

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO TECNÓLOGO EM PROCESSOS GERENCIAIS E A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES

**PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE TECHNOLOGIST IN MANAGEMENT
PROCESSES AND THE PERCEPTION OF EMPLOYERS**

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DO TECNÓLOGO EM PROCESSOS GERENCIAIS E A PERCEPÇÃO DOS EMPREGADORES

PROFESSIONAL COMPETENCES OF THE TECHNOLOGIST IN MANAGEMENT PROCESSES AND THE PERCEPTION OF EMPLOYERS

Juliana Bárbara Moraes¹ • Cleusa Vieira da Costa²
Silvio Luiz da Costa³ • Marilsa de Sá Rodrigues⁴

Data de recebimento: 29/09/2024

Data de aceite: 16/06/2025

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Universidade de Taubaté (UNITAU). Graduada em Administração pelo Centro Universitário do Triângulo (UNITRI). MBA em Gestão em Marketing e Comunicação pelo Instituto de Pós-Graduação de Uberlândia (IPG). Atua como Diretora Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo (IFSP).

E-mail: jbarbara@ifsp.edu.br

² Doutora em educação no Doutorado Interinstitucional da Universidade Estácio de Sá e Universidade de Taubaté (DINTER). Mestre em Educação pela UMESP. Graduada em pedagogia pela UNITAU. Professora do Mestrado Profissional em Educação da UNITAU. Coordenadora do Projeto extensionista Contos e Encantos. Coordenadora de área do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) – Capes.

E-mail: cleusa.vcosta@unitau.br

³ Doutor em Educação (USP). Mestre em Ciências Sociais (PUC – SP). Graduação em Filosofia (PUC – MG). Docente e pesquisador no Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional (MGDR) da UNITAU. Integra os Grupos de pesquisa Avaliação e Diagnóstico do Desenvolvimento Regional e História e Patrimônio ambiental. Coordenador de Gestão do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) – Capes.

E-mail: silvio.lcosta@unitau.br

⁴ Doutora e Mestre em Administração. Graduada em Psicologia. Docente no Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU.

E-mail: marilsa.srodrigues@unitau.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção de empregadores de pequenas empresas acerca das competências profissionais desenvolvidas pelos egressos do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais, do Instituto Federal de São Paulo – Campus Caraguatatuba. Para isso, compartilha-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, que utilizou, para a geração de dados, o procedimento da entrevista semiestruturada. A organização e a interpretação foram tipificadas em competências básicas, sociais, técnico-profissionais e em resolução de problemas. Com os achados, pode-se concluir que, na percepção dos empregadores, as competências profissionais desenvolvidas pelo IFSP-CAR atendem às necessidades do mercado de trabalho de pequenas empresas locais, predominando uma convergência entre os empregadores quanto às habilidades de comunicação, respeito à diversidade, capacidade de adaptação e de responsabilidade social. Os dados evidenciaram ainda uma desvalorização por parte dos empregadores acerca das habilidades relacionadas à estratégia, à criatividade, à inovação, a decisões, aos projetos e a consultorias, em virtude da cultura familiar predominante na estrutura organizacional da maioria das empresas.

Palavras-chave: Competências Profissionais. Tecnólogo em Processos Gerenciais. Percepção de empresários.

ABSTRACT

This article aims to analyze the perception of employers of small companies about the professional competences developed by the graduated students of the Superior Course of Technology in Management Processes, of the Federal Institute of São Paulo - Campus Caraguatatuba. For this, a qualitative, exploratory, and descriptive research is shared, which used the semi-structured interview procedure to generate data that were typified in: basic competences, social, technical-professional, and problem-solving skills. With the findings, it can be concluded that, in the employers' perception, the professional competences developed by the IFSP-CAR meet the needs of the labor market of small local companies, predominating a convergence between employers regarding communication skills, respect for diversity, adaptability and social responsibility. The data also showed a devaluation on the part of employers about skills related to strategy, creativity, innovation, decisions, projects, and consulting, due to the predominant family culture in the organizational structure of most companies.

Keywords: Professional Competencies. Technologist in Management Processes. Entrepreneurs' perception

INTRODUÇÃO

Competências profissionais vêm sendo amplamente discutidas e frequentemente percebidas e praticadas em diferentes organizações, sobretudo no campo da educação e do trabalho, em que se verifica uma constante preocupação com a qualificação e com a oferta de mão de obra preparada para atender aos mercados de trabalho (Zarifian, 2012).

As exigências do mercado, em contrapartida, apresentam-se, a cada dia, mais complexas e em constante mutação, com demanda por indivíduos multi qualificados, que dominam as novas tecnologias e se adequam às novas formas de atuação profissional.

Nesse cenário, entende-se que a educação está diante de um desafio, pois assume um papel importante na formação profissional, principalmente no sentido de pensar e de mapear um conjunto de competências profissionais que mais se adequa a essas necessidades de trabalho. Nesse sentido, as instituições de educação têm buscado entender os mercados e inserir em suas propostas de ensino novos mecanismos para o desenvolvimento de competências que busquem preparar os indivíduos para o exercício profissional de maneira a enfrentar os desafios e as rápidas transformações do mercado de trabalho e da sociedade (Jankevinicius; Humerez, 2015).

Corroborando para esta discussão o Parecer CNE/CNB nº 16/99, destacando o sistema de qualificação profissional por competências, entendendo competências, para além do enfoque tradicional, baseado apenas no domínio do conhecimento, ou do saber, mas compreendendo-as como um processo produtivo global, a formação profissional do saber fazer e, além da aplicação

adequada dessa ação, o saber ser, que requer habilidades relacionadas à prática do trabalho (Brasil, 1999).

Assim faz-se necessária, a compreensão das dimensões da competência, a qual é compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que são capacidades passíveis de desenvolvimento no âmbito organizacional, funcional, de grupos, ou na perspectiva individual, como discute Ruas (2005), que precisam ser desenvolvidas no âmbito da formação profissional, em cursos especializados. O Censo da Educação Superior do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP, 2018) aponta uma tendência crescente de alunos nos Cursos Superiores de Tecnologia, que focam essa formação profissional pautada em pesquisa de mercado, a fim de inserir rapidamente o egresso.

Considerando essa tendência, o presente estudo investigou as percepções dos empregadores acerca das competências profissionais dos alunos egressos do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais (CSTPG) do Instituto Federal de São Paulo (IFSP) – Campus Caraguatatuba (CAR), tomando por referência, quanto a competências profissionais, os estudos de Godoy *et al.* (2009), que as tipificam em básicas, sociais, técnico-profissionais e de solução de problemas.

Para responder a essa questão, foi desenvolvida uma pesquisa, a partir de um roteiro de entrevista semiestruturado, com o objetivo de analisar a percepção dos empregadores acerca das competências profissionais desenvolvidas pelos egressos do CSTPG do IFSP-CAR e as demandas do mercado de trabalho de pequenas empresas locais.

Além de levantar a percepção dos entrevistados quanto à atuação dos profissionais tecnólogos nas empresas, buscou-se ainda identificar aspectos relacionados à valorização das habilidades do tecnólogo, verificando potencialidades e/ou fragilidades, segundo a percepção dos empregadores. Na sequência, o texto discute as competências profissionais, os Cursos Superiores de Tecnologia e os Institutos Federais de Educação, a metodologia utilizada no estudo, a descrição e a análise das informações coletadas e as considerações finais.

COMPETÊNCIAS NO ÂMBITO PROFISSIONAL E EDUCACIONAL

A noção de competência, evidenciada a partir da insuficiência dos sistemas de qualificação tecnicistas dos anos 70 por não se adequarem à evolução dos meios de produção, começa a ganhar sentido quando ocorre uma reorganização no mundo do trabalho, com a adoção de sistemas de produção flexíveis (Dugué, 2004; Assunção; Goulart, 2016; Borges; Yamamoto, 2014).

Desde então, não se verifica um consenso comum sobre a definição do termo competências. Seu significado é controvertido, sendo possível verificar sobreposições nas concepções de seu uso em diferentes contextos e necessidades (Rossoni, 2013). Segundo os conceitos alinhados à corrente francesa, representada por Zarifian (2012), LeBoterf (1995) e Perrenoud (1999), a competência é constituída pela integração do saber (*savoir*), saber fazer (*savoir-faire*) e saber agir (*savoir-agir*).

Nesse mister, a competência não seria apenas o resultado do conhecimento alcançado, mas um saber agir, que, por meio dos conhecimentos adquiridos, possa ser contextualizado de maneira a mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, agregando valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Leboterf, 1995; Fleury; Fleury, 2001; Dutra *et al.* 2013; Brandão; Barhy, 2005; Antonello, 2003).

No âmbito educacional, a formação baseada em competências profissionais vem sendo cada vez mais observada nos currículos oficiais das Instituições de Ensino (IE), em que, dificilmente, encontrar-se-á uma proposta de formação profissional que não esteja estruturada em torno do desenvolvimento de competências individuais (Zabala; Arnau, 2010; Nunes *et al.* 2011). A partir dessa realidade, as instituições de ensino passaram a considerar a educação profissional como um meio estratégico frente à globalização e à mundialização do mercado de trabalho.

As transformações do mundo do trabalho, especialmente com o avanço das novas tecnologias e dos meios de informação, influenciaram o surgimento de distintos modelos voltados para a produção, que se caracterizava por uma visão de administração que legitimava a separação entre concepção e execução (Souza e Okçana, 2013, p. 290).

O enfoque tradicional de formação baseado apenas nos conhecimentos passou a ser impulsionado para uma compreensão global dos processos nas empresas (Zabala; Arnau, 2010; Brasil, 2001). Na dimensão profissional, o indivíduo deve ser competente para exercer uma

tarefa, a partir de conhecimentos e habilidades específicas da profissão. Nesse sentido, apesar de não existir metodologia específica para o ensino de competências, as estratégias de ensino na literatura impulsionam para uma orientação com enfoque globalizador que, além de valorizar os conhecimentos, estimulam a prática (saber fazer) e o desempenho (saber ser) (Zabala; Arnau, 2010; Nunes *et al.* 2011).

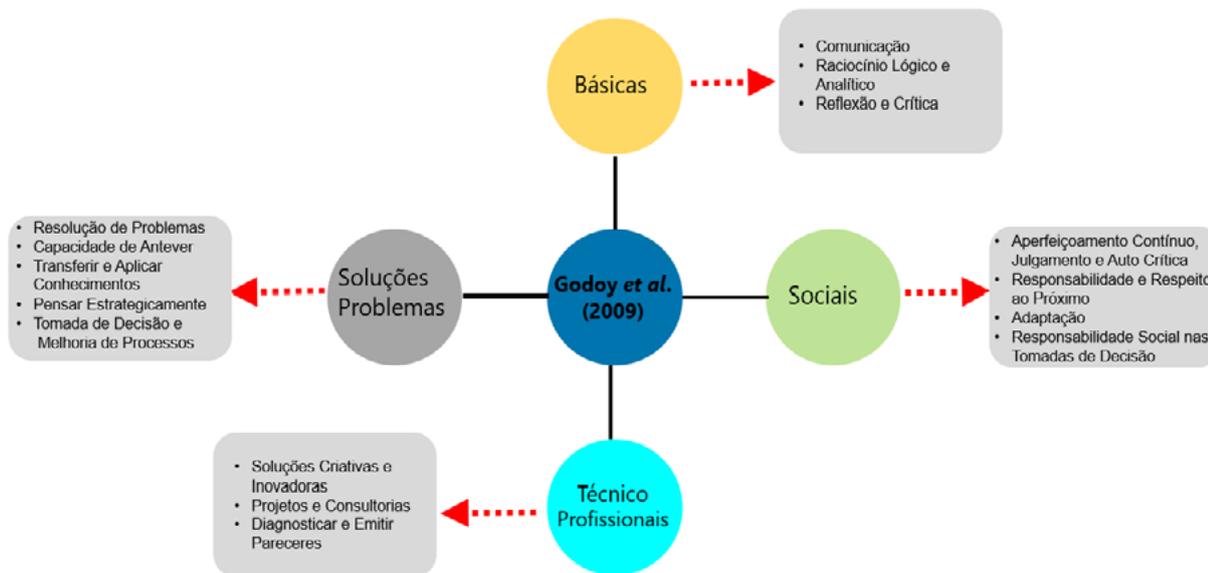
Sobre competências observa-se um alinhamento entre os estudiosos: a derivação das competências com base no conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes esperadas das pessoas (Godoy; Antonello, 2009). Assim, nesta pesquisa, considerou-se a noção de competência profissional como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) que, indissociados, devem possibilitar ao indivíduo a capacidade de colocar em prática os saberes adquiridos.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS: BÁSICAS, SOCIAIS, TÉCNICO- PROFISSIONAIS E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Discutir as competências profissionais é, no momento, abrir espaço para inúmeras reflexões, desde questões envolvendo o plano político/social até as questões relacionadas à educação/ensino. De acordo com Abrantes e Albino (2019), há diversas formas de se definir competência profissional; Godoy e D'Amelio (2012) complementam esta reflexão, afirmando que as competências não são uniformes e que apresentam diversas concepções.

Nesse sentido, Godoy *et al.* (2009), utilizando como estratégia para classificação e avaliação do conjunto de competências profissionais necessárias aos profissionais da área de gestão, trazem uma proposta diferenciada, holística e integrada, ao combinar diferentes tipos de competências: as básicas, as sociais, as técnico-profissionais e de solução de problemas.

Figura 1 | Competências Profissionais básicas, sociais, técnico-profissionais e resolução de problemas



Fonte: Godoy et al, 2009. Elaborado pelos autores

Quanto às competências básicas, os estudos de Godoy e Antonello (2009) e Godoy e Forte (2007) contemplam a capacidade de comunicação do sujeito, que deve raciocinar, de forma lógica, crítica e analítica, ser capaz de expor as ideias de forma clara e objetiva e ter a capacidade de manter um canal aberto de comunicação com pessoas.

No mesmo sentido, dentro da potencialidade básica das competências profissionais, a capacidade de comunicação implica compreender o outro e a si mesmo, de maneira clara e objetiva, de forma a proporcionar ao receptor um entendimento efetivo da ideia disseminada, além de envolver a aptidão para a escrita, para a leitura, para o raciocínio lógico e analítico, objetivando o alcance de resultados maiores em uma perspectiva holística (Santanna, 2008; Bundchen; Silva, 2005; Zarifian, 2012; Godoy *Et al.* 2009).

As competências sociais contemplam a capacidade do profissional de adotar comportamentos adequados em situações relacionadas ao trabalho, como buscar aperfeiçoamento contínuo, agir com responsabilidade, adaptação, respeito ao próximo, ter autocrítica e considerar a responsabilidade social na tomada de decisões (Godoy *et al.* 2009).

A competência social, também chamada de pessoal ou comportamental por outros autores, está diretamente relacionada ao 'saber-ser' e vinculada ao comportamento, a relacionamentos interpessoais e a atitudes do indivíduo em situações do trabalho, as quais se manifestam individualmente, porém em

um meio social (Zarifian, 2003; Fleury; Fleury, 2004; Antonello; Dutra, 2005, Zarifian, 2012; Cheetham; Chivers, 2005).

As competências técnico-profissionais, seguindo Godoy *et al.* (2009), implicam a capacidade de o indivíduo buscar soluções criativas e inovadoras, realizar consultorias, diagnósticos, desenvolver projetos e emitir pareceres. Em uma perspectiva sistêmica, as habilidades técnico-profissionais estão voltadas ao desenvolvimento de atividades técnicas e de conhecimentos específicos em certa operação, capazes de interagir e de articular com os diversos setores da empresa, com vistas a uma melhoria nos processos de trabalho, podendo trazer resultados que agreguem valor à organização (Cardoso, 2009; Bundchen *et al.* 2011; Godoy; D'amelio, 2012; Fleury; Fleury, 2004; Oderich, 2005; Fleury; Fleury (2001).

As competências de solução de problemas contemplam a capacidade do profissional em pensar estrategicamente, em resolver problemas, em realizar a melhoria de processos, em transferir e em aplicar conhecimentos, em tomar decisões e em antever problemas ou oportunidades (Godoy *et al.* 2009). A capacidade de solução de problemas está relacionada com a competência de conhecimento/cognitiva, que se refere à posse do conhecimento apropriado e sua efetiva utilização para o desenvolvimento do trabalho, proporcionando ao indivíduo a capacidade de aplicar o conhecimento de diferentes formas e em diferentes situações (Godoy *et al.* 2009; Cheetham E Chivers, 2005).

CURSOS SUPERIORES DE TECNOLOGIA E OS INSTITUTOS FEDERAIS

A modalidade da educação tecnológica, existente no Brasil desde a década de 1970, vem crescendo no cenário da educação superior, instaurando-se nas redes de ensino, tornando-se conhecida e, gradativamente, cada vez mais aceita pela sociedade e pelo mercado de trabalho.

A partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB nº 9.394/1996 – e dos demais instrumentos normativos posteriores, categoria da educação profissional-tecnológica de graduação ganhou nova dimensão, colocando em evidência a importância da educação tecnológica e a sua articulação com o mundo do trabalho.

Voltados ao ambiente de trabalho, à inovação científica e tecnológica e à gestão de produção e serviços, os Cursos Superiores em Tecnologia (CST) visam oferecer ao mercado especialistas dentro de certa área do conhecimento, diferentemente de outras modalidades de ensino que objetivam formar

profissionais generalistas, tendo como principais atributos a rapidez e a inserção no mercado de trabalho (Takahashi, 2010).

Dentre as organizações privadas e públicas, que ofertam os CST's, encontram-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, que fazem parte da Rede Federal de Educação Tecnológica do Ministério da Educação (MEC), também classificada como "Rede Social", por ter como função principal a responsabilidade de intervir na realidade do país, atuando como um agente do desenvolvimento regional.

Assim, no âmbito de sua atuação, os Institutos Federais (IF) exercem o papel de instituições certificadoras de competências profissionais, conforme expresso por sua Lei de criação nº 11.892/2008, com missão de ofertar educação profissional e tecnológica para a formação de profissionais nos diversos setores, com ênfase no desenvolvimento local, regional e nacional (BRASIL, 2008).

Os Institutos Federais (IF) devem promover qualificação profissional em observação aos Arranjos Produtivos Locais (APL), de forma a atuar como agentes do desenvolvimento regional, contribuindo para o aprimoramento da educação profissional-tecnológica.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizou-se numa abordagem qualitativa, método este indicado por Creswell (2014) para utilização em estudos de caráter interpretativo, e que busca compreender de maneira profunda um assunto específico. Além disso, tem um caráter exploratório e descritivo, uma vez que foi orientada para a descoberta e para o aprofundamento de conhecimento sobre a temática, sem intenção de testar hipóteses, e se busca conhecer com maior profundidade o assunto pesquisado (Mattar, 2001; Hair Junior *et al.*, 2005).

A pesquisa de campo, utilizada como procedimento técnico, buscou trazer elementos capazes de contribuir para a melhor compreensão do tema pesquisado, conforme indica Marconi e Lakatos (2002), por meio da realização de entrevista. As autoras ressaltam que esse tipo de procedimento é indicado para estudos que envolvam um pequeno número de entrevistados e com perfis pré-definidos.

A amostra foi definida a partir de critérios apropriados para a pesquisas com entrevista semiestruturada, em que prevaleceu o caráter não probabilístico do tipo intencional, que, segundo Creswell (2014) e Duarte (2001), são características desse tipo de pesquisa. Assim, selecionou-se um

total de 9 (nove) empregadores a serem entrevistados.

Os critérios pré-definidos para seleção da população partiram da escolha de empresários de pequenas empresas do ramo de comércio ou serviços de privados, com idade acima de 18 anos, do sexo masculino ou feminino e que tivessem cargo de gestão¹.

Em termos de faixa etária, 22% estavam entre 35 e 44 anos, 56%, entre 45 e 54 anos, e 22%, acima de 55 anos. Quanto ao sexo, 56% eram do sexo feminino e 44%, masculino. Em relação ao segmento, 56% prevaleceram na prestação de serviços e 44%, no comércio e, quanto ao cargo, 33% eram gerentes, 22% diretores e 45%, proprietários.

Na fase da exploração do material, os empregadores entrevistados foram categorizados de E10 a E18, ocorrendo em seguida a transcrição das entrevistas, na íntegra, de forma manual, digitadas no *Microsoft® Word*. Após uma leitura flutuante do material levantado, conforme análise de conteúdo de Bardin, as informações foram organizadas, seguindo-se o modelo de avaliação de competências profissionais de Godoy *et al.* (2009), que as tipificam em competências básicas, sociais, técnico-profissionais e de solução de problemas. Na sequência, apresenta-se a interpretação dos dados, privilegiando as temáticas recorrentes nas falas e relacionadas com as competências supracitadas.

COMPETÊNCIAS BÁSICAS

As competências básicas incluem a capacidade de comunicação e de raciocínio lógico na atuação profissional. Indagados sobre a importância para a empresa de o profissional comunicar-se de forma clara e objetiva e de maneira verbal ou escrita, a totalidade dos entrevistados concordou sobre essa questão, afirmando existir ambiente favorável para a atuação do profissional. Diante disso, expressavam que a comunicação da empresa seria *“importante em todos os setores”* (E12), porque *“conduz à gestão eficiente e eficaz”* (E17).

Quando questionados sobre aspectos relacionados aos trabalhos que envolviam capacidade de raciocínio lógico e analítico, a maioria reconheceu a importância dessa habilidade para a empresa, ao acreditar que o profissional com essa capacidade seria *“considerado um diferencial*

1 A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté em 08/06/2020, pelo parecer nº 4.075.616, sem recomendações.

para a empresa” (E12). Apesar disso, certa parcela dos entrevistados afirmou que os sistemas de gestão supririam as principais rotinas de trabalhos analíticos nos processos das empresas.

A capacidade do profissional em atuar de maneira crítica e reflexiva não seria totalmente valorizada pelas empresas. Opiniões como *“questionar para melhorar”* (E11) e *“pensar e agir de maneira crítica”* (E12) seriam posturas bem aceitas por parte dos entrevistados, mas se confrontavam com opiniões contrárias de que *“essas características não seriam as mais importantes”* para a empresa (E14), justificadas pela existência de sistemas e de gestão familiar que abarcariam essa postura profissional.

Observa-se, nesses depoimentos, um alinhamento com as reflexões de Godoy e Antonello (2009) e Godoy e Forte (2007), ao se constatar opiniões acerca da necessidade da clareza e da compreensão nas atitudes comunicacionais, com destaque para o fato de que as habilidades de comunicação e de reflexão e crítica seriam bem valorizadas pela maioria dos empregadores entrevistados, havendo ambiente favorável para a sua aplicação nas empresas. Entretanto, a mesma valorização não acontece quanto à capacidade de raciocínio lógico e analítico, pois os sistemas de gestão supririam a necessidade dessa habilidade na empresa.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS

As competências sociais incluem as capacidades de relacionamento, de adaptação e de responsabilidade social nas tomadas de decisão, com valorização do aperfeiçoamento contínuo, julgamento e autocrítica. Ao abordar o assunto acerca de uma postura profissional voltada ao juízo próprio a respeito do mundo dos negócios com capacidade de autocrítica, identificando a necessidade de aperfeiçoar-se continuamente para manter a qualidade de seu trabalho, houve consenso na valorização dessas competências pelos entrevistados.

O reconhecimento da importância dessas habilidades pode ser notado quando os entrevistados afirmaram que *“davam” “liberdade para o funcionário falar”* (E15), ou forneciam algum curso *“para melhorar aquela deficiência”* (E15) percebida pelo profissional, deixando evidenciado ainda que a empresa *“precisa dessa proatividade”* (E12).

Quanto à habilidade para lidar com pessoas e à capacidade de atender a demandas críticas, com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres dos indivíduos, como características importantes para atuação do profissional, observou-se uma unanimidade nos depoimentos. Nessa direção, foi dada ênfase nos aspectos positivos do profissional que tinha uma postura voltada à responsabilidade com “o trato com o outro” (E11), com “pessoas de todos os tipos, cada uma com uma criação, cada uma com um jeito” (E15) e que tivesse um “bom relacionamento interpessoal, sabendo lidar com as diferenças e sabendo separar os direitos e deveres de cada um” (E17). Destaca-se, nessas falas, a preocupação dos empregadores quanto à habilidade profissional relacionada à capacidade de lidar com as diferenças e as diversidades de pessoas nas empresas.

Essas constatações convergem com os estudos de Fleury e Fleury (2001) e Godoy *et al.* (2009), que incluem como características das competências sociais a capacidade de o indivíduo agir com flexibilidade, a habilidade em lidar e interagir com pessoas, individualmente ou em equipes, a capacidade de adaptação a mudanças no ambiente organizacional, a sensibilidade cultural e a capacidade de considerar aspectos de responsabilidade social nas decisões.

Ao serem questionados sobre os aspectos de responsabilidade social na tomada de decisão, todos os entrevistados declararam valorizar essas questões, deixando claro que “para o funcionário trabalhar na empresa terá de considerar a responsabilidade social” (E16), relatando também algumas dificuldades em se encontrar o profissional que atenda efetivamente a essas questões sem que lhe seja cobrado.

Sobre a capacidade de adaptação às novas situações ou a pressões de trabalho, promovendo esforços para a obtenção de resultados satisfatórios, a opinião de uma maioria dos respondentes foi positiva quanto à importância dessa competência por parte do profissional de tecnologia em processos gerenciais. Destacou-se o cumprimento de prazos como um dos tipos de pressão de trabalho presente nas empresas e a importância de o profissional ter a capacidade de “ter uma boa resposta psicológica à pressão do trabalho para que a qualidade do seu serviço não seja prejudicada” (E17).

Esse perfil foi valorizado, principalmente devido à velocidade das mudanças nas organizações, destacando que incentivavam o profissional a “contribuir para a melhoria” (E11) e demonstrando seu interesse no funcionário que “se adapte à empresa” (E12) como forma de “se adequar à cultura da empresa” (E12). Nesse sentido, Cardoso (2009) relaciona a capacidade de adaptação como uma condição

de persistência por parte do profissional, o qual deve ser capaz de manter-se firme em suas ações, buscando superar as dificuldades, visualizando novas oportunidades para atingir os objetivos da empresa.

Integrando a capacidade de relacionamentos mutuamente satisfatórios, de adaptação à cultura da empresa e de responsabilidade social, a habilidade social apresenta-se como uma competência imprescindível, tendo ainda como atributos o desenvolvimento do compromisso, da confiança, da reputação e da expertise junto aos parceiros na organização, conforme insistem Paiva Jr. e Fernandes (2012). Ampliando esta perspectiva, Costa *et al.* (2016) vinculam a essas habilidades as atitudes de cidadania e de ética de maneira a buscar a melhoria social.

COMPETÊNCIAS TÉCNICO-PROFISSIONAIS

As competências técnico-profissionais incluem as habilidades de desenvolver projetos, realizar consultoria, fazer diagnóstico, emitir parecer técnico-gerencial e buscar soluções originais, criativas e inovadoras. As respostas dos empregadores quanto a essas competências foram divergentes. Parte dos entrevistados valorizavam tais habilidades em sua organização, quando expressavam que a empresa *“tem abertura para esse profissional”* (E10), que esse perfil *“é importante para a empresa e as mudanças são bem-vindas”* (E11) e que essa postura *“contribuiria para o sucesso, crescimento e manutenção dos empregos, o bem-estar da empresa e de seus stakeholders”* (E16).

Por outro lado, alguns entrevistados declararam que *“a empresa não tem muita opção para criatividade e nem tempo”* (E14), deixando transparecer que existe uma resistência da parte gerencial, da diretoria, de aceitar algumas novas ideias, e que não priorizavam esse perfil profissional ao se contratar um tecnólogo em processos gerenciais.

Sobre a viabilidade e a importância de o profissional atuar na elaboração e na implementação de projetos na organização, seja no nível operacional, no estratégico ou no gerencial, uma minoria reconheceu a importância dessas habilidades, pois nem sempre visualizavam a sua aplicabilidade nas organizações.

Os principais motivos relatados para tal constatação estavam associados a diferentes percepções, dentre elas a argumentação de que a empresa *“não trabalha com projetos”* (E14), que *“difícilmente seria solicitado um projeto que saísse do nível operacional”* (E17) e que seria *“uma função não priorizada ao contratar o tecnólogo”* (E14).

Questionados se contratariam um tecnólogo em processos gerenciais para a realização de consultoria em gestão, para a emissão de pareceres e para perícias administrativas para o desenvolvimento de estratégias operacionais ou gerenciais da empresa, as opiniões dos entrevistados apontavam para um ambiente desfavorável a sua aplicação, apesar de reconhecerem que a empresa precisava de tais serviços.

A constatação do reconhecimento era demonstrada quando os entrevistados afirmavam que “a empresa trabalha muito com consultoria” (E11), e que considera importante pois “daria uma direção para alguns problemas pontuais” (E14) da empresa, porém a contratação se evidenciava nos empecilhos colocados pelas empresas, os quais dificultam a atuação do tecnólogo.

Os empregadores pontuavam sobre o ambiente desfavorável, uma vez que declaravam que, para tais habilidades profissionais, dificilmente contratariam “um jovem inexperiente e recém-formado” (E11), ou quando afirmavam que “contratariam um tecnólogo, porém externo” (E17) à empresa.

Desse modo, verificou-se que as competências técnico-profissionais não eram valorizadas e não existiam ambientes favoráveis para desenvolvê-las nas empresas, o que contraria a literatura e as ideias de Cardoso (2009), Bündchen *et al.*, (2011) e Godoy e D’Amelio (2012), uma vez que, para esses autores, as atividades técnico-profissionais possibilitam a interação e a articulação com os diversos setores da empresa e, conseqüentemente, agregam valor à organização.

COMPETÊNCIAS SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

A competência solução de problemas incluem a capacidade de se antecipar aos problemas de forma a contribuir com ideias e com soluções, a pensar estrategicamente, a realizar melhoria de processos, utilizando conhecimentos técnicos para resolver situações de trabalho sem que lhe seja solicitado.

Os respondentes concordaram sobre a relevância dessa habilidade profissional para suas empresas, porém revelaram limitações para sua efetividade. Na aplicação de tais habilidades, as respostas evidenciavam pontos positivos ao declarar que a solução de problemas seria “uma das mais importantes competências” (E13) para a empresa e que o profissional com esse perfil “seria o ideal” (E15), apesar de expressarem certa dificuldade em encontrar profissionais disponíveis no mercado de trabalho com autonomia para a solução de problemas.

Entretanto, acerca da capacidade do tecnólogo em pensar estrategicamente em relação às oportunidades de negócios para a empresa, opinando sobre os resultados dessas oportunidades, verificou-se que a maioria dos empresários concordava que essa competência não caberia a um profissional tecnólogo em processos gerenciais, mas, sim, ao proprietário.

As afirmativas que corroboravam essa constatação foram verificadas nas assertivas dos entrevistados, ao relatarem que as estratégias de empresa *“ficam no nível da gerência”* (E12), e estas *“não são passadas para os funcionários”* E (14) e que não tinham tal abertura, porque *“questões e tomadas de decisões estratégicas ficam entre os diretores, os proprietários”* (E15).

Sobre o valor que o entrevistado atribuía ao fato de o profissional ser capaz de identificar e de analisar aspectos diversos envolvidos nas situações do trabalho, elaborando e propondo modificações nos processos ou nas rotinas de trabalho da empresa, a maioria dos entrevistados declarava que essas não seriam as habilidades mais valorizadas por suas empresas.

Em outro sentido, uma parte menor de empresários se posicionava de forma a valorizar tais habilidades quando declaravam que a empresa *“tem essa abertura para propor a melhoria dos processos”* (E10) e que esse profissional *“é importante para a empresa”* (E11), porém a parte maior dos entrevistados teve opinião contrária.

Ao não reconhecerem a importância e a aplicabilidade da habilidade para resolução de problemas, os entrevistados discorriam sobre diversos pontos de vista que possibilitavam evidenciar que a *“empresa não se mantém aberta e disposta a modificar os seus processos ou as rotinas de trabalho”* (E17) e que a proposta de modificação de rotinas e processos *“não seria acatada”* pela empresa (E15), revelando uma cultura organizacional familiar predominante nas empresas, o que dificultaria uma atuação mais autônoma dos tecnólogos no cotidiano da empresa.

Desse modo, observa-se que, na competência para solução de problemas, as habilidades relacionadas à capacidade de antever, de transferir e de aplicar conhecimentos e de resolver problemas foram consideradas como importantes pelos entrevistados, o que traz sentido às ideias de Cardoso (2009), o qual reforça a assertiva de que o resultado da capacidade de pesquisar, de indagar e de examinar fatos eram meios de apoiar a tomada de decisão das empresas. No entanto, ao avaliar especificamente as competências relacionadas à capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisões para a

melhoria de processos, os achados evidenciaram a presença de gestões familiares, em que tais competências eram atribuídas aos proprietários ou aos diretores, além da existência de procedimentos padronizados, os quais dificultavam a atuação estratégica por parte dos funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo centrou-se na percepção dos empregadores sobre as competências profissionais desenvolvidas pelos egressos do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais do IFSP – Câmpus Caraguatatuba – e as demandas do mercado de trabalho de pequenas empresas locais, tomando como referência, quanto às competências, o modelo de Godoy *et al.* (2009), que as tipificam como básicas, sociais, técnico-profissionais e resolução de problemas.

Pode-se concluir desta investigação que, na percepção dos empregadores, as competências profissionais desenvolvidas pelo IFSP-CAR junto aos egressos do CSTPG contribuem para a formação de um perfil profissional que atenda às necessidades do mercado de trabalho de pequenas empresas locais, sobretudo quanto às habilidades de comunicação, respeito à diversidade, capacidade de adaptação e de responsabilidade social. Entretanto, os dados apontaram para limitações de atuação em habilidades específicas, em decorrência de que, nessas empresas de pequeno porte pesquisadas, predomina uma cultura organizacional familiar, em que algumas habilidades seriam atribuídas exclusivamente aos proprietários.

Nesse sentido, os achados apontaram para uma maioria de empregadores que não valorizavam ou não reconheciam as habilidades do tecnólogo relacionadas à estratégia, à criatividade, à inovação, a decisões, a projetos e a consultorias e, apesar disso, consideravam que a formação profissional promovida pelo IFSP junto aos egressos estaria direcionada para as demandas locais, uma vez que as limitações de atuação verificadas seriam impostas por decisão das empresas, e não por incapacidade do profissional.

Apontou-se, ainda, limitações de atuação e deficiências em habilidades operacionais consideradas básicas, como saberes específicos relacionados a cálculos trabalhistas, folha de pagamento, legislações trabalhistas e tributárias e *Microsoft Excel*.

Considerando-se a relevância de os Institutos Federais primarem-se por proposituras de formação que colaborem para a prática profissional de habilidades específicas do tecnólogo, ressalta-se a importância da promoção de ações institucionais que objetivem a aproximação da IE e o empresariado local, e na formação de tecnólogos capazes de interagir com essa cultura empresarial, contribuindo assim para a valorização do Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, D. V.; ALBINO, P.M. Competências profissionais e suas exigências nas organizações cooperativistas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC** – Santa Maria, RS, v. 6, n. 11, p. 28-42, Jan./Jun. 2019.

ANTONELLO, C. S. Experiential Learning: Of The Theory To Action. **Congrès AGRH – ANDCP**. Université Pierre Mendès France. Grenoble, França. 2003.

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos de um curso de Administração com foco no empreendedorismo. *In: Anais do 29º ENANPAD*. Brasília: ANPAD, 2005.

ASSUNÇÃO, Y. B; GOULART, I. B. Qualificação Profissional ou Competência para o Mercado Futuro? **Revista Future Journal**, v. 5, n. 1, 2016.

BORGES, L.O.; YAMAMOTO, O. H. Mundo do Trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos. *In: José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antônio Virgílio Bittencourt Bastos. (Org.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, 2. ed., v. 1, p. 25-72, Porto Alegre: Artmed, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, H. P.; BARHY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **ENAP–Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Básica. **Parecer CNE Nº 16** de 06 de dezembro de 1999. Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico. Brasília. DF.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Parecer CNE/CES 436**, de 06 de abril de 2001. Cursos Superiores de Tecnologia – Formação de Tecnólogos. Brasília. DF.

_____. Presidência da República. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF. 29 de dezembro de 2008.

BUNDCHEN, E.; ROSETTO, C. R.; SILVA, A. B. Competências Gerenciais em Ação - O Caso do Banco do Brasil. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 396-423, mai./ago. 2011.

BUNDCHEN. E.; SILVA. A. B. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. **Revista de Ciências da Administração**, v. 7, n. 13, p. 1-24, 2005.

CARDOSO. A. L. J. Percepções de gestores sobre competências gerenciais em diferentes contextos: estabilidade e mudança organizacional. **REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 2, p.147-169, 2009.

CHEETHAM. G.; CHIVERS. G. **Professions, competence and informal learning**. Cheltenham. UK: Edward Elgar, 2005.

COSTA, C.; LAIMER, V. R.; PIOVESAN, R. T. C.; COELHO, E. A. Competências gerenciais importantes em uma organização hospitalar. **Revista de Administração IMED-RAIMED**, v. 6, n. 1, p. 45-55, 2016.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, jul. 2001, Campinas.

DUGUÉ, E. **A lógica da Competência**: o retorno do passado. In A. Tomasi (Org.), *Da qualificação à competência* (p. 19-32). Campinas, SP: Papyrus, 2004.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, Curitiba, 2001.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de administração de empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-194, jan./abr., 2009.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **RUSP Management Journal**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 265-278, jul./set., 2009.

GODOY, A. S.; D'AMÉLIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, outubro/ dezembro, 2012.

GODOY, A. S.; FORTE, D. Competências adquiridas durante os anos de graduação: um estudo de caso a partir das opiniões de alunos e formandos de um curso de administração de empresas. **Revista Gestão & Regionalidade**. São Caetano do Sul – SP, n. 68, v. 23, p. 56-69, set./dez., 2007.

JANKEVICIUS, J. V.; HUMEREZ, D. C. **Conceitos básicos das diretrizes curriculares nacionais (DCNs) dos cursos de graduação da área da saúde Internet**. Brasília, Conselho Federal de Enfermagem, 2015.

HAIR JUNIOR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Brookman, 2005.

LeBORTEF, G. **De la compétence**. France: Editions d' Organizations, 1995.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. A. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo, 5. ed. Editora Atlas, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. Edição compacta. Elsevier Brasil, 2001.

NUNES, S. C.; PATRUS-PENA, R.; DANTAS, D. C. Do projeto pedagógico ao desenvolvimento de competências no curso de administração: o processo de ensino-aprendizagem sob o olhar do aluno. In. **XXXV Encontro da ANPAD** – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2011, Rio de Janeiro. Anais... 04-07 de setembro, 2011.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. (Orgs.) RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H: Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Bookman, 2005.

PAIVA JUNIOR, F. G.; FERNANDES, N. C. M. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 53-76. São Paulo, 2012.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

ROSSONI, E. P. **O desenvolvimento de competências na formação do administrador: um estudo na Universidade Federal de Rondônia.** (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2013.

RUAS, R. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: RUAS, R.L.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. (Org.). **Aprendizagem organizacional e competências**, p.34-54. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SOUZA, L. A. S.; OKÇANA, B. A formação por base em competências na educação profissional frente às novas tecnologias. **II Jornada de Didática e I Seminário de Pesquisa de CEMAD.** Docência na Educação Superior: caminhos para uma prática transformadora, 10 A 12 de set. 2013. Universidade Federal do Paraná, PR.

SANTANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 1-26, jun. 2008.

TAKAHASHI, A. R. W. Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão: reflexões e implicações da expansão de uma (nova) modalidade de ensino em administração no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 385-414, mar./abr. 2010, Rio de Janeiro.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências.** Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **O modelo da Competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003.



UNITAU
Universidade de Taubaté