

O perfil do gestor na empresa multinacional (AMCEL), no município de Santana-AP: as competências exigidas pelo mercado de trabalho

Lusilene Almeida dos Santos¹
Ana Cristina Gonçalves da Silva²
Márcia Cristiane da Silva Galindo³

RESUMO

O presente trabalho investigou-se o perfil do gestor, bem como as competências exigidas pelo mercado de trabalho em uma Empresa Multinacional. Nesse caso, a AMCEL, instalada no Município de Santana-AP. Nesse sentido, a importância que o gestor vem ocupando em relação ao ambiente organizacional está ganhando espaço e a atenção de muitas pesquisas. A pesquisa é de natureza básica e possui caráter descritivo. Como técnica de coleta de dados adotou-se a aplicação de entrevista com 15 perguntas estruturadas para os três gestores de um total de nove, a fim de permitir o levantamento de dados que foram coletados e analisados sob a ótica da abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, documental e baseada em um estudo de caso. De acordo com a pesquisa, os objetivos propostos foram alcançados, no qual abordou o perfil dos gestores e as competências exigidas no mercado de trabalho. Mostrou-se a importância em tê-los como diferencial para o sucesso de uma Empresa Multinacional. Como resultado da pesquisa, obteve-se que os três gestores entrevistados são qualificados, possuem graduação, são fluentes em vários idiomas, são líderes democráticos e possuem características inovadoras e competências necessárias para ocupar o cargo de gestão em uma Empresa Multinacional.

Palavras-Chave: Gestor. Competências. Empresa Multinacional.

ABSTRACT

The present study investigated the profile of the manager as well as the competencies required by the labor market in a multinational company. In this case, AMCEL, installed in the Municipality of Santana-AP. In this sense, the importance that the manager has been occupying in relation to the organizational environment is gaining space and the attention of many researches. The research is of a basic nature and has a descriptive character. As data collection technique, the interview was applied with 15 structured questions for the three managers from a total of nine, in order to allow the collection of data that were collected and analyzed from the point of view of the qualitative approach. As for the technical procedures, the research is bibliographical, documentary and based on a case study. According to the research, the proposed objectives were reached, in which he addressed the profile of managers and the skills required in the labor market. The importance of having them as a differential for the success of a Multinational Company was shown. As a result of the research, it was obtained that the three managers interviewed are qualified, have graduation, are fluent in several languages, are democratic leaders and possess the innovative characteristics and skills necessary to occupy the position of management in a Multinational Company.

Keywords: Manager. Skills. Multinational Company.

¹ Graduanda em Administração pelo Centro de Ensino Superior do Amapá – CEAP, leiap25@hotmail.com

² Professora, Mestra do curso de Administração do Centro de Ensino Superior do Amapá – CEAP, Av. Cora de Carvalho, 4130- Alvorada- Macapá/AP, anacrismp@gmail.com

³ Professora, Mestra em Educação e Doutoranda em Ciências da Linguagem do Centro de Ensino Superior do Amapá – CEAP, marcia_crispt@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A administração é imprescindível para o desenvolvimento de todas as organizações. Hoje a dependência que elas possuem em relação aos seus administradores, faz com que se exija cada vez mais desses profissionais, pois eles planejam todo o processo administrativo. Considerando o mercado globalizado e competitivo, empresas multinacionais como a Amapá Florestal e Celulose S/A (AMCEL), já estão presentes no Município de Santana, Estado do Amapá, e possibilitam esse tipo de estudo.

O trabalho disserta sobre as exigências do perfil atual do gestor no que se refere às competências que ele deve possuir para atuar em empresas multinacionais. Nesse sentido, busca responder a seguinte **problemática**: a ausência de profissionais locais, capacitados, qualificados e que tenham domínio em outros idiomas, por exemplo, faz com que a AMCEL contrate profissionais de outros Estados para atuar na empresa no que se refere à gestão?

Nesse sentido, a pesquisa verifica como **hipótese** a não qualificação de mão-de-obra capaz de atender o nível de exigência da empresa quanto aos cargos de gerência.

Assim, o **objetivo geral** do trabalho é investigar sobre a importância de gestores como diferencial para o sucesso de uma Empresa Multinacional.

E os **objetivos específicos** têm como finalidade: a) identificar o perfil do gestor exigido para atuar na AMCEL; b) abordar as principais características das empresas multinacionais. c) analisar as competências que o mercado atual requer dos gestores de uma Empresa Multinacional.

A **justificativa** se dará pela relevância que o estudo tem para os profissionais de Administração do Estado do Amapá, em especial, do Município de Santana, que precisam de um despertar para a realidade em que o Município está inserido, principalmente, em relação ao mercado de trabalho em empresas multinacionais.

Atualmente, são perceptíveis as mudanças em todos os contextos organizacionais, principalmente, a partir da globalização. A sociedade deve acompanhar o desenvolvimento no que diz respeito às exigências de um mercado de trabalho cada vez mais competitivo. No aspecto científico, o trabalho permite o levantamento de dados e informações que posteriormente podem ser base para pesquisas aprofundadas sobre o assunto.

2 PERFIL DO GESTOR X COMPETÊNCIAS

São expostas as tendências pós-modernas do perfil do gestor, salientando os avanços e transformações na área de gestão e como ele vem se ajustando às mudanças globais, descrevendo o perfil do gestor na atualidade e mencionando as competências requeridas no mercado de trabalho para gestores que atuam em empresas multinacionais, bem como dissertar sobre a gestão por competência.

2.1 LIDERANÇA E O PERFIL DO GESTOR

No mundo de hoje, a competição provocada pela globalização, tornou-se necessário para muitas organizações considerar o cenário internacional para planejar, direcionar e garantir a atuação dos seus negócios (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p. 12). O perfil do gestor na atualidade apresenta uma série de característica que podem determinar seu sucesso; a superação dos desafios e exigências são cada vez mais relevantes para que o gestor possa ser bem sucedido nas organizações. Assim, é imprescindível reconhecer e valorizar a importância do gestor.

As organizações precisam de gestores que estejam alinhados com os objetivos da empresa e que busquem atingi-los com excelência. Tem-se buscar do profissional que atenda às necessidades das organizações.

Segundo Chiavenato (2011, p. 117):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

A presença do líder é importantíssima, em qualquer organização, independentemente de seu departamento, pois é através de uma liderança que as atividades serão realizadas com sucesso. A partir do conhecimento que ele obtém dos seus liderados, influenciando-os na execução das tarefas e juntos assim, alcançar os objetivos ora propostos, o que será fundamental. O papel do gestor está ligado diretamente com a liderança e acredita-se que o sucesso ou o fracasso de muitas organizações podem estar atrelados ao perfil do gestor.

Para Marras (2011, p. 31):

A liderança no ambiente de trabalho é outra questão que vem sendo mal administrada na maioria das organizações. Fala-se muito e aplica-se pouco ou quase nada do que se diz. Em primeira instância a própria empresa é responsável por uma boa liderança; em segunda, o próprio líder.

Nesse sentido, observa-se a importância da boa liderança para que não venham ocorrer problemas e até mesmo a falência das organizações pelo fato de serem mal administradas, não obstante as empresas serem responsáveis por essa boa liderança. O gestor deve assumir seu papel de líder, comprometendo-se em assegurar e manter a empresa funcionando através de sua administração.

Algumas definições são citadas conforme especificado no quadro, abaixo:

Quadro 1 - Competências do profissional

Saber agir	➤ Saber o que e por que faz. ➤ Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	➤ Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	➤ Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	➤ Trabalhar o conhecimento e a experiência. ➤ Rever modelos mentais ➤ Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	➤ Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização,
Saber assumir responsabilidades	➤ Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	➤ Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Fleury, A. e Fleury, L. (2001, p. 2)

2.2 O PERFIL DO GESTOR NA ATUALIDADE

Atualmente, nota-se uma tendência de valorização do profissional que consegue aliar e dosar conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas essenciais para o sucesso na gestão.

É importante destacar que as competências são atributos do profissional individualmente. É um capital que não pode ser aliado definitivamente à organização (KREPK; GONZAGA, 2008, p. 5).

Nesse sentido, Gil (1994, p. 5), enfatiza que, o profissional ao ter que gerir, deve apresentar um novo perfil que inclui:

- Visão generalista – além dos conhecimentos específicos, precisa dominar outros campos ligados à vida da empresa;
- Preocupação com os resultados finais da empresa – calcular retorno do investimento em treinamentos, elevação de custos decorrentes da demissão de pessoal, as quais refletem nos resultados da organização;
- Disposição para atuar em parcerias – deixar de ser uma área isolada e interagir com as demais áreas da empresa;
- Ação estratégica – delegação de trabalhos rotineiros, preocupando-se mais com o trabalho estratégico, buscando o melhor desempenho da organização e satisfação dos clientes;
- Atualização – estar constantemente se capacitando e qualificando, usando de informações disponíveis para melhorar seu desenvolvimento;
- Atenção preferencial para a qualificação e motivação de pessoal – precisa esforçar-se no sentido de promover ações voltadas a capacitação de pessoal em todos os níveis, bem como tornar motivador o ambiente de trabalho;
- Capacidade integradora – interagir com demais gerentes como consultor sobre assuntos de relacionamento humano.

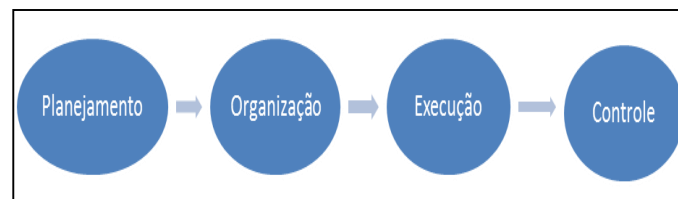
Diante do exposto, todas essas características inovadoras são impreteríveis para gerir os novos rumos do mercado de trabalho, ou seja, os profissionais precisam ter uma visão generalista, ter ações estratégicas e devem estar sempre se atualizando, pois a cada dia surgem novos desafios, mas se houver qualificação e capacitação, os gestores enfrentarão as situações de forma a vencer as dificuldades, principalmente, no que diz respeito às mudanças advindas desse processo.

Quando determinada empresa busca um gestor para ocupar tal posição, ela busca profissionais com postura voltada a um perfil inovador, pois de acordo com Mattos e Guimarães (2005, p. 110), e “no contexto atual, se o trabalho não for organizado adequadamente [...] se não houver uma liderança que incorpore a inovação como fator estratégico, esse esforço restará infrutífero e malsucedido”. Isso significa que esse gestor está totalmente atento às novidades da área em que atua, pois percebe uma nova maneira de realizar as atividades organizacionais e assim poder levar sugestões inovadoras para dentro de sua empresa, o que resultará em benefícios.

O perfil do gestor deve estar enquadrado com as principais funções do processo gerencial, conforme a figura abaixo:

Figura 1 – Funções do processo gerencial

Fonte: Adaptado de Maximiano (2011, p. 13).



As funções descritas na figura acima são essenciais para o processo gerencial, ou seja, através do planejamento que são estabelecidos os objetivos, as tomadas de decisões e a elaboração de planos. Após o planejamento é necessário uma organização para que ocorra a execução do que foi planejado e assim manter o controle das atividades. E nesse sentido, o gestor, deve acompanhar essas funções, pois sua inobservância poderá comprometer todo o processo gerencial.

2.2.1 Competências Requeridas dos Gestores de Empresas Multinacionais

Atualmente, uma pessoa competente consegue executar com eficiência sua tarefa, mas para isso, deve estar preparada para resolver qualquer situação que porventura, venha surgir.

De acordo com Fleury, A e Fleury, L. (2001, p. 18):

O dicionário Webster (1981:63) define competência, na língua inglesa, como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para determinada atividade (the quality or state of being functionally adequate or having suficiente skill or strength for a particular duty)”. Essa definição bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa.

Baseado nessa afirmação argumenta-se que os desafios para gerenciar uma Empresa Multinacional exige que o gestor esteja qualificado para desenvolver suas habilidades em prol da organização. Segundo Dutra (2008, p. 30), “competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc”.

Knapik (2006, p. 137), diz que “a modernização das empresas tem provocado uma transformação no mundo do trabalho: os cargos estão mais exigentes, e a procura por nova por novas competências passa a ser fundamental para quem busca empregabilidade”. Nesse sentido Sobral e Peci (2008, p. 20) colocam o seguinte:

Para cada área de competência, são desenvolvidos os elementos que definem o desenho eficaz do administrador. Por exemplo, a administração de orçamentos é uma competência requerida para administradores de primeira linha. O desenvolvimento com sucesso dessa competência requer que o administrador saiba preparar um orçamento, discuti-lo e negociá-lo com superiores e subordinados.

O autor alega que no mercado de trabalho existem várias áreas de competências onde são desenvolvidos elementos significativos no decorrer de suas atividades e quanto mais competências o profissional possuir, melhor será sua performance nos seus negócios.

Para Macêdo Ivanildo et al (2012, p. 110-115), são várias as competências, e destaca as seguintes competências: Interpessoais, Técnicas e Globais. As Competências Interpessoais subdividem-se em: comunicar-se com clareza; ser humilde, manter e encorajar o bom humor, despertar motivação, praticar a empatia e conduzir mudanças; as Competências Técnicas: posicionar e reposicionar o negócio, identificar mudanças externas, gerir o sistema social da empresa, avaliar pessoas, formar equipes de líderes, determinar os objetivos certos, estabelecer prioridades precisas, enfrentar pressões e formar líderes; e as Competências Globais: lidar com choques culturais, manejar o conflito de gerações e aproximar o trabalho remoto.

Nesse sentido, Chiavenato (2008, p. 163) frisa que uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral sobre Tendências do Desenvolvimento das Empresas no Brasil, alguns pontos que as organizações mais requerem, são:

- Orientação para resultados
- Capacidade de trabalhar em equipe
- Liderança
- Relacionamento interpessoal
- Comunicabilidade
- Negociação
- Capacidade de inovar
- Percepção de tendências
- Multifuncionalidade
- Domínio do inglês

Segundo Sobral e Peci (2008, p. 20) “a maior e mais detalhada pesquisa sobre competências gerenciais foi iniciada no Reino Unido pelo Management Charter

Initiative (MCI), em 1997 e, concluída pelo Management Standards Centre (MSC), em 2004”. Essas competências variam conforme o nível organizacional, conforme quadro abaixo:

2.3 EMPRESAS MULTINACIONAIS

Empresas multinacionais, também conhecidas como transnacionais, são empresas que possuem a matriz em um determinado país, mas têm atuação em diversos países. Elas instalam filiais em diversos países em busca de mercado consumidor, energia, matéria-prima e mão-de-obra.

No Brasil, essas empresas marcam presença com instalação em várias localidades. Podemos citar algumas multinacionais e seu respectivo país de origem: Volkswagen (Alemanha), Fiat (Itália), General Motors (Estados Unidos), Toyota (Japão), Nokia (Finlândia), Nestlé (Suíça), Peugeot (França), entre outras.

Da mesma maneira que empresas estrangeiras estão instaladas no Brasil, assim também o país possui em diversos países a presença de empresas brasileiras, como a Petrobras, Vale do Rio Doce, Sadia e Perdigão.

A globalização é uma das responsáveis pela difusão e instalação de empresas multinacionais em todo o mundo. Essas empresas possuem características peculiares. No mundo globalizado elas exercem um papel fundamental na economia de mercado.

2.3.1 Características de Empresas Multinacionais

As empresas multinacionais possuem várias características relevantes para o desenvolvimento da economia.

De acordo com Amatucci e Avrichir (2008, p. 235):

Empresas multinacionais caracterizam-se pelo investimento no exterior (IED – investimento estrangeiro direto; em inglês, FDI – foreign direct investment), por meio de abertura de subsidiária, que são assim filiais estrangeiras desse tipo de empresa. Elas significam investimento direto – colocar dinheiro em outro país com finalidades produtivas [...]. O investimento direto retira sua renumeração diretamente de uma atividade produtiva específica, determinada e individual [...].

O autor relata sobre o investimento no exterior, sendo este uma das características das empresas multinacionais, no qual instalam filiais em outros países com o intuito de obter máxima lucratividade.

Stoner e Freeman (1999, p. 95) afirmam que “as empresas multinacionais são mais difíceis de administrar do que as empresas exclusivamente nacionais, simplesmente porque são maiores e requerem maior coordenação”. Isso pode também explicar essa peculiaridade que as empresas estrangeiras possuem e o autor afirma que elas são difíceis de administrar devido a sua extensão, ou seja, vai requerer gestores qualificados, capacitados e que estejam preparados para comandá-las.

Segundo Singer (1976, p. 78), “a presença de grandes acionistas nos conselhos de direção das empresas

multinacionais deve influir também para que a cúpula administrativa das mesmas seja composta de cidadãos do mesmo país”. Isso pode explicar a presença de profissionais estrangeiros nessas organizações

De acordo com Goleman et al (2008, p. 14) “todas as organizações precisam de estabilidade e crescimento, decisões de curto e longo prazos, tradição e inovação, planejamento e crescimento e *laissez-faire*⁴, ordem e liberdade”. Assim, as empresas multinacionais se enquadram nesse contexto para subsistirem num mercado cada vez mais competitivo, pois as empresas estão propensas a intensificar suas atividades tecnológicas, uma vez que o crescimento das empresas também está atrelado a esses fatores.

Os autores Stoner e Freeman (1999, p. 101), descrevem que:

Geralmente, entretanto, a ética das multinacionais está no mesmo nível (ou acima) das éticas das empresas locais. Hoje em dia, as multinacionais têm alta visibilidade política e, a despeito de seu tamanho e poder, são vulneráveis a ações punitivas por parte de governos locais. Sob essas condições, poucas empresas querem se arriscar se quer aparentar ter um comportamento não-ético.

As empresas multinacionais apresentam diversas características e de acordo com os autores, a ética dessas empresas está no mesmo nível ou acima das éticas das empresas locais, ou seja, são vistas como exemplo devido o fato de possuírem alta visibilidade no mercado onde atuam.

Nesse sentido, o Brasil está inserido, pois recebe esse tipo de investimento ao ter instalado no Estado Amapá a AMCEL, cuja produção está baseada no cavaco, afirma Rodrigues (2010, p. 8) que “a habilidade de empresas multinacionais de integrar recursos, conhecimento e ativos globalmente dispersos é uma de suas principais vantagens competitivas”. E isso faz parte de um novo contexto global, influenciado, principalmente, pela economia de mercado, hoje presente nos países.

2.4 EMPRESAS MULTINACIONAIS NO MUNICÍPIO DE SANTANA-AP

A construção do Porto de Santana iniciou em 1980. Tornou-se uma das principais rotas marítima de navegação do Estado, por possuir posição geográfica estratégica com outros continentes, e da proximidade que possui com o Caribe, Estados Unidos e União Europeia, sendo uma das portas de entrada e saída da região amazônica.

Em 6 de maio de 1982 foi oficialmente inaugurado. A partir de 14 de dezembro de 2002, através do Convênio de Delegação nº 009/2002 do Ministério dos Transportes e a prefeitura do município de Santana, com a interveniência da Companhia Docas do Pará, foi criada a Companhia Docas de Santana - CDSA, empresa pública de direito privado com o objetivo de exercer a função de Autoridade Portuária, sendo responsável por sua administração.

Em relação à estrutura de apoio uma das empresas que atuam como operadores portuários, encontram-se a AMCEL. Quanto à movimentação de cargas, dentre outros, temos: madeira, cavaco de eucalipto e pinus, biomassa e pasta de celulose.

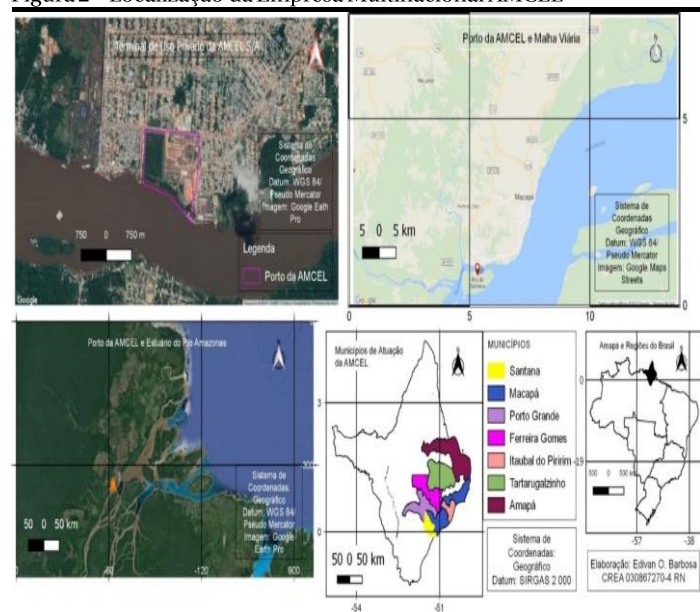
A partir da descoberta das jazidas de manganês em Serra do Navio e da consequente instalação da empresa ICOMI naquele local, no ano de 1956, Santana experimentou um crescimento populacional significativo.

Por se tratar de uma área portuária, foi construído um cais flutuante que acompanha o movimento das marés, pela sua profundidade e fácil navegabilidade, permitindo assim o acesso de navios cargueiros de grande porte. Foi construído o principal porto de embarque de pinho para exportação e desembarque de navios, contendo produtos importados.

Hoje, estão instaladas no Município de Santana, algumas empresas multinacionais como a SAMBAZON e a SOREIDOM. Através da atuação dessas empresas, surgem novas oportunidades de empregos.

Diante do que foi exposto, percebe-se a relevância dessas empresas multinacionais e uma delas é apresentada a seguir.

Figura 2 – Localização da Empresa Multinacional AMCEL



Fonte: Carta Imagem Elaborada por Edivan Oliveira Barbosa no software livre de SIG QGIS a partir de dados vetoriais do IBGE e imagens dos programas Google Earth Pro e Google Maps.

A AMCEL tem como objetivo reflorestar, processar e exportar cavacos de eucalipto produzidos de acordo com os mais exigentes padrões de qualidade, para suprir de matéria-prima a indústria de celulose, papel e produtos de madeira. A empresa tem como missão contribuir para uma vida melhor e ao programa cultural em todos os lugares onde atua. Tem como visão conduzir a sustentabilidade social; satisfação dos clientes; dar orgulho aos funcionários e retribuir à sociedade. Os valores da empresa consistem em: Desafio: abraçar

⁴ Expressão francesa – deixa fazer, símbolo do Liberalismo Econômico

novos desafios; Equidade: ser justo e no Trabalho em equipe: ser campeão do trabalho em equipe.

Nesses 40 anos vem processando cavacos de eucalipto nos mais exigentes padrões de qualidade, suprindo de matéria prima a indústria de celulose e produtos de madeira nos países da Europa e da Ásia. Cerca de 130 mil hectares disponíveis para o plantio de florestas renováveis de eucalipto somados a 180 mil hectares de reservas nativas, o projeto florestal abrange sete municípios do estado do Amapá: Santana, Macapá, Porto Grande, Ferreira Gomes, Itaubal do Piririm, Tartarugalzinho e Amapá, alvos de constantes investimentos socioambientais que refletem o compromisso da empresa com o desenvolvimento sustentável da região.

Atualmente controlada por grupos japoneses Nippon Paper Industries e NYK- Nippon Yusen Kaisha, ambas com experiência global nas áreas florestal, produção de celulose, papel, logística de transporte e navegação marítima. A AMCEL exporta através da CDSA- Companhia Docas de Santana, cerca de 900 mil toneladas de cavaco de eucalipto por ano e é considerada a maior operadora portuária e também a maior exportadora do Estado do Amapá. Abaixo, a figura ilustra a produção de cavaco na AMCEL em Santana-AP:

Figura 3 – Produção de Cavaco



Fonte: Relatório do porto de Santana - AP

Percebe-se na figura acima, os cavacos de eucalyptus e pinus que são produzidos pela empresa e processados antes de serem exportados para diversos países da Europa e da Ásia. A AMCEL atua no Estado do Amapá desde 1976 produzindo cavacos e biomassa. Em dezembro de 2006 passou a ser controlada pelas empresas japonesas Marubeni Corporation e Nippon Paper Industries e mais tarde também pela NYK-Nippon Yusen Kaisha. A produção anual de cavacos é de 900 mil toneladas, que são processados e exportados para Portugal, Espanha, Itália, Turquia, Finlândia e Japão através do Porto de Santana no Estado do Amapá.

A sede da empresa e a fábrica de cavacos estão localizadas no município de Santana, Estado do Amapá, às margens do Rio Amazonas. Sua área florestal abrange os Municípios de Macapá, Porto Grande, Ferreira Gomes, Itaubal do Piririm, Tartarugalzinho e Amapá (conforme se vê na Figura 3). A empresa é detentora de um Terminal de Uso Privado no Porto Organizado de Santana-AP, em área urbana, próximo à Ilha de Santana. As Rodovias AP 010, AP 070 e BR 210, são as principais vias de acesso

rodoviário às suas florestas plantadas nos municípios em destaque no mapa da figura 3.

Sobre a AMCEL, Omachi et al (2004, p. 30) coloca que:

No Brasil, a empresa é uma das maiores proprietárias de plantações florestais [...] a Amcel subsidiária da International Paper no Estado do Amapá. A Amcel é produtora e exportadora de cavacos de pinus e eucalipto (para a produção de papel e celulose) e também de biomassa [...]. Um dos pontos fortes da Amcel é a sua localização estratégica para o mercado externo [...] opera em um porto [...].

Em seguida, a figura abaixo, permite a imagem do porto que a AMCEL utiliza:

Figura 4 – Porto da AMCEL



Fonte: Arquivo da autora (2017).

Nota-se na figura acima é o porto de desembarque dos navios. O mesmo porto localiza-se perto do estuário do Rio Amazonas e isso favorece a logística do escoamento de produção da empresa para o mercado internacional. O porto favorece a logística para as exportações da AMCEL.

3 METODOLOGIA

Este estudo quanto ao objetivo é descritivo, quanto a abordagem é quantitativo/qualitativo e utilizando o método dedutivo, sendo elaborado em duas etapas, entre o período de fevereiro de 2018 a dezembro de 2018, assim caracterizadas:

1ª Etapa (seleção dos artigos e livros);

2ª Etapa (pesquisa de campo), instrumento utilizado foi um questionário com três gestores e a Empresa foi a AMCEL em Santana.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa vem demonstrar a importância do gestor para com o ambiente organizacional, assim como investigar os perfis e competências exigidas pelo mercado de trabalho. A Empresa Multinacional AMCEL é uma das maiores proprietárias de plantações florestais, é produtora e exportadora de cavacos de pinus e eucalipto, além de ser a maior exportadora do Estado do Amapá e possui uma localização estratégica para o mercado externo. Por esse motivo, necessita de um

gestor com perfil inovador e bem qualificado para exercer tal cargo.

De acordo com as respostas obtidas através da aplicação de entrevista aos três gestores participantes da pesquisa, traçou-se o perfil do gestor da Empresa Multinacional AMCEL, sendo assim possível a identificação do perfil do gestor exigido para atuar em uma Empresa Multinacional; os desafios do gestor; as competências requeridas pela AMCEL e adaptação a mudanças, conforme descrito nos quadros abaixo:

Quadro 2 – Perfil do Gestor na AMCEL

GESTOR 1 - Gerente de Marketing	✓ Graduado em Gestão Empresarial ✓ Fala inglês, espanhol e japonês (avançado) ✓ Experiência na AMCEL de 10 anos ✓ Possui experiência em outras multinacionais ✓ Número de subordinados - mais de 20 ✓ Democrático ✓ Veio de São Paulo
GESTOR 2 - Gerente de produção de cavaco/TI	✓ Graduado em Engenharia Florestal ✓ Fala inglês e japonês (avançado); espanhol, francês e português (básico) ✓ Experiência na AMCEL de 5 anos ✓ Possui experiência em outras multinacionais ✓ Número de subordinados - até 20 ✓ Democrático ✓ Veio do Japão
GESTOR 3 - Gerente de operação florestal	✓ Graduado em Direito; Engenharia Agrônoma e Especialista em Marketing ✓ Fala Inglês, espanhol (médio) ✓ Experiência na AMCEL mais de 15 anos ✓ Possui experiência em outras multinacionais ✓ Número de subordinados - mais de 20 ✓ Democrático/ Autocrático ✓ Veio de São Paulo

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 3 – Desafios do Gestor

Pergunta	Resposta
Ao trabalhar em uma empresa multinacional, o que você considera como seu maior desafio?	Gestor 1 - Implementar/implantar mudanças nos serviços e/ou processos
	Gestor 2 - Auxiliar a manter a estabilidade e crescimento da empresa - Cumprir as metas da empresa
	Gestor 3 - Implementar/implantar mudanças nos serviços e/ou processos - Cumprir as metas da empresa

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 4 – Competências requeridas pela AMCEL

Pergunta	Resposta
Knapic (2006, p.13) afirma: “os cargos estão mais exigentes e a procura por novas competências passa a ser fundamental para quem busca empregabilidade”. Nesse sentido, quais as competências abaixo a empresa requer: Competência interpessoal, técnica, global, comportamental ou organizacional?	Gestor 1 - Competência interpessoal - Competência técnica - Competência organizacional
	Gestor 2 - Competência interpessoal - Competência técnica
	Gestor 3 - Competência interpessoal - Competência técnica. - Competência organizacional

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Quadro 5 – Adaptação a mudanças

Pergunta	Resposta
Segundo a Forbes Brasil “as multinacionais têm potencial para a modernidade e são mais ágeis em se internacionalizar”. Nesse sentido, a AMCEL tem facilidade para se adequar as mudanças do mercado internacional? De que forma?	Gestor 1 - A grande vantagem de uma multinacional é o fato de ter empresas/unidades em mais de um país, portanto naturalmente isso traz informações importantíssimas entre as empresas/unidades que servem de base para tomada de decisão, inclusive de adequar as mudanças e ou demandas de outros mercados. AMCEL tem através da sua acionista, que fica no Japão, acesso a outras empresas/unidades do grupo, com presença em mais de 15 países.
	Gestor 2 - A AMCEL tem a vantagem e facilidade para adequar as mudanças graças a estrutura empresarial que tem, que conta com a matriz e demais empresas do grupo em diversos países. A troca de informações e experiências são as formas que a empresa tem para buscar as mudanças necessárias.
	Gestor 3 - A AMCEL Tem várias outras empresas do grupo em países diversos, onde é possível a troca de informação e know-how. Desta forma, a empresa tem uma vantagem para acompanhar as mudanças necessárias do mercado internacional.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O estudo mostra de acordo com o resultado da pesquisa, que os três gestores entrevistados são graduados e um deles é especialista, e todos possuem diversas habilidades e competências que o mercado de trabalho requer para atuar em uma Empresa Multinacional, a qual possui características singulares, visto que são empresas difíceis de administrar devido à proporção em que atuam.

Foi possível observar que suas atuações estão em evidência no mercado internacional, já que todos falam mais de dois idiomas e na sua maioria em nível avançado, o que completa a exigência da empresa em relação a este parâmetro, também foi possível notar que todos possuem um amplo conhecimento e experiência na própria empresa e também já atuaram em outras empresas multinacionais antes de serem admitidos.

Quanto ao perfil dos gestores entrevistados, as características apresentadas demonstram inovação para acompanhar as mudanças que ocorrem no mundo. Todos têm sob sua direção um número elevado de subordinados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que os cargos de chefia da empresa são ocupados por pessoas oriundas de fora do Município de Santana-AP, infere-se, então, que isso ocorra devido à ausência de profissionais habilitados segundo o perfil exigido para atuar na área de gestão de

uma Empresa Multinacional dentro do próprio Município.

Diante disso, as expectativas quanto à pesquisa foram atendidas. Observou-se que os resultados da pesquisa foram alcançados e mostrou-se procedente a problemática quanto à presença de profissionais de fora do Estado do Amapá, especificamente, do Município de Santana, onde a empresa está localizada.

A ausência de gestores para atender o nível de exigência da empresa quanto aos cargos de gerência foi confirmada e a hipótese mostrou-se verdadeira quanto à não qualificação da mão-de-obra local que pode ser um dos fatores preponderantes para essa realidade.

Este estudo demonstrou que o gestor qualificado é que faz o diferencial em uma Empresa Multinacional, pois características como: democraticidade, experiência, competência, adaptação a mudanças, conhecimentos de idiomas, atualização e inovação, são requeridos e essenciais na gestão desse tipo de empresa que busca competências de seus profissionais para atender as exigências do mercado de trabalho.

De acordo com o estudo, as competências mais requeridas pela AMCEL foram as competências interpessoais, técnicas e organizacionais. Assim, o presente estudo pode representar um reflexo da realidade quanto à área de gestão de uma Empresa Multinacional instalada no Amapá, mas possui em sua composição gerencial gestores de fora do Estado, sendo que estes, segundo a pesquisa estão preparados para atuar frente aos desafios de um mercado competitivo e globalizado.

O estudo também mostrou que a empresa atua no mercado há mais de quarenta anos, sendo que os gestores entrevistados não são do Município de Santana. Diante disso, recomenda-se que a empresa seja facilitadora em promover a gestão de outros colaboradores que atuam na empresa para terem a oportunidade de chegar a esse perfil, pois verificou-se, que todos os gestores lideram um número elevado de pessoas. Desse modo, eles poderão ser treinados, qualificados e preparados para atuarem como gestores na própria empresa.

A empresa pode adotar ferramentas, ações ou até mesmo inserir um plano estratégico como por exemplo, a Gestão por Competência, no qual tem por objetivo, definir o perfil do profissional que vai proporcionar maior produtividade. Desse modo, a adoção desse modelo passa a ser um recurso estratégico utilizado pela empresa com o intuito de preparar os que nela trabalham, oferecendo-lhes capacitação em gestão ou até mesmo levá-los a conhecer outros países, principalmente os países para o qual a empresa exporta e assim serem motivados em conhecer outros idiomas, para que venham estar capacitados a assumir o cargo de gestão sem que a empresa busque-os em outros estados.

Depreende-se, portanto, a necessidade de um despertar para essa realidade, capaz de motivar os gestores locais a verem isso como um desafio a ser minimizado e/ou até mesmo superado, pois o ingresso no mercado de trabalho em uma Empresa Multinacional está atrelado à capacitação e qualificação profissional.

REFERÊNCIAS

AMATUCI, M.; AVRICHI, I. Teorias de Negócios Internacionais e a entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.10, nº 28, p. 234-248, jul/set, 2008. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/6536/teorias-de-negocios-internacionais-e-a-entrada-de-multinacionais-no-brasil--de-1850-a-2007>. Acesso em: 17 Set. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

RELATÓRIO TÉCNICO DAS EMPRESAS EM SANTANA-AP. Disponível em: <<http://empresas-em-santana-amapa.empresasno-brasil.com.br/component/content/article/34-empresas/50-a-cidade.html>>. Acesso em: 17 Set. 2011.

RELATÓRIO TÉCNICO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS. Disponível em: <https://www.suapesquisa.com/o_que_e/empresas_multinacionais.htm>. Acesso em 26 mai. 2018.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, D.; HELLER R.; BELBIN M.; DOWNS A.; UNDERWOOD J.; MAYNARD, M.; TROMPENAARS F.; KLENKE K.; LEIGH A.; LOCKE C.; BROWN J. S. **A nova era na gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

KREPK, A. F.; GONZAGA, C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados no Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Ano 3, nº1, mar. 2008. Disponível em: <http://www.unicentro.br> – Ciências Sociais Aplicadas. Acessado em: 11 maio 2008.

MACÊDO, I. I.; RODRIGUES, D. F.; JOHANN, M. E. P., NEISA M. M. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTOS, João Roberto Loureiro de; GUIMARÃES, Leonan dos Santos. **Gestão da Tecnologia e Inovação: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OMACHI, I.; RODRIGUES, L.; STOLF, M.; CANNAVAL, R.; SOBREIRO, R. Produção de Biomassa Florestal para exportação: o caso da AMCEL. **Biomassa & Energia**, v. 1, n. 1, p. 29-36, 2004. Disponível em: <http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Caso-Exporta%C3%A7%C3%A3o-De-Biomassa/597808.html>. Acesso em: 20 mar. 2018.

PORTO DE SANTANA AMAPÁ. Histórico. Disponível em: <<http://www.docasdesantana.com.br/index.php/o-porto>>. Acesso em 21 mar. 2017.

RODRIGUES, I. **Cultura e desempenho de equipes de projetos globais: um estudo em empresas multinacionais brasileiras**, 2010. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?start=90&q=empresas+multinacionais&hl=ptBR&as_sdt=0,5. Acesso em: 11 mar. 2017.

SINGER, P. **Divisão internacional do trabalho e empresas multinacionais**. Disponível em http://cebrap.org.br/v2/app/webroot/upload/biblioteca_virtual/divisao_internacional.pdf>. Acesso em 11 mar. 2017.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Prontice Hall, Pearson, 2008.

STONNER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.