



## DEMANDED PROFESSIONAL PROFILE IN BRAZILIAN AGRIBUSINESS FIRMS

### **Mário Otávio Batalha**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luis, Km 235, Cx. P. 676, CEP: 13565-905, São Carlos/SP  
[dmob@power.ufscar.br](mailto:dmob@power.ufscar.br)

### **Rúbia Nara Rinaldi**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luis, Km 235, Cx. P. 676, CEP: 13565-905, São Carlos/SP  
[rubia@dep.ufscar.br](mailto:rubia@dep.ufscar.br)

### **Thaís Lacava de Moura**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luis, Km 235, Cx. P. 676, CEP: 13565-905, São Carlos/SP  
[tha\\_lmoura@yahoo.com](mailto:tha_lmoura@yahoo.com)

### **Márcia Maria Penteado Marchesini**

Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) – Departamento de Engenharia de Produção  
Rodovia Washington Luis, Km 235, Cx. P. 676, CEP: 13565-905, São Carlos/SP  
[marcia@dep.ufscar.br](mailto:marcia@dep.ufscar.br)

### **Abstract**

*The agribusiness has shown to be one of more important sectors of Brazilian economy for many years, not only for the generate income, but also for the jobs creation. However, the generated jobs require qualified professionals and with new abilities, because the companies of the agribusiness deal in a global and competitive market. But, the abilities required currently go beyond the technical abilities, the companies also are demanded professional with personal and communication abilities. Inside of this changing context of the abilities and skills demanded for the companies, this article looks for to identify such transformations of the Brazilian Agribusiness, demonstrating the profile of the professionals demanded for the companies that act in the Brazilian agri-food system*

**Key words:** *human resource; agribusiness; abilities.*



## DEMANDED PROFESSIONAL PROFILE IN BRAZILIAN AGRIBUSINESS FIRMS

### 1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos o agronegócio tem se mostrado um dos setores mais importantes da economia brasileira, não só pela renda gerada, mas também pela geração de empregos. De acordo com Jank, Nassar e Tachinardi (2005), conforme dados referentes a 2003 disponibilizados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o agronegócio foi responsável por cerca de 33% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, 42% das exportações totais do país e 37% dos seus empregos.

Tais dados representam a expansão do agronegócio brasileiro, verificada no período compreendido pela década de 1990 e pelos primeiros anos deste século. Nesse período, verificaram-se ganhos de eficiência (produtividade e escala), aumento da competitividade e forte demanda externa, que ocasionaram o posicionamento do Brasil entre os primeiros lugares do ranking mundial do agronegócio (JANK, NASSAR e TACHINARDI, 2005).

No que tange à competitividade, esta pode ser conceituada como a capacidade de um dado sistema produtivo de obter rentabilidade e de manter participação de mercado no âmbito interno e externo (mercado internacional) de maneira sustentada. (Batalha, 1999, apud BERGAMASCHI, 2001). De forma aplicada aos sistemas agroindustriais, Jank e Nassar (2000) realizaram a divisão da competitividade em três grandes blocos: capacidade produtiva/tecnológica, capacidade de inovação e capacidade de coordenação. A capacidade produtiva/tecnológica está ligada às vantagens de custos que são reflexos da produtividade dos fatores de produção, enquanto que a capacidade de inovação, aos investimentos públicos ou privados em ciência e tecnologia e em formação de capital humano. Por último, a capacidade de coordenação é a capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, efetuar controles e reagir a mudanças no meio ambiente.

Em complementação, Batalha et al. (2000) destacam que a competitividade de um dado sistema agroindustrial não é somente o resultado de uma coordenação eficiente, mas também a somatória de fatores como a eficiência interna dos agentes que compõem este sistema e a capacidade de atender às expectativas do consumidor.

Além da competitividade, outro fator que influenciou o cenário do agronegócio foi a globalização dos mercados. A partir das mudanças na economia mundial, da abertura de mercados e da formação de blocos econômicos, as empresas tiveram que reestruturar e adaptar seus objetivos a este novo ambiente. Em particular, segundo Marquadt e Berger (2003), a globalização tem sido a principal força de difusão de conhecimento e de tecnologia. Destaca-se que as inovações tecnológicas provocaram grandes impactos nas estruturas produtivas do agronegócio brasileiro, de forma a exigir novas formas de organização da produção e a demandar profissionais com perfis diferenciados.

São mudanças nas habilidades e conhecimentos requeridos pelas empresas, o que acabou valorizando a gestão de competências, a gestão do capital humano entre outras nomenclaturas. E, uma das principais alterações refere-se ao fato de que a competitividade da empresa não está mais apenas relacionada ao conhecimento dos profissionais em programas computacionais, modelos e processos, mas também, à capacidade de interação e de se relacionar de seus recursos humanos.

McGregor, Tweed e Pech (2004) exploram essas mudanças ao desenvolverem um modelo transitivo de capital humano para a nova economia. Os autores comparam as



habilidades e os conhecimentos requeridos pelas empresas na “velha” economia e na “nova” economia, influenciado por fatores da estrutura organizacional. O modelo transitivo de capital humano pode ser visualizado no Quadro 1 abaixo.

<b>Direções /Influências</b>	<b>“Velha” Economia</b>	<b>“Nova” Economia</b>
Fatores de ligação	Carreira longa /estabilidade Dependência	Curto período de envolvimento (contrato, autônomo, acionista) Adaptação /Adaptabilidade
Fatores de motivação	Contrato de trabalho para toda a vida Segurança no emprego Regularidade salarial	Comprometimento intelectual (estímulo ao emprego) Atraído pelo aumento de recompensas monetárias
Fatores de trabalho	Funções e processos contínuos e regulares	Projetos consecutivos ou sequenciais
Fatores de recompensa	Estrutura de recompensa estável Promoção vertical e interna	Estrutura de recompensa volátil Promoção além das fronteiras da empresa
Fatores de desenvolvimento	Treinamento Treinamento relacionado à carreira e melhorias para a empresa Habilidades específicas da empresa	Educação Atualização própria através de desenvolvimento profissional dentro e fora da empresa Transferência de conhecimento
Fatores culturais	Maior controle dos indivíduos Direção organizacional	Grande autonomia dos indivíduos Dirigida pelas equipes e indivíduos
Fatores organizacionais	Único empregador	Múltiplos empregadores

Fonte: MCGREGOR, TWEED e PECH,( 2004)

QUADRO 1 – Modelo transitivo de capital humano na nova economia

Como este modelo pode ser aplicado às empresas de uma forma geral, também é válido para as empresas que atuam no setor de agronegócio, já que essas empresas também estão inseridas em um meio ambiente competitivo e em contato com outros setores.

Dentro desse cenário de mudanças das habilidades e competências exigidas pelas empresas, este estudo busca identificar tais transformações dentro do agronegócio, demonstrando o perfil dos profissionais demandados pelas empresas que atuam no sistema agroindustrial brasileiro.

Assim, o artigo está estruturado da seguinte maneira: na primeira seção é realizada a introdução sobre o contexto do agronegócio brasileiro e as mudanças que o afetaram. Na segunda e terceira seções são apresentadas as considerações teóricas sobre capital intelectual, competências, habilidades e atitudes que são requeridos pelas empresas. A quarta seção apresenta os resultados da pesquisa, analisando os dados sobre o perfil da demanda por profissionais do agronegócio no Brasil. Por fim, a quinta seção expõe as conclusões sobre os resultados encontrados na pesquisa.

## **2 O CAPITAL INTELECTUAL COMO GERADOR DE VANTAGENS COMPETITIVAS**

Atualmente, o ambiente de negócios está cada vez mais competitivo e em constante modificação, o que incide positivamente sobre certas habilidades como flexibilidade, iniciativa, experiência e capacidade de decisão, pois se tornaram os principais fatores de sucesso para a sustentação de um desempenho organizacional.



Em especial, Carson et al. (2004) apontam que a chamada “economia baseada no conhecimento” está aumentando a importância dos ativos intangíveis, já que estes são considerados como fonte de criação de valor para as empresas. Estes ativos intangíveis incluem não somente o conhecimento, a experiência e as habilidades dos trabalhadores, mas também, as marcas, os conceitos e os modelos da estrutura interna e da rede externa de relacionamentos da empresa e a sua imagem. Há diversas nomenclaturas para designar estes ativos intangíveis, dentre as quais se inserem: conhecimento, ativos invisíveis, capacidades absorvidas, competências centrais, ativos estratégicos, capacidades centrais, recursos intangíveis e memória organizacional.

É importante destacar que essas nomenclaturas estão enquadradas dentro de um conceito maior, o de capital intelectual. Para Stewart (1998), capital intelectual é a soma de conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência contida em todos os funcionários de uma empresa e colocada para ser usada como criação de vantagem competitiva ou riqueza. Esse conceito é normalmente dividido em três categorias: capital humano, capital estrutural e capital de relações ou de clientes.

De acordo com o mesmo autor, o capital humano pode ser definido como as capacidades dos indivíduos que são fontes de inovação e de renovação dentro das empresas. Definição similar é dada por Lynn (2000), ao afirmar que o capital humano é uma relação de habilidades e conhecimentos de indivíduos dentro de uma organização. Em complementação, Carson et al. (2004) apontam que o capital humano pode ser dividido em características inatas e em características que podem ser aprendidas: as primeiras envolvem os atributos pessoais (como traços de personalidades e outros atributos psicológicos incluindo a inteligência, que são, em grande parte, não modificáveis); enquanto que as segundas, as que são aprendidas, englobam as habilidades técnicas (técnicas relacionadas ao trabalho, que são, por outro lado, potencialmente modificáveis).

A segunda categoria de capital intelectual, que é o capital estrutural, inclui todas as estruturas “não-humanas” de conhecimento nas organizações, em que se pode incluir os bancos de dados, os diagramas organizacionais, os manuais de processos, as estratégias e outros elementos que tragam valor para empresa, mas que tenham mais do que valor material. Para Carson et al. (2004), o capital estrutural pode se referir ao capital organizacional, incluindo ativos intangíveis como informações de sistemas, redes de distribuição, estratégias para a criação de equipes, inteligência em mercados competitivos e conhecimento de estruturas, de sistemas e de mercado. Já a terceira categoria de capital intelectual refere-se ao capital de relações ou de clientes e pode ser definido como conhecimento inserido nos canais de marketing e no relacionamento com os clientes que as organizações desenvolvem através da condução dos negócios (BONTIS et al., 2000).

Avaliando as definições de capital intelectual, humano e estrutural, conclui-se que os profissionais precisam estar adequados às novas necessidades das organizações e para que isto ocorra, é necessário que os profissionais desenvolvam nas suas competências e habilidades técnicas e se transformem em profissionais qualificados.

### **3 A COMPETÊNCIA, HABILIDADES E ATITUDES COMO FATORES QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS**

No fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica, na medida em que se relacionava à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar algumas questões. Com o passar do tempo, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (VIEIRA, 2002).



De acordo com Magalhães et al. (1997), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer uma determinada função. Porém, outros autores descrevem a competência não somente como um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também como a mobilização e a aplicação de tais qualificações em um contexto específico.

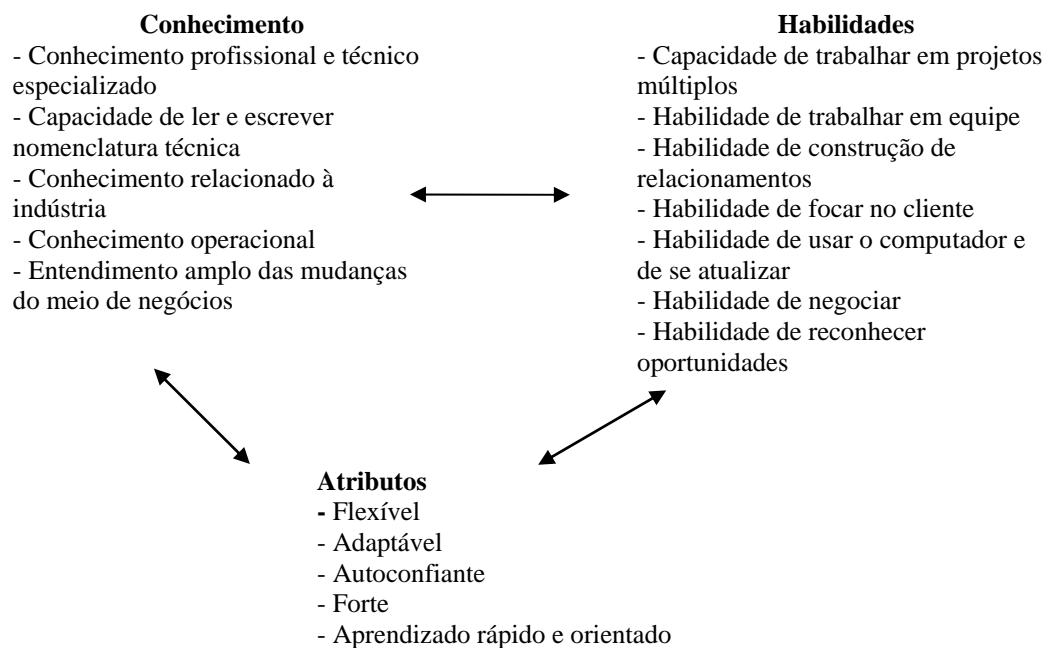
Prahalad e Hamel (1990) denominam as competências essenciais das organizações como *core competences*, que são aquelas que conferem vantagens competitivas, geram valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

Cabe destacar que a competência tem uma abrangência ampla e pode ser entendida de duas maneiras: competência humana (relativa ao indivíduo) e competência organizacional (relativa às empresas), sendo que este artigo possui foco sobre as competências humanas.

E, como um dos principais componentes das competências humanas, têm-se as habilidades, que são vistas como a capacidade de saber fazer ou desempenhar funções. Segundo Durand (1998), habilidade é a capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação para atingir um propósito específico.

Whetten e Cameron (2002) consideram que existem três conjuntos de habilidades: habilidades pessoais (desenvolvimento de auto-consciência, lidar com stress e resolução criativa de problemas), habilidades interpessoais (habilidade de comunicação, influência, gestão de conflitos e motivação dos empregados) e habilidades de grupos (habilidade para trabalhar em grupos, delegar funções e construir relacionamentos).

McGregor, Tweed e Pech (2004) criaram um modelo que interliga conhecimento, habilidades e atributos requeridos pelas organizações no contexto da “nova” economia. Na Figura 2 abaixo, é possível visualizar este modelo.



Fonte: McGregor, Tweed e Pech, (2004)

Figura 2 – Modelo de competências requeridas pelas organizações na “nova” economia

Já no que se refere ao conceito de atitudes, estas podem ser definidas como estados complexos do ser humano que afetam as escolhas em relação às outras pessoas e aos eventos.





Para Eiser (1987), atitude é algo que produz ou explica um comportamento adotado pelo indivíduo.

Além disso, outro conceito recente e que vem ganhando força na última década é o de Competência Emocional ou Inteligência Emocional. De modo geral, Inteligência Emocional refere-se à habilidade de reconhecer e de administrar as emoções pessoais e as emoções dos outros. Pesquisadores têm notado que habilidades sociais são essenciais para executivos líderes, assim como a inteligência social torna-se um fator relevante e determinante de quem irá ou não ter sucesso na ascensão dentro da hierarquia organizacional.

Bar-On's et al. (2000) considera a inteligência emocional como uma inteligência não-cognitiva e a define como uma variedade de capacidades e habilidades pessoais, emocionais e sociais que influenciam a habilidade dos indivíduos para lidar efetivamente com o meio ambiente e as pressões. Já Goleman (1995) utiliza o conceito de competência emocional que desenvolveu com base nos cinco componentes da inteligência emocional: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, empatia e sociabilidade. Para este autor, competência emocional é a capacidade aprendida com base na inteligência emocional que resulta em um extraordinário desempenho no trabalho.

Sintetizando os conceitos abordados, pode-se dizer que a soma das competências representa o conhecimento da empresa e as habilidades, a capacidade dos empregados em realizar as atividades para as quais foram treinados. Assim, de acordo com Batalha et al. (2000), as competências seriam ligadas, principalmente, a ações estratégicas de longo prazo e as habilidades, às atividades táticas e operacionais da empresa. Para finalizar, vale lembrar que a habilidade é adquirida enquanto que a competência é formada.

## **4 PERFIL DA DEMANDA POR PROFISSIONAIS DO AGRONEGÓCIO NO BRASIL**

### **4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Os dados utilizados neste artigo fazem parte da pesquisa de campo do projeto “Recursos Humanos para o Agronegócio Brasileiro”, financiado pelo CNPq e desenvolvido pelo Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais (GEPAI/UFSCar). Este projeto, que foi um esforço de atualização da pesquisa já desenvolvida em 1998 e publicada por Batalha et al. (2000), tem o objetivo de traçar o perfil do profissional demandado pelas empresas que atuam no agronegócio, o perfil dos alunos egressos de cursos de nível superior relacionados a este setor e, por último, cruzar estes dois perfis para identificar possíveis lacunas na formação do profissional que não estão atendendo às exigências das empresas. Neste artigo, serão abordados apenas os resultados referentes ao perfil do profissional demandado pelos agentes sócio-econômicos do sistema agroindustrial brasileiro.

Para responder a questão relativa ao perfil do profissional demandado, foram utilizadas duas metodologias de pesquisa: uma quantitativa e outra qualitativa. A metodologia qualitativa abrangeu o estudo de caso com 19 empresas selecionadas, com as quais foram realizadas entrevistas. Já a quantitativa consistiu no método de pesquisa de avaliação ou *survey*, cuja coleta de dados foi realizada através de questionários enviados por correio e de questionários enviados por um *link* disponibilizado para este fim.

É importante destacar que, para ter acesso às empresas, houve um contato anterior com as associações das quais elas participam para que fosse possível elaborar um banco de dados geral com as empresas ligadas a diferentes associações. Assim, solicitou-se a disponibilização de uma relação de seus associados. No entanto, algumas associações preferiram se responsabilizar pelo envio dos questionários a seus associados, uma vez que não disponibilizaram tal relação. Além disso, com o propósito de estimular as empresas



associadas a responderem o questionário da pesquisa, foi solicitada também uma carta de apresentação da pesquisa pela associação, sendo que algumas das associações não permitiram a elaboração dessa carta.

As empresas foram escolhidas para participar da pesquisa com base na definição de 10 setores ou segmentos do agronegócio, a saber: entidades de representação, cooperativas agropecuárias, distribuição, financeiro, indústrias agroalimentares, insumos agropecuários e agroindustriais, pesquisa e consultoria, *tradings* e exportadoras, transporte e armazenagem e produção rural. No total foram enviados 11.469 questionários, com um retorno de 619 questionários, o que representa uma taxa de retorno de 5,40% do total enviado.

Cabe destacar que, para identificar o perfil do profissional desejado pelas empresas, foram avaliadas as habilidades técnicas e pessoais que o profissional de médio gerenciamento deve possuir. Para tanto, analisaram-se as habilidades e os conhecimentos pertencentes aos seguintes tópicos: Economia e Gestão (EG), Métodos Quantitativos Computacionais e Sistemas de Informação (SI), Tecnologias de Produção (TP), Comunicação e Expressão (CE), Qualidades Pessoais (QP) e Experiência Profissional Desejada (EPD). Assim, foi solicitado para cada entrevistado mensurar a importância dessas habilidades e desses conhecimentos para empresa, ou seja, identificar o grau de necessidade do conhecimento que o profissional deveria ter para atuar no nível de gerenciamento da empresa. Os entrevistados deveriam atribuir notas de 0 a 10 às habilidades e aos conhecimentos conforme o seu grau de necessidade requerido, sendo que habilidades ou conhecimentos com notas de 0,0 a 5,0 eram considerados pouco necessários, de 5,01 a 8,00 eram considerados necessários e de 8,01 a 10,00 eram considerados absolutamente necessários.

## 4.2 ANÁLISE DOS DADOS

Na pesquisa, o perfil do profissional foi analisado de uma forma global para todo o Sistema Agroindustrial, mas também de forma isolada para cada segmento ou setor. Entretanto, este artigo se voltará à análise global de todos os segmentos e não para cada um deles.

A primeira análise se refere aos conhecimentos e habilidades enquadrados no tópico “Economia e Gestão”. A partir da tabela 1 seguinte, percebe-se que a maior parte dos conhecimentos é considerada importante, pois apresentam médias com valores entre 5,01 e 8,00. Destaca-se que o conhecimento em planejamento estratégico foi o único item considerado mais importante, possivelmente em virtude de as empresas reconhecerem e valorizarem a formulação e a implementação de planos de longo prazo que norteiem os seus rumos. Isto é, pode-se afirmar que as empresas requerem que seus profissionais, de nível de gerenciamento, atuem de forma a identificar os objetivos da empresa, orientar suas atividades conforme estes objetivos, bem como buscar os melhores meios para alcançá-los dentro do contexto organizacional específico.

TABELA 1 – Conhecimentos e Habilidades em “Economia e Gestão”

Item	Habilidade ou Conhecimento	Média	Desvio Padrão
EGh	Planejamento estratégico e de implementação de suas ações	8,05	2,11
EGc	Implementação, análise e controle de custos de produção	7,78	2,45
EGd	Marketing	7,69	2,23
EGa	Finanças	7,64	2,20
EGn	Gestão da qualidade	7,63	2,35
EGv	Políticas agrícolas nacionais	7,59	2,43
EGm	Organização empresarial	7,48	2,24
EGr	Microeconomia	7,48	2,32



EGg	Gestão de recursos humanos	7,42	2,29
EGp	Planejamento e controle da produção	7,41	2,67
EGi	Análise e desenvolvimento de novos empreendimentos	7,37	2,40
EGx	Legislação	7,28	2,28
EGj	Organização e métodos	7,23	2,18
EGf	Análise de investimentos	7,16	2,58
EGq	Logística	7,15	2,36
EGo	Gestão ambiental	7,13	2,54
EGs	Macroeconomia	7,10	2,44
EGy	Tecnologia da Informação	7,10	2,32
EGe	Cadeias agroindustriais	6,90	2,67
EGl	Administração de estoques	6,82	2,66
EGb	Contabilidade	6,79	2,41
EGt	Economia internacional	6,17	2,87
EGu	Políticas agrícolas internacionais	6,00	2,88
EGk	Desenvolvimento de produtos e layout	5,96	2,73
EGw	Comércio internacional e procedimentos de exportação	5,95	2,99

Fonte: Dados da pesquisa de campo – 2004.

A Tabela 2 a seguir demonstra os conhecimentos e as habilidades em “Métodos Quantitativos e Sistemas de Informação (SI)” requeridos pelas empresas. Nota-se que somente é considerado como muito importante o conhecimento de softwares gerais, por serem ferramentas básicas de trabalho (editor de texto, planilhas de cálculo, slides). Com relação aos itens “desenvolvimento de sistemas de informação” e “programação computacional”, estes foram vistos pelas empresas como conhecimentos específicos e que, se for o caso de auxiliar o profissional de gerenciamento ou de aprofundar o seu conhecimento, haverá um departamento específico com tal finalidade.

TABELA 2 – Conhecimentos e Habilidades em “Métodos Quantitativos e Sistemas de Informação (SI)”

Item	Habilidade ou Conhecimento	Média	Desvio Padrão
MQCS Ia	Utilização de softwares gerais	8,10	2,21
MQCS Ib	Utilização de softwares específicos	7,17	2,55
MQCS Id	Desenvolvimento de sistemas de informação	4,72	3,06
MQCS Ic	Programação computacional	4,62	3,09

Fonte: Dados da pesquisa de campo – 2004.

Já a Tabela 3 expõe o grau de necessidade dos conhecimentos e das habilidades em “Tecnologia de Produção”. As empresas que trabalham no sistema agroindustrial consideraram importantes todos os itens, já que os profissionais devem ter um bom conhecimento na área técnica do agronegócio para gerenciá-lo, mas não precisam ser especialistas nas áreas técnicas agrícola, pecuária e/ou industrial. Além disso, percebeu-se a partir das entrevistas com empresas selecionadas que, dependendo da visão da empresa sobre a importância de tais conhecimentos para o desenvolvimento do trabalho e da própria carreira do profissional dentro da empresa, esta se preocupará e se responsabilizará em especializar o profissional.

TABELA 3 – Conhecimentos e Habilidades em “Tecnologia de Produção”

Item	Habilidade ou Conhecimento	Média	Desvio Padrão
TPb	Fatores de produção agrícola	7,19	3,15





TPd	Processos agroindustriais de transformação e de conservação	5,90	3,30
TPc	Ciências de alimentos e tecnologia	5,55	3,26
TPa	Fatores de produção animal	5,31	3,88

Fonte: Dados da pesquisa de campo – 2004.

Também foram avaliados os conhecimentos e as habilidades requeridas pelas empresas no que tange ao tópico de “Comunicação e Expressão”, cujo resultado pode ser observado na Tabela 4 a seguir.

Verifica-se que grande parte dos conhecimentos e das habilidades é considerada como importante. A comunicação tanto oral como escrita são fundamentais para o bom andamento e entendimento do trabalho por todos os profissionais da empresa, assim como nas negociações de compra e venda e nas parcerias com outras empresas. Portanto, essas habilidades são muito importantes para o estabelecimento e o desenvolvimento de interações ou relacionamentos entre os funcionários da empresa e entre estes e funcionários das empresas cliente ou fornecedora. Nota-se ainda que o conhecimento em línguas estrangeiras, apesar de ter sido classificado como importante, recebeu a menor nota do grupo, o que expõe a menor exigência relativa pelas empresas. Nas entrevistas com as empresas, somente algumas avaliaram o conhecimento em línguas estrangeiras como um pré-requisito irrevogável no momento de seleção do profissional, especialmente as multinacionais. No entanto, outras empresas declararam que esse conhecimento é um ponto benéfico, mas não excludente para a admissão do profissional. Essa variação de visão é reforçada através do maior valor relativo do desvio-padrão.

TABELA 4 – Conhecimentos e Habilidades em “Comunicação e Expressão”

Item	Habilidade ou Conhecimento	Média	Desvio Padrão
CEb	Falar clara e concisamente sobre informações técnicas	8,36	2,02
CEd	Expressar idéias oralmente	8,33	2,05
CEc	Expressar idéias de forma escrita	8,14	2,07
CEa	Escrever relatórios técnicos e memorandos	7,78	2,30
CEe	Língua(s) Estrangeira(s)	5,83	3,37

Fonte: Dados da pesquisa de campo – 2004.

Da mesma forma, a Tabela 5, que expõe o conhecimento ou a habilidade em “Qualidade Pessoal” requerido pelas empresas, aponta que todos os itens foram considerados importantes por elas. Isso porque, atualmente, as empresas têm considerado as habilidades pessoais como fatores de destaque de um profissional, notoriamente profissionais éticos, que tenham iniciativa e saibam trabalhar em equipe.

TABELA 5 – Conhecimentos e Habilidades em “Qualidades Pessoais”

Item	Habilidade ou Conhecimento	Média	Desvio Padrão
QPe	Alto padrão moral/ético	9,24	1,60
QPh	Iniciativa	9,18	1,53
QPg	Tomada de decisões e resolução de problemas	9,05	1,58
QPb	Trabalhar em grupo	8,99	1,69
QPi	Flexibilidade/Adaptabilidade	8,86	1,73
QPf	Comunicação persuasiva e habilidade de negociação	8,83	1,79
QPa	Liderança	8,72	1,63
QPc	Criatividade	8,62	1,68
QPd	Lidar com stress/falha/rejeição	8,46	1,89

Fonte: Dados da pesquisa de campo – 2004.



Finalmente, a Tabela 6 demonstra o grau de necessidade das habilidades relacionadas ao tópico de “Experiência Profissional Desejada”. Pode-se observar que a experiência profissional é importante no caso de alguns itens, entretanto, apresenta-se como indesejável ou pouco importante no caso de outros, como ter somente experiência acadêmica e ter ocupado posições em cargos governamentais ou públicos. Mas, através da média atribuída, pode-se perceber que as habilidades enquadradas nesse tópico não são fatores muito relevantes no momento de seleção de um profissional pelas empresas.

TABELA 6 – Experiência Profissional Desejada

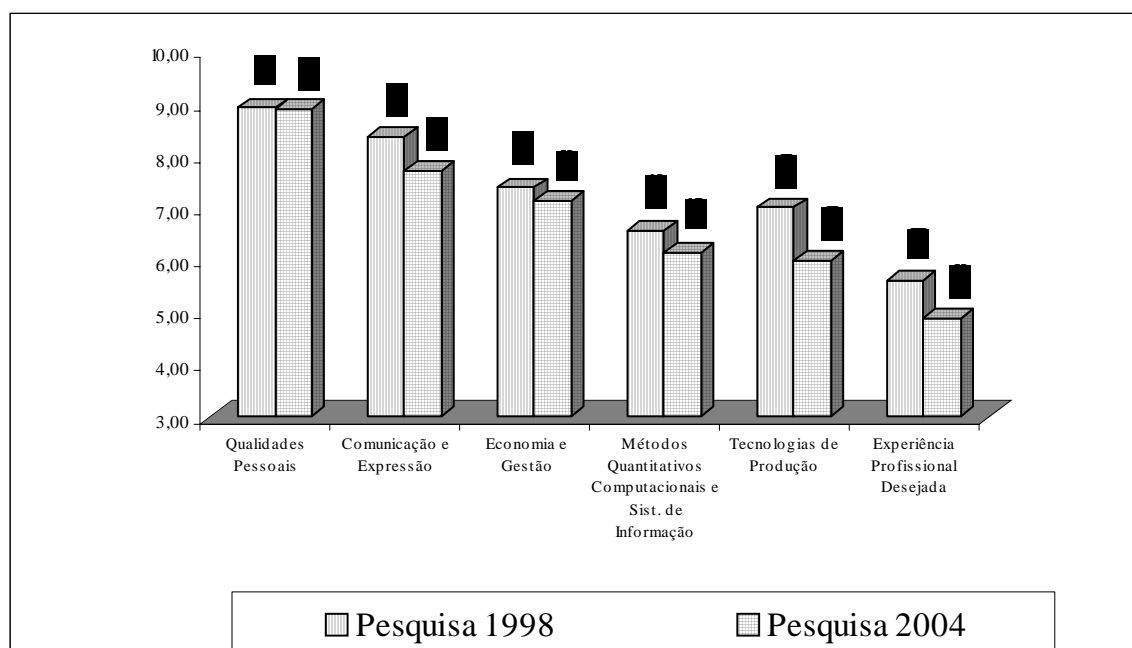
Item	Experiência Profissional Desejada	Média	Desvio Padrão
EPDa	Produção agropecuária	6,52	3,26
EPDh	Estágios durante a formação universitária	6,29	3,21
EPDj	Desenv. de plano de negócios e em implementação de negócios	6,15	3,05
EPDb	Empresa agroindustrial brasileira	6,07	3,09
EPDe	Mercado varejista e/ou atacadista	5,79	3,07
EPDc	Instituição financeira	4,86	3,09
EPDd	Bolsas de mercadorias e futuros	4,66	3,09
EPDf	Empresa agroindustrial internacional	4,09	3,13
EPDi	Internacional	3,69	3,25
EPDk	Somente experiência acadêmica	3,18	2,91
EPDg	Ter ocupado posições em cargos governamentais/públicos	2,34	2,79

Fonte: Dados da pesquisa de campo – 2004.

Em complementação à análise dos tópicos individuais e de seus conhecimentos ou suas habilidades, torna-se indispensável analisar os tópicos de uma forma conjunta. Para tanto, foi elaborado o Gráfico 1 a seguir, que apresenta a média geral atribuída a cada tópico, tanto para a pesquisa já desenvolvida em 1998 como para a de atualização ocorrida em 2004, o que permite a comparação entre os resultados das duas pesquisas.

De um modo geral, houve alguma mudança no perfil do profissional desejado pelas empresas, já que houve uma queda sutil em todas as médias da pesquisa atual em relação à anterior e uma alteração na hierarquia entre os tópicos.

Em primeiro lugar da hierarquia, manteve-se o tópico “Qualidades Pessoais”, sendo que este foi o único que sofreu uma redução inexpressiva entre as médias dos dois anos. Isso reafirma a grande importância dada a esses conhecimentos e essas habilidades para formar o perfil do profissional considerado ideal pelas empresas do agronegócio. Novamente, então, esse tópico recebeu as maiores pontuações pelos respondentes em relação aos demais tópicos, o que revela o grande interesse das empresas em profissionais éticos, flexíveis, que saibam assumir riscos, encarar desafios e solucionar problemas.



Fontes: Dados da pesquisa de campo de 1998 e da pesquisa de campo de 2004.

Gráfico 1 - Pontuações médias atribuídas aos tópicos para a pesquisa de 1998 e para a pesquisa de 2004.

No segundo lugar da hierarquia, situa-se o tópico “Comunicação e Expressão”, que também manteve a sua posição, mas que sofreu uma redução ligeira de seu grau de importância, passando de muito importante para importante. Como essa redução foi pequena, seus conhecimentos e suas habilidades são ainda vistos como essenciais para o perfil do profissional, na medida em que a esfera da interação e do relacionamento interpessoal é considerada chave pelas empresas.

No terceiro lugar, encontra-se o tópico “Economia e Gestão”, que manteve sua posição apesar de uma leve redução de sua média. Mesmo assim, é possível afirmar que este tópico compreende conhecimentos relacionados à gestão que são importantes para a realização das atividades do profissional do agronegócio e, assim, funcionam como um pré-requisito para a sua seleção. Nas entrevistas realizadas com as empresas, observou-se que elas avaliam a capacidade do candidato em relação a esses conhecimentos a partir do renome e da legitimidade da instituição de ensino na qual se formou.

É preciso salientar que houve uma mudança significativa em relação aos tópicos de “Métodos Quantitativos Computacionais e SIs” e “Tecnologias de Produção”, já que inverteram suas posições para a pesquisa atual. Assim, houve uma sobrevalorização dos conhecimentos e das habilidades enquadrados em “Métodos Quantitativos Computacionais e SIs”, simultaneamente à subvalorização dos enquadrados em “Tecnologias de Produção. Uma possível causa para essa situação pode estar relacionada ao fato de que, por um lado, as tecnologias de produção abrangem conhecimentos técnicos do campo e da indústria, que são aplicados por profissionais técnicos especializados e não por um profissional de gerenciamento. Estes ficam responsáveis por ter apenas uma base de conhecimentos que seja suficiente às atividades de gestão. Por outro lado, o crescimento da importância dada aos conhecimentos em métodos quantitativos computacionais e SIs pode estar vinculado à maior difusão e necessidade de utilização de tecnologias de informação (TI), como softwares gerais e específicos, e de bancos de dados pelos profissionais de gestão. Em algumas entrevistas



realizadas, foi evidenciada a necessidade de o profissional planejar o sistema de informação, apesar de não ter a responsabilidade de implementá-lo, pois o planejamento requer uma visão integrada de todo o sistema produtivo. Além disso, evidenciam-se os softwares de Pesquisa Operacional dentre os específicos, já que é uma área do conhecimento que auxilia na elaboração de planos empresariais, bem como na tomada de decisão operacional, tática e estratégica da empresa através de técnicas de otimização e de simulação de cenários.

Em última posição da hierarquia, tem-se o tópico “Experiência Profissional Desejada”, o que demonstra a pouca importância atribuída pelas empresas a essas habilidades. As entrevistas possibilitaram comprovar que muitas empresas possuem meios próprios de treinamento e de capacitação de seus recursos humanos, em função da especificidade de suas atividades e de suas condições de trabalho. No entanto, a habilidade relativa à realização de estágios durante a formação acadêmica foi, na quase totalidade das entrevistas, considerada um ponto muito positivo para o perfil do profissional, na medida em que o estágio permite os contatos iniciais com o ambiente empresarial e, de certa forma, um amadurecimento do futuro profissional empresarial.

## 5 CONCLUSÃO

Através da revisão teórica deste artigo identificou-se que novas competências, habilidades e atitudes são requisitos essenciais para a formação de profissionais empresariais, uma vez que a vantagem competitiva de uma empresa não é mais baseada somente em capital físico, mas também em capital humano. Os indivíduos, com os seus conhecimentos e suas habilidades, tornaram-se os ativos mais importantes da empresa e o também o diferencial de uma empresa em relação à sua concorrente. Essas novas competências surgiram devido a algumas transformações, tais como, a abertura de mercados, a desregulamentação do governo em setores produtivos e a formação de blocos econômicos.

No que tange ao perfil do profissional demandado pelas empresas atuantes no agronegócio nacional, a hierarquização entre os tópicos é a seguinte, em ordem decrescente de importância: Qualidades Pessoais, Comunicação e Expressão, Economia e Gestão, Métodos Quantitativos Computacionais e SIs, Tecnologias de Produção e Experiência Profissional Desejada. Em relação à pesquisa realizada em 1998, a de 2004 revelou uma inversão entre os tópicos de Métodos Quantitativos Computacionais/SIs e Tecnologias de Produção, sofrendo estas uma subvalorização no perfil do profissional dito ideal pelas empresas.

Em especial, a pesquisa demonstrou que as habilidades e os conhecimentos considerados como mais importantes pelas empresas enquadram-se nos tópicos de “Qualidades Pessoais” e de “Comunicação e Expressão”. Isso revela que, nos dias atuais, as empresas esperam de um profissional mais do que as habilidades técnicas adquiridas durante o curso superior, mas também que seus funcionários sejam pró-ativos e participem intensamente do cotidiano da empresa, não só na solução de problemas, mas também na visualização de novas oportunidades de negócio. Para tanto, são muito importantes os conhecimentos e as habilidades pessoais, como flexibilidade, iniciativa, tomada de decisão, negociação, trabalho em grupo e alto padrão ético, e os relativos à capacidade de expressão e de interação/relacionamento com outros profissionais.

Percebe-se que as habilidades e os conhecimentos técnicos tornaram-se secundários se comparados com as qualidades pessoais e a capacidade de se comunicar. Para as empresas de um modo geral, as habilidades e os conhecimentos técnicos requeridos podem ser ensinados pela própria empresa ao profissional durante o seu período de adaptação e de integração na empresa. Portanto, conclui-se que, em uma visão geral, as empresas atuantes no agronegócio



nacional preferem profissionais com boas qualidades pessoais e de comunicação, e que detenham um conhecimento técnico razoável que possibilite o sucesso do investimento na formação do profissional conforme a estrutura e as necessidades da empresa.

## REFERÊNCIAS

- BAR-ON'S, R. et al. *Emotional expression and implications for occupational stress: an application. Personality and Individual Differences*, Vol. 28, pp. 1107-1118, 2000.
- BATALHA, M. O. et al. **Recursos humanos para o agronegócio brasileiro**. Coordenação geral: Mário Otávio Batalha. Brasília: CNPq, 2000.
- BERGAMASCHI, M. C. M. **Recursos humanos: perfil da demanda de profissionais para o agronegócio nacional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de São Carlos. UFSCar : São Carlos, 2001.
- BONTIS, N.; KEOW, W. C. C.; RICHARDSON, S. *Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. Journal of Intellectual Capital*, Vol.1, No. 1, 2000, pp 85-100, 2000.
- CARSON, E. et al. *Intellectual capital: mapping employee and work group attributes. Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5, No.3, 2004. pp. 443-463, 2004.
- DURAND, T. *Forms of incompetence*. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian Scholl of Management, 1998.
- EISER, J. R. *The expression of attitude*. New York: Springer-Verlag, 1897.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária de redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- JANK, M. S.; NASSAR, A, M. (2000). Competitividade e Globalização. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- JANK, M. S.; NASSAR, A, M.; TACHINARDI, M. H. **Brasil, A ascensão do agronegócio brasileiro e as negociações internacionais**. Acessado no site: [www.iconebrasil.org.br](http://www.iconebrasil.org.br) em 01/03/2005.
- LYNN, B. E. *Intellectual Capital: unearthing hidden value by managing intellectual assets. Ivey Business Journal*. Vol. 64, No. 3, p. 48-52, 2000.
- MAGALHAES, s. et al. Desenvolvimento de competência: o futuro agora! **Revista Treinamento & Desenvolvimento**, São Paulo, p.12-14, jan.1997.
- MARQUADT, M.; BERGER, N. O. *The Future: Globalization and New Roles for HRD. Advances in Developing Human Resources*. Vol 5, No. 3, August 2003, pp. 283-295, 2003.
- MCGREGOR, J.; TWEED, D.; PECH, R. *Human capital in the new economy: devil's bargain? Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5, No. 1, 2004.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The competence of corporation. Harvard Business Review, Boston*, p.79-91, May-June, 1990.
- STEWART, T. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998,
- VIEIRA, F. P. **Gestão baseada nas competências, na ótica de gestores, funcionários e clientes, na Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia – Emater, RO**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina. UFSC: Cacoal, 2002
- WHETTEN, D. A.; CAMERON, K. S. *Developing Management Skills*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2002.