura 3.

Figura 3 – Fórmula da Média Avaliativa

$$\bar{M} = \left(\frac{n_1}{N} \cdot i^1 \right) + \left(\frac{n_2}{N} \cdot i^2 \right) + \left(\frac{n_3}{N} \cdot i^3 \right) + \left(\frac{n_4}{N} \cdot i^4 \right)$$

Fonte: Métodos Quantitativos Estatísticos (2008)

Descrição dos elementos da fórmula

- \bar{M} = Avaliação média;
- n_1 = Quantidade de respostas correspondentes ao indicador 1;
- n_2 = Quantidade de respostas correspondentes ao indicador 2;
- n_3 = Quantidade de respostas correspondentes ao indicador 3;
- n_4 = Quantidade de respostas correspondentes ao indicador 4;
- i^1 = Valor do Indicador 1;
- i^2 = Valor do indicador 2;

- i^3 = Valor do indicador 3;
- i^4 = Valor do Indicador 4, e;
- N = Total de observações.

Dada a exposição do modelo de análise, verificou-se que os conhecimentos com maior indicador avaliativo são Saúde e Segurança (S&S), Gestão de Risco, Produção e Logísticas, com $\bar{M}=4$, $\bar{M}=3,87$ e $\bar{M}=3,77$ respectivamente conforme apresenta no quadro 7.

Quadro 7 – Média dos Conhecimentos mais Importantes

Opções de Resposta	Sem importância	Relevante	Muito Importante	Crítico	Média avaliativa
Saúde e Segurança	0	0	0	69	4,00
Gestão de Risco	0	1	7	61	3,87
Produção e Logística	0	2	12	55	3,77
Gestão de controle	1	4	20	44	3,55
Engenharia da Produção	4	6	18	41	3,39
Engenharia de Controle e automação	4	7	17	41	3,38
Gestão de Pessoas	0	11	39	19	3,12
Gestão de materiais e patrimonial	1	3	56	9	3,06
Administração Estratégica	1	15	38	15	2,97
Gestão Ambiental	0	20	32	16	2,94
Gestão de Projetos	1	32	34	1	2,51
Administração financeira e orçamentária	0	37	31	0	2,46
Engenharia Civil	19	39	9	2	1,91
Gestão Contábil	27	32	7	0	1,70
Marketing ou Comercial	47	18	4	0	1,38

Fonte: Elaborado pelos autores

Observou-se que os conhecimentos que possuem maior nota avaliativa, resguardam características próprias da gestão portuária, além de apresentarem propriedade técnica que envolve a conjuntura da gestão das operações portuárias.

Assim, são demandados com maior anseio, conhecimentos em S&S, tais como normas e procedimentos para reguardo das atividades laborais de risco, envolvendo em sua grande maioria processos operacionais.

A Gestão de Risco, segundo conhecimento com maior demanda avaliada, corresponde à adoção de mediadas e políticas que busquem o equilíbrio entre os riscos e custos das operações portuárias.

Já os conhecimentos referentes à Produção e Logística, destacam-se como terceiro conhecimento demandado pelo setor portuário de São Luís, avaliado pela combinação dos fatores de produção com o planejamento do transporte, armazenamento, processamento de

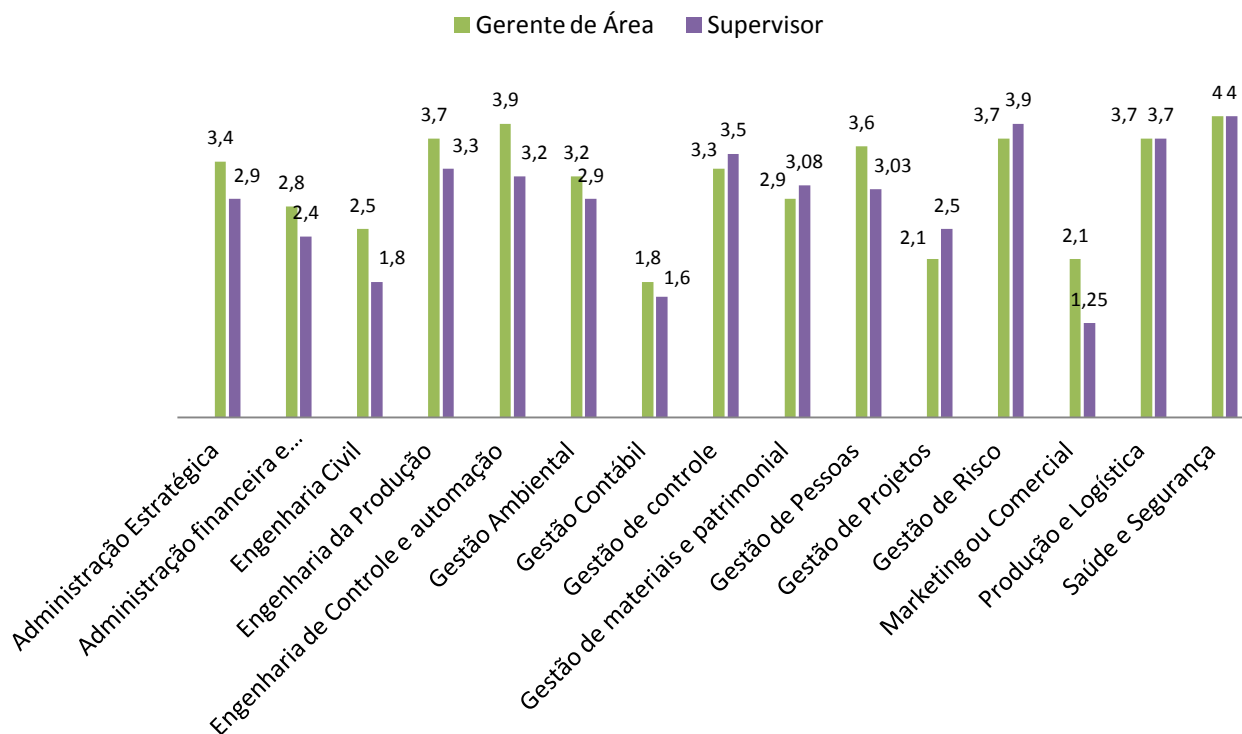
pedidos e/ou recebimento de produtos, envolvendo o gerenciamento adequado das informações geradas.

Os resultados provenientes desta averiguação revelam também, que os conhecimentos em Engenharia da Produção, Controle e Automação, bem como a Gestão de Controle de processos operacionais, possuem uma avaliação significativa, sendo considerados “Muito Importante – (Peso 3)”, o que corrobora para a dificuldade de atuação gerencial sem conhecimento dos mesmos.

Neste quisto, a Gestão de Pessoas também se revela como conhecimento de muita importância, uma vez que o contexto das operações portuárias envolve um volume significativo de atividades e, por conseguinte, uma necessidade de pessoas para atuação sobre as demandas que envolvem os processos portuários.

Por ocasião da análise dos conhecimentos apontados como mais importantes para a atuação na gestão portuária de São Luís, averiguou-se por meio da correlação (*cross-tables*) entre as variáveis “Conhecimentos mais importantes” e “Função” exercida, quais conhecimentos são mais demandados para a atuação profissional como gestor, levando-se em consideração o cargo de atuação, conforme demonstra o gráfico 4.

Gráfico 4 – Avaliação Média: Conhecimentos mais importantes versus Função



Fonte: Elaborado pelos autores

Observa-se no gráfico acima, que o conhecimento mais importante apontado pelo total de observações, corresponde à área de S&S que acumulou a avaliação máxima $\bar{M}=4$, ou seja, 100% do total de observações entre Supervisores e Gerentes, consideram os conhecimentos em S&S “Crítico”, o que implica na impossibilidade de atuação profissional como gestor (Vide Tabela 9).

Quanto à avaliação dos demais conhecimentos, os profissionais de Supervisão e Gerência possuem opiniões distintas.

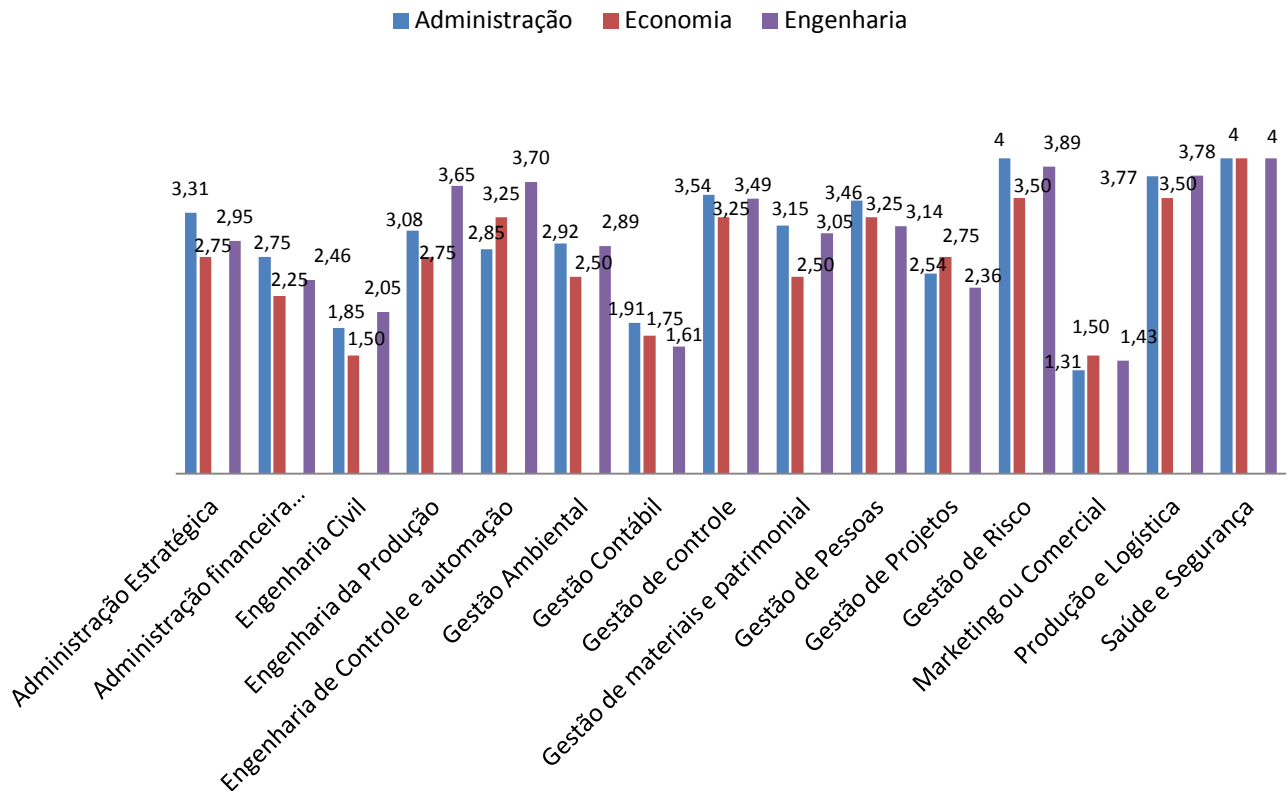
Assim, os Gerentes avaliam como sendo mais importante, conhecimentos em Engenharia de Controle e Automação ($\bar{M}=3,9$), Engenharia da Produção ($\bar{M}=3,7$), Produção e Logística ($\bar{M}=3,7$) e Gestão de Risco ($\bar{M}=3,7$).

Tais conhecimentos contemplam principalmente a eficiência dos processos operacionais portuários, a saber: Gestão de ativos automatizados de dimensões industriais, incremento do processo produtivo por meio do gerenciamento dos recursos humanos, financeiros e materiais e a adoção de melhores práticas para o desenvolvimento da infraestrutura, políticas e metodologias, permitindo uma melhor gestão dos limites de risco aceitáveis para as operações portuárias.

Os Supervisores por sua vez, avaliam como mais importantes, conhecimentos em Gestão de Risco ($\bar{M}=3,9$), Produção e Logística ($\bar{M}=3,7$) e Gestão de Controle ($\bar{M}=3,5$), isso porque, as funções de Supervisão estão intimamente relacionadas às operações de transporte de cargas e manutenção de equipamentos, além de resguardarem a responsabilidade de desenvolver e executar programas de qualidade para o incremento das operações portuária e, assim, mitigar dos riscos envolvidos.

A fim de esgotar as análises dos conhecimentos mais importantes para a atuação como gestor portuário, buscou-se avaliar também, tais conhecimentos a partir do cruzamento (*cross-tables*) entre as variáveis “Conhecimentos mais importantes” e “Formação”, conforme exposto no gráfico 5.

Gráfico 5 – Avaliação Média: Conhecimentos mais importantes versus Formação



Fonte: Elaborado pelos autores

Os dados do cruzamento do gráfico 5, demonstram que os gestores com formação em Administração, Economia e Engenharia assumem que os conhecimentos em S&S são “Críticos – Peso 4”, e por tanto, indispensáveis para a atuação profissional como gestor portuário, reafirmando as análises outrora realizadas (Vide Tabela 9 e Gráfico 4).

Averiguando as avaliações distintas, pode-se constatar que os profissionais com formação em Administração, reconhecem que os conhecimentos em Gestão de Risco ($\bar{M}=4$) são “Críticos – Peso 4” e, portanto, imprescindíveis para o sucesso na gestão das operações portuárias em São Luís.

Ainda sobre o olhar dos gestores formados em Administração, os conhecimentos em Produção e Logística ($\bar{M}=3,7$) e Gestão de Controle ($\bar{M}=3,5$), possuem “Muita Importância – Peso 3”, sendo assim, dificilmente o gestor que não possuí-los terá sucesso na condução de suas atividades.

Estas análises corroboram com o perfil dos principais conhecimentos demandados pelos cargos de supervisão apresentados no gráfico 4, já que 100% dos administradores participantes desta pesquisa, ocupam o cargo de Supervisor.

Para os profissionais graduados em Economia, estes apontam os conhecimentos em Gestão de Risco ($\bar{M}=3,5$), Produção e Logística ($\bar{M}=3,5$), Engenharia de Controle e Automação ($\bar{M}=3,2$) e Gestão de Controle ($\bar{M}=3,2$), como conhecimentos “Muito Importantes – Peso 3”, ou seja, dificilmente o gestor que se propõem a atuar no setor portuário de São Luís, terá sucesso se não dispor destes conhecimentos.

Ressalta-se, que muito embora os Economistas representem apenas 5% do total das observações coletas, suas asseverações possuem íntima aderência com os conhecimentos elencados como os mais importantes para o gestor portuário (Vide Tabela 9).

Por sua vez, os gestores com formação em Engenharia, corroboraram com as afirmações dos Administradores e Economistas, destacando os conhecimentos “Mais Importantes – Peso 3” em Gestão de Risco ($\bar{M}=3,8$), Produção e Logística ($\bar{M}=3,7$), Engenharia de Controle e Automação ($\bar{M}=3,7$) e Engenharia da Produção ($\bar{M}=3,6$).

Assim, o cruzamento das variáveis do gráfico 5, demonstrou na haver diferenças significativas entre as principais formações acadêmicas participantes da presente pesquisa.

Ainda na busca de realizar análises congruentes sobre os conhecimentos necessários para a atuação profissional como gestor no setor portuário de São Luís, o último bloco sobre conhecimentos, buscou evidenciar quais ausências de conhecimentos, apresentam-se como entrave para a atuação profissional como gestor. O quadro 8 destaca os resultados desta averiguação.

Quadro 8 – Média dos Conhecimentos que se apresentam como entrave para a atuação profissional por motivo de ausência

Opções de Resposta	Sem importância	Relevante	Muito Importante	Crítico	Média da Avaliação
Domínio de Ferramentas técnicas próprias da Gestão Portuária	1	3	20	45	3,58
Domínio de outra língua (Inglês /Espanhol)	0	6	41	22	3,23
Legislação Aduaneira	0	40	26	3	2,46
Informática avançada	1	39	26	3	2,45

Fonte: Elaborado pelos autores

Nesta tabela é observado que o Domínio de Ferramentas Técnicas Próprias da Gestão Portuária avaliado com média $\bar{M}=3,5$ e o Domínio de outra Língua avaliado com média $\bar{M}=3,2$, representem os principais entres para a atuação na gestão das operações portuárias.

O primeiro recebe este destaque, por concentra-se essencialmente nas atividades portuárias, sendo resultado adquirido por experiências oriundas da atuação profissional não necessariamente no cargo de gestor.

Tais conhecimentos contemplam o dia a dia das atividades portuárias, no que concerne a vivência profissional nas operações inerentes aos processos de desenvolvimento portuário.

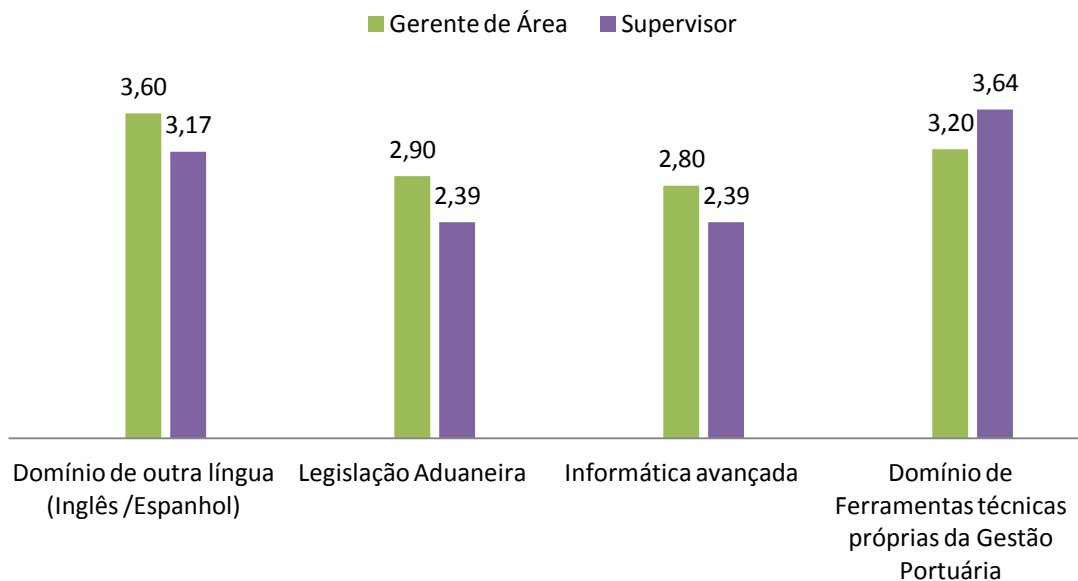
Já o domínio de outro de idioma como afirma Ceccon (2011), Fleury (2002), Siqueira e Nunes (2011) é condição de sobrevivência para a contínua atuação de um gestor, sendo o mercado global, necessitando de uma linguagem comunicativa robusta e cada vez mais ampla.

Assim, o contexto portuário, apresenta uma demanda significativa por profissionais, principalmente para àqueles que almejam um cargo de gestão, que dominem outro idioma.

Essa necessidade se dá, sobretudo, pela forte e irrefutável relação que a atividade portuária possui com a globalização de mercados e, por consequência, a interação com outros idiomas e culturas.

A partir desta primeira análise, buscou-se demonstrar, quais funções são mais afetadas pela ausência dos conhecimentos outrora citados na tabela 10, por meio do cruzamento destas variáveis de acordo com os dados apresentados no gráfico 6.

Gráfico 6 – Avaliação Média: Conhecimentos que se apresentam como entrave para a atuação profissional por motivo de ausência *versus* Função



Fonte: Elaborado pelos autores

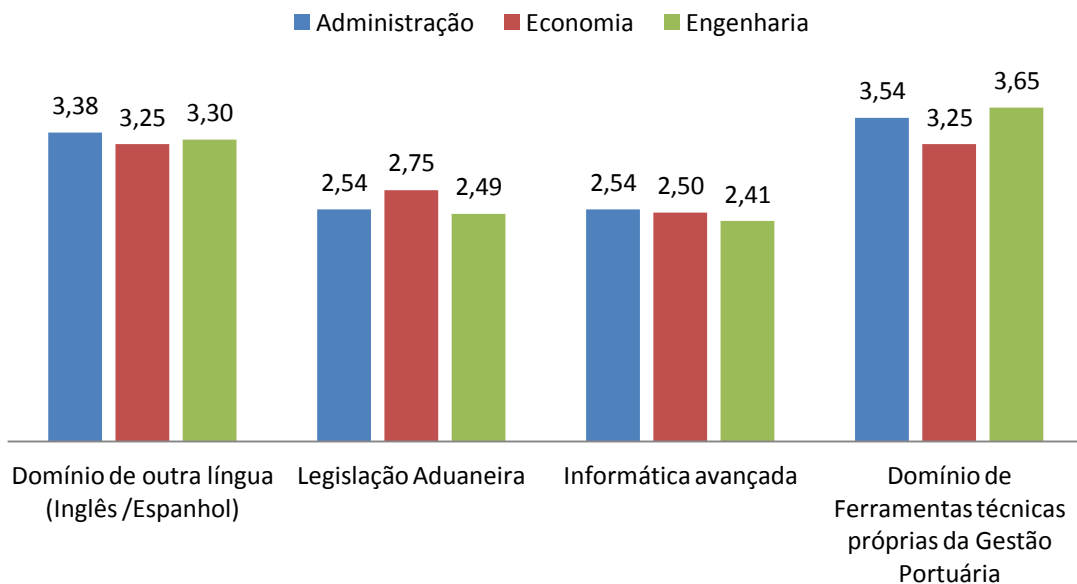
Reafirmando as análises da tabela 10, Gerentes e Supervisores, reconhecem que a ausência de conhecimentos voltados para o Domínio de Ferramentas Próprias da Gestão Portuária, bem como o Domínio de outro Idioma como sendo entraves significativos que mitigam o sucesso da atuação profissional como gestor.

Dentre o Domínio de Ferramentas Próprias da Gestão Portuária, os Supervisores apresentaram maior quantidade de respondentes, com avaliação média de $\bar{M}=3,64$, isso porque, os cargos de supervisão estão intrinsecamente ligados à vivência profissional no dia a dia para a condução e execução dos processos traçados por seus superiores.

Quanto ao domínio de outro Idioma, os Gerentes apresentaram maior avaliação média, correspondendo a $\bar{M}=3,60$ principalmente por executarem atividades relacionadas ao planejamento e desenvolvimento de atividades estratégicas e processos. Tais atividades, em vários aspectos demandam o domínio de outro idioma.

Avaliando ainda, os impactos da ausência de conhecimentos para atuação profissional como gestor, o gráfico 7 avalia o cruzamento destes conhecimentos com a formação dos respondentes.

Gráfico 7 – Avaliação Média: Conhecimentos que se apresentam como entrave para a atuação profissional por motivo de ausência *versus* Formação



Fonte: Elaborado pelos autores

Foram observados no gráfico 7, que Administradores, Economistas e Engenheiros, reafirmam que ausência dos conhecimentos sobre o Domínio de Ferramentas Próprias da Gestão Portuária e o Domínio de outro Idioma são implicadores significativos para a atuação

ou inserção de profissionais que almejam atuar como gestores portuários, avaliando-os com sendo “Muito importantes – Peso 3”, o que dificulta a atuação como gestor no complexo portuário de São Luís.

Dada as análises sobre os conhecimentos necessários para o gestor do setor portuário em São Luís, a seção a seguir dedicar-se-á à realização de averiguações sobre as Habilidades necessárias para esses profissionais e, por conseguinte, para a consecução dos objetivos específicos destacados no escopo deste trabalho.

7.3 Análise de habilidades

Como destacado por Ceccon (2011) e Carbone *et al.* (2009) o gestor que usa o conhecimento de forma adequada, possui Habilidade, pois além de possuir um sólido arcabouço de conhecimento, precisa expressá-lo através de ações (Vide Subseção 3.4).

Assim, o quadro 9 destaca as Habilidades mais importantes para a gestão nas operações portuárias de São Luís.

Quadro 9 – Média das Habilidades mais importantes

Opções de Resposta	Sem importância	Relevante	Muito Importante	Crítico	Avaliação Média
Capacidade de delegar e controlar atividades	0	0	4	65	3,94
Habilidades de Gestão do Tempo	0	0	7	62	3,90
Coordena e integra o trabalho em equipe	0	0	9	60	3,87
Resiliência ou Adaptabilidade	0	2	10	57	3,80
Negociação eficiente com superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores.	0	1	13	55	3,78
Reconhecer e definir problemas, visualizando e analisando a situação atual da empresa buscando equacionar as soluções necessárias.	0	1	28	40	3,57
Capacidade de Organização e Planejamento	0	0	38	31	3,45
Utiliza raciocínio lógico, crítico e analítico	0	3	35	31	3,41
Comunicação verbal eficiente	0	6	38	25	3,28
Organiza com visão ampla e generalista (visão organizacional)	0	2	47	19	3,25
Planeja estrategicamente o uso racional e eficiente dos recursos disponíveis	0	2	50	17	3,22
Conduz adequadamente a gestão de materiais e patrimonial	1	1	50	16	3,19
Multifuncionalidade/Polivalência (Capacidade de ser essencialmente	0	9	48	10	3,01

generalista)					
Comunicação escrita eficiente	0	12	46	11	2,99
Introduzir modificações no processo produtivo	0	36	29	4	2,54
Utilizar com eficiência e eficácia ferramentas administrativas	2	36	28	1	2,42
Promove inovações na estrutura da organização	30	27	9	3	1,78

Fonte: Elaborado pelos autores

As Habilidades mais importantes, conforme a tabela 7 destaca, estão intimamente ligadas à gestão das operações portuárias, com o foco na condução dos processos por meio da gestão de pessoas e do controle de atividades ($\bar{M}=3,94$).

Incluindo-se aqui nesta perspectiva, as temáticas de S&S, Gestão de Risco e Gestão de Controle, corroborando com as análises outrora realizadas sobre os conhecimentos dados como mais importantes (Vide Subseção 6.3).

Neste contexto, foram reafirmados os conhecimentos que potencializam os fatores de produção do setor portuário, por meio das Habilidades de planejamento do transporte, armazenamento, processamento de pedidos e/ou recebimento de produtos, envolvendo diretamente a Gestão Temporal ($\bar{M}=3,90$), engajando-se o gestor, no estabelecimento de metas, priorização de tarefas e mitigação dos desperdiçadores.

Estes resultados corroboram com o que discorre Carbone *et al.* (2009), afirmando que o gestor deve conhecer as ferramentas essenciais para coordenar o trabalho em equipe ($\bar{M}=3,87$).

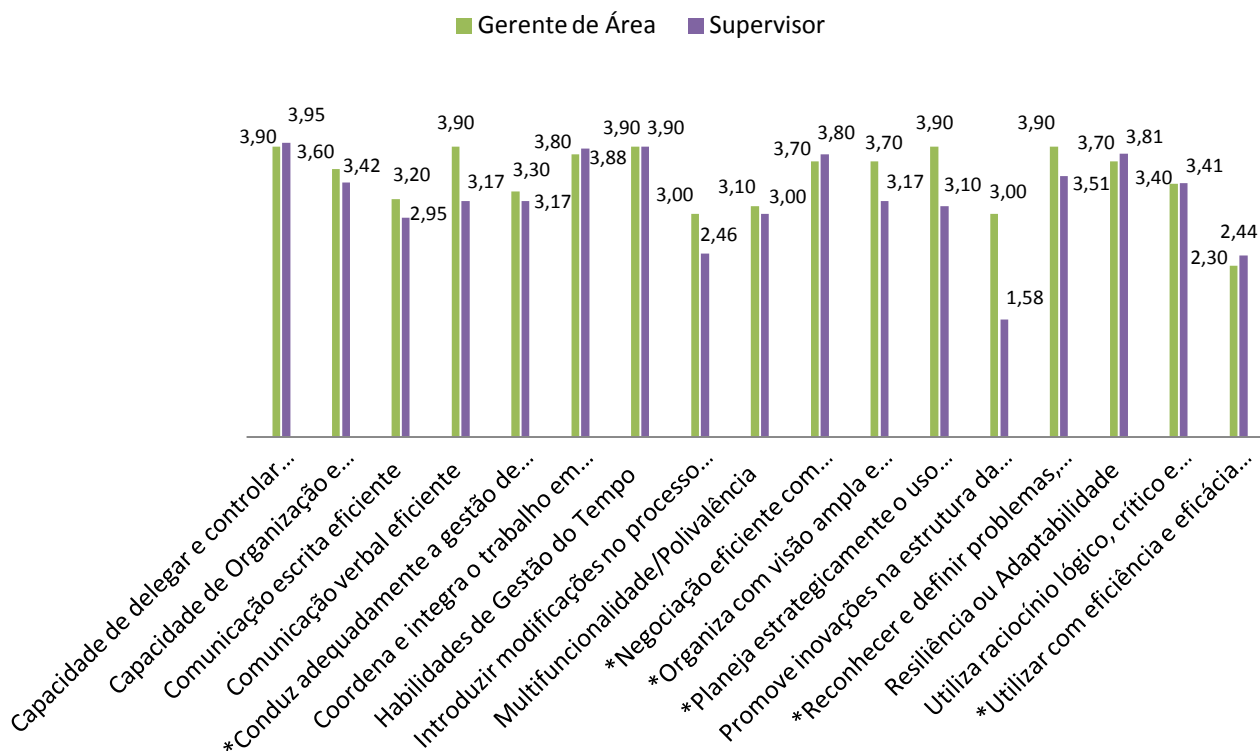
Assim, conforme observado nas apreciações de Carbone *et al.* (2009), o gestor portuário deve ter cuidado em identificar quem pode absorver o trabalho, a capacidade técnica necessária para realização daquele trabalho, definindo prazos claros e alcançáveis para entrega do trabalho realizado e acompanhando os itens de caráter crítico.

As Habilidades de Resiliência e/ou Adaptabilidade e Negociação Eficiente foram avaliadas ambas com média $\bar{M}=3,80$. A primeira fornece ao gestor, condições de adaptar-se a situações favoráveis e desfavoráveis sejam elas de qualquer ordem – (ambientais, econômicas, tecnológicas).

Já a segunda, fortalece as relações horizontais (de mesmo nível) com outros gestores e pares, hierárquicas (níveis diferentes) com superiores e subordinas, além das interações bilaterais, que envolvem terceiros em relação à organização (empresas prestadoras de serviços ou produtos), a fim de promover a consecução dos objetivos propostos ao ambiente de gestão.

Assim, após averiguação das Habilidades referenciadas como mais importantes para o gestor portuário, buscou-se constatar o julgamento individual de Gerentes e Supervisores, quanto as Habilidades mais importantes para a ocupação de seus respectivos cargos, como destaca o gráfico 8.

Gráfico 8 – Avaliação Média: Habilidades mais Importantes versus Função



Fonte: Elaborado pelos autores

Para os Gerentes as Habilidades mais importantes possuem média avaliativa $\bar{M}=3,9$ (entre “Muito Importante” e “Crítica”), a saber: Capacidade de delegar e controlar atividades, Comunicação Verbal Eficiente, Habilidades de Gestão do Tempo, Planejamento Estratégico do uso racional e eficiente dos recursos disponíveis e capacidade de Reconhecer e definir problemas, visualizando e analisando a situação atual da empresa buscando equacionar as soluções necessárias.

O perfil de tais Habilidades como destacado nas análises da Tabela 11, convergem com o perfil necessário para a atuação como Gerente, pois possibilita ao mesmo planejar e desenvolver estratégias e incrementar os processos portuários.

Os Supervisores por sua vez, avaliam a Capacidade de delegar e controlar atividades com média $\bar{M}=3,9$ e Gestão do Tempo com média $\bar{M}=3,9$, como as Habilidades

mais importantes, dadas, porém, na condução e execução dos processos operacionais portuários, definidos previamente por seus superiores.

Outro aspecto importante conforme a visão dos Supervisores reside na Coordenação do Trabalho em Equipe e na Capacidade de Resiliência e/ou Adaptabilidade, ambas avaliadas com média $\bar{M}=3,8$.

Assim, frente às constantes mudanças no setor portuário, sejam elas de ordem interna (mudanças de processos, aquisição de novos equipamentos, etc.) ou externas (Economia, demandas ambientais, etc.), torna-se necessário para o gestor atuante no cargo de supervisão, a condução eficiente e efetiva do Trabalho em Equipe, para a consecução dos objetivos e metas definidas no escopo da atividade portuária, por meio da perseverante adaptação e, por conseguinte, de suas equipes de trabalho.

Debruçando-se ainda, na realização de análises sobre as Habilidades mais importantes, constatou-se por meio do cruzamento (*cross-table*) com a variável “Formação”, que as Habilidades de Controlar e delegar atividades, Coordenar e integrar o trabalho em equipe e Gestão do Tempo como as mais importantes, corroborando com as análises outrora realizadas no quadro 11 e no gráfico 8, conforme apontam os resultados do quadro 10.

Quadro 10 – Avaliação Média: Habilidades mais Importantes versus Formação

Opções de Respostas	Administração	Economia	Engenharia
Capacidade de delegar e controlar atividades	4,00	3,75	3,97
Coordena e integra o trabalho em equipe	3,92	3,50	3,95
Habilidades de Gestão do Tempo	3,92	3,75	3,92
Negociação eficiente com superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores.	3,69	3,50	3,86
Resiliência ou Adaptabilidade	4,00	3,25	3,81
Reconhecer e definir problemas, visualizando e analisando a situação atual da empresa buscando equacionar as soluções necessárias	3,54	3,50	3,70
Utiliza raciocínio lógico, crítico e analítico	3,31	3,50	3,43
Capacidade de Organização e Planejamento	3,69	3,50	3,38
Comunicação verbal eficiente	3,23	3,25	3,32
Organiza com visão ampla e generalista (visão organizacional)	3,38	3,00	3,30
Planeja estrategicamente o uso racional e eficiente dos recursos disponíveis	3,38	3,25	3,27
Conduz adequadamente a gestão de materiais e patrimonial	3,38	2,75	3,24
Multifuncionalidade/Polivalência	3,23	2,67	3,00

Fonte: Elaborado pelos autores

De acordo com os resultados demonstrados na tabela 12, os gestores formados em Administração afirmaram que as Habilidades mais importantes para o exercício de sua

função, estão relacionadas à Capacidade de Delegar e Controlar Atividades e de Resiliência e/ou Adaptabilidade, qualificando tais Habilidades como “Críticas” tendo média $\bar{M}=4$.

Portanto, percebe-se a criticidade para obtenção de sucesso para os gestores com formação em Administração, o foco na condução dos processos por meio da gestão de pessoas, envolvendo as temáticas de S&S, Gestão de Risco e Gestão de Controle, que compõem o rol de Conhecimentos mais Importantes para o gestor portuário.

Encontra partida, os gestores formados em Economia, afirmam que além das Habilidades referentes à Capacidade de Delegar e Controlar Atividades, avaliada com média de $\bar{M}=3,75$, ser necessário que gestor portuário, tenha a capacidade de Gerir Adequadamente o Tempo e Conduzir de forma eficiente a gestão de materiais e patrimonial, ambos avaliados com $\bar{M}=3,75$,

Engajando-se o gestor assim, no estabelecimento de metas e priorização de tarefas, levando-se em consideração os recursos necessários para o desenvolvimento eficiente e efetivo das atividades, dessa forma mitigando os desperdiçadores e entreves relacionados à gestão dos processos portuários.

Os gestores formados em Engenharia, por sua vez, avaliaram a Capacidade de Controlar e Delegar Atividades com média $\bar{M}=3,97$, Coordenação e Integração do Trabalho em Equipe, média $\bar{M}=3,95$ e Gestão do Tempo, média $\bar{M}=3,92$, como as Habilidades mais importantes para o seu sucesso profissional de aspirantes a gestor no setor portuário de São Luís.

Estas informações reafirmam as análises da tabela 11, retificando a importância das habilidades de delegar tarefas aos seus colaboradores, tendo cuidado em identificar quem pode absorver o trabalho, a capacidade técnica necessária para realização daquele trabalho, definindo prazos claros e alcançáveis para entrega do trabalho realizado e acompanhando os itens de caráter crítico.

Após a realização da análise das habilidades mais importantes para o gestor do setor portuário, a subseção a seguir, apresenta as Atitudes mais importantes para a atuação desses profissionais, levando-se em consideração os principais conhecimentos já produzidos sobre esta temática.

7.4 Análise de atitudes

Segundo Ceccon (2011), as atitudes são base de excelentes resultados do que foi feito com conhecimento, por meio das habilidades. Assim, as atitudes estão ligadas aos comportamentos tomados diante de situações do cotidiano e das atividades que são desenvolvidas no dia a dia.

Diante do exposto, ao quadro 11 apresenta quais são as atitudes dadas como mais importantes para o gestor portuário.

Quadro 11 – Média das Atitudes mais importantes

Opções de Resposta	Sem importância	Relevante	Muito Importante	Crítico	Média da Avaliação
Comportamento ético	0	0	0	69	4
Comprometimento com a Missão / Visão e Valores	0	0	2	67	4
Honestidade / Responsabilidade	0	0	1	68	4
Valorização do homem	0	1	1	67	4
Capacidade de agregar valor para a organização	0	0	4	65	3,94
Aprendizado contínuo	0	1	3	65	3,93
Iniciativa / Equilíbrio / Disciplina /	0	0	5	64	3,93
Abertura às mudanças	0	0	6	63	3,91
Pró-atividade / Determinação / Persistência	0	0	7	62	3,90
Relação Interpessoal / Network	0	0	8	61	3,88
Criação / Inovação	0	2	8	59	3,83
Atitude transparente para com seus liderados	0	0	13	54	3,81
Atitude Empreendedora	1	3	30	35	3,43

Fonte: Elaborado pelos autores

Os resultados desta averiguação, demonstraram que as Atitudes estão divididas em 3 blocos, a saber: Atitudes “Críticas”; Atitudes avaliadas entre “Muito Importantes” e “Críticas” e Atitudes “Muito Importantes”.

Assim, as Atitudes pertencentes ao bloco “Crítico”, a saber, Comportamento Ético, Comprometimento com a Missão, Visão e Valores da organização, Honestidade e Responsabilidade e Valorização do homem, conforme observa-se na tabela 9, possuem avaliação média máxima $\bar{M}=4$, estando diretamente relacionadas com o comportamento dos respondentes frente à atuação profissional dentro da organização, ou seja, no contexto das operações portuárias de São Luís. Revelando-se como comportamentos *sine qua non* para gestor portuário.

Estas Atitudes configuram um conjunto de valores morais, e princípios ideais para o comportamento que o gestor deve possuir. Tais valores devem nortear as relações pessoais pela busca de equidade no ambiente de trabalho, a fim de torná-lo favorável para o desenvolvimento das pessoas envolvidas nos processos portuários e, por conseguinte, para o incremento das atividades da própria organização.

Neste contexto, a incorporação da Missão, Visão e Valores organizacionais pelos gestores portuários, revela-se ser extremamente necessária para a condução na gestão das atividades portuárias, uma vez que estes princípios norteiam a razão de existência de todo e qualquer negócio, não sendo diferente a realidade portuária.

A absorção de tais princípios, bem como o comprometimento com os mesmos, permite ao gestor vislumbrar de forma clara e definida, quais os objetivos e metas a serem alcançados pela organização e, assim, desenvolver atitudes mais assertivas que contribuirão para o processo de tomada de decisão.

Em seguida, as Atitudes avaliadas entre “Muito Importante” e “Crítica”, dizem respeito principalmente aos comportamentos que possibilitam a agregação de valor à organização (Capacidade de agregar valor para a organização, média $\bar{M}=3,94$), por meio do desenvolvimento pessoal contínuo que propicia uma tomada de decisão cada vez mais eficiente (Aprendizado contínuo, média $\bar{M}=3,93$).

Nesta avaliação, são percebidas ainda, que as Atitudes que resguardam comportamentos de antecipação e de responsabilização frente às situações impostas pelo meio (Pró-atividade / Determinação / Persistência, média $\bar{M}=3,9$ e Iniciativa / Equilíbrio / Disciplina, média $\bar{M}=3,9$), como comportamentos determinantes para o gestor do setor portuário, permitindo a adaptabilidade imposta por diversos fatores de mudança (Abertura às mudanças, média $\bar{M}=3,9$) quer sejam de ordem interna (estrutura organizacional) ou externa (Fatores ambientais; econômicos e sociais).

Outra Atitude importante, qualificada por seu comportamento assertivo para o contexto portuário, versa sobre a ação Criativa e Inovadora ($\bar{M}=3,8$).

Como corrobora Oderich (2005), a criatividade e inovação também são atitudes indispensáveis na qualificação do gestor, pois por meio delas, são construídos ambientes desafiadores, com base em novas ideias e conceitos, o que gera motivação ao colaborador e a equipe de trabalho.

Para tanto, é necessário que o gestor portuário possua uma saudável relação para com seus pares e superiores, fomentando assim, comportamentos sinérgicos entre seus subordinados (Relação Interpessoal / Network, média, $\bar{M}=3,8$), proporcionando à organização níveis cada vez mais sustentáveis.

Quanto ao terceiro bloco de avaliação das Atitudes, somente o comportamento empreendedor foi avaliado como “Muito Importante”, resguardando, porém, grande valia para o gestor portuário, já que sua média avaliativa foi ($\bar{M}=3,4$), implicando significativamente para a dificuldade de atuação profissional, caso o gestor não possua tal comportamento.

Na busca por esgotar as análises sobre as Atitudes mais importantes para o gestor portuário de São Luís, realizou-se o cruzamento das variáveis “Atitudes mais Importantes” *versus* “Função” e “Atitudes mais Importantes” *versus* “Formação”.

Entretanto, por ocasião das análises provenientes desta averiguação, verificou-se que as Atitudes mais importantes para o gestor portuário de São Luís não apresentaram variações significativas, levando-se em consideração a função ocupada e a formação dos gestores, se comparadas com os resultados do quadro 11.

Por esta razão, não são apresentadas análises por meio de observações Gráficas ou Tabelas, pois as mesmas seriam desnecessárias e irrelevantes.

Assim, dado consecução dos primeiros objetivos específicos contemplados por esta pesquisa, a seção a seguir, buscou realizar inferências sobre a congruência entre os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para o gestor portuário de São Luís, dispostas nas subseções outrora analisadas com o PPP do curso de Administração da UFMA.

Foram comparados também, por ocasião destas averiguações, os resultados obtidos com pesquisas realizadas recentemente realizadas, que investigaram o perfil do gestor na atualidade demandado pelo mercado.

Em seguida foram mensuradas as principais competências para a atuação profissional como gestor no complexo portuário de São Luís.

8 COMPARAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO SETOR PORTUÁRIO COM O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – (UFMA)

Como já salientado, esta seção buscou analisar a congruência entre os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes outra analisadas (Vide Subseções 7.2; 7.3, e; 7.4) com o PPP do curso de Administração da UFMA, conforme destaca o item 4 que discorre a respeito do perfil do egresso do referido curso.

Portanto, o PPP conforme destaca Simões (2007) é o instrumento norteado para a prática pedagógica do curso, por meio de um conjunto de diretrizes organizacionais e operacionais, estruturando em sua essência a grade curricular, ementas, bibliografias e, por conseguinte, o perfil profissiográfico dos concluintes, sendo observadas as diretrizes curriculares nacionais pré-estabelecidas pelo MEC.

Dada a relevância do PPP do curso, as análises provenientes desta seção, não objetivaram a dissecação e esgotamento de todo o PPP do curso de Administração da UFMA, haja vista, não competir à estrutura investigativa desta pesquisa, realizar parecer sobre tal documento, focando-se somente nas seções de exposição expressa do perfil profissiográfico do egresso do curso (Vide item 4) para fins de comparação e, em consequência, verificação da convergência entre os elementos que estruturam o perfil do egresso com àqueles destacados nas análises supracitadas (Vide Subseções 7.2; 7.3, e; 7.4).

Cabe ainda resaltar, que as análises de congruência entre os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para o gestor do setor portuário em São Luís, observados nas análises outrora realizadas no presente trabalho com o PPP do curso de Administração da UFMA, está limitada à investigação documental.

Assim, está averiguação, não contempla a visualização efetiva e fidedigna do real perfil do egresso do curso de Administração da UFMA após a conclusão do curso, sendo considerado somente àquele descrito por meio das diretrizes expostas no PPP do curso.

A fim de proporcionar uma melhor compreensão das variáveis correlacionadas nesta análise, o quadro 12, apresenta as diferenças e convergências entre o perfil do gestor demandado pelo setor portuário de São Luís e o PPP do curso de Administração da UFMA.

Quadro 12 – Quadro comparativo: Perfil necessário para o gestor portuário *versus* perfil do egresso do curso de Administração da UFMA

Perfil demandado para o gestor do setor portuário de São Luís	Perfil do egresso do curso de Administração da UFMA segundo o PPP
CONHECIMENTOS	CONHECIMENTOS
Saúde e Segurança	Não encontrado
Gestão de Risco	Encontrado, porém apresenta correlação indireta
Produção e Logística	Administração da produção e logística
Domínio de Ferramentas técnicas próprias da Gestão Portuária	Encontrado, porém apresenta correlação indireta
Gestão de controle	Encontrado, porém apresenta correlação indireta
Domínio de outra língua (Inglês /Espanhol)	Não encontrado
HABILIDADES	HABILIDADES
Controlar atividades	Coordenação de Atividades
Gestão do tempo por prioridades	Gestão Temporal e descrição de atividades
Trabalho e Desenvolvimento em Equipe	Coordenar e integrar o trabalho em equipe
Manter-se aberto a mutações e flexível a variações no meio	Manter-se aberto às mudanças, com alto grau de flexibilidade e discernimento
ATITUDES	ATITUDES
Comportamento ético	Comportamento ético
Comprometimento com a Missão / Visão e Valores	Comprometimento com os princípios da organização
Honestidade / Responsabilidade	Transparência / Responsabilidade
Valorização do homem	Comprometimento com as necessidades humanas

Fonte: Ceccon (2011) e Siqueira e Nunes (2011)

Deste modo, dada às análises de congruência, constatou-se por ocasião da comparação realizada, que os Conhecimentos apontados como mais importante, a saber, S&S (Crítico – Peso 4) pelos respondentes à pesquisa, não compõem o rol de conhecimentos do egresso do curso de Administração da UFMA, bem como não possui destaque descritivo entre as disciplinas constantes na matriz curricular e suas respectiva ementas.

Tal conhecimento como apontam os gestores que atuam no complexo portuário de São Luís é “Crítico” e, portanto, indispensável que o profissional que deseja atuar como gestor no setor portuário disponha do mesmo.

Outro aspecto de relevância significativa sobre os conhecimentos de S&S revela-se sobre as comparações realizadas através das correlações entre variáveis “Conhecimentos mais Importantes” *versus* “Formação”.

Nesta análise, destacam-se os profissionais com formação em Administração, onde constatou-se que 100% das averiguações auferidas por estes profissionais confirmam a criticidade da S&S, corroborando para a impossibilidade de atuação como gestor.

Por tanto, este resultado desfavorece a congruência entre conhecimentos “Críticos – Pesos 4” e o PPP do curso de Administração da UFMA.

Entretanto, 3 dos conhecimentos considerados como sendo “Muito Importante – Peso 3”, e por tanto, muito difícil de se obter sucesso como gestor, a saber: Produção e Logística, Gestão de Pessoas e Gestão de Materiais e Patrimonial possuem relação direta com os conhecimentos pontuados pelo PPP do curso de Administração da UFMA, todavia, representam apenas 27% do total de conhecimentos auferidos conforme a Quadro 7 (Vide Item 7.2).

Ainda avaliando os conhecimentos qualificados como sendo “Muito Importantes – Peso 3”, evidenciou-se uma correlação, embora indireta, de 4 conhecimentos apontados pelos respondentes da pesquisa com o PPP do curso de Administração.

Tais conhecimentos são: Gestão de Risco, percebido pelos elementos descritos na disciplina de Planejamento Estratégico, envolvendo a adoção de medidas e políticas que busquem o equilíbrio entre os riscos e custos das operações portuárias, visualizando assim, os ambientes externo ao porto com suas oportunidades e ameaças, bem como a ambiência interna com os pontos fortes e fracos da organização.

Em seguida são observados os conhecimentos em Gestão de Controle, Engenharia da Produção e Engenharia de Controle e Automação.

Muito embora esses conhecimentos demonstrem maior aderência principalmente às áreas de atuação dos egressos dos cursos de Engenharia, levando-se em consideração o perfil do conhecimento e sua aplicabilidade à condução de processos operacionais, pôde-se observar que tais conhecimentos convergem parcialmente com os conhecimentos descritos pelo PPP do curso de Administração, a saber: Administração da produção e Logística, Administração de Materiais e Patrimonial, Administração Financeira e Orçamentária e Métodos quantitativos e qualitativos (Vide Quadro 2).

Estes conhecimentos demonstram-se congruentes, principalmente por contemplarem a eficiência dos processos operacionais portuários.

Contemplando assim, a gestão de ativos automatizados de dimensões industriais, incremento do processo produtivo por meio do gerenciamento dos recursos humanos, financeiros e materiais e a adoção de melhores práticas para o desenvolvimento da infraestrutura, políticas e metodologias, permitindo uma melhor gestão dos limites de risco aceitáveis para as operações portuárias (Vide Subseção 7.2).

Trazendo novamente à memória os resultados da correlação entre as variáveis “Conhecimentos mais Importantes” *versus* “Função”, os profissionais com formação em Administração, reafirmam que os conhecimentos descritos acima são “Muito Importantes – Peso 3”, e apresentam-se como entreve para atuação dos profissionais que almejam ou já

atuam em cargos de gestão nas operações portuárias de São Luís, caso não disponham destes conhecimentos.

Quanto aos demais conhecimentos analisados da subseção 7.2, destacam-se 4 conhecimentos referenciados no PPP do curso de Administração considerados “Relevantes – Peso 3”, que não possuem impactos expressivos para a atuação profissional como gestor, são eles: Administração Estratégica, Gestão Ambiental, Gestão de Projetos e Administração Financeira e Orçamentária.

Já os conhecimentos em Gestão Contábil e Marketing e Comercial, que também demonstram significativa aderência com o PPP do curso de Administração da UFMA, foram qualificados como sendo “Sem Importância”, ou seja, irrelevante para o sucesso do gestor portuário em São Luís.

Ao observar as proposições individuais, no que concernem os cargos de atuação como gestor, pôde-se observar que os Gerentes possuem cargos de maior relevância entre os respondentes e, por conseguinte, têm como principal função planejar e desenvolver estratégias e processos.

Assim, os conhecimentos avaliados por estes profissionais, tais como Administração Estratégica, Gestão Ambiental, Produção e Logística possuem crucial importância para o desenvolvimento de suas atividades. Tais conhecimentos estão intimamente relacionados àqueles descritos no PPP do curso de Administração da UFMA (Vide quadro 2).

Neste aspecto, conclui-se que quanto maior o nível hierárquico na gestão das operações portuárias, mais demandados serão os conhecimentos próprios da Gestão de Organizações e, por consequência, da Administração de Empresas.

Entretanto, os próprios profissionais egressos dos cursos de Graduação em Administração, reconhecem que conhecimentos próprios da gestão portuária são extremamente importantes e indispensáveis, como avalia o gráfico 7.

Tais conhecimentos concentram-se essencialmente nas atividades portuárias, sendo resultado adquirido por experiências oriundas da atuação profissional não necessariamente no cargo de gestor.

Esses conhecimentos contemplam o dia a dia das atividades portuárias, no que concerne a vivência profissional nas operações inerentes aos processos de desenvolvimento portuário.

Em confronto a esta realidade demanda pelo setor portuário, o PPP do curso de Administração da UFMA não expressa de forma clara e objetiva, quais ferramentas serão

utilizadas para proporcionar ao egresso de Administração a aquisição de tais conhecimentos, salvo, as implicações descritas pela vivência promovida pelo Estágio Supervisionado.

Este processo de vivência está dividido em três fases (períodos letivos distintos), ambos orientados exclusivamente para a exposição da importância do Estágio na graduação, objetivando a apresentação dos relatórios a serem elaborados, via a condução do processo de Estágio.

Mesmo com a experiência ofertada por este instrumento, não percebe-se de forma clara, como será desenvolvido o processo de aquisição de conhecimentos, bem como serão dadas as avaliações e acompanhamentos em todo o processo de estágio.

Face à realidade apresentada, constatou-se ainda a irrefutável importância do conhecimento de outra língua. Dentre os respondentes da pesquisa, observou-se que os Administradores, salientaram ser este conhecimento de “Muita Importância”, lhe atribuindo a maior nota avaliativa, ($\bar{M}=3,3$) em relação aos demais gestores.

Ao observar esta particularidade junto ao PPP do curso de Administração da UFMA, não foram encontradas evidências para que o egresso desenvolvesse o conhecimento de outro idioma.

Quanto às Habilidades pontuadas como sendo as mais importantes para o gestor do setor portuário, percebe-se significativa congruência com as Habilidades do PPP do curso de Administração da UFMA, percebidas principalmente pelas Habilidades de Controle e delegação de atividades e tarefas e Coordenação e Integração do Trabalho em Equipe, buscando a resolução de possíveis conflitos.

Outra Habilidade de especial destaque refere-se à Abertura a mudanças, ou seja, Resiliência e/ou Adaptabilidade que é destacada pelo PPP do curso de Administração da UFMA como sendo a capacidade de manter-se aberto às mudanças, com alto grau de flexibilidade e discernimento.

Tais processos como salientam os resultados da presente pesquisa, envolvem a comunicação como ferramenta essencial para o gestor portuário, revelando-se nesta perspectiva a necessidade de uma negociação eficiente com superiores, pares, subordinados, clientes e fornecedores, bem como uma comunicação verbal eficiente.

Neste contexto, corrobora o PPP do curso de Administração da UFMA discorrendo ser característica do egresso, a Habilidade de comunicar-se e expressar-se, em qualquer esfera da organização, de forma inteligível e compatível com o exercício profissional, mostrando assim, mais um item de convergência entre as Habilidades demandas pelo setor portuário para o gestor e o perfil do egresso do curso supracitado.

Reconhecendo o conjunto de Habilidades necessárias para o gestor, pode-se observar a congruência entre os destaques desta pesquisa com PPP do curso de Administração da UFMA, no que concerne a utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, possibilitando ao gestor portuário reconhecer e definir problemas, buscando equacionar as soluções necessárias para as operações portuárias.

Além destas características, observou-se também a congruência entre as Habilidades para a implementação do planejamento estratégico, com vistas ao uso racional e eficiente dos recursos disponíveis, antecipando oportunidades e ameaças.

Neste processo, foram dadas congruentes também, as Habilidades voltadas para introdução de modificações no processo produtivo, devendo atuar o gestor de maneira consciente sobre o processo de produção portuária, identificando necessidades e assim incrementando transformações que conduzam à sustentabilidade dos negócios portuários.

As análises de congruência relacionada às Atitudes por sua vez, revelam uma convergência de forte aderência entre os resultantes da pesquisa e o PPP do curso de Administração da UFMA.

Constatou-se assim, por ocasião desta perspectiva, que as Atitudes dadas como mais importante vislumbram o Comportamento Ético, Comprometimento com a Missão, Visão e Valores da organização, Honestidade e Responsabilidade e Valorização do homem.

Conforme destacam as análises da Subseção 7.4, estas Atitudes configuram um conjunto de valores morais, e princípios ideais para o comportamento que o gestor deve possuir, destacado também pelo PPP do Curso de Administração da UFMA, conforme destaca o quadro 4.

Destacam-se ainda, a convergência entre as Atitudes que resguardam comportamentos de antecipação e de responsabilização frente às situações impostas pelo meio, por meio da Determinação e Persistência, bem como o Comprometimento e Profissionalismo como comportamentos determinantes para o gestor do setor portuário, permitindo a adaptabilidade imposta por diversos fatores de mudança.

Assim, a Atitude empreendedora, vislumbrada também no rol de comportamentos do PPP do curso de Administração da UFMA foi o único comportamento que apresentou menor variação na avaliação média nos resultados da pesquisa ($\bar{M}=3,4$), estando, porém, enquadrado como “Muito Importante” e, por conseguinte, qualificado pelos gestores do setor portuário de São Luís pela dificuldade de se obter sucesso sem o mesmo.

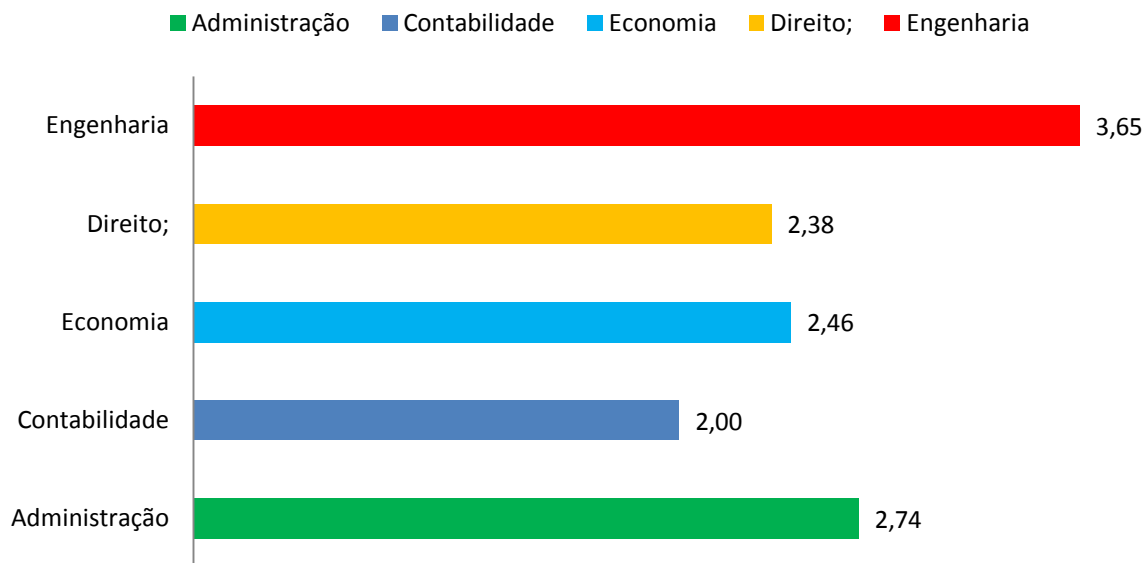
Dadas as observações acima, pôde-se constatar uma relevante congruência entre as Habilidades e Atitudes provenientes dos resultados do presente trabalho com as destacadas no PPP do curso de Administração da UFMA.

Já em se tratando do quesito conhecimentos, observou-se uma convergência baixa e não satisfatória entre os conhecimentos demandados pelo setor portuário e os ofertados pelo curso de Administração da UFMA.

A partir destas análises, buscou-se averiguar então, quais as graduações que mais contemplam as necessidades do setor portuário de São Luís em termos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, levando-se em consideração os critérios avaliativos estabelecidos no quadro 6, subseção 7.2, a saber, Critérios de Avaliação.

Portanto, o gráfico 9 qualifica as principais graduações e, por conseguinte, seus egressos para atendimento das principais necessidades do setor portuário de São Luís.

Gráfico 9 – Avaliação média das Graduações que Contemplam as Principais Necessidades do Setor Portuário



Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme observado no gráfico 9, a graduação em Engenharia ($\bar{M}=3,65$) recebe destaque por ser qualificada entre “Muito Importante” e “Crítica”, para a gestão das operações portuárias. Já as demais graduações concentram-se essencialmente na qualificação de formações “Relevantes”, sendo assim, o gestor portuário pode obter sucesso sem as mesmas.

Destaca-se frente às observações de congruências, que a formação em Administração ($\bar{M}=2,74$), referenciada entre os indicadores “Relevante” e “Muito

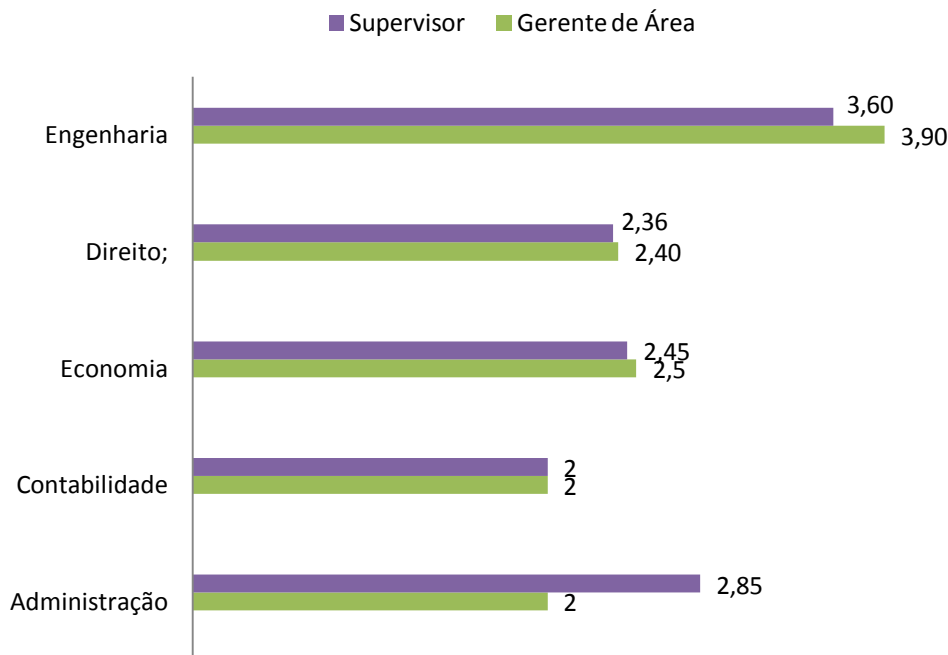
Importante”, possui avaliação relativamente baixa entre os gestores respondentes a esta pesquisa em detrimento à graduação em Engenharia.

Estes resultados corroboram com as análises outrora realizadas, que demonstram a predominância de Engenheiros em cargos de gestão no setor portuário de São Luís.

Embora as características do egresso da graduação em Administração da UFMA elencadas pelo PPP do referido curso, demonstrarem significativa congruência com aqueles referenciados pelos respondentes do presente trabalho, evidenciou-se a não preferência por formados em Administração para a ocupação de cargos de gestão no contexto portuário de São Luís.

O gráfico 10, reafirma está avaliação, evidenciando por meio do cruzamento das variáveis “Graduações que Contemplam as Principais Necessidades do Setor Portuário” Versus “Função”.

Gráfico 10 – Avaliação Média das Graduações que Contemplam as Principais Necessidades do Setor portuário versus Função



Fonte: Elaborado pelos autores

Foram observados no gráfico 10, que a formação em engenharia prevalece como sendo a graduação que contempla a formação de gestores para atendimento das necessidades do setor portuário de São Luís, com destaque para à ocupação dos cargos de Gerente que apresentou média (\bar{M} =3,9).

A graduação em Administração aparece em segundo lugar, aponta pelos Supervisores entre “Relevante” e “Muito Importante”, com média (\bar{M} =2,8).

Porém, a avaliação realizada por Gerentes destaca a formação em Administração como sendo apenas “Relevante” ($\bar{M}=2$), sem inferir assim, significativa importância para a gestão das operações portuárias.

Dados os resultados pertinentes à averiguação comparativa entre os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o gestor do setor portuário com o PPP do curso de Administração da UFMA, a subseção a seguir, destinou-se a evidenciar as principais competências para o Gestor portuário de São Luís, levando-se em consideração as análises já alcançadas, realizando novamente a comparação entre resultados obtidos com o perfil do egresso de Administração da UFMA.

Destaca-se também, que para fins de enquadramento com modelo teórico adoto por este trabalho, averiguou-se a congruência entre o perfil do gestor do setor portuário de São Luís demandado pelo mercado com os resultados de pesquisas recentemente realizadas que mapearam as principais características para os cargos de gestão na atualidade.

8.1 Descrição resumida dos principais resultados obtidos pela pesquisa

Para a realização das análises desta Subseção, foram considerados somente os principais resultados outrora realizados (Vide subseções 7.2; 7.3; 7.4; e a seção 8). Assim, de forma resumida o quadro 12 destaca os conhecimentos, habilidades e atitudes mais importantes à luz dos resultados supracitados anteriormente.

Quadro 13 – Quadro Resumo: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes mais importantes para o Setor Portuário de São Luís.

Opções de Resposta	Média avaliativa
CONHECIMENTOS	
Saúde e Segurança	4,00
Gestão de Risco	3,87
Produção e Logística	3,77
Domínio de Ferramentas técnicas próprias da Gestão Portuária	3,58
Gestão de controle	3,55
Domínio de outra língua (Inglês /Espanhol)	3,23
HABILIDADES	
Capacidade de delegar e controlar atividades	3,94
Habilidades de Gestão do Tempo	3,90
Coordena e integra o trabalho em equipe	3,87
Resiliência ou Adaptabilidade	3,80
ATITUDES	
Comportamento ético	4
Comprometimento com a Missão / Visão e Valores	4
Honestidade / Responsabilidade	4

Valorização do homem	4
-----------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores

Ao contemplar os resultados destacados pela tabela resumo acima, e em seguida confrontando-os com pesquisas recentemente realizadas por Ceccon (2011) e Siqueira e Nunes (2011), constatou-se uma congruência significativa entre os resultados do presente trabalho e os conhecimentos, habilidades e atitudes destacados como sendo necessário para a atuação profissional como gestor na atualidade, conforme o quadro 13 comparara.

Quadro 14 – Quadro comparativo: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes para o gestor na atualidade conforme Ceccon (2011) e Siqueira e Nunes (2011)

Ceccon (2011)	Siqueira e Nunes (2011)
CONHECIMENTOS	CONHECIMENTOS
Conhecer os princípios da Administração	Gestão das Organizações
Domínio de Ferramentas técnicas do negócio	Conhecimento do campo de atuação
Planejamento, Organização, Direção e Controle	Gestão & controle
Domínio de outra língua (Inglês /Espanhol)	Domínio de outra língua (Inglês /Espanhol)
HABILIDADES	HABILIDADES
Controlar atividades	Coordenação de Atividades
Gestão do tempo por prioridades	Gestão Temporal e descrição de atividades
Trabalho e Desenvolvimento em Equipe	Coordena e integra o trabalho em equipe
Abertura a mudanças	Adaptabilidade às mutações do meio
ATTITUDES	ATTITUDES
Comportamento ético	Transparência e Ética
Comprometimento com a Missão / Visão e Valores	Comprometimento com os princípios da organização
Honestidade / Responsabilidade	Comprometimento / Responsabilidade
Valorização do homem	Comprometimento com as necessidades humanas

Fonte: Ceccon (2011) e Siqueira e Nunes (2011)

Os estudos realizados por Ceccon (2011) consideraram a aplicação de pesquisa junto a, Empresários, Novos Gestores, Professores Universitários e Líderes de diversas áreas de conhecimento e atuação.

Já Siqueira e Nunes (2011), direcionaram sua pesquisa principalmente para professores que lecionam em graduações de Administração, levando em consideração a experiência dos docentes como profissionais ocupantes de cargos de gestão em diversos setores da economia.

À luz dos resultados obtidos por Ceccon (2011) e Siqueira e Nunes (2011), percebe-se que o perfil necessário para o gestor do setor portuário em São Luís, possui intima aderência com àqueles demandados pelas organizações na atualidade e, por conseguinte,

convergem de forma satisfatória com as características necessárias para a atuação profissional como gestor.

Assim, reconhecendo a congruência entre os resultados da pesquisa e o perfil do gestor demandado pelo mercado na atualidade segundo Ceccon (2011) e Siqueira e Nunes (2011), evidenciam-se as principais competências para o gestor portuário, por meio das análises dos conhecimentos, habilidade e atitudes auferidos por esta pesquisa (Vide subseção 7.2; 7.3 e 7.4).

Tais competências estão descritas com suas respectivas notas avaliativas no quadro 14 a seguir.

Quadro 15 – Principais competências para a atuação de um Gestor no setor portuário

Opções de Resposta	Avaliação Média
Lidar de forma precisa e flexível com situações-problema	3,84
Compreender os fenômenos organizacionais e atuar sobre eles de forma sistêmica	3,28
Dominar linguagens e adequar o seu uso ao contexto organizacional	3,17
Pensar de forma estratégica	3,13
Elaborar proposições considerando o conhecimento já produzido	2,97
Empreender, produzindo e difundindo conhecimento	2,77

Fonte: Elaborado pelos autores

As competências evidenciadas na tabela 14 destacam a capacidade de selecionar, relacionar e interpretar entraves aos processos portuários, para tomar decisões e enfrentar situações-problema no contexto das operações portuárias ($\bar{M}=3,84$).

Destacam-se também as competências para o desenvolvimento e compreensão dos diversos fenômenos no âmbito portuário, a partir de uma visão sistêmica e de uma contextualização dos fatores críticos a serem solucionados ($\bar{M}=3,28$).

Assim, são percebidas as aptidões para o desenvolvimento de raciocínios lógico, crítico e analítico que permitam atuar sobre valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle envolvendo principalmente questões de S&S, devendo o gestor portuário, comunicar-se e expressar-se corretamente e de forma inteligível ($\bar{M}=3,17$).

Nesta perspectiva as capacidades para o incremento estratégico, compreendendo as operações portuárias e seus processos de produção, resguardam significativa importância

para o desenvolvimento das atividades portuárias, considerando o ambiente no qual o porto está inserido ($\bar{M}=3,13$).

Observando ainda, o PPP do curso de Administração da UFMA à luz dos resultados derivados das análises a respeito das principais competências para o gestor do setor portuário, constatou-se uma forte relação entre estas competências e as ofertadas pelo egresso da graduação em Administração da UFMA.

Assim, dadas as análises realizadas, foram aqui apresentadas as averiguações descritas no escopo desta pesquisa, em atendimento aos objetivos de apurar os principais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o gestor que ambiciona ou já atua no complexo portuário de São Luís e, por conseguinte, reconhecer as competências fundamentais para estes gestores, verificando a congruência destas averiguações com o perfil do egresso do curso de Administração da UFMA.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho, trás à tona um dos principais debates a respeito da moderna gestão de pessoas na atualidade, a saber, a necessidade que as organizações têm de incorporar indivíduos qualificados para a consecução de seus objetivos e metas.

Nesta perspectiva, os indivíduos são vistos como os recursos mais importantes para o alcance das estratégias e desígnios das organizações, pois disponibilizam seus Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e, por conseguinte, competências, para o incremento da competitividade das empresas, contribuindo assim, para a sua permanência e sobrevivência no mercado.

Assim, frente aos eixos temáticos abordados nesta pesquisa, os objetivos de analisar as competências necessárias para o gestor portuário de São Luís, por meio da identificação dos conhecimentos habilidades, e atitudes, foram alcançados de forma satisfatória.

No primeiro momento de análises, os resultados auferidos pelo método descritivo, destacam que os conhecimentos mais importantes, repousam sobre as temáticas de S&S (Saúde e Segurança) que foram qualificadas como “Crítica – Peso 4” e, portanto indispensáveis para o gestor portuário.

Em seguida os resultados demonstraram que os conhecimentos em Gestão de Riscos, Gestão de Controle e Produção e Logísticas são “Muito Importantes – Peso 3” para o gestor portuário, pois envolvem todo o planejamento da produção e transporte, armazenamento, processamento de pedidos e/ou recebimento de produtos em toda a cadeia de atividades portuárias. Sem estes conhecimentos, será muito difícil o gestor obter sucesso no desempenho de suas atividades.

No que tange a averiguação das habilidades tidas como primordiais, os resultados qualificaram como sendo “Muito Importantes – Peso 3” a desenvoltura no Controle de Atividades, a Gestão do Tempo e a Coordenação do Trabalho em equipe. Tais habilidades revelam-se ser extremamente importantes para o desempenho das atividades portuárias, já que envolvem o estabelecimento de metas, priorização de tarefas, bem como a mitigação dos desperdiçadores.

No que concernem às atitudes, os resultados alcançados, estão pautados principalmente no Comportamento Ético, Comprometimento com a Missão, Visão e Valores da organização, Honestidade e Responsabilidade e Valorização do homem. Estes são os principais comportamentos para o gestor, sendo assim, qualificados como “Críticos – Peso 4”.

Estas atitudes prescrevem um conjunto de comportamentos e valores morais, além de princípios ideais que devem nortear a tomada de decisão do gestor.

Ao observarmos estes resultados de forma analítica, concluímos que o perfil dos cargos de gestão demandados pelo setor portuário de São Luís, resguardam características de sobremodo generalistas, quando comparadas com os estudos recentes realizados por Ceccon, 2011 e Gonçalves e Nunes (2010).

Entretanto, tais características são percebidas de forma específica à contemplar a realidade do setor portuário, considerando-se a propriedade técnica que envolve a conjuntura da gestão das operações portuárias, que apresenta novos equipamentos e características funcionais, demandando assim, por conhecimentos mais arrojados ao contexto das operações, possibilitando dessa forma o incremento de habilidades mais sofisticadas e conseqüentemente o desenvolvimento de atitudes mais agregativas.

No que tange a congruência entre os resultados da pesquisa e o PPP do curso de Administração da UFMA, conclui-se que houve uma relevante convergência entre todas as habilidades, atitudes e competências qualificadas como sendo necessárias para o gestor portuário.

Assim, as habilidades e atitudes que compõem as competências do egresso de Administração da UFMA estão classificadas entre “Muito Importantes” e “Críticas”, uma variação positiva que possibilita ao concluinte do curso obter sucesso nas atividades de gestão dos portos de São Luís.

Todavia, em se tratando do quesito conhecimentos, observou-se uma convergência baixa e não satisfatória entre os conhecimentos demandados pelo setor portuário e os ofertados pelo curso de Administração da UFMA, haja vista, apenas 3 conhecimentos apontados como os mais importantes apresentarem relação direta com os listados no PPP do curso supracita, considerando-se nesta perspectiva, a inexistência de conhecimentos em S&S, que são “Críticos” para a gestores que atuam em atividades operacionais, tal como a portuária.

Neste quesito, as observações destacadas na averiguação das competências, nos permite concluir positivamente sobre a relação entre estas capacidades demandadas pelo setor portuário e as ofertadas pelo egresso de Administração da UFMA.

Porém, faz-se necessário realizar melhores averiguações sobre o quesito conhecimentos, uma vez que o mesmo não contemplou de forma suficiente às demandas do complexo portuário de São Luís. Este quesito é fundamental para o desenvolvimento de habilidades e atitudes cada vez mais assertivas para as organizações, validando assim, a formação de competências ainda mais significativas para o contexto das operações portuárias.

Concluindo, pode-se considerar que o trabalho em questão obteve o resultado que esperava em sua pesquisa e trouxe um importante acréscimo textual à atividade científica abordada sobre o tema.

Assim, sugere-se para futuras pesquisas, a ampliação dos cargos e/ou funções responsáveis pela gestão nas operações e processos portuários para que seja realizada também, a comparação entre o perfil dos gestores levando-se em consideração a empresa de atuação de cada profissional.

Além destas sugestões, infere-se para a realização de pesquisas futuras, a exploração de averiguações que comprovem o grau de congruência entre os elementos que constituem o perfil do egresso de Administração da UFMA segundo o PPP do curso e o perfil do graduado após a conclusão do curso, para que sejam verificados efetivamente os conhecimentos, habilidade e atitudes e, por conseguinte competências dos egressos.

Assim, poderão ser comparados com mais significância os conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como as competências necessárias para o gestor portuário de São Luís com àquelas pertencentes ao egresso do curso de Administração da UFMA.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho I. R. de; TEIXEIRA, Maria L. M.; MARTINELLI, Dante P. **Por que administrar estrategicamente recursos humanos?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 2, Mar/Abr.1993. Disponível em < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901993000200003.pdf > Acessado em 13/01/2013.
- ANTAQ, Agência Nacional de Transporte Aquaviários. **Portos Brasileiros – Resolução 2969**. Disponível em < http://www.antaq.gov.br/Portal/pdf/Classificacao_PortosPublicos_TUPs_Estacoes, acessado em 04/10/2013
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de A. **Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15, jan/mar.2001.
- BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Fundamental. **Parâmetros curriculares nacionais: terceiro e quarto ciclos do ensino fundamental: introdução aos parâmetros curriculares nacionais**. Brasília: MEC, SEF, 1998. 174 p.
- CARBONE, Pedro P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3º. ed. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2009.
- CECCON, Jackson J. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. Conselho Regional de Administração do Espírito Santo, 2008. Disponível em: <http://www.craes.org.br/arquivo/artigoTecnico/Artigos_Os_CHA_necessarios_aos_novos_gestores_em_suas_tomas_de_decises.pdf> A cessado em 13/01/2013.
- DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Programa de Investimentos em Logística: Portos**. Disponível < http://www.fnportuarios.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Coment%C3%A1rios-sobre-a-MP-595_20_12_2012.pdf> , Acessado em 04/10/2013.
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**, SP – Ed. Pioneira 1999
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Gente, 2004.
- EMAP, Empresa Maranhense de Administração Portuária. **Arrendatárias**. Disponível em < <http://www.emap.ma.gov.br/portoitaqui/> >, Acessado em 04/10/2013.
- FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e gestão do conhecimento**. In: DUTRA, J. S.; *Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente, 2002.
- FREITAS, Wesly R. de Souza. **Gestão de Recursos em Diferentes Países: lições para as organizações brasileiras**. Revista de Administração, Contabilidade e economia da FUNDACE, Ribeirão Preto – SP, v.2, dez/2010. Disponível em:< http://www.fundace.org.br/artigos_racef/artigo04_02_2010.pdf>. Acessado em 04/01/2013.
- GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010
- GONÇALVES, Alcindo; NUNES, Luiz Antonio de Paula. **O Grande Porto**. A modernização no porto de Santos. Santos: Realejo, 2008.
- LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MAZZILLI, Cláudio; AGRA, Caio. **O significado do trabalho multifuncional no processo de reestruturação produtiva da Petrobras**. XXI Encontro da ANPAD. Rio das Pedras: ANPAD, 1998.
- MÍLEN, A..F. *et al.* **Complexo Portuário da Baía de São Marcos: contribuições às análises geoambientais**. VI Simpósio Nacional de Geomorfologia. Goiânia, set/2006. Disponível em < <http://www.labogef.iesa.ufg.br/links/sinageo/articles/496.pdf>>, Acessado em 04/10/2013.
- MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1º ed., São Paulo, 2008.

ODERICH, Cecília. **Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, Patrícia M.; MURITIBA, Sérgio N.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G. de. **Recursos humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências**. In: V SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 27 e 28 de junho 2001, São Paulo. Anais. São Paulo: FEA – USP, 2001.

RENAI, Rede Nacional de Investimento. Maranhão: **oportunidades e desafios**. Disponível em < http://investimentos.mdic.gov.br/default/regioes/index/sg_uf/MA > Acessado em 04/10/2013.

RUANO, Alessandra M. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Rio de Janeiro – Qualitymark, São Paulo, Associação Brasileira de Recursos Humanos – ABRH, 2003.

SIMOES, Sonia P. **O Projeto Pedagógico Institucional e Projeto Pedagógico do Curso**. Associação de Educação Dom Bosco, 2007. Disponível em: < http://www.aedb.br/seget/artigos07/809_painel_do_simped.pdf > Acessado em 13/01/2012

SIQUEIRA, L.; NUNES, Simone C. **Um olhar sobre o projeto pedagógico e as práticas docentes baseados na proposta de formação por competências**. Revista – Administração: Ensino e Pesquisa, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 415-445, Jul/Ago/Set 2011 Disponível em: <http://www.angrad.org.br/_resources/_circuits/article/article_806.pdf > Acessado em 04/01/2013.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008 Curitiba – PR. Disponível em: < <http://proseg.co/media/7addfab9962e99dffff8119ac1e1e75.pdf> > Acessado em 13/01/2013.

TransbordoCargas.pdf> Acessado em 04/10/2013.

VASCONCELOS, Sandra S. **Evolução dos recursos humanos: é uma situação real?** Revista Acadêmica Eletrônica Sumaré, Campinas – SP, v. 6, n. 2 jun/2006. Disponível em: < http://www.sumare.edu.br/Arquivos/1/raes/06/raesed06_artigo02.pdf > Acessado em 04/01/2013.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

Dados do respondente:

1 – Gênero:

Feminino; Masculino

2 – Idade: _____

3 – Função:

Diretor; Gerente Geral; Gerente de Área; Supervisor.

4 – Nível de Escolaridade:

Graduado; Especialista; Mestrado; Doutorado.

5 – Qual sua formação (Graduação) ?

Administrador; Engenharia. Qual? _____; Outro. Qual? _____.

6 – Há quanto tempo exerce o cargo atual? _____

Competências Gerenciais inerentes à gestão portuária: Conhecimentos; Habilidades e Atitudes.

Na tabela a seguir aponte os conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais mais importantes para o gestor portuário utilizando os indicadores “1” a “4”, que representam:

Critérios de Avaliação

Indicador	Peso	Avaliação
1	Sem importância	Irrelevante para seu sucesso
2	Relevante	Mas você pode ter sucesso sem ele
3	Muito Importante	Difícil você obter sucesso sem ele
4	Crítico	Impossível ter sucesso sem ele

7 – Escala de conhecimentos mais importantes para o exercício de seu cargo.

CONHECIMENTOS	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
Saúde e Segurança	1	2	3	4
Gestão de Risco	1	2	3	4
Produção e Logística	1	2	3	4
Gestão de controle	1	2	3	4
Engenharia da Produção	1	2	3	4
Engenharia de Controle e automação	1	2	3	4
Gestão de Pessoas	1	2	3	4
Gestão de materiais e patrimonial	1	2	3	4
Administração Estratégica	1	2	3	4
Gestão Ambiental	1	2	3	4
Gestão de Projetos	1	2	3	4
Administração financeira e orçamentária	1	2	3	4
Engenharia Civil	1	2	3	4
Gestão Contábil	1	2	3	4
Marketing ou Comercial	1	2	3	4
Outro: _____	1	2	3	4

Outro: _____	1	2	3	4
Outro: _____	1	2	3	4

08 – Utilizando a escala numérica de “1” a “4”, indique: A ausência de quais conhecimentos apresenta-se como entrave para a atuação profissional na Gestão das operações Portuárias?

CONHECIMENTOS	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
	1	2	3	4
Domínio de Ferramentas técnicas próprias da Gestão Portuária	1	2	3	4
Domínio de outra língua (Inglês /Espanhol)	1	2	3	4
Legislação Aduaneira	1	2	3	4
Informática avançada	1	2	3	4

Habilidades necessárias para a atuação como Gestor: o gestor que usa o conhecimento de forma adequada, possui habilidade. Para os autores, o gestor, além de possuir um sólido arcabouço de conhecimento, precisa expressá-lo através de ações.

09 – Quanto ao nível e complexidade das decisões, indique as habilidades mais importantes para tomada de decisão em seu cargo. (Utilize a escala de “1” a “4” da questão anterior)

HABILIDADES	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
	1	2	3	4
Capacidade de delegar e controlar atividades	1	2	3	4
Habilidades de Gestão do Tempo	1	2	3	4
Coordena e integra o trabalho em equipe	1	2	3	4
Resiliência ou Adaptabilidade	1	2	3	4
Negociação eficiente com superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores.	1	2	3	4
Reconhecer e definir problemas, visualizando e analisando a situação atual da empresa buscando equacionar as soluções necessárias.	1	2	3	4
Capacidade de Organização e Planejamento	1	2	3	4
Utiliza raciocínio lógico, crítico e analítico	1	2	3	4
Comunicação verbal eficiente	1	2	3	4
Organiza com visão ampla e generalista (visão organizacional)	1	2	3	4
Planeja estrategicamente o uso racional e eficiente dos recursos disponíveis	1	2	3	4
Conduz adequadamente a gestão de materiais e patrimonial	1	2	3	4
Multifuncionalidade/Polivalência (Capacidade de ser essencialmente generalista)	1	2	3	4
Comunicação escrita eficiente	1	2	3	4
Introduzir modificações no processo produtivo	1	2	3	4
Utilizar com eficiência e eficácia ferramentas administrativas	1	2	3	4
Promove inovações na estrutura da organização	1	2	3	4
Outra: _____	1	2	3	4
Outra: _____	1	2	3	4
Outra: _____	1	2	3	4

Atitudes necessários para a atuação como Gestor: As atitudes estão ligadas aos comportamentos tomados diante de situações do cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no dia-a-dia.

10 – Quanto ao nível e complexidade das decisões, indique quais as Atitudes mais importantes para tomada de decisão em seu cargo.

ATITUDES	NÍVEL DE IMPORTÂNCIA			
	1	2	3	4
Capacidade de delegar e controlar atividades	1	2	3	4
Coordena e integra o trabalho em equipe	1	2	3	4
Habilidades de Gestão do Tempo	1	2	3	4
Negociação eficiente com superiores, pares, subordinados, clientes, fornecedores.	1	2	3	4
Resiliência ou Adaptabilidade	1	2	3	4
Reconhecer e definir problemas, visualizando e analisando a situação atual da empresa buscando equacionar as soluções necessárias	1	2	3	4
Utiliza raciocínio lógico, crítico e analítico	1	2	3	4
Capacidade de Organização e Planejamento	1	2	3	4
Comunicação verbal eficiente	1	2	3	4
Organiza com visão ampla e generalista (visão organizacional)	1	2	3	4
Planeja estrategicamente o uso racional e eficiente dos recursos disponíveis	1	2	3	4
Conduz adequadamente a gestão de materiais e patrimonial	1	2	3	4
Multifuncionalidade/Polivalência	1	2	3	4

12 – Em sua opinião, quais são as principais competências para a atuação de um Gestor no setor portuário? Utilize a ordem numérica: 1 “sem importância”, 2 “Relevante”, 3 “Muito Importante” e 4 “Crítico” e justifique sua resposta.

() Dominar linguagens e adequar o seu uso ao contexto organizacional
Justificativa.

_____;

() Pensar de forma estratégica
Justificativa.

_____;

() Compreender os fenômenos organizacionais e atuar sobre eles de forma sistêmica
Justificativa.

_____;

() Lidar de forma precisa e flexível com situações-problema
Justificativa.

_____;

() Elaborar proposições considerando o conhecimento já produzido
Justificativa.

_____;

Empreender, produzindo e difundindo conhecimento

Justificativa.

Outra. Qual? _____

Justificativa.

13 – Para sua atuação como Gestor no setor portuário indique as formações superiores que contemplem as principais necessidades do setor conforme ordem numérica. 1 “sem importância”, 2 “Relevante”, 3 “Muito Importante” e 4 “Crítica”.

Administração;

Contabilidade;

Economia;

Direito;

Engenharia. Qual? _____;

Outra. Qual? _____.

Data:

Entidade: Universidade Federal do Maranhão – UFMA / Departamento de Ciências Contábeis e Administração – DECCA / Curso de Administração.

Responsáveis: Thiago Araújo (Orientando) / Prof. Sérgio Sampaio Cutrim (Orientador)