

**LADJANE DE BARROS SILVA**

**PERCEÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE AS  
PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS NO RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO DOS GESTORES TÉCNICOS DAS INDÚSTRIAS DE  
GRANDE PORTE DO AGRONEGÓCIO DA REGIÃO  
METROPOLITANA DO RECIFE**

**RECIFE - PE**

**2011**

**LADJANE DE BARROS SILVA**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE AS  
PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS NO RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO DOS GESTORES TÉCNICOS DAS INDÚSTRIAS DE  
GRANDE PORTE DO AGRONEGÓCIO DA REGIÃO  
METROPOLITANA DO RECIFE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR, da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

**RECIFE - PE**

**2011**

S586p

Silva, Ladjane de Barros

Percepção dos gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no recrutamento e seleção dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife / Ladjane de Barros Silva. – 2011.

128 f.: il.

Orientadora: Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Departamento de Letras e Ciências Humanas, Recife, 2011.

Inclui referências e apêndice.

1. Agronegócio 2. Competências 3. Gestão de pessoas  
4. Recrutamento e Seleção de Gestores

I. Amorim, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira, orientadora

II. Título

CDD 658.3

**LADJANE DE BARROS SILVA**

**PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS SOBRE AS  
PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS NO RECRUTAMENTO E  
SELEÇÃO DOS GESTORES TÉCNICOS DAS INDÚSTRIAS DE  
GRANDE PORTE DO AGRONEGÓCIO DA REGIÃO  
METROPOLITANA DO RECIFE**

Dissertação julgada e aprovada para obtenção do Título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural, no Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Apresentada em: Recife, 17 de Fevereiro de 2011

**Banca Examinadora:**

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim  
Orientadora - UFRPE

Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado  
Examinador - UFRPE

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros  
Examinadora Externa - UFPE

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Rezilda Rodrigues Oliveira  
Examinadora - UFRPE

AOS MEUS PAIS  
COM CARINHO

## AGRADECIMENTOS

A *Deus*, por me conceder a energia e a força necessária para continuar meus estudos. Por iluminar meus caminhos nos momentos em que eu já não tinha esperança.

Aos *meus Familiares*, em especial meus pais e irmãos, pelo incentivo, apoio e paciência durante minha vida, e principalmente pela ausência nesses dois anos de curso.

À orientadora Professora *Tânia Nobre*, a quem sou muito grata pela acolhida, pelas conversas e ideias fundamentais para o início dos trabalhos; pelas valiosas orientações durante *nossa* pesquisa; pela atenção e disponibilidade até o fim, inclusive nas férias. Meus sinceros agradecimentos pela confiança em mim e por ter compartilhado um pouco de sua sabedoria. Continue sendo esta pessoa admirável tanto profissionalmente como no pessoal.

Um agradecimento especial ao professor *André Callado*, sempre atencioso, que me ensinou bastante antes e ao longo do curso, como também, agradeço a professora *Mônica Gueiros*, que juntos deixaram contribuições valiosas no exame de qualificação. Agradeço a professora *Rezilda Rodrigues* pela sua contribuição e participação na banca.

Aos *Mestres* que passaram ao longo da minha vida acadêmica, e que sempre me incentivaram, contribuíram, e, ainda, contribuem para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Às *Indústrias e Entrevistados*, por disponibilizarem as informações necessárias para a realização deste trabalho. Obrigada pelo apoio e contribuição para o meio acadêmico.

Aos *Amigos* do mestrado (turmas 2006 e 2007), agora já são na maioria *Mestres*, cuja cumplicidade, parceria e o apoio em todos os momentos foram fundamentais para conclusão deste trabalho. Restaram as lembranças das angústias, discussões, conquistas e bons momentos que passamos juntos. *Evelyne*, você faz parte da turma que escolhi para chamar de “amigos do curso de mestrado”.

E a *Todos os Amigos e Pessoas* que passaram em minha vida colaborando, direta ou indiretamente, para o resultado deste trabalho e para minha formação pessoal.

*“A felicidade não é a ausência de conflitos,  
mas a habilidade em lidar com eles.  
Uma pessoa feliz não tem o melhor de tudo,  
mas ela torna tudo melhor”.*

## RESUMO

As mudanças que têm ocorrido no ambiente econômico tendem a induzir a reformulação de novos conceitos em especial os relacionados às indústrias, que foram obrigadas a se adaptarem às mudanças, modificando suas estruturas, operações e processos produtivos. Além disso, observa-se a necessidade da participação mais efetiva dos colaboradores no intuito de melhorar o tempo de resposta de suas ações, tornando a indústria mais ágil e competitiva. O Brasil tem sua economia baseada e dependente do agronegócio ou *agribusiness*, o qual engloba o conjunto de empresas de processamento e distribuição, de insumos agrícolas e propriedades rurais. Este mercado detém cerca de 26% do PIB nacional, sendo responsável por mais de 40% da receita gerada com exportações. O presente estudo buscou investigar quais as principais competências individuais exigidas aos gestores técnicos que atuam nas indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife na visão dos gestores de Recursos Humanos. As organizações buscam em seus processos de Recrutamento e Seleção identificar profissionais capacitados que supram a demanda dos setores com rapidez e objetividade. Para isto, é necessário definir o perfil do profissional que se deseja atrair, identificando, o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que o indivíduo deve ter, de forma a agregar valor econômico à organização, e ao mesmo tempo, valor social a si mesmo. A Gestão de Pessoas valoriza as dimensões humanas, como a subjetividade, a vontade, o saber, a intuição e a criatividade. Os gestores buscam orientar os colaboradores a incorporarem os objetivos organizacionais, realizando-os com eficácia, ao mesmo tempo em que, realizam os seus objetivos pessoais. Para o estudo de casos múltiplos foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista estruturada, com os gestores de RH das indústrias do agronegócio da RMR. Os resultados obtidos mostram que as indústrias selecionadas são do segmento alimentar, 43% atuam também no mercado internacional, e apresentam uma média de aproximadamente 1.500 colaboradores. A maioria dos gestores de RH é formada por mulheres, especialistas em Gestão de Pessoas e que participam ativamente dos processos de Recrutamento e Seleção mesmo quando estes são terceirizados. Para o cargo de gestor técnico do agronegócio, as organizações desejam captar profissionais com idade de 30 a 40 anos, com experiência na área específica de atuação de 2 a 5 anos e exigem ainda que tenham trabalhado em organizações de porte semelhante para o cargo disponível. Os resultados do estudo mostram as principais Competências de Negócio que os gestores técnicos devem ter: cumprimento de prazos, foco na qualidade, gerenciar conflitos no ambiente de trabalho, melhoria contínua dos processos, preocupação com segurança e saúde, saber orientar e tomar decisões com imparcialidade. Já as principais Competências Sociais identificadas foram: administrar conflitos, autodesenvolvimento, estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe, flexibilidade para lidar com diferenças pessoais, liderança, tolerância a pressão e trabalho em equipe. E por fim, as competências técnicas identificadas neste trabalho como mais importantes aos gestores técnicos do agronegócio, foram: experiência, formação específica na área de atuação, conhecimento dos processos industriais e gestão para resultados.

**Palavras-chave:** Agronegócio, Competências, Gestão de Pessoas, Processo de Recrutamento e Seleção de Gestores.



## ABSTRACT

The changes that have occurred in the economic environment tend to lead to the reformulation of new concepts in special relating to industries, which have been forced to adapt to changes by modifying their structure, operations and production processes. It can be observed the need for a more effective participation of the employees in order to improve the response time of their actions, making the industry more active and competitive. Brazil has its economy based and dependent on agribusiness, which covers all companies that processing and distribution, produce agricultural inputs and rural properties. This market to represent about 26% of national GDP and is also responsible for more than 40% of the revenue generated from exports. This present study searched to investigate what are the main individual skills required for the technical managers who work in the large industries of the agribusiness in the Metropolitan in the view's Human Resources managers. The organizations seek in their processes of Recruitment and Selection to identify qualified professionals that meet the demand sectors quickly and clearly. For this it is necessary to define the profile of the professional which is wanted to attract, identifying then the set of knowledge, skills, attitudes and values that the professional should have, so it adds economic value to the organization and at the same time social value to itself. The Personnel Management enhances the human dimensions, such as subjectivity, desire, knowledge, intuition and creativity. The managers search to guide the employees to incorporate organizational goals, pledging to carry them out effectively, while accomplishing their personal goals. For the study of multiple cases was used the structuralized interview as research instrument with managers of HR of the agribusiness industries from RMR. The results show that the selected industries are from alimentary segment, 43% also work in the international market and an average of approximately 1,500 employees. Most HR managers are women, specialists in Personnel Management and participating actively in the processes Recruitment and Selection even when they are outsourced. For the position of technical manager of agribusiness, the organizations want to attract professionals aged 30 to 40 years with an experience in the specific area of operation from 2 to 5 years in organizations of similar size and performance for the available position. The results of the study show the main Competencies of Business that the technical manager must have: fulfilment deadlines, focus on quality, managing conflicts in the work environment, continuous process improvement, concern for safety and health, guide learn and to take decisions with impartially. Already the main Competencies Social identified were: to manage conflict, self-development, to stimulate learning and the professional development team, flexibility to deal with personal differences, leadership, pressure tolerance and teamwork. Finally, the main Competencies Technical skills identified in this study as the most important technical managers of agribusiness, were: experience, specific training in the area of operation, knowledge of industrial processes and management for results.

**Key Words:** Agribusiness, Competencies, Personnel Management, Processes of Recruitment and Selection of Management

## RESUMEN

El cambio ocurrido en el ambiente económico tiende a conducir la reformulación de nuevos conceptos, en particular, en relación con las industrias, que fueron obligadas a adaptarse a los cambios mediante la modificación de su estructura, operaciones y procesos de producción. Por otra parte, se observan la necesidad de una participación más efectiva de los trabajadores, con el propósito de mejorar el tiempo de respuesta de sus acciones, tornando la industria más ágil y competitiva. El Brasil tiene su economía basada y dependiente de los “*agribusiness*”, no cual abarca todas las industrias de procesamiento y distribución, que producen insumos agrícolas e propiedades rurales. Este mercado corresponde a 26% del PIB, como también representa más del 40% de los ingresos procedentes de las exportaciones. Este estudio he buscado investigar las competencias individuales exigidas a las personas responsables por la gestión técnica en las industrias de grande porte del agroindustria en la Región Metropolitana del Recife, en la opinión de Gerentes de Recursos Humanos. Las organizaciones buscan en sus procesos de reclutamiento y selección identificar los profesionales cualificados que respondan a la demanda de los sectores con rapidez y objetividad. Para esto, es necesario definir el perfil profesional que se desea atraer, identificar el cuerpo de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que el individuo debe tener para agregar valor económico a la organización, y al mismo tiempo, lo valor social sí mismo. La Gestión de Personas enfatiza las dimensiones humanas, tales como la subjetividad, el deseo, el conocimiento, la intuición y la creatividad. Los gestores tratan de guiar a los empleados a incorporar los objetivos de la organización, haciendo de con eficiencia, mientras realiza sus metas personales. Para el estudio de casos múltiples fue utilizado como herramienta de investigación las entrevistas estructuradas con los gerentes de recursos humanos de las industrias de “*agribusiness*” de RMR. Los resultados muestran que las industrias seleccionadas son del segmento de alimentos, 43% trabaja también en el mercado internacional, tienen una media de aproximadamente 1.500 empleados. La mayoría de los gerentes de RH son mujeres, capacitados en Gestión del Personal y participar activamente en los procesos de reclutamiento y selección, incluso cuando se subcontratan. Para el cargo de gestión técnica del “*agribusiness*”, las organizaciones quieren desean atraer a profesionales con edad entre 30 y 40 años, con experiencia en el área específica de operación de 2 a 5 años y incluso aquellos que han trabajado en organizaciones de tamaño similar a la posición disponible. Los resultados del estudio muestran las principales Competencias de Negocio que los gerentes técnicos deben tener: cumplimiento de los plazos, enfoque en la calidad, gestión de conflictos en el entorno del trabajo, mejora continua de los procesos, preocupación con la seguridad y salud, aconsejar los empleados y tomar decisiones de manera imparcial. Las Competencias Sociales identificados fueron: gestión de conflictos, desarrollo personal, estimular el aprendizaje y el desarrollo profesional del equipo, flexibilidad con las diferencias personales, liderazgo, tolerancia a la presión y trabajo en equipo. Por último, las Competencias Técnicas identificadas en este estudio como las más importantes fueron: experiencia, formación en el área específica de conocimientos, el conocimiento de los procesos industriales y la gestión por resultados.

**Palabras Clave:** Agroindustria, Competencias, Gestión del Personal, Procesos de Reclutamiento y Selección de Gerente.

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Principais Setores do Agronegócio .....	20
QUADRO 2: Média do PIB do Agronegócio na Participação por Segmento .....	23
QUADRO 3: Principais Produtos Agrícolas .....	26
QUADRO 4: Principais Produtos Exportados .....	27
QUADRO 5: Método da Administração de RH por Competências .....	36
QUADRO 6: Ganhos com a Gestão por Competência .....	42
QUADRO 7: Definições de Competência na Administração .....	45
QUADRO 8: Competência .....	46
QUADRO 9: Recursos de Competência .....	54
QUADRO 10: Definição de Competência Individual .....	55
QUADRO 11: Descrições Genéricas das Competências .....	56
QUADRO 12: Competências Futuras .....	59
QUADRO 13: Competências de Negócio .....	76
QUADRO 14: Competências Sociais .....	77
QUADRO 15: Relação das Competências de Negócio e Sociais .....	91

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Valores do PIB do Brasil e do Agronegócio .....	22
TABELA 2: Valores do PIB de Pernambuco .....	25
TABELA 3: Relação das Indústrias Participantes .....	79
TABELA 4: Perfil dos Candidatos a Gestores (em %) .....	89
TABELA 5: Escala de Importância das Competências de Negócio com Valores Atribuídos .....	92
TABELA 6: Somatório dos Valores Atribuídos as Competências de Negócio .....	93
TABELA 7: Percentual da Escala de Importância das Competências de Negócio .....	94
TABELA 8: Competências de Negócio Muito Importante .....	94
TABELA 9: Relação das Competências de Negócio Considerável e Muito Importante .....	95
TABELA 10: Relação das Competências de Negócio Pouco Importante e Considerável .....	96
TABELA 11: Escala de Importância das Competências Sociais com Valores Atribuídos .....	97
TABELA 12: Somatório dos Valores Atribuídos as Competências Sociais .....	98
TABELA 13: Percentual da Escala de Importância das Competências Sociais .....	99
TABELA 14: Competências Sociais Muito Importante .....	100
TABELA 15: Relação das Competências Sociais Considerável e Muito Importante .....	101
TABELA 16: Relação das Competências Sociais Pouco Importante e Considerável .....	101
TABELA 17: Escala de Importância das Competências Técnicas com Valores Atribuídos .....	103
TABELA 18: Somatório dos Valores Atribuídos as Competências Técnicas .....	104
TABELA 19: Percentual da Escala de Importância das Competências técnicas .....	104

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Características das Indústrias Participantes .....	82
GRÁFICO 2: Número de Colaboradores (em média) .....	82
GRÁFICO 3: Perfil dos Entrevistados .....	83
GRÁFICO 4: Formação Superior Completa dos Entrevistados .....	83
GRÁFICO 5: Processo de Recrutamento Terceirizado .....	85
GRÁFICO 6: Meios Mais Utilizados no Recrutamento .....	85
GRÁFICO 7: Processo Seleção Terceirizado .....	86
GRÁFICO 8: Análise de Currículo como Técnicas de Seleção .....	87
GRÁFICO 9: Principais Competências Técnica .....	105

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 O AGRONEGÓCIO .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 AGRONEGÓCIO DE PERNAMBUCO .....</b>	<b>25</b>
<b>1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA .....</b>	<b>27</b>
1.4.1 OBJETIVO GERAL .....	27
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	28
<b>1.5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS E TEÓRICAS DA PESQUISA E SUAS LIMITAÇÕES .....</b>	<b>28</b>
<b>1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO .....</b>	<b>30</b>
<b>2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>32</b>
<b>2.1 RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIA .....</b>	<b>35</b>
<b>3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA .....</b>	<b>38</b>
<b>3.1 DEFINIÇÕES DE COMPETÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS .....</b>	<b>53</b>
<b>3.4 INTERAÇÃO ENTRE AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INDIVIDUAIS .....</b>	<b>57</b>
<b>4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>60</b>
<b>4.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS: CONCEITO, TIPOS E ASPECTOS IMPORTANTES ...</b>	<b>61</b>
<b>4.2 SELEÇÃO DE PESSOAS: CONCEITO, TIPOS E ASPECTOS IMPORTANTES.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIA .....</b>	<b>68</b>
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>72</b>
<b>5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>72</b>
5.4.1 COLETA DE DADOS .....	74

5.2 POPULAÇÃO PESQUISADA E ANÁLISE DOS DADOS .....	78
<b>6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>81</b>
6.1 PERFIL DAS INDÚSTRIAS PESQUISADAS .....	81
6.2 CARACTERÍSTICAS DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DOS GESTORES .....	84
6.3 PERFIL GERAL DO GESTOR TÉCNICO .....	88
6.4 PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AOS GESTORES TÉCNICOS DO AGRONEGÓCIO .....	90
<b>7 CONCLUSÕES .....</b>	<b>106</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>109</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>122</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais

Historicamente, o agronegócio continua abrangendo um importante segmento da economia brasileira. O estudo das empresas relacionadas a este ramo de atividade favorece o entendimento da especificidade do setor, bem como pode identificar meios e condições de manter a competitividade no mercado global.

Batalha e Silva (2001) explicam que os empreendimentos ligados ao agronegócio, além de sofrerem as consequências da temporalidade e da sazonalidade, também têm experimentado transformações de grande repercussão ao longo da cadeia. No plano produtivo, assuntos como flexibilidade, qualidade, melhoria contínua, confiabilidade, preço, produtividade e concorrentes mundiais passaram a ser objeto de preocupação permanente, tanto em nível de planejamento estratégico, como no decisório.

De acordo com a análise dos estudos de Megido e Xavier (2003), existe um crescimento no mercado segmentado do agronegócio, e com ele surgem as preocupações empresariais com os requisitos de: melhoria da qualidade dos produtos, modernização dos processos através dos avanços tecnológicos, foco no cliente e busca por uma organização mais competitiva decorrente da globalização.

De acordo com Amorim (2009), a administração, de um modo geral, vem passando por um intenso movimento de globalização, incluindo o setor do agronegócio. Atualmente, neste cenário empresarial, podem-se destacar: aumento de empresas, novas aquisições, fusões, alianças comerciais, ou ainda, mudanças de hábitos no consumo ou até mesmo por exigência do mercado. Isto significa um aumento da competitividade entre as empresas, exigindo melhorias na gestão, adaptações às exigências do mercado e identificação de novos produtos com qualidade.



Megido e Xavier (2003) afirmam, ainda, que as empresas têm necessidade de se manter atualizadas sempre em busca da inovação, seja em termos tecnológicos ou de produtos. Com o melhor desempenho de suas funções, espera-se aumentar a eficiência de sua capacidade produtiva e eficácia organizacional. Todo este esforço tende a prolongar a vida da empresa no mercado em que atua.

Isso tudo exige, das empresas, um processo permanente de adequação aos novos métodos e técnicas de produção; assim como uma revisão constante das suas estratégias de curto e longo prazo, a fim de manter a fidelidade dos clientes e buscar novas oportunidades de mercado. Batalha e Silva (2001) observam que, para as mudanças acontecerem, deve-se ressaltar que as empresas são movidas por pessoas, e estas desenvolvem e empregam suas competências no decorrer de suas atividades. Surge, assim, um dos maiores desafios teóricos e práticos da administração que consiste em fazer com que as pessoas incorporem os objetivos organizacionais, comprometendo-se a realizá-los com eficiência e eficácia.

Conforme Amorim (2009), as empresas necessitam cada vez mais se especializar, conhecer melhor o ambiente em que estão inseridas e em quais áreas suas competências são efetivamente valorizadas. Para tanto, existe uma necessidade de identificar profissionais capacitados que desenvolvam todo seu potencial. Assim, as competências exigidas dos profissionais tornam-se pontos-chave para se conseguir diferenças competitivas através de uma Gestão de Pessoas eficiente.

No entendimento de Batalha e Silva (2001), a constante mutação da economia mundial exige das empresas um alto grau de flexibilidade em alguns setores e atualização tecnológica. A necessidade de identificar recursos humanos capacitados neste contexto é igualmente importante para as empresas enfrentarem os desafios reais. Seguindo este pensamento, o profissional deve ter uma visão abrangente de todo o sistema produtivo, com o objetivo de prever as mudanças de mercado e adotar uma postura proativa.

Assim, conforme Pontes (2004), as organizações procuram desenvolver um sistema de gestão que valorize o trabalho humano e, ao mesmo tempo, promova o aperfeiçoamento e a satisfação dos seus colaboradores. Por outro lado, as pessoas devem desenvolver métodos e técnicas que lhes auxiliem na habilidade de ajustar suas competências individuais à cultura, aos valores e às competências da organização.

Lins e Zuniga (1998) explicam que a empresa é um sistema no qual as unidades que a compõem são interdependentes e ao mesmo tempo podem ser afetadas pelo ambiente. Neste caso, as pessoas que trabalham na organização tornam-se capital intelectual de grande importância. Por isto, a Gestão de Recursos Humanos tem sido considerada um dos setores mais importantes para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade.

Segundo Pontes (2004), existe uma preocupação por parte da organização em achar a pessoa certa para desenvolver certa atividade. Neste caso, o êxito do Recrutamento e Seleção de Pessoas irá definir perfil psicológico e profissional do colaborador que a empresa deseja atrair. O colaborador contratado corretamente será fundamental para o bom andamento da empresa e dos processos seguintes relacionados à Gestão de Pessoas.

Nessa circunstância, há uma necessidade de cuidados especiais com a escolha e as contratações de seus trabalhadores, sistematizando os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Almeida (2004) lembra que a função do Setor de Recursos Humanos vem ganhando significativo valor na dinâmica de uma empresa, pois é o grande responsável pelo desenvolvimento da estrutura adequada do quadro de pessoal. O fluxo das informações e mudanças constantes obriga as organizações a buscarem melhores resultados, produtos e serviços. Com isto, a organização tem a necessidade de inovar seus processos e recrutar pessoas capacitadas, com determinado talento para suprir a demanda do mercado.

Segundo Pontes (2004), as atividades dos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas são compostas de várias etapas, como: análise das necessidades futuras, estimativas das vagas, estudo das tarefas componentes do cargo, especificações exigidas do futuro candidato, abertura formal da vaga e informações adicionais.

Os processos de atrair, selecionar e contratar novos talentos não é uma tarefa fácil. Conforme Ribeiro e Biscoli (2004), o processo de Recrutamento possibilita à organização dispor de um número expressivo de candidatos para a quantidade de cargos a serem preenchidos. Isto possibilitará uma Seleção mais adequada aos cargos, com a intenção de aumentar a eficiência da organização. E para a Seleção propriamente dita, é necessário que as organizações utilizem procedimentos e técnicas que possibilitem a comparação dos diferentes candidatos.

Amorim (2009) explica que os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, não são padronizados entre as empresas, cada uma planeja seu processo da melhor forma para atender as suas necessidades. Porém, em geral, estes processos englobam: análise de currículo, entrevista inicial, aplicação de testes de conhecimentos, testes de desempenho ou psicológicos, entrevista de seleção e técnica, exame médico, referências do candidato, e, por fim, admissão para os aprovados. Gil (2001) complementa que deve existir um bom planejamento inicial para que a organização tenha seus objetivos atingidos. Os estudos devem se iniciar com a descrição da função, em que o selecionador procura definir o perfil do indivíduo mais adequado para a vaga, passando por várias etapas até chegar ao final, com a contratação do candidato mais adequado ao cargo.

Dutra (2002) explica que para uma contratação mais acertada, o foco no processo de Seleção com base no perfil de competências comportamentais está ganhando cada vez mais espaço entre as organizações. O termo competência na administração começou a ser mais utilizado na década de 70 para designar reconhecimento social ao indivíduo em relação à capacidade de resposta a determinado assunto. De acordo com Parry (1996), as competências com a performance do indivíduo são reflexo de traços da sua personalidade; mensuráveis através de padrões usualmente aceitos e passíveis de serem desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento.

Lawler III (1998) enfatiza que as competências são as características demonstráveis do indivíduo, incluindo: conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente com a performance individual, em que a pessoa pode demonstrar as mesmas competências independentemente do seu cargo. Já para Fleury e Fleury (2004), com o tempo a palavra passou a ser qualificada como a capacidade técnica específica de determinada atividade realizada pelo indivíduo através de suas ações, do saber agir, do conhecimento e de suas habilidades, de modo a agregar valor para si próprio e para a organização.

Dutra (citado por Bundchen, Rossetto e Silva, 2008) continua nessa mesma linha de pensamento, e acrescenta o conceito de entrega no sentido de transferir, em que as pessoas são agentes modificadores de conhecimento, habilidades e atitudes que são aferidos à organização. Neste caso, a competência entregue pode ser entendida como valor agregado ao patrimônio de conhecimentos da organização, que perpetua mesmo que a pessoa não mais faça parte da organização.

Para fins deste trabalho, será utilizada a definição de competências individuais de acordo com a proposta por Fleury e Fleury (2004), que refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um determinado contexto, podendo haver mudanças ou restrições, de forma a agregar valor econômico à organização, como também, valor social a si mesmo.

Dessa forma, o presente estudo enfatiza a importância de se conhecer as principais competências individuais que estão exigindo dos gestores técnicos a partir das exigências expostas nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas pelas indústrias do agronegócio pesquisadas, em suas unidades da Região Metropolitana do Recife. Pois os gestores técnicos são os grandes responsáveis pela implantação das estratégias organizacionais e, conseqüentemente, do atendimento aos objetivos e resultados almejados pelas organizações.

## **1.2 O Agronegócio**

De acordo com Mendes e Padilha Jr. (2007), o termo agricultura foi usado até pouco tempo para definir a produção agropecuária em todo seu alcance, desde o abastecimento de insumos para a produção até a distribuição dos produtos obtidos. Porém, nos últimos anos, este setor vem passando por muitas transformações e, assim, tornando-se mais complexo e abrangente em sua natureza.

Diante disso, Araújo (2009) concorda que a agricultura passou por grandes mudanças em relação ao desenvolvimento do mercado, com a inserção de novas tecnologias e com a diversidade de atividades que foram incorporadas ao longo do processo. Ele comenta a respeito da necessidade de implementar um novo conceito para as atividades que, atualmente, ocorrem predominantemente fora das propriedades rurais, tanto antes como depois da produção agropecuária, e que, no passado, eram quase exclusivamente dentro das propriedades.

Assim, segundo Megido e Xavier (2003), da produção agropecuária até o produto chegar ao consumidor, passa por um complexo de atividades, como: sociais, agrônômicas,

zootécnicas, agroindustriais, industriais, econômicas, administrativas, mercadológicas, logísticas, dentre outras. Com isto, a produção agropecuária passou a se chamar de agronegócio, envolvendo diversos segmentos e ocupando um lugar de destaque na economia.

Araújo Neto e Costa (2005) relatam que o agronegócio surgiu com a evolução do setor agropecuário e a interdependência com as demais atividades econômicas. As operações de pós-porteira se desenvolveram com a ampliação na participação de insumos, além do aperfeiçoamento das operações de processamento e transformação da produção rural.

O termo agronegócio, neologismo do conceito clássico *agribusiness*, foi utilizado para designar as relações de dependência entre as indústrias de insumos, a produção agropecuária e a indústria de alimentos envolvendo o sistema de distribuição, com isto passando a ser referência aos negócios da agricultura de dentro para fora da porteira. Sendo assim, Valente (2008) define agronegócio como o conjunto de empresas que produzem insumos agrícolas, propriedades rurais, empresas de processamento e distribuição.

Para entender essa nova realidade da agricultura, Davis e Goldberg (citados por Valente, 2008) criaram o termo *agribusiness* em 1957. Eles foram os primeiros a definir agronegócio como sendo a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas; das operações de produção na fazenda; do armazenamento, do processamento e distribuição dos produtos agrícolas e dos itens produzidos a partir deles.

Essa definição, conforme Cook e Chaddad (2000), procura abarcar todos os vínculos intersetoriais do setor agrícola, deslocando o centro de análise de dentro para fora da fazenda, substituindo a análise parcial dos estudos sobre economia agrícola pela análise sistêmica da agricultura, ou seja, o conceito está relacionado à soma total de todas as operações que envolvem desde a produção até a distribuição de alimentos. A agricultura já não poderia ser abordada de maneira indissociada dos outros agentes responsáveis por todas as atividades que garantiriam a produção, a transformação, a distribuição e o consumo de alimentos. As atividades agrícolas devem ser entendidas como uma extensa rede de agentes econômicos, decorrentes desde a produção de insumos e transformação industrial até a armazenagem e a distribuição de produtos agrícolas e derivados.

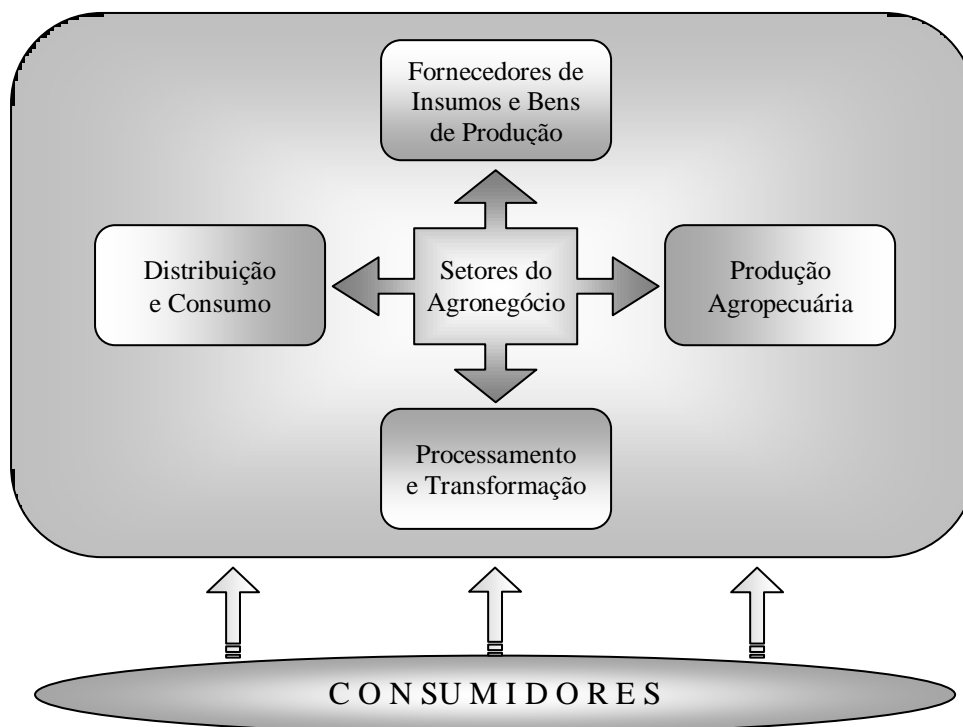
O Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT (2002) acrescenta a esse conceito que deve existir foco no consumidor, como também, deve-se levar em consideração a visão de

estratégias em desenvolvimento de ciência, tecnologia e inovação, para o progresso dinâmico e sustentável do segmento do agronegócio.

Como Mendes e Padilha Jr. (2007) observam, no agronegócio se tem uma visão sistêmica do setor agrícola e da produção agropecuária, pois inclui: aquisição de insumos e equipamentos; processamento e industrialização; transporte, armazenamento e distribuição, ou seja, existe toda uma cadeia até chegar ao consumidor final.

Há de se considerar ainda que a agroindústria faz parte do agronegócio, ou seja, conforme Mendes e Padilha Jr. (2007), a agroindústria é a unidade produtora integrada dos segmentos localizados nos níveis de suprimento para: produção, transformação, acondicionamento e, por fim, processando os produtos em primeira e segunda transformação.

Há várias maneiras de representar o sistema do agronegócio; nesse caso, pode-se observar pela ótica da visão sistêmica, na qual o todo é maior do que a soma de suas partes. Mendes e Padilha Jr. (2007) consideram a importância da interação dos setores com os vários elementos que compõem o sistema, e ainda a influência que um pode sofrer a partir da mudança de outro. No Quadro 1, abaixo, são observados os setores que compõem o agronegócio.



Quadro 1: Principais Setores do Agronegócio  
Fonte: Adaptado de Mendes e Padilha Jr. (2007) e MCT (2002)

Pode-se observar, no Quadro 1, que o agronegócio é composto por quatro setores. Porém, os autores estudados destacam a importância do consumidor como agente influenciador do agronegócio. Nesse caso, Mendes e Padilha Jr. (2007) destacam que a interação da cadeia alimentar inicia com o consumidor e irradia para os outros segmentos.

Araújo (2009) destaca a inclusão de mais um setor na estrutura do agronegócio, o de Serviços de Apoio. Este engloba os serviços do tipo: veterinários, agrônômicos, bancários, *marketing*, vendas, seguro, bolsa, porto, dentre outros. Para fins deste trabalho, os dados apresentados no decorrer da pesquisa estão baseados apenas nos quatro setores citados no Quadro 1, que são: fornecedores de insumos e bens de produção; produção agropecuária; processamento e transformação; distribuição e consumo.

Portanto, de acordo com as ideias apresentadas pelos autores, para fins deste trabalho, entende-se que a definição do termo agronegócio engloba os fornecedores de bens e serviços para a agricultura, os produtores rurais, os processadores, os transformadores e os distribuidores; enfim, todos os envolvidos na geração e no fluxo dos produtos de origem agropecuária até o consumidor final. Este último podendo direcionar e orientar a produção por meio de seus gostos e preferências.

Com o advento das mudanças comerciais, as organizações brasileiras vêm buscando otimizar suas unidades produtivas, a fim de se tornarem mais competitivas nos cenários nacional e internacional, como também atenderem as políticas técnico-científicas legais. Segundo o MCT (2002), as principais mudanças ocorrem na incorporação de inovações às atividades produtivas. Com isto, o agronegócio vem ganhando destaque em termos estratégicos para o desenvolvimento sustentável competitivo do País.

O Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento - MAPA (2004) confirma a importância deste setor para o País ao afirmar que o agronegócio é um setor muito expressivo economicamente, tanto para a produção de riqueza, quanto na geração de empregos, sendo responsável por 37% dos empregos brasileiros.

Mendes e Padilha Jr. (2007) concordam que, o agronegócio é o maior negócio da economia brasileira. Muitos países têm no agronegócio a principal fonte alimentadora da economia. Historicamente, o Brasil tem sua economia baseada e dependente do agronegócio, ou seja, o setor é responsável principalmente por:

- a) Mais de 40% da receita gerada com a exportação do Brasil.
- b) Cerca de 37% da mão de obra ou do total de empregos no País. Isto é equivalente a aproximadamente 35 milhões de pessoas, tendo como referência base a População Economicamente Ativa - PEA de aproximadamente 95 milhões de pessoas.
- c) Cerca de 45% dos gastos ou do consumo das famílias brasileiras.
- d) Mais de 50% de utilização da frota nacional de caminhões.

A Tabela 1, abaixo, mostra o PIB do agronegócio brasileiro em relação à sua participação no PIB nacional estimado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo - Cepea (2009), com o apoio financeiro da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil - CNA.

TABELA 1  
Valores do PIB do Brasil e do Agronegócio

PIB	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009 <sup>1</sup>	2010 <sup>2</sup>
Brasileiro (milhões de Reais)	2.258.894	2.288.556	2.349.388	2.376.327	2.512.069	2.591.443	2.693.987	2.858.089	3.004.881	2.848.627	3.005.302
Agronegócio (milhões de Reais)	571.905	581.896	633.147	674.524	691.754	659.534	662.519	714.806	764.494	721.224	758.222
Participação do Agronegócio no PIB brasileiro em %	25,32	25,43	26,95	28,39	27,54	25,45	24,59	25,01	25,44	25,32	25,23

Fonte: Adaptado de Cepea (2009), Revista Exame (2010) e Graner (2010)

O Cepea (2009) afirma que a sua metodologia utilizada para estimativa do PIB é diferente da aplicada no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. O IBGE reporta seus cálculos pelo critério de preços constantes, isto é, entre dois anos consecutivos as produções de ambos são avaliadas a preços do primeiro ano. Trata-se de critério mundialmente utilizado que expressa a expansão ou retração do volume produzido em cada setor ou na economia como um todo. Já o Cepea calcula o PIB do agronegócio avaliando as produções a preços reais, norteado pelo objetivo de avaliar a renda real dos setores

<sup>1</sup> Valores calculados pela autora, baseados na estimativa dos PIBs do Agronegócio (-5,66) e do Brasileiro (-5,2).

<sup>2</sup> Valores calculados pela autora, baseados na estimativa dos PIBs do Agronegócio (5,13) e do Brasileiro (5,50).

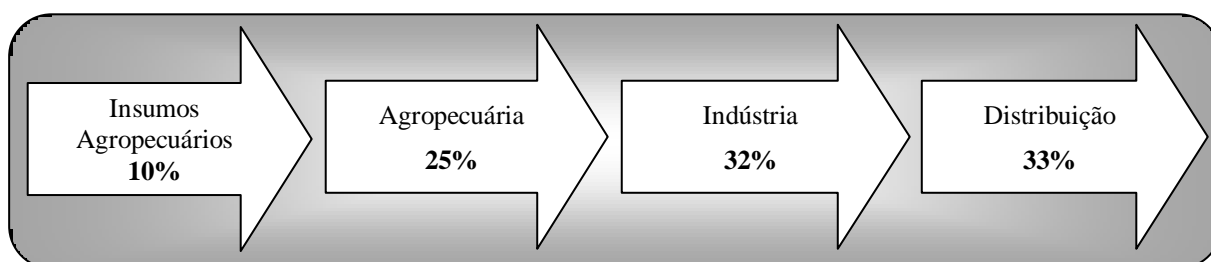


envolvidos. O balanço entre as evoluções dos preços reais e das quantidades físicas produzidas ditará o sentido e a intensidade de variação do PIB.

De acordo com a Tabela 1, o PIB estimado do agronegócio acumulado de 2009 registra queda de 5,66%. Enquanto que o brasileiro também registra uma queda estimada de 5,20. A previsão para 2010 é de crescimento em torno de 5,50 para o brasileiro e de 5,13 para o setor do agronegócio.

Conforme Mendes e Padilha Jr. (2007), o agronegócio cresceu tanto em termos relativos como em absolutos. Dentre as principais transformações da economia e da sociedade brasileira, estão o rápido processo de urbanização e o crescimento da renda *per capita* nacional. Estes dois fatores foram fundamentais para que o agronegócio assumisse a importância na cadeia de alimentos, tanto antes da porteira (pesquisa, melhoramento da semente, fertilizantes, remédios, máquinas, equipamentos, dentre outros), quanto, principalmente, depois da porteira (armazenamento, transporte, distribuição, dentre outros).

Segundo Araújo (2009), a balança comercial do agronegócio é responsável por cerca de 40% da pauta de exportação; por ser altamente superavitário existe uma contribuição significativa para evitar os déficits comerciais do Brasil. O bom desempenho das exportações do agronegócio se deve a vários fatores, como: crescimento de empregos na cadeia produtiva, desenvolvimento científico-tecnológico, modernização da atividade rural através da pesquisas e da expansão da indústria de máquinas e implementos. O Quadro 2, abaixo, apresenta a média em porcentagem do PIB do agronegócio de acordo com a participação de cada um dos segmentos.



Quadro 2: Média do PIB do Agronegócio na Participação por Segmento  
Fonte: Adaptado de Gasques *et al.* (2004) e Cepea (2009)

Para Neves, Zylbersztajn e Neves (2005), o rápido processo de inserção de novas tecnologias na agricultura tem alterado o perfil do emprego ligado ao agronegócio brasileiro. Portanto, a gestão de recursos humanos no agronegócio deve prever a admissão de novos paradigmas que afetam a competitividade do agronegócio no País, como: classificação e

padronização, certificação, rastreabilidade e monitoramento, segurança alimentar, ética e responsabilidade social, além de mudanças no papel dos governos. As mudanças estão ocorrendo com o objetivo de atingir níveis internacionais de produção e qualidade, com controles rigorosos dos processos e insumos. Embora, para alguns, as pessoas não sejam parte dos recursos de produção, elas são fundamentais no sucesso dos resultados produtivos e administrativos de todos os setores e elos do agronegócio.

Gasques *et al.* (2004) explicam que a grande maioria das pequenas cidades brasileiras tem sua economia baseada no agronegócio com poucos recursos tecnológicos. Enquanto que as de médio porte se estruturam em torno de uma agricultura moderna, com intenso uso de capital e tecnologia de ponta.

Amorim (2009) concorda que boa parte das pequenas cidades brasileiras extrai do agronegócio, meios para manter sua economia sólida e próspera, contribuindo, assim, para o desempenho do País. A autora acrescenta que o aumento da produção agrícola e pecuária colabora bastante para estes resultados positivos. Além disto, a competitividade do setor se deve à influência de tecnologias avançadas no desenvolvimento da cultura e no manejo de lavouras.

Conforme Gasques *et al.* (2004), a importância desse setor para a economia brasileira no que diz respeito à competitividade nos mercados interno e externo, leva a realização de vários estudos relacionados ao capital intelectual, ou seja, estudar os recursos humanos em suas atividades como forma de gerenciar as mudanças de forma competitiva no agronegócio.

Conforme o exposto, o agronegócio é de grande importância econômica interna e externa para o Brasil, pois ele oferece uma sustentabilidade da economia como um todo. O desenvolvimento do setor favorece o crescimento da qualidade de vida, principalmente nas pequenas e médias cidades do País que dependem do agronegócio.

### 1.3 Agronegócio de Pernambuco

Segundo Araújo Neto e Costa (2005), Pernambuco vem conseguindo acompanhar e mantendo-se competitivo através da melhoria e da otimização de suas unidades produtivas. Mesmo com o advento das mudanças cada vez mais rápidas nas relações comerciais internacionais, assim como nos diversos setores da economia nacional. Ainda conforme os autores, historicamente Pernambuco, assim como o Brasil, tem uma economia baseada na dependência do cultivo da cana-de-açúcar, da indústria do açúcar e do álcool. Porém, com o desenvolvimento de novos setores como o de tecido, couro e fruticultura irrigada; o estado está conseguindo manter e até aumentar a participação na composição do PIB nacional, ao agregar valor através das cadeias produtivas destes setores.

O PIB é um fator de referência importante dentro de uma análise econômica, pois é a soma de todas as riquezas produzidas em uma região, demonstrando o crescimento econômico ou não. Abaixo, na Tabela 2, pode-se verificar o valor do PIB de Pernambuco dos últimos anos, como também a participação em porcentagem relacionada ao Brasil e a Região Nordeste.

TABELA 2  
Valores do PIB de Pernambuco

PIB	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Pernambuco (milhões de Reais)	26.959	30.245	35.251	39.308	44.011	49.922	55.493	62.256
Participação de PE no Brasil%	2,3	2,3	2,4	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
Participação de PE no Nordeste%	18,4	18,4	18,5	18,1	17,8	17,8	17,8	17,9
PIB do Agronegócio PE (bilhões de Reais)	-	-	11,64	12,78	12,04	11,91	-	-

Fonte: Adaptado da Agência Condepe / Fidem<sup>3</sup> (citada por Batista, 2010) e Revista Exame (2008)

<sup>3</sup> Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco - Condepe / Fidem.

Baseado nos dados da Agência Condepe / Fidem (citada por Batista, 2010), a participação de Pernambuco, na composição do PIB brasileiro mantém uma média aproximada de 2,3%. Porém, em 2009, Pernambuco obteve uma taxa de crescimento de 3,8 % acima do PIB para ano anterior, isto significa quatro pontos percentuais acima do PIB brasileiro. Segundo informações do Diário de Pernambuco, Batista (2010), o PIB de Pernambuco fez história ao crescer pela primeira vez mais que o do Brasil. Diante da crise financeira mundial, o resultado do crescimento brasileiro foi considerado bom, conseqüentemente, o crescimento de Pernambuco pode ser considerado excelente.

No que se refere ao setor do agronegócio sua participação no PIB pernambucano em porcentagem foi de 21,2 para o ano de 2009. De acordo com a Agência Condepe / Fidem (citada por Batista, 2010), na agropecuária o destaque foi para o desempenho na pecuária (11,1%), pois a agricultura obteve resultados negativos, principalmente na cana-de-açúcar (-4,1%), arroz (-25,3%) e feijão (-14,7%), que juntas respondem por aproximadamente 65% desse segmento no Estado.

No Quadro 3 abaixo, podem-se verificar os principais produtos agrícolas do Estado, com dados divulgados pela Revista Exame (2008).

<b>Cultura</b>	<b>Produção (R\$ milhões)</b>
Cana-de-Açúcar	750
Uva	365
Banana	164
Feijão em Grão	134
Mandioca	94

Quadro 3: Principais Produtos Agrícolas  
Fonte: Revista Exame (2008)

Já no Quadros 4 abaixo, podem-se verificar os principais produtos exportados por Pernambuco, conforme os dados divulgados pela Revista Exame (2008).

<b>Cultura</b>	<b>Produção (R\$ milhões)</b>
Açúcar	204
Frutas Frescas	131
Pescado	51

Quadro 4: Principais Produtos Exportados  
Fonte: Revista Exame (2008)

Segundo Araújo Neto e Costa (2005), o agronegócio continua sendo um dos segmentos econômicos de grande importância para o desenvolvimento de Pernambuco, principalmente se tomado como base na movimentação financeira e no número de pessoas empregadas no setor.

De acordo com o exposto acima, pode-se verificar a importância do setor de agronegócio para economia pernambucana. O setor representar aproximadamente um quarto do PIB estadual e vem apresentando um crescimento expressivo na economia do estado ao longo dos anos, superando até mesmo a crise mundial recentemente. O agronegócio também se destaca na questão da empregabilidade, um grande número de pessoas depende do setor para sobreviver.

## 1.4 Objetivos da Pesquisa

### 1.4.1 Objetivo Geral

Investigar quais as principais competências individuais exigidas aos gestores técnicos que atuam nas indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife na visão dos gestores de Recursos Humano.

#### 1.4.1 Objetivos Específicos

- a) Identificar as competências exigidas para os gestores técnicos.
- b) Descrever a forma de recrutamento e seleção utilizados para gestores técnicos com relação às competências.
- c) Traçar o perfil e as competências principais dos gestores técnicos do agronegócio na Região Metropolitana do Recife.
- d) Fazer uma análise comparativa da percepção das indústrias investigadas acerca das competências.

#### **1.5 Implicações Práticas e Teóricas da Pesquisa e suas Limitações**

O agronegócio é um setor muito importante para economia brasileira, principalmente quando se refere a exportações e geração de empregos. Da mesma forma, em Pernambuco, o setor tem uma parcela de importância no PIB do estado que vem crescendo a cada ano, movendo a economia da região.

Existe uma infinidade de estudos sobre competências nas organizações, Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção de Pessoas em que são muito debatidos nas instituições de ensino, como também na prática das organizações. A área de pesquisa é vasta, ao mesmo tempo em há uma dinamicidade em seus conceitos.

Nesse caso, os estudos relacionados à Gestão de Pessoas vinculada ao setor do agronegócio é uma experiência inovadora, principalmente quando se refere ao conhecimento das principais competências individuais que estão sendo exigidas aos gestores técnicos nas indústrias. No levantamento bibliográfico para compor o referencial teórico, o que poderia ser uma limitação pela ausência de publicações disponíveis ao relacionar estes assuntos,

principalmente quando se refere à Pernambuco, foi transformada em um dos fatores motivadores para realização deste trabalho.

A partir do estudo desenvolvido, pretende-se expressar o entendimento de como está sendo realizado o processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas indústrias de grande porte do agronegócio, situadas na Região Metropolitana do Recife, e que competências individuais estão sendo exigidas dos gestores técnicos. Contribuindo, assim, com a identificação de novos conhecimentos necessários à formação de profissionais interessados em ingressar no setor.

A contribuição teórica do entendimento das competências individuais relacionadas aos gestores técnicos poderá fornecer subsídios para novos estudos nos demais segmentos econômicos ou do agronegócio em outras regiões, e que venham corroborar com o desenvolvimento da Gestão de Pessoas em Pernambuco.

De um modo geral as pesquisas deveriam ser disponibilizadas. Neste caso, entende-se que a disponibilização dos resultados para as indústrias participantes da pesquisa será de grande importância para o melhoramento de algumas atividades ligadas ao Recrutamento e Seleção, tendo as competências individuais como foco. Como também, os gestores de Recursos Humanos terão a sua disposição os dados para fins comparativos das principais competências individuais exigidas pelo mercado.

Uma das contribuições da pesquisas foi à relação das competências individuais do tipo técnicas elencadas pelos gestores de RH entrevistados. No referencial teórico reunido para este trabalho os autores relacionados nas referências fazem uma citação vaga sobre as competências técnicas, não existindo uma relação básica para análise comparativa que viesse a contribuir para a construção das competências individuais do tipo técnicas expostas nos resultados.

Nos preparativos para a pesquisa houve um pouco de dificuldades em como definir quais seriam as indústrias pesquisadas. Assim, foi verificado a existência de um Cadastro Industrial atualizado, em que todas as indústrias do estado de Pernambuco estão cadastradas, que é produzido pela Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco – FIEPE, que logo disponibilizou para a Universidade. O Cadastro Industrial também facilitou a delimitação da área geográfica da pesquisa, neste caso, a Região Metropolitana do Recife.

Para fins desta pesquisa, o critério de classificação do porte das indústrias foi baseado na definição do número de colaboradores existentes nas indústrias atuantes no setor. O uso de tal critério justifica-se por ser este adotado nas pesquisas realizadas em diversas instituições do País, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE.

O IBGE e o Sebrae salientam que o critério apresentado não possui fundamentação legal; para fins legais vale o previsto na legislação, no entanto definem as faixas de classificação do porte das indústrias segundo o número de colaboradores:

- a) Micro: com até 19 empregados.
- b) Pequena: de 20 a 99 empregados.
- c) Média: 100 a 499 empregados.
- d) Grande: mais de 500 empregados.

## **1.6 Estrutura do Trabalho**

A presente pesquisa é composta por sete seções. A primeira refere-se à Introdução com a apresentação dos principais conceitos que justificam a escolha e a definição do tema. Ainda nesta seção são tratados os objetivos da pesquisa, bem como, as limitações, as implicações práticas e teóricas da pesquisa.

Em seguida, decorrem três seções com a fundamentação teórica que proporcionam o embasamento teórico para o estudo. A segunda seção aborda as definições fundamentais que envolvem a importância da Gestão de Pessoas na dinâmica organizacional. Na terceira seção, são explanadas as definições teóricas para o tema Gestão por Competência, sua classificação e vantagens de empregá-la na organização. Na quarta seção, apresenta a revisão teórica a respeito do Recrutamento e Seleção de Pessoas, enfatizando a Seleção por Competência.



Na quinta seção tem-se a exposição da Metodologia utilizada nesta pesquisa, com a classificação da pesquisa em relação a sua natureza e seus objetivos. Além disto, há um detalhamento dos procedimentos técnicos, instrumentos empregados na coleta de dados e a definição do universo e da população em estudo.

Na sexta seção são apresentadas a Análise dos Resultados incluindo os quadros e as tabelas explicativas. E, por fim, as Conclusões do estudo, em que são apresentadas as principais discussões e sugestões para futuras pesquisas.

## **2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA DINÂMICA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Albuquerque e Fischer (2000), em virtude das mudanças que ocorreram no ambiente empresarial e econômico brasileiro, os conceitos foram reformulados ou até substituídos. As empresas foram se condicionando às mudanças, modificando estruturas, operações e linha de produção em busca de um diferencial competitivo. E, seguindo esta linha de mudanças, a expressão Administração de Recursos Humanos ganhou novos adeptos, com a implantação do conceito de Gestão de Pessoas.

Segundo Luz *et al.* (2009), a década de 80 foi marcada pela atualização do modelo de Gestão de Recursos Humanos para o modelo de Gestão de Pessoas nas organizações. Em meio a um ambiente de competição acirrada, as empresas buscaram desenvolver um planejamento em condições de obter vantagens competitivas que assegurem suas posições no mercado econômico. Brunstein e Boulos (2009) concordam com SantAnna (2009) que a Gestão de Pessoas foi introduzida na década de 80, porém sua aplicabilidade foi amplamente enfatizada nas organizações apenas nos anos 90. Este fato pode ser compreendido em razão da intensa competição entre as organizações na época.

Os autores Carvalho, Ferreira e Kilimnik (2007), explicam que para as organizações se tornarem mais competitivas no mercado, necessitam se tornar mais humanas, através do desenvolvimento de planos e fatores que favoreçam o melhoramento das condições de trabalho. Com base nesta afirmação, Luz *et al.* (2009) complementam que na Gestão de Pessoas existe uma valorização das dimensões humanas, como: a subjetividade, a vontade, o saber, a intuição e a criatividade.

Em seus estudos sobre Gestão de Pessoas, Barbosa *et al.* (2002, 2003 e 2004) destacam as pressões que vêm ocorrendo sobre os colaboradores e organizações em meio a tantas transformações. Neste contexto, os responsáveis por gerenciar as pessoas tendem a reagirem rapidamente às mudanças, buscando soluções capazes de estabelecer um diferencial competitivo, em que a organização é condicionada a reformular, incorporar novas tecnologias e inovar nas práticas gerenciais, valorizando o indivíduo como diferencial competitivo.

Dessa forma, Barbosa *et al.* (2004) afirmam que a valorização do indivíduo passou a ser vista como uma premissa imprescindível. Em meio a este complexo quadro em que novos mecanismos e práticas são testados, surge a possibilidade de incorporar a Gestão de Competências como prática corrente no gerenciamento cotidiano e estratégico das pessoas nas organizações.

Dutra (2002) aponta para um sentido de relacionamento maior entre indivíduo e organização, e não utilizando mais o termo Recursos Humanos, mas sim, Gestão de Pessoas, e destaca as principais mudanças que a Gestão de Pessoas sofreu no início da década:

- a) Alteração no perfil exigido pelas empresas: a mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados para a empresa ou negócio.
- b) Deslocamento do foco da Gestão de Pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento: uma gestão de pessoas deve orientar para o foco do desenvolvimento mútuo, em que a pessoa é vista como gestora de sua relação com a empresa, bem como do seu desenvolvimento profissional.
- c) Maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa: as pessoas são depósitos do patrimônio intelectual da empresa, como também da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

Com isso, Dutra (2001) chega a uma definição de modelo de Gestão de Pessoas que deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho. Permitindo, ainda, a conciliação das expectativas entre a organização e as pessoas para que, juntas, possam realizá-las ao longo do período.

Cada vez mais organizações passam a investir na Gestão de Pessoas. Segundo Gil (2001), isto se deve às novas atribuições em que o setor englobou. A visão apenas de selecionar, contratar, cuidar dos benefícios e folha de pagamento ficou para trás. Existe um foco amplo do negócio, em que há uma participação significativa no planejamento estratégico; objetivando o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização.

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) concordam com Albuquerque e Fischer (2000), em relação às mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas que passam a desempenhar um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização à medida que executam suas atividades de desenvolvimento e valorização de pessoas, em sintonia com os resultados e as metas organizacionais. Para que tudo isso aconteça, Gil (2001) destaca a necessidade da Gestão de Pessoas estar vinculada aos objetivos estratégicos da organização, para que haja um comprometimento ainda maior com agilidade, competitividade, proatividade e, principalmente, valorização do capital humano, permitindo que as pessoas possam inovar, opinar e apoiar os objetivos da empresa como um todo.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) entendem o processo de Gestão de Pessoas como algo descentralizado apoiado nos gestores e nas atividades das organizações. Neste caso, espera-se que os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas desenvolvam e implantem modelos de gestão que atendam aos interesses da organização, como também das pessoas de forma conjunta e contínua.

Com relação ao agronegócio, segundo Amorim (2009), a Gestão de Pessoas tem a responsabilidade de gerenciar todas as pessoas com o objetivo de atender às demandas de qualificação, compromisso e resultados de que as empresas necessitam. Uma das maiores preocupações do setor é quanto à atração e retenção de profissionais qualificados para desempenhar atividades específicas do agronegócio, principalmente em regiões mais afastadas das capitais.

Diante do exposto, verifica-se que a competição econômica global pode levar a uma maior capacidade de inovação das políticas de Gestão de Pessoas, constituindo-se, assim, um diferencial competitivo para as organizações que implantam este tipo de gestão. Seguindo os passos da economia moderna do livre comércio, existe uma tendência das empresas decidirem pela implantação de modelos de Gestão de Pessoas mais descentralizadores, empreendedores e dirigidos para o mercado.

## **2.1 Recursos Humanos e Competência**

Como já mencionado, a década de 80 foi marcada pela relevância nos debates sobre competência ligada à Gestão de Recursos Humanos no contexto das mudanças vivenciadas pelo indivíduo e pelas organizações. Diante deste cenário em constante transformação, Ribeiro, Guimarães e Souza (2001) salientam sobre a Gestão de Recursos Humanos ter adquirido um papel preponderante nas organizações que desejam enfrentar novos desafios, resgatando o papel estratégico da função de Recursos Humanos. Para isto, a gestão baseada nas competências surge como uma alternativa em que as atividades de Recursos Humanos sejam realizadas de acordo com a contribuição individual, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

Segundo Ferraz (2001), a organização é influenciada por diversos fatores, neste caso, o tipo de gestão pode ser determinante para a sobrevivência no mercado competitivo. Da mesma forma que as políticas e práticas de Recursos Humanos adotadas podem influenciar de forma decisiva no sucesso organizacional.

Dentre os diversos modelos de gestão seguidos pelas principais organizações contemporâneas, Lima e Baêta (2008) destacam o desafio da área de Recursos Humanos em busca por resultados expressivos através de um modelo de gestão que seja mais adequado às necessidades organizacionais. A percepção das organizações por este modelo de gestão motivou a criação de arranjos orientados ao desenvolvimento das pessoas, na visão pela qual o colaborador é sujeito ativo e transformador das práticas organizacionais.

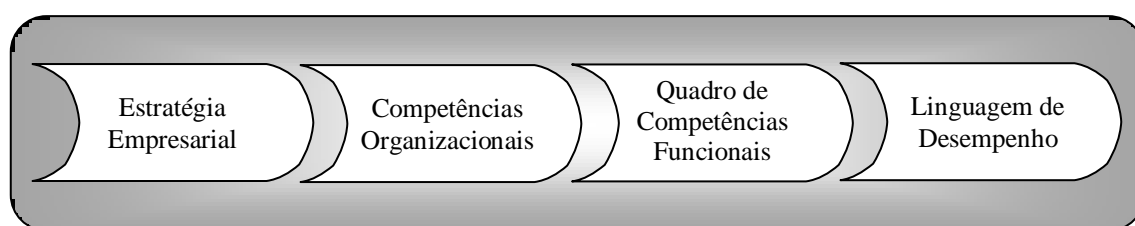
O conceito de competência não é novo, porém a sua evolução e o seu emprego na área de Recursos Humanos tem sido alvo de muitos debates. Em um mundo cada vez mais competitivo, Amorim (2009) destaca que as pessoas e organizações necessitam mostrar o melhor em relação às qualificações e aos resultados, para isto é importante desenvolver as competências individuais e organizacionais. Por isto, as organizações tendem a buscar métodos diferenciados, como o Recrutamento e Seleção de Pessoas com base nas competências que atendam às necessidades.

Atualmente, a organização em resposta ao cenário competitivo global, segundo Fagundes e Seminotti (2009), tende a mudar sua forma de gestão para a abordagem baseada

por competências. Nos últimos anos, os estudos foram direcionados para a gestão de Recursos Humanos baseada em competências que tem influência nas estratégias da organização, nas competências organizacionais exigidas e nas competências individuais. Diante disso, Nunes (2009), concorda que Gestão de Recursos Humanos passa a ser considerada como estratégica, ou seja, existe uma expectativa de que a esta área esteja alinhada com as demais funções da empresa e as estratégias globais da organização.

Comini *et al* (2009) afirmam que a definição das competências permite que a área de Recursos Humanos seja mais integrada com as diversas práticas da gestão organizacional, bem como alinhando as atividades com os desafios e objetivos estratégicos. Segundo Parry (1996), quando os funcionários não possuem determinadas competências necessárias para realizar certas atribuições, as empresas tratam de procurar desenvolvê-las, seja por meio de treinamento ou através de programas especiais de desenvolvimento pessoal.

Os autores Trasatti e Costa (1999) observam que o conceito de Administração de Recursos Humanos por Competências fornece um método coerente, permitindo a gestão desse novo contrato entre as pessoas e a empresa. A integração no estabelecimento da estratégia empresarial, a identificação das competências organizacionais e a formulação de quadros de competências funcionais asseguram que a área de Recursos Humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa. Com isto, os resultados podem ser mostrados de maneira prática através do Quadro 5 abaixo:



Quadro 5: Método da Administração de RH por Competências  
Fonte: Adaptado de Trasatti e Costa (1999)

Trasatti e Costa (1999) explicam que os quadros de competências funcionais propiciam à área de Recursos Humanos o desenvolvimento de uma linguagem de desempenho, ou seja, as pessoas fazem a diferença no contexto empresarial, porém, pouco se fez para que elas sejam levadas a se desenvolver de maneira sustentada e prática.

Assim, segundo Hristov e Silva (1999), a existência de um planejamento estratégico para cada área reúne as competências necessárias para que o profissional de

Recursos Humanos consiga influenciar positivamente a organização por meio de políticas e procedimentos. O conjunto qualitativo no que se refere à participação dos Recursos Humanos deve ser entendido quanto às novas habilidades e aos novos conhecimentos que serão exigidos em virtude de mudanças no mercado, na tecnologia, no tamanho da organização e nas condições da concorrência.

Sarsur (2009) afirma que, devido à dinâmica do mercado e a velocidade do sistema de informação, o modelo de gestão necessita de uma revisão contínua das competências organizacionais e individuais. De modo que a Gestão de Recursos Humanos deve formar uma relação estreita com a Gestão por Competência, considerando que ambos atuam na Gestão de Pessoas.

Assim, diante da literatura exposta, tem-se o entendimento de que, para fins deste estudo, em face das mudanças encadeadas, é evidente a necessidade da adaptação permanente da estrutura organizacional, compartilhada com o alinhamento entre: pessoas, organizações, processos, tecnologia e ambiente. A abordagem das competências na área de Recursos Humanos representa uma alternativa para refletir sobre as relações no contexto do trabalho, considerando o papel fundamental que o indivíduo expressa.

### 3 GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Atualmente as organizações estão passando por mudanças e se adequando à nova Era do Conhecimento. Pacheco *et al.* (2009) alertam a respeito do modo de ver a organização sob esta conjuntura, em que novas formas de gestão surgem visando principalmente à obtenção de vantagem competitiva. Neste contexto de transformações, Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade (2008) acrescentam as mudanças de ordem cultural, social e econômica pelas quais vem passando a sociedade contemporânea. As organizações não são estáticas no tempo. Elas procuram desenvolver e incorporar inovações que lhes permitam aprimorar continuamente o desempenho na ordem de produtos, processos ou modelos de gestão.

Segundo Bitencourt (2001), as constantes mudanças no cenário competitivo global, mais especificamente no ambiente interno das organizações. Neste caso, a autora observa a necessidade de uma participação mais efetiva das pessoas, com o objetivo de tornar a organização mais dinâmica e reduzir o tempo de resposta para atender às necessidades competitivas. Isto implica em melhorar a qualificação e capacitação das pessoas, e não apenas relacionar ao comprometimento e envolvimento nas decisões.

Zarifian (citado por Jacinto e Vieira, 2008) relata que as primeiras experiências com gestão por competências ocorreram em pequenas empresas do setor moveleiro na França. No Brasil, segundo Ruas (2003), a Gestão por Competência em geral está sendo inserida nas grandes organizações em que as políticas de gestão estratégica são bem definidas.

Para Lawler III (1995), a abordagem por competência cria uma vantagem competitiva que leva a empresa a ter um desempenho superior aos concorrentes. As rápidas mudanças ocorridas no ambiente e que induzem às transformações organizacionais, representam um dos fatores que impulsionam a adoção de Gestão por Competências.

Segundo Wood e Picarelli (1999), a gestão por competência surge como um novo modelo de gestão em que define as competências requeridas pelos funcionários de acordo



com as atividades. Já no âmbito dos funcionários, a Gestão por Competência surge como um fator motivacional, através do incentivo do desenvolvimento pessoal e profissional.

Dutra (1999) completa sobre as mudanças no conjunto de expectativas das pessoas em relação às suas carreiras; uma vez que as pessoas estão cada vez mais remetidas a si próprias, com referência para a relação com o mundo. O autor destaca alguns aspectos que vêm ganhando cada vez mais atenção nas organizações, como: integridade física, psíquica e social; fatores motivacionais e de retenção de talentos.

Seguindo um raciocínio semelhante, Bitencourt (2002) afirma que o momento da gestão com sabedoria dentro da organização chegou para destacar o papel filosófico em uma causa mais nobre que consiste em agregar valor ao universo e à humanidade. A empresa não pode existir apenas em meio a processos e controles que giram em torno de objetivos financeiros. Desta maneira, há uma exigência por uma empresa que inclua em seus planos não só a geração de lucro, mas também que esteja preocupada com a inovação, a criatividade, o encantamento do cliente, a valorização dos seres humanos, o ambiente humano, a visão e a ação social.

Os estudos de Bruno-Faria e Brandão (2002) se assemelham ao de Silva (2002), em relação ao surgimento da Gestão por Competências como alternativa tecnológica de gestão, em oposição aos modelos tradicionais, com a proposta de melhorar a integração e orientação dos esforços, visando ao desenvolvimento e apoio às competências consideradas essenciais à concretização dos objetivos organizacionais. Porém, Gomes, Gouvêa e Amorim (2004) alertam que existe uma complexidade conceitual e prática sobre a Gestão por Competências que ainda se encontra em processo de formação. Albuquerque e Oliveira (2002) salientam que é necessário entender a evolução dos conceitos de gestão vivenciados pelas organizações para compreender a Gestão por Competências como uma tendência.

Portanto, Costa (2004) e Bellinghini (2004), afirmam que o sistema de Gestão de Pessoas por Competências vem consolidando com base sustentável na criação de vantagens competitivas e integração das pessoas com as estratégias organizacionais.

Dessa maneira, Perin, Sampaio e Becker (2007) sugerem juntamente com Bernstorff (2007) que os modelos de Gestão por Competência tenham como objetivo principal influenciar o desenvolvimento das competências individuais para enriquecer as competências organizacionais para fins estratégicos de produção. Garantindo, assim, que os

produtos ou serviços tenham agregação de valor máxima dentro da forte competitividade empresarial.

Barbosa (2001) lembra que as exigências por conhecimentos com base na precisão e limitação mudaram, tomando um rumo mais amplo na formação com mais conhecimento, desenvoltura de raciocínio, facilidade de se comunicar e habilidades para resolução de problemas. A tendência atual é manter uma forte interligação entre as exigências organizacionais (maximização do resultado e aumento de sua capacidade competitiva) e a pressão sobre o colaborador (qualificação).

Segundo Benetti e Pantoja (2008), a internacionalização da economia moderna tem a competitividade baseada no conhecimento e com isto as atenções são voltadas para as pessoas que constituem a organização. As autoras ressaltam, ainda, o fato de que a qualidade competitiva da organização vem sendo condicionada pela capacidade de aprender rapidamente e gerar o conhecimento necessário à inovação de processos no desenvolvimento de melhores produtos e serviços.

A evolução dos conceitos e processos organizacionais exigem das empresas uma integração contínua entre o ambiente em que estão inseridas e os fins para que foram criadas. Boog (1991) demonstra abaixo como as organizações estão se desenvolvendo a fim de se adequarem às tendências de mercado, e para que as mudanças aconteçam com eficiência é importante a alteração de forma integrada entre:

- a) A estrutura organizacional: as áreas de especialização, os centros de coordenação, os níveis hierárquicos, o fluxo de comunicação e a delegação.
- b) Os processos: processo de produção, de vendas, de apoio interno, os centros de coordenação, os níveis hierárquicos, o fluxo de comunicação e a delegação.
- c) A gerência: desenvolvendo novas habilidades decorrentes de mudanças para a fase de integração (trabalhos com grupos, relações de parcerias, carreira e desempenho, abertura para inovação, responsabilidade de gerenciar pessoas, gerência de processos de mudanças, saber lidar com ambiguidades, uso de intuição, dentre outros).
- d) As pessoas: alterando o conhecimento, as motivações e o comportamento dentro de uma estrutura que exige muito mais responsabilidade e capacitação, em troca de carreira,

participação e resultados financeiros. Há uma crescente aversão dos jovens de trabalharem em estruturas tradicionais, regidas pela escala de valores só econômicos e tecnológicos.

O sentido da ideia acima, inicialmente defendida por Boog (1991), continua sendo aceita e difundida por autores como Kupfer e Haguenaer (citados por Jacinto e Vieira, 2008), através das mudanças que vêm ocorrendo até hoje, como, por exemplo, o fenômeno da globalização. As organizações passaram a acelerar os processos de mudanças tecnológicas e organizacionais, tendo em vista o aumento da produtividade e da competitividade. Para isto foi necessário um envolvimento e comprometimento maior do capital humano como também da valorização do mesmo.

Segundo Brandão e Guimarães (2001), para o desenvolvimento profissional das pessoas, as empresas deveriam considerar aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho; não deveriam apenas se ater em questões técnicas de preparação para as atividades, mas, sim, fazerem planos sociais, juntamente com o aumento da complexidade das relações de trabalho.

Kochanski (1998) acredita que o desenvolvimento da Gestão por Competências está atrelado a velocidade com que se comercializa os produtos no mercado, a satisfação dos clientes e a flexibilidade dos mercados. Este modelo vem representando uma mudança na direção cultural, como também um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários. Como consequência, Albuquerque e Fischer (2000), destacam que há um aumento no comprometimento dos funcionários com os resultados do negócio.

Prahalad e Hammel (1995), Dutra (2001) e Rabaglio (2005) têm afirmações com sentido semelhantes em relação ao desenvolvimento da Gestão por Competência na organização, em que se bem empregada pode agregar valor tanto para a empresa como para seus colaboradores. Desta forma, há uma necessidade da organização em disseminar entre gestores e colaboradores os benefícios pela incorporação de uma gestão voltada ao desenvolvimento da competência de todos os envolvidos. Com isto, a implementação da Gestão de Pessoas com base em competências significa uma série de vantagens, tanto para a empresa como para os funcionários. A seguir, no Quadro 6, podem-se observar algumas vantagens, tanto para organização quanto para o colaborador.

PARA A EMPRESA	PARA O FUNCIONÁRIO
Simplicidade, flexibilidade e transparência.	Horizontes profissionais claros e com critérios de acesso definidos.
Otimização dos recursos e salários.	Remuneração compatível com a complexidade das atribuições, das responsabilidades e com o mercado.
Capacidade de atração, retenção e potencialização de seus funcionários.	Estímulo ao autodesenvolvimento e à ampliação do espaço de atuação.
Flexibilidade do modelo de adaptação às mudanças endógenas e exógenas.	Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.
Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.	

Quadro 6: Ganhos com a Gestão por Competência  
 Fonte: Adaptado de Dutra (2001)

Segundo os estudos de autores como Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004), Ruas, Antonello e Boff (2005), as empresas estão ampliando a noção de competência com o objetivo de incorporar questões atuais como: necessidade de aumentar a relação entre competências organizacionais, individuais e as estratégias organizacionais; maior interação da competência com as políticas e práticas de gestão de pessoas; e o reconhecimento da empresa em relação ao importante papel de estimular e dar o suporte para que as pessoas possam exercer suas competências.

Segundo Rabaglio (2005), o grande objetivo da Gestão por Competências é criar um modelo de competência para cada função dentro da empresa, ou seja, é preciso elaborar um mapeamento de competências e descrever em detalhes as atribuições do cargo a fim de identificar para cada atribuição quais as competências necessárias a um desempenho eficaz. Os resultados positivos para a empresa estão ligados à dependência da disponibilidade de tempo e recursos, da cultura da empresa e do método escolhido para a elaboração do mapeamento de competências.

Diante do exposto, pode-se constatar que a Gestão por Competência foi se desenvolvendo aos poucos e ganhando forças ao longo dos anos, principalmente, com a necessidade do diferencial competitivo devido às mudanças econômicas e o fenômeno da globalização. Neste modelo de gestão, acredita-se que as pessoas deixam de ser tratadas como recursos para serem mais valorizadas como pessoas, em que suas atitudes e comportamentos são valorizados e levados em consideração.

### 3.1 Definições de Competências

Conforme Campos *et al.* (2008), o conceito de competência é antigo e sempre teve ligação com a história das atividades humanas. A evolução da administração mostra que existe uma relação no desenvolvimento das organizações com a evolução das competências, refletindo nas mudanças ocorridas na sociedade. Para Prahalad e Hammel (1995) as competências são como elementos-chave para a sobrevivência das empresas.

Brandão e Guimarães (citados por Toni *et al.*, 2009), mostram que a palavra competência tem origem do latim *competens* e significa “aquilo que vai com, aquilo que é adaptado a”. Eles explicam que, no fim da Idade Média, o termo competência era associado à linguagem jurídica, com relação à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.

Conforme Rezende (citado por Santos e Leite, 2009), o conceito de competência começou a adquirir novos significados no campo da psicologia com os estudos de David C. McClelland nos Estados Unidos. Em suas pesquisas, o McClelland propôs conceituar competência de forma estruturada, focando uma maneira mais próxima e efetiva relacionada à avaliação de competências no processo de Seleção de Pessoal. Seus estudos foram de grande importância para a mudança significativa de paradigmas na valorização dos requisitos para o trabalho, profissão e carreira das pessoas.

Conforme Shippmann *et al.* (2000), muitos psicólogos dirigem o termo competente às pessoas para denotar sucesso profissional. Nos campos da atividade humana, a palavra competência define êxito no desempenho de certas tarefas, habilidades ou atividades, ou conhecimento adequado em determinado campo do saber humano.

Segundo Ruas (2003), existem várias concepções colocadas pelas organizações a respeito do uso da noção de competências nos ambientes organizacionais. Nesta pesquisa, as principais referências tratadas sobre o assunto vêm da Escola Francesa que, conforme Ruas (2003), caracteriza a competência com base em conhecimentos, habilidades e atitudes.

Trazendo esse conceito para os dias de hoje, Parry, Naqvi e Fleury e Fleury (citados por Toni *et al.*, 2009) relatam que a definição de competência só foi moderada a partir da sugestão de vários especialistas em desenvolvimento de Recursos Humanos em uma

conferência sobre o tema, que aconteceu em outubro de 1995 em Johannesburg (Sul da África). Com isto ficou definido que:

Competência é um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa (um papel ou responsabilidade), e que se relacionam com a performance no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos, e que podem ser desenvolvidas por meio de treinamentos (PARRY, NAQVI E FLEURY E FLEURY, citados por TONI *et al.*, 2009, p. 4).

Brandão *et al.* (2008) lembram que, na última década, os modelos de gestão baseados em competências têm provocado grandes debates tanto no meio acadêmico como no ambiente organizacional. A discussão gira em torno da noção sobre competência no trabalho, sua dimensão, implicações, antecedentes e consequências para a organização e colaborador. Quanto a isto, em seus estudos Antonello (2002) afirma que o termo competência vem sendo muito utilizado na administração contemporânea em meio a muitas controvérsias relacionadas a diferentes conceitos e dimensões.

Nos últimos anos, conforme Dutra (2002), a definição de competência no meio empresarial tem sido usada para focar o desenvolvimento humano nas organizações. Seguindo esta afirmação, pode-se verificar uma troca de competências relacionadas às qualificações no trabalho, em que a organização passa seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, que são enriquecidas e preparadas para enfrentar as diversas situações profissionais. Por outro lado, as pessoas desenvolvem suas capacidades individuais, compartilhando, assim, seu aprendizado com as organizações.

Segundo Sousa, Nakata e Araújo (2008), o termo capacidade utilizado em certas situações, muitas vezes adversas, caracterizam o caminho para a competência, que neste caso implica no saber agir, saber aprender, saberes heterogêneos e múltiplos, saber mobilizar e integrar recursos dentro de um contexto profissional. Os autores acima completam dizendo que, no entendimento prático, as pessoas têm a necessidade de estar preparadas para decidir e agir em momentos adversos, ou seja, agir caso ocorra algo de modo imprevisto, inesperado e que venha a perturbar a programação normal de atividades.

Moraes e Corrêa (2008) concordam com Serrano e Brunstein (2008) a respeito de que a competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho. Eles afirmam, ainda, juntamente com D'Amelio e Godoy (2009), que a competência é entendida sob o enfoque da mobilização de capacidades na aplicação do saber (conhecimentos), do saber fazer (habilidades) e do saber agir (atitudes), para resolver problemas ou superar desafios.

Em relação à aplicação do termo competência na área da Administração, Casagrande e Prohmann (2003) destacam as contribuições de diversos autores, as quais estão resumidas no Quadro 7 abaixo.

AUTOR	DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIA
Parry (1996)	Competência refere-se a um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades relacionadas que influenciam na realização de uma determinada atividade. Ela está relacionada à performance no trabalho, podendo ser melhorada através do treinamento e desenvolvimento contínuo.
Resnik (1997)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e destrezas que, expressados em saber, fazer e saber fazer, se aplicam ao desempenho de uma função produtiva.
Gonczi (1997) e Sladogna (2000)	Soma de conhecimentos, valores, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz do trabalho.
Sveiby (1998)	O conceito de competência é composto por cinco elementos: conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social, fazendo com que a competência seja um fenômeno contextualizado, que não pode ser copiado.
Zarifian (2001)	Portanto, a competência refere-se à capacidade de iniciativa da pessoa, se necessário, ir além das tarefas estabelecidas, ser hábil em entender e diagnosticar novas situações, ser responsável e ser reconhecido por suas atitudes. Como, também, a pessoa deve assumir responsabilidades em situações complexas e inesperadas (não planejadas).
Ruas (2003)	Considera a existência de uma interrelação entre as pessoas (saberes e capacidades) e as organizações (necessidades dos processos de trabalho essenciais e dos relacionais), em que considera a capacidade humana e a necessidade da organização em usá-la
Le Boterf (2003)	A competência consiste em saber identificar e mobilizar os recursos necessários. Neste caso, os recursos são os conhecimentos, o saber-fazer, as atitudes e os recursos ambientais.
Fleury e Fleury (2004)	Em um sentido mais individualizado, competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Quadro 7: Definições de Competência na Administração

Fonte: Adaptado de Casagrande e Prohmann (2003); Santos e Leite (2009)

Com relação às definições apresentadas no Quadro 7 anterior, Le Boterf (2003) complementa algumas afirmações tratadas por esses autores apresentados no Quadro 8 abaixo.

Saber agir	Saber o que e porque fazer Saber julgar, escolher e decidir
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia, mobilizar recursos e competências
Saber comunicar	Compreender e transmitir conhecimentos
Saber aprender	Rever modelos mentais, capacitar-se e desenvolver-se
Saber engajar e comprometer	Saber empreender, assumir riscos e comprometer-se
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumir riscos e as consequências de suas ações
Ter visão estratégica	Conhecer e entender a organização (o negócio e o ambiente), identificar oportunidades e sugerir melhorias

Quadro 8: Competência  
Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003)

Cabral, Rocha e Seminotti (2007), que compartilham do mesmo enfoque de Mâsihe e Silva Jr. (2007), explicam que os padrões organizacionais exigem colaboradores com conhecimento dinâmico, em constante capacitação e com disposição para criarem novas competências alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa, com a finalidade de apoiar a melhoria contínua das empresas e, conseqüentemente, manter o fator competitivo de mercado.

Zarifian (2001) já defendia a competência com base na premissa de que, em um ambiente competitivo e dinâmico, não cabe analisar a competência dentro do contexto organizacional em meio a um conjunto de atividades pré-definidas e estáticas no tempo.

Fleury e Fleury (2004) explicam a competência como sendo a capacidade de mobilizar recursos tangíveis e intangíveis num determinado contexto organizacional, proporcionando uma determinada entrega, a qual agrega valor para a organização e para o



próprio profissional. Com relação a esta citação, Dutra (2004) destaca a existência de duas vertentes: uma que define competência como a capacidade em conhecimentos, habilidades, atitudes e valores como um estoque do indivíduo; e a outra, em que há sua efetiva entrega à organização de forma a agregar valor; em que as pessoas são avaliadas pelo que entregam a organização e não pelo domínio de alguma capacidade ou mesmo pelo que fazem.

Em relação à expressão “agregar valor” citada por vários autores, Bressan *et al.* (2007) explicam que deve haver um desenvolvimento combinado das competências individuais com as organizacionais de forma alinhada com as estratégias organizacionais. Já para Becker e Ruas (2005) destacam a relação de entrega vinculada à noção complexa de diferenciação e de agregação de valor. No que diz respeito à associação efetiva da ação do indivíduo em suas atividades. Com isto, quanto maior for o grau de complexidade da entrega, maior será sua capacidade de diferenciação em adicionar valor à organização.

Dias *et al.* (2008) afirmam que, nas produções científicas publicadas no Brasil, apresentam diferentes formas de tratar o conceito de competência e sua aplicação nas organizações. A variedade de definições a respeito do tema configura, de fato, na multidisciplinaridade acerca deste assunto.

Com isso, com base nos autores Ruas (2003), Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2004), para fins deste trabalho, entende-se competência sob o enfoque de mobilizar, integrar e transferir conhecimentos da capacidade humana na aplicação do: saber (conhecimentos), saber fazer (habilidades), saber agir responsável e reconhecido (atitudes) correlacionados que afetam as pessoas e a organização, em que o indivíduo compartilha seu aprendizado com as organizações, agregando valor econômico, como também a si mesmo com relação ao aspecto social. A competência pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos pelas organizações e, também, podem ser melhoradas por meio de treinamentos e desenvolvimento, servindo aos propósitos da empresa.

### 3.2 Competências Organizacionais

A década de 80 desencadeou fortes pressões competitivas com a crescente globalização dos mercados e revoluções tecnológicas que por sua vez, segundo Carvalho e Barbosa (2005), acabaram promovendo o acirramento da concorrência. Segundo os autores, em meio a este mundo de mudanças, surgiu a noção de competências para tentar compreender e explicar a realidade turbulenta dos negócios no mundo contemporâneo, tendo como referência o ambiente interno das organizações.

Bitencourt e Klein (2009) confirmam que a competitividade do mercado, nas últimas décadas, vem obrigando a empresa a elevar seu crescimento a níveis complexos de interdependência interna e externa. A sobrevivência no mercado está determinada pela vantagem competitiva adquirida pela organização em meio às mudanças tecnológicas, econômicas e sociais; somando-se as combinações diferenciadas de suas competências.

Para Sanchez (2004), existe uma grande dificuldade quanto a definição e aplicabilidade do conceito de competência nas organizações e, também, em identificá-las no mundo real. Neste caso, a organização consiste em um sistema integrado com: operações, aquisição de recursos tangíveis e intangíveis, processos gerenciais, procedimentos e ações conforme uma lógica estratégica planejada. Esta é a dinâmica interna que induz a empresa a promover reestruturações internas e a se desenvolver.

Fleury (citado por Bressan *et al.*, 2007 e Almeida *et al.*, 2009) afirma que as competências organizacionais fazem parte da cultura organizacional e se traduzem nas capacidades de construção de rotinas e sistemas. Elas são administradas objetivando fortalecer a visão organizacional ou até recriá-la, para garantir a sustentabilidade e o poder de diferenciação no mercado.

Conforme Fleury e Fleury (2004), o conceito de competência organizacional tem início com a abordagem da organização baseada em recursos, em que existe a incorporação e a valorização da noção de aprendizagem organizacional e da experiência para lidar com a complexidade. Nestes termos, a competitividade de uma organização é determinada pela interrelação entre as competências organizacionais e as estratégias competitivas.

A questão de competência dentro da Teoria Baseada em Recursos foi tratada primeiramente com o posicionamento de Prahalad e Hamel (1990), quanto ao conceito aplicado em nível organizacional, referindo-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos e gerenciais inerentes a uma empresa, denominando-as competências essenciais. Este conjunto de competências bem estruturado confere à organização vantagens competitivas no mercado, gerando valores distintos percebidos pelos clientes e difíceis de serem imitados pelos concorrentes. Eles defendem, ainda, as capacidades dinâmicas internas da organização como elementos fundamentais à estratégia competitiva, devendo ser tratado como uma complementação das questões associadas ao planejamento estratégico.

Por outro lado, Winterscheid, (citado por Miguel, 2004) destaca a existência da Teoria Baseada em Recursos com foco nas estratégias da organização e a Teoria com Ênfase nas Pessoas voltada para o desenvolvimento de novas capacidades.

Em meio ao contexto, Ruas, Antonello e Boff (2005) enfatizam a Gestão por Competência sob aspectos de duas correntes dentro da administração estratégica, que são: a Teoria de Posicionamento Estratégico e a Teoria Baseada em Recursos. De uma forma sucinta, a primeira teoria refere-se ao posicionamento que a empresa deve adotar no mercado, resultando em vantagem competitiva; e a segunda explica a vantagem competitiva por meio dos recursos existentes nas organizações. Segundo os autores, a partir da difusão do conceito apresentado por Prahalad e Hamel (1990), a noção de competência organizacional passou a ser mais explorada, mesmo sendo pouco conhecida e difundida.

Gonczi e Carbone *et al.* (citados por Brandão, Puente-Palacios e Borges-Andrade, 2008) fazem parte da linha de autores que procuram integrar a concepção dessas duas correntes, entendendo a competência através do comportamento adotado pela pessoa no trabalho e na realização das atividades. E não apenas como um conjunto de capacidades para exercer certa atividade.

Seguindo essa linha de pesquisa, Heene e Sanchez (1996) apresentam uma proposta de integração entre as duas correntes: a Teoria da Competição Baseada em Competências. Estas teorias destacam um conceito multidimensional de competências que são: as dinâmicas, as sistêmicas, as cognitivas e as holísticas. Seguindo o raciocínio semelhante, Leite e Porsse (2003) explicam que as competências são:

- a) Dinâmicas: pois há uma necessidade de interação de pessoas e grupos, internos e externos à empresa, com isso alavancando-as e construindo-as de modo integrado.
- b) Sistêmicas: pois dependem da interconexão de ativos tangíveis e intangíveis, dentro de sistemas abertos que são as empresas.
- c) Cognitivas: porque seus processos de alavancagem e construção precisam de impulsos gerenciais baseados no conhecimento.
- d) Holísticas: pois apresentam uma visão das empresas como sistemas ao mesmo tempo humanos, sociais e econômicos, e não apenas através de indicadores de retorno financeiro e rentabilidade.

Ruas, Antonello e Boff (2005) ainda ressaltam que, na prática, a apropriação da competência ocorre de forma desigual, pois certos tipos de competências têm mais afinidade e relevância com determinadas funções da organização do que outras, ainda que as competências organizacionais possam estar efetivamente presentes em todas as áreas da empresa.

Cordeiro e Pereira (2005) entendem que o elemento central da Teoria Baseada em Competência é a lógica estratégica da empresa por ser um fator de implementação inicial e que determina os demais elementos sistêmicos em qualquer atividade na organização. Esta Teoria procura destacar a relação entre a lógica estratégica e o ambiente empresarial.

Conforme Prahalad e Hamel (citados por Almeida *et al.* 2009) relacionam o conceito de competências organizacional ou essencial a um conjunto de capacidades e tecnologias que geram um diferencial competitivo para a organização no mercado. Este tipo de competência tem relação com a forma de atendimento aos clientes, o poder de diferenciação frente aos concorrentes e as dificuldades de ser imitada.

Ao desenvolverem suas pesquisas, Cordeiro e Pereira (2005) concluem que, para o desenvolvimento e sustentação de uma vantagem competitiva, a organização necessita dominar recursos que sejam valiosos, raros e de difícil imitação ou substituição; e que possuam uma integração sistêmica com outros recursos. Neste caso, referem-se ao termo valioso como a exploração de oportunidades ou neutralização de ameaças. Sobre recurso raro diz respeito aos controlados pela organização e que a concorrência não disponibiliza. E, por

fim, os de difícil imitação ou substituição, os quais a concorrência não consegue adquirir, substituir ou desenvolver a custos semelhantes.

Ruas (citado Almeida *et al.*, 2009) acrescenta às citações anteriores que é difícil para a organização conseguir alcançar os três critérios simultaneamente, principalmente em relação ao caso de difícil imitação. Para Froehlich e Bitencourt (2007), os recursos e as capacidades são a sustentabilidade da vantagem competitiva de uma empresa. Se eles forem fáceis de serem transferidos ou imitados, a empresa precisa adotar novas estratégias para se proteger.

Diante desse fato, Ruas (2001) propôs uma classificação das competências organizacionais, a partir da adaptação dos contextos corporativos. Abaixo, pode-se observar a classificação das competências organizacionais:

- a) Competências Básicas: são aquelas que contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo, ou seja, são necessárias para manter a organização funcionando. Em geral são percebidas no ambiente interno, estimulam e alicerçam o clima de produtividade.
- b) Competências Diferenciais ou Seletivas: são aquelas que diferenciam a organização no espaço competitivo que atua, contribuindo para uma posição de liderança neste mercado. Elas são consideradas estratégicas, estabelecem vantagem competitiva da empresa. São identificadas no estabelecimento da missão empresarial e descritas de forma genérica, como também são constituídas por um conjunto de capacitações que auxiliam a empresa a alcançar seus resultados e fazer o diferencial do mercado.
- c) Competências Essenciais: são aquelas que diferenciam a organização no espaço competitivo, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado. Elas são identificadas e definidas como as mais importantes para o sucesso do negócio e devem ser percebidas pelos clientes.

Já Gramigna (2007) acrescenta à citação de Ruas (2001) mais uma categoria de competência organizacional, as terceirizáveis. Segundo a autora estas não estão ligadas à atividade-fim da organização e que, portanto, podem ser repassadas a fontes externas que tenham maior competência e valor agregado em sua execução.

De acordo com Resende (citado por Santos e Leite, 2009), as competências essenciais são destaque na organização por contribuírem para seu sucesso a longo prazo. Faz-se necessário identificá-las para que possa direcionar a atenção necessária visando utilizá-las estrategicamente como ferramentas de gestão. As competências essenciais estão ligadas com o sucesso de: manutenção de clientes; negociação com fornecedores; adaptação às condições de mercado; logística de distribuição; eficiência operacional e importância estratégica do fator humano, dentre outras.

Conforme Resende (2000), a competência das organizações é a soma das competências das pessoas. A organização que não cuidar de suas competências essenciais e específicas poderá vir a fracassar ou até mesmo desaparecer na mesma velocidade em que as mudanças ocorrem atualmente.

A definição elaborada por Werner e Segre (2001) e compartilhada por Harb (2001), descreve que as competências organizacionais são constituídas por um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e comportamentos que existem em uma organização, atuando de forma integrada, impactando em seu desempenho e contribuindo para os resultados.

Conforme Ribeiro, Guimarães e Souza (2001), na Era do Conhecimento e da Informação, o gerenciamento do capital humano baseado na Gestão por Competências surgiu como alternativa de gestão nas organizações modernas. Isto implica dizer que a gestão organizacional planeja, organiza, executa, acompanha e controla o seu processo produtivo, como também o desempenho dos seus recursos humanos baseados nas competências organizacionais.

Assim, diante da literatura exposta, ainda que poucas organizações compreendam como alavancar as competências específicas existentes e ultrapassar as fronteiras atuais com o objetivo de criar um novo espaço competitivo, o domínio de uma competência essencial representa uma potencialidade quando desenvolvida e explorada de forma criativa pelos colaboradores.

### 3.3 Competências Individuais

Correa (2005) relata que os estudos sobre competências individuais vêm crescendo nos últimos anos, evidenciando sua força e importância dentro e fora das organizações. Em geral as competências individuais são tratadas como uma alternativa importante na prática de gestão.

Ruas (2005) apresenta uma noção de competências individuais com base na corrente de anglo saxões que eleva a definição a uma abordagem pragmática, com relação à sua forma de classificação com influência nos conceitos de qualificação. E, outra baseada na Escola Francesa, em que esta competência é ampliada e desenvolvida a partir da integração dos meios sociológicos e econômicos do trabalho, levando a uma mobilização e aplicação de conhecimentos, como também de capacidades numa situação específica.

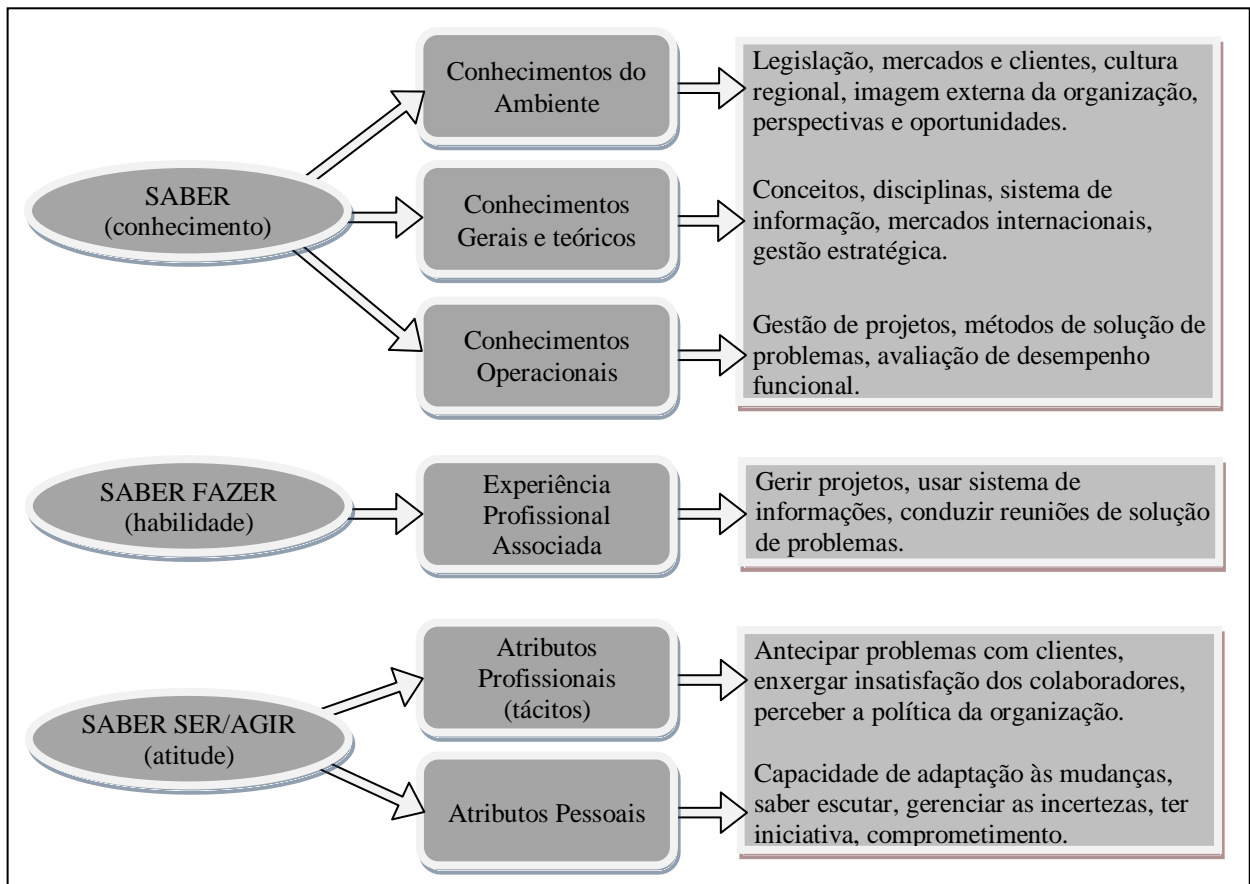
Dutra (citado por Fernandes e Comini, 2008) comenta a respeito desse conjunto de capacidades que o indivíduo deve ter e que, isoladamente ou em conjunto, não garantem a competência esperada, se não forem aplicadas para os fins corretos.

A seguir, Maximiano (2000) e Dutra (citado por Fernandes e Comini, 2008) expõem algumas definições relacionadas ao conceito de competências individuais:

- a) Conhecimentos (saber): atuam como pontos de referência para a compreensão da realidade em que vivencia, ou seja, referem-se ao conjunto de informações, fatos, conceitos e princípios; enfim, tudo que é aprendido através da educação formal, treinamento ou experiência, para ser aplicado em determinado trabalho ou tarefa.
- b) Habilidades (o saber fazer): compreendem um conjunto de comportamentos funcionalmente relacionados para alcançar um objetivo proposto, os quais estão relacionados a perícia, capacidade e domínio de certas áreas que permitem ao profissional desempenhar plena e satisfatoriamente determinadas atividades.
- c) Atitudes (o saber agir): consiste em avaliar com agilidade e julgar a realidade em que está inserido ou se preparar em relação a algo, está relacionada ao comportamento com o qual uma pessoa demonstra em situações específicas.

d) Valores: incide em concepções racionalizadas que influenciam escolhas de meios e fins.

Seguindo a linha de pensamento da teoria das competências baseada em recursos, Ruas (2001) considera a construção das competências gerenciais com base nas competências individuais, em que os recursos de competência nada mais são do que um conjunto de atributos individuais e do ambiente que atuam no desenvolvimento das atividades no trabalho. Ele diz que os recursos de competências são classificados de acordo com o Quadro 9 abaixo:



Quadro 9: Recursos de Competência  
Fonte: Adaptado de Ruas (2001)

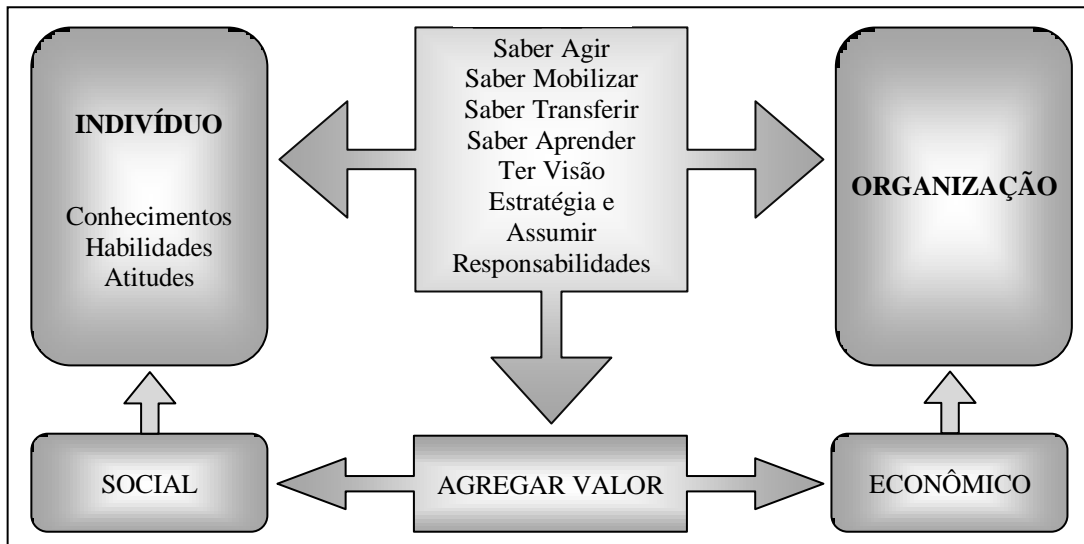
Fleury e Fleury (2004) classificam as competências individuais em três categorias:

- Competências de Negócio: relacionam-se com a interação da empresa em seu ambiente ou com o entendimento do negócio (oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos), são orientadas para as necessidades e exigências do mercado (clientes e concorrentes).
- Competências Técnicas-Profissionais: distinguem-se por sua ênfase nos *inputs* do conhecimento ou experiência técnica com relação à área de atuação (pesquisa, conhecimento do produto, finanças, dentre outras).



- c) Competências Sociais: enfatizam a interação com as pessoas (negociação, trabalho em equipe, expressar ideias, motivar, dentre outras).

Miguel (2004) traz no Quadro 10, abaixo, uma adaptação gráfica a respeito dessa definição de competências individuais proposta por Fleury e Fleury (2004).



Quadro 10: Definição de Competência Individual

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (citados por Miguel, 2004)

Segundo Naqvi (citado por Toni *et al.*, 2009), os tipos de competências apresentadas podem variar em escala de importância conforme os níveis ocupacionais dentro da organização. Em geral há uma cobrança maior para as Competências de Negócio nas primeiras posições hierárquica.

O resultado dos estudos de Antonello (2004) já evidenciava a diversidade pelo qual os indivíduos podem adquirir as suas competências, destacando a importância crítica da aprendizagem formal e informal. Existem indicações de que as práticas do dia a dia de trabalho contribuem para o desenvolvimento e aprimoramento das competências.

Em suas pesquisas, Barbosa (2007 e 2008) descreve que o indivíduo passou a ser reconhecido e avaliado quanto à sua capacidade. De um modo geral, o mercado é quem determinar o comportamento das competências, no que se refere aos os padrões de exigência, muitas vezes mutáveis.

O Quadro 11 resume as descrições genéricas de competência na visão de Fernandes e Comini (2008).

<b>COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO</b>	
<b>Criatividade e Inovação</b>	Identificar oportunidades para a empresa, desenvolve alternativas criativas e assume riscos. Inovar em processos, padrões e comportamentos com o objetivo de encontrar soluções novas para problemas novos ou antigos.
<b>Direcionamento Estratégico / Visão Estratégica e Integrada</b>	Compreender seu papel dentro da empresa e sua interação com outras áreas, processos e movimentos na organização. Ter com visão global e de futuro, identificando riscos e oportunidades capazes de causar impacto na empresa. Focar no negócio e na interação com o ambiente interno e externo.
<b>Foco na Qualidade</b>	Entender, praticar e disseminar os procedimentos de qualidade. Desenvolver ações preventivas e corretivas. Aprimorar continuamente qualidade de produtos, serviços e processos. Garantir confiabilidade e exatidão no que faz.
<b>Gestão do Conhecimento / Autodesenvolvimento e Aprendizagem</b>	Identificar, aplicar, registrar, sistematizar, disseminar e atualizar o conhecimento na empresa. Criar um contexto favorável à aprendizagem, buscando constantemente o autodesenvolvimento por meio da participação em cursos, leituras, entre outros.
<b>Orientação para o Cliente</b>	Entender, priorizar, atender ou supera as necessidades e expectativas dos clientes, antecipando soluções que agregam valor aos clientes e à empresa.
<b>Orientação para Resultados</b>	Atingir ou superar as metas acordadas com a empresa. Atingir reiteradamente metas pessoais e da equipe. Criar um ambiente que permita que os outros dêem o melhor de si. Ter senso de urgência e pró-atividade.
<b>Planejamento, Organização e Controle / Gestão de Recursos e Prazos</b>	Planejar, organizar e controlar atividades. Organizar, sistematizar, priorizar e acompanhar o uso dos recursos financeiros e materiais, como também os prazos; otimizar o uso de recursos físicos e financeiros. Melhorar processos e produtividade.
<b>Segurança, Saúde e Meio Ambiente</b>	Aplicar e zelar pela observância de princípios e ferramentas de segurança, saúde e meio ambiente definidos pela empresa.
<b>Tomada de Decisão</b>	Identificar problemas e tomar decisões para sua solução. Localizar, selecionar e interpretar as informações, para entender seu significado e responder às demandas. Analisar riscos, desenvolver alternativas, definir e implantar ações, acompanhando e assumindo a responsabilidade pelo impacto da decisão e solucionando problemas.
<b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b>	
<b>Comunicação</b>	Expressar claramente suas ideias. Repassar informações necessárias no momento certo. Utilizar adequadamente os diversos meios para comunicação.
<b>Liderança / Gestão de Pessoas</b>	Coordenar esforços, reunir e disponibilizar recursos e informações para melhorar o desempenho das pessoas e o da equipe. Definir objetivos desafiadores para a equipe. Levar em conta as necessidades das pessoas quando toma decisões importantes. Realizar ações que promovam motivação das pessoas. Desenvolver pessoas e delega atribuições. Expressar reconhecimento e valorização das pessoas.
<b>Negociação</b>	Obter acordos favoráveis que beneficiam as partes. Planejar o processo de negociação. Buscar a melhor solução conciliando interesses. Expor suas razões de maneira consistente e convincente.
<b>Orientação / Gestão da Mudança</b>	Identificar, planejar e conduzir mudanças necessárias ao negócio, articulando pessoas e processos. Demonstrar-se flexível para novas atribuições, rever sua opinião quando necessário e não se prender em posições rígidas. Adaptar-se às exigências do meio e às necessidades organizacionais.
<b>Construção de Relacionamentos</b>	Construir e utilizar redes de relacionamento, para criar coesão entre as pessoas, maximizar resultados e levantar oportunidades mútuas.
<b>Trabalho em Equipe</b>	Atuar de forma interativa e com sinergia; orientar e apoiar membros da equipe para atingir objetivos comuns. Perceber diferenças pessoais e aproveitar-se em prol dos objetivos da equipe. Dar e receber <i>feedback</i> com empatia. Aceitar e rever posições pessoais em favor de objetivos da equipe.

Quadro 11: Descrições genéricas das competências  
 Fonte: Adaptado de Fernandes e Comini (2008)

Para fins deste trabalho, será utilizada a definição de competências individuais de acordo com a proposta por Fleury e Fleury (2004). Neste caso, competências individuais são um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um determinado contexto, podendo haver mudanças ou restrições, de forma a agregar valor econômico à organização, como também, valor social a si mesmo.

### **3.4 Interação entre as Competências Organizacionais e Individuais**

Bitencourt e Gonçalo (2004) destacam que quando se menciona Gestão de Competências percebe-se o dinamismo de sua definição na qual se encontra em construção. Isto, segundo Dolabella e Bitencourt (2006), envolve uma diversidade de ideias e posicionamentos que caracterizam o tema em questão. Porém, Dolabella (2006) destaca duas perspectivas teóricas: uma com base no indivíduo e a outra focada na organização.

Conforme Bonotto e Bitencourt (2006), assuntos relacionados a competências vêm sendo muito debatidos e estudados por diversos autores, em geral a discussão ocorre em torno do contexto organizacional e do individual. A evolução desses conceitos não se dissocia do contexto histórico, econômico e social. Neste sentido, apesar de fazerem parte de campos de estudos diferentes, as competências organizacionais e individuais podem ser trabalhadas de modo integrado, ou ainda ligadas a outros temas.

Sarsur e Fleury (2007) também concordam que existem muitas pesquisas focadas nas competências organizacionais, a partir das competências individuais. Os estudos direcionam para resultados relacionados aos ganhos organizacionais através do alcance dos objetivos por intermédio de seus colaboradores. Porém, trazem pouco destaque para os ganhos efetivo para o colaborador.

Conforme relatam Rodrigues Jr., Cabral e Soares (2006) e Brandão (2006), existe uma troca contínua de competências entre a organização e as pessoas, em que a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, preparando-as para enfrentar novas situações, ao mesmo tempo em que as pessoas deixam um pouco de si.

Diante disso, Dutra (citado por Leite, 2009) em seu trabalho sobre Gestão de Pessoas baseado em competências, comenta a existência da relação das competências organizacionais com as dos indivíduos, em que, no caso das organizacionais, as competências decorrem do desenvolvimento da organização, construindo seu patrimônio de conhecimentos e formando suas vantagens competitivas. Quando relacionadas ao patrimônio de competências das pessoas, existe uma relação de troca contínua de competências, tanto a organização transfere seu patrimônio para as pessoas, como as pessoas transferem seu aprendizado para a organização. As pessoas concretizam as competências organizacionais, colocando-as em prática e adequando-se a determinada situação, evidenciando a importância das competências individuais e da gestão.

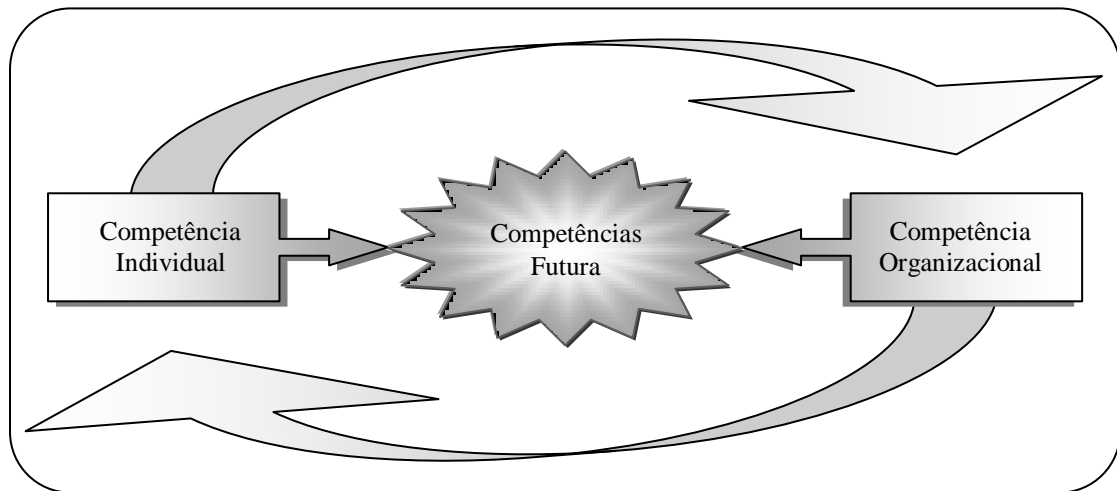
Em seus estudos, Brandão e Guimarães (citados por Brandão, Puentes-Palacios e Borges-Andrade, 2008) contribuem para a elevação do conceito de competência no nível de influência mútua, em que as competências humanas afetam as competências organizacionais, do mesmo modo em que são influenciadas por estas.

Dutra (2004) afirma a interdependência mútua entre os funcionários e a organização, em que a empresa, ao progredir, desenvolve as pessoas, e estas, por sua vez, fazem o mesmo com a organização. Os colaboradores agem e utilizam os conhecimentos próprios e da empresa para concretizarem as competências organizacionais conforme os desafios que o ambiente exige. Assim, os comportamentos dos funcionários refletem as competências e representam suas reais contribuições para a empresa poder interagir com o ambiente competitivo e complexo, sempre em busca da manutenção ou ampliação de suas vantagens competitivas.

Closs e Antunes (2004) afirmam, juntamente com Schemes, Nakayama e Pilla (2004), que o diferencial competitivo relacionado às pessoas diz respeito às competências individuais, as quais devem estar em harmonia com as competências organizacionais, objetivando o alcance dos resultados.

Segundo Oliveira Jr. (2001), deve haver um investimento contínuo das organizações em busca por novas competências individuais e organizacionais ou em seu desenvolvimento. A atualização constante possibilita a criação de novas competências, as chamadas competências futuras, que pode assegurar uma vantagem competitiva para a

organização. O Quadro 12, abaixo, mostra a relação das competências dentro do ambiente organizacional.



Quadro 12: Competências Futuras  
Fonte: Adaptado de Reinhardt (citado por Klen, 2007)

Klen (2007) lembra que as competências individual e organizacional são influenciadas entre si, como também sofrem influência uma das outras. Ele afirma que este conjunto de competências em constante evolução vai dar origem a novas competências chamadas de competências futuras, ou seja, estas surgem do aprimoramento das competências existentes.

Fleury e Fleury (citados por Santos *et al.*, 2008) ressaltam a importância de alinhar as competências organizacionais com as individuais, juntamente com as estratégias da organização, em um processo de aprendizado contínuo. Neste processo, os autores destacam a influência das atribuições da área de gestão de pessoas no desenvolvimento estratégico da organização, pois a responsabilidade de suas funções do que diz respeito à atração, ao desenvolvimento e à retenção de talentos devem estar em harmonia com as competências necessárias para concretização dos objetivos organizacionais.

Assim, para fins deste trabalho, entende-se que existe uma influência mútua e contínua entre as competências organizacionais e humanas, em que as duas são afetadas de modo que há uma transferência de patrimônio por parte da organização e uma transferência de aprendizado por parte das pessoas. Neste caso, o estudo deve ser em conjunto, pois são as pessoas quem concretizam e põem em prática as competências organizacionais e, ao longo do tempo, adequando-as a determinada situação.

## **4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

A globalização da economia, a rapidez das inovações tecnológicas e a velocidade nas comunicações são reflexos da modernização que tanto tem afetado o ambiente empresarial. Segundo Kilimnik, Luz e Sant'Anna (2003), para as organizações o acirramento da concorrência faz com que suas estratégias de negócios e suas formas de organização do trabalho mudem constantemente. Assim, a qualificação, o desenvolvimento, o aprendizado contínuo e as múltiplas competências são termos exigidos da demanda profissional.

Para Duarte e Dellagnelo (2001) e João (2001), as organizações estão sendo levadas a desenvolver sistemas de Recursos Humanos baseados em competências para atenderem às exigências do mercado com relação aos novos talentos, à natureza do trabalho e atividades a serem desenvolvidas. Pois, este novo mundo deixa para traz aspectos tradicionais como tarefas e deveres, para enfatizar o conhecimento, a habilidade, a capacidades, dentre outras características pessoais.

Villela e Nascimento (2003) concordam com Cauduro (2003), quando se referem às incertezas, instabilidades e a não padronização dos modelos e tendências da nova sociedade. Neste universo em constante mutação, as organizações reagem constantemente com novos estilos de produzir e gerenciar. Surgem, com isto, os paradigmas, em que as políticas de gestão das organizações podem facilitadoras do desenvolvimento das competências. Assim, as organizações precisam se adaptar periodicamente ao mundo dos negócios, favorecendo a modernidade organizacional, com contribuição das competências de seus colaboradores.

Com relação ao preenchimento das vagas, Ribeiro e Biscoli (2004) apontam para a existência da necessidade de processos eficientes de: planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, desenvolvimento de colaboradores capacitados, adequação às atividades produtivas e sistema estruturado de recompensas por desempenho.

Gil (2001) destaca que tanto no Recrutamento como na Seleção o custo do erro é uma despesa direta ou indireta de se contratar um colaborador que fracasse. Outro tipo de falha envolve o custo de oportunidade, ou seja, alguém que poderia obter êxito, porém não teve oportunidade. Os profissionais de Recursos Humanos devem disponibilizar, ao longo dos processos, a maior competência possível, uma vez que as falhas nesses processos podem resultar em outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

#### **4.1 Recrutamento de Pessoas: Conceito, Tipos e Aspectos Importantes**

Alguns autores consideram Recrutamento de Pessoas como um processo que objetiva atrair candidatos para fazerem parte de uma determinada empresa. Para Pontes (2004), o Recrutamento é uma atividade para atrair e despertar o interesse de possíveis, candidatos a determinada vaga; o êxito nesta fase se traduz no sucesso da Seleção.

Para Aquino (1992), o Recrutamento atua como um elo entre o ambiente externo e a organização, funcionando como o primeiro ponto de contato entre o futuro trabalhador e a empresa. Segundo Milkovich e Baudreau (2000), a definição de Recrutamento não apenas diz respeito às qualificações dos empregados, mas também à diversidade do quadro de pessoal. Neste caso, existe uma parcela de importância para a organização, como também para o candidato que deseja informações precisas sobre como será trabalhar na empresa e no cargo referido.

Para Carvalho e Nascimento (2002), a referência do Recrutamento é positiva quando há um estímulo no índice de seleção tornando uma função criativa, enquanto que a Seleção seria uma atividade classificatória. Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) destacam que se deve levar em consideração as novas características do mercado, em que o Recrutamento de pessoal precisa observar o tipo de mão de obra que começa a preponderar atualmente.

A definição de Recrutamento para Gil (2001) consiste no processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns,

para serem contratados posteriormente. Operacionalmente, pode-se dizer que o processo de Recrutamento começa com a emissão da requisição de pessoal pelo responsável por um setor, de acordo com o planejamento consolidado pela estrutura organizacional e termina com a primeira entrevista. O Recrutamento tem por finalidade buscar pessoas interna e externamente à organização, objetivando atender ao subsistema de Seleção de pessoal.

O Recrutamento é visto por Amorim (2009) como série de atividades realizadas, por meio das quais irá se definir o perfil do candidato desejado à vaga. Para isto é necessário saber exatamente quais as atribuições que o cargo exige, a fim de serem traçados os tipos de conhecimentos técnicos e profissionais exigidos do candidato a ser recrutado.

Sendo assim, Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) afirmam que o Recrutamento de pessoal se constitui em uma sistemática que objetiva atrair candidatos diretamente nas fontes de Recrutamento, sejam elas internas ou externas. Segundo Bateman e Snell (1998), a fonte de Recrutamento interno acontece quando a empresa considera os profissionais atuais por meio de promoções ou transferências; e externo quando abre as portas da empresa para candidatos de fora. Assim, Bateman e Snell (1998), Pontes (2004), Ribeiro e Biscoli (2004), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), dentre outros autores, fazem referências à existência de dois tipos de Recrutamento, tais como:

- a) O Recrutamento Interno: os candidatos são os funcionários que já estão trabalhando na organização, isto é, existe a vaga e a empresa procura preenchê-la mediante o remanejamento de seus funcionários, por promoção, transferência ou transferência com promoção. Este processo exige uma intensa e contínua coordenação, bem como a integração do gestor de pessoas com os demais setores da organização.
- b) O Recrutamento Externo: acontece quando a instituição procura preencher a vaga com candidatos externos atraídos pelas técnicas de Recrutamento adotadas pela empresa.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) citam algumas vantagens do Recrutamento Interno: mais rápido e econômico, maior índice de validade e segurança, fonte de motivação para os funcionários, capitaliza o investimento da organização em treinamento e desenvolvimento do pessoal e contribui para baixar a taxa de flutuação de pessoal na organização.



As vantagens do Recrutamento Externo com a chegada do novo colaborador, segundo Bateman e Snell (1998), são: aumento do nível de conhecimento na empresa, criação de novas ideias e melhoramentos e redução dos custos em desenvolvimento de pessoal.

Amorim (2009) comenta que o Recrutamento Externo em relação ao Interno é mais demorado e dispendioso, e ainda pode ser considerado mais arriscado do que o Interno, por não se conhecer o candidato da forma como se conhece o funcionário que já trabalha na empresa. Porém alguns autores defendem a viabilidade do Recrutamento Externo com base na possibilidade de novas ideias e visões que uma pessoa pode trazer.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), bem como Ribeiro e Biscoli (2004) destacam a existência de uma terceira forma de Recrutamento, o misto, no qual as organizações recorrem às fontes internas e externas, simultaneamente. Este tipo de Recrutamento tem características do interno e do externo, possui a vantagem de priorizar o pessoal interno com relação a possibilidade de desenvolvê-los e, ao mesmo tempo, incrementa o processo de Recrutamento com profissionais do mercado que, algumas vezes, têm competências mais adequadas ao perfil da vaga, mas permite a oportunidade aos que já são membros da organização.

Amorim (2009) concorda que a direção valorize o colaborador dando-lhe uma oportunidade de progredir dentro da empresa, como forma de motivação e desenvolvimento pessoal. Mesmo que isto custe um pouco de treinamento, ainda é mais vantajoso preencher a vaga com alguém que já está na empresa.

Com relação ao Recrutamento, Milkovich e Baudreau (2000) destacam o uso da Internet como meio de Recrutamento Virtual, em que os candidatos são atraídos através de vagas divulgadas na *Home Page* da empresa ou em *sites* especializados em Recrutamento e Seleção.

Porém, apesar dos avanços tecnológicos, o acesso à *Internet* ainda é restrito, então as empresas continuam utilizando os anúncios convencionais, em: jornais, publicações de negócio, rádio, televisão e mala direta. As empresas ainda investem muito em propaganda e utilizam diversos canais de comunicação para divulgar os processos de Recrutamento e Seleção. Pontes (2004) acrescenta, também, como fonte de Recrutamento o intercâmbio com outras organizações, em que empresas da mesma região podem trocar currículos ou fichas de inscrição de candidatos.

Não existe uma fonte de Recrutamento melhor do que outra. Gil (2001) e Pontes (2004) finalizam observando que existem muitos meios e fontes de Recrutamento e todos apresentam vantagens e limitações. Neste caso, o recrutador deve identificar o mais adequado, sempre considerando em sua escolha o profissional que deseja atrair, a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela empresa.

De acordo com o exposto ao longo da seção, o Recrutamento consiste em um processo que objetiva atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos bem definidos na organização. A escolha do método de Recrutamento correto é importante para que possa medir as características que realmente são importantes para o desempenho das atividades que o candidato irá ocupar no cargo. Para isto, devem ser definidos os procedimentos adequados de comparação entre os candidatos, para que o selecionador possa determinar os mais capazes.

A organização e os Recursos Humanos têm papéis fundamentais na escolha do tipo de processo de Recrutamento que mais condiz com o momento e a vaga. Porém, os critérios adotados devem seguir uma linha de planejamento adequado para que a execução seja eficiente, evitando, assim, a repetição de o todo processo quando não se conseguir atrair os melhores candidatos disponíveis no mercado de trabalho, que atendam às exigências impostas pela organização.

## **4.2 Seleção de Pessoas: Conceito, Tipos e Aspectos Importantes**

Seguida a fase de Recrutamento, dar-se-á início ao processo de escolha dos profissionais recrutados, ou seja, é a Seleção propriamente dita. O êxito, nesta fase, reside da eficácia do Recrutamento; portanto, só é possível uma ótima Seleção se esta fase tiver conseguido bons candidatos.

Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), o processo de Seleção vem mudando. Frequentemente a decisão final sobre a contratação é tomada pelo setor que irá receber o futuro colaborador em parceria com o Recursos Humanos. O processo de Seleção geralmente

é o primeiro contato que os candidatos têm com a empresa e com as atividades que servem como sinalizadoras de outros aspectos da empresa.

Aquino (1992) define a Seleção como um amplo processo de investigação dos candidatos, tendo como finalidade seu ajustamento ao cargo, à empresa, ao setor de trabalho e à chefia requisitante com quem irá trabalhar.

Pontes (2004) entende a Seleção como sendo um processo de escolha do melhor candidato para ocupar determinado cargo na organização, com base na avaliação das características pessoais e motivacionais. Já para Ribeiro e Biscoli (2004), a Seleção de pessoal se dá por meio da comparação e escolha, devendo necessariamente decorrer de algum tipo de critério ou padrão, ou seja, das características do cargo a ser preenchido. Segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), Seleção é o processo de escolha entre as pessoas com qualificações que atendam aos requisitos do cargo e as necessidades da organização.

Nessa fase, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), a escolha da técnica de Seleção deve levar em consideração se o tipo de mão de obra selecionada está de acordo com as informações contidas na descrição do cargo, integrante do Plano de Cargos e Salários da organização, como também, com a estratégia adotada pela organização, em relação aos aspectos conjunturais do mercado.

Gil (2001) acredita que a Seleção de pessoal é uma responsabilidade do sistema de Recursos Humanos, que tem por finalidade escolher candidatos recebidos pelo Recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa. Assim, as técnicas de Seleção baseiam-se na análise comparativa de dois campos: exigências do cargo e características do candidato. Na tentativa de conhecer o candidato extrínseca e intrinsecamente, o selecionador dispõe de dois instrumentos geralmente utilizados pela empresas, que são: entrevista de seleção e testes de aferição.

Tendo obtido as informações básicas acerca do cargo a ser preenchido e o perfil dos candidatos, é necessário escolher as técnicas de Seleção, com a finalidade de conhecer e escolher os candidatos. Pontes (2004) relata que essas etapas do processo de Seleção são muito importante e que as empresas não seguem um padrão único ou as mesmas técnicas. Em geral, diversas técnicas de Seleção e procedimentos são utilizados, como também variam de acordo com o perfil e a complexidade dos cargos a serem preenchidos.

Segundo Gil (2001), na Seleção, as empresas devem utilizar técnicas capazes de proporcionar meios de diferenciação entre os candidatos, destacando a potencialidade de cada um. Normalmente é utilizada uma combinação de técnicas de Seleção que permitam conhecer as habilidades dos candidatos e prever seu comportamento para o desempenho das atribuições ao cargo.

As técnicas de Seleção destacadas por Gil (2001) são:

- a) **Análise de Currículos.** Os currículos são instrumentos que proporcionam uma visão geral sobre o candidato. O selecionador analisa os currículos com base em critérios bem definidos, como por exemplo: as competências profissionais, experiência prática, vida acadêmica, dentre outros.
- b) **Testes Teóricos.** Este tipo de teste é utilizado para verificar o nível de conhecimento específico de cada candidato ou destacar alguma habilidade. O conteúdo dos testes pode ser relacionado ao perfil do cargo ou de conhecimento geral, porém fica a critério da empresa.
- c) **Testes Psicológicos.** Os testes psicológicos são constituídos por um conjunto de provas com o objetivo de analisar o comportamento do candidato. A análise dos resultados pode determinar alguns traços dos candidatos, como: aptidões, comportamento, potencial intelectual, personalidade entre outras.
- d) **Testes Práticos.** Os testes práticos têm o objetivo de avaliar as habilidades dos candidatos. Como exemplo de testes práticos, tem-se a dinâmica de grupo e a entrevista. As dinâmicas são um conjunto de técnicas empregadas para definir a potencialidade e a habilidade do candidato ou do grupo, como também as relações interpessoais e intrapessoais dos candidatos quando em grupo.

Para Dessler (1998) e outros autores, a entrevista pode ser considerada uma das mais importantes técnicas do processo de Seleção. O objetivo é colher informações pessoais e profissionais, como também esclarecer pontos duvidosos contidos nos currículos. A entrevista pode ser considerada um dos procedimentos mais utilizados no processo de Seleção, pois o contato pessoal é uma das melhores formas de se extraírem conclusões sobre a pessoa. Para o entrevistador, esse é o momento de observar os aspectos pessoais do candidato relacionados ao cargo, como também observar seu temperamento, comportamento e interesses pessoais.

As vantagens da entrevista, segundo Gil (2001), são: contato direto, identificar melhor a capacidade do candidato para exercer o cargo, possibilitar a obtenção de dados em profundidade, pode ser utilizada de maneira exclusiva ou como complementação de dados obtidos em outras técnicas de Seleção.

Para Aquino (1992) e Gil (2001), a entrevista continua sendo um instrumento mais utilizado na atualidade para a Seleção de Pessoal e um método eficiente para a empresa conhecer o candidato. Porém se mostra com uma alta dose de subjetividade, principalmente, quando conduzida sem um objetivo estabelecido.

Como todo processo estudado, a entrevista também tem suas limitações. Segundo Gil (2001), são elas: exige muito tempo para aplicação, do ponto de vista financeiro é dispendiosa, existe dificuldades em registrar as informações e, principalmente, pode ser comprometida e dependente da subjetividade do entrevistador.

Conforme cita Gil (2001), a subjetividade é a limitação mais séria da entrevista. A avaliação do entrevistador depende do seu quadro de referência pessoal, dificultando, assim, a obtenção de dados uniformes. Neste caso, a eficiência da entrevista vai depender de algumas habilidades indispensáveis ao entrevistador, como: planejamento prévio de suas ações; habilidade no relacionamento interpessoal; perspicácia para identificar traços de personalidade; competência técnica; maturidade emocional; motivação; conhecer bem a organização e dirigentes; e saber coletar sistematicamente os dados, analisá-los e interpretá-los.

Amorim (2009) sugere que, nas últimas entrevistas, a futura chefia seja envolvida no processo como co-participante na escolha final do futuro colaborador, pois é necessário que o candidato tenha, além da qualificação adequada, a afinidade necessária para facilitar a adaptação e o próprio desempenho no setor.

Diante do exposto, o processo seletivo acertado proporciona resultados importantes para a organização, como: adequação das pessoas certas ao cargo, satisfação no trabalho, melhoria gradativa do potencial humano, melhoria do nível das relações humanas, maior rendimento e produtividade, favorecimento do sucesso profissional, elevação da satisfação com o desenvolvimento da atividade correta e evita perdas dos colaboradores pelo insucesso no cargo.

Para selecionar adequadamente, torna-se necessário definir bem os critérios, que, neste caso, são dependentes de como a empresa define suas políticas de pessoas e do sistema de descrição de cargos. Para fins de Seleção, é importante que consiga identificar nos candidatos os atributos e responsabilidades requeridos para o desempenho das atividades, referentes ao cargo pretendido.

Há de se considerar, ainda, que, quanto maior o número de técnicas de Seleção, maior será o número de informações para a seleção, como também maior será o tempo e o custo operacional. Por isto, não se deve esquecer o impacto econômico para a empresa quando o Recrutamento e Seleção são executados de forma inadequada à sua realidade, podendo comprometer o desempenho organizacional em seu sentido macro.

### **4.3 Seleção por Competências**

Os processos de mudança decorrentes da globalização, segundo Comini, Konuma e Santos (2007), apontam para cenários cada vez mais competitivos no contexto organizacional. Este ambiente turbulento, também, afeta e exige das pessoas um aumento da qualificação, da atualização constante de seu nível de informação e, ainda, mobilizando conhecimentos e habilidades que são transformados em novas competências.

Com as recentes mudanças econômicas, políticas e culturais, a função de Recursos Humanos também vem passando por transformações. Rabaglio (2005) mostra que os profissionais desta área estão desenvolvendo novas competências e habilidades que atendam às incertezas e turbulências do mundo dos negócios. Com isto, em vez de apenas associar técnicas específicas, as competências do setor têm sido ampliadas, envolvendo atributos mais subjetivos do conhecimento e do saber.

Em um mundo cada vez mais competitivo, pessoas e organizações precisam mostrar melhores qualificações e resultados, ou seja, é necessário desenvolver suas competências. Sob essas condições, Resende (2000) afirma que o desafio é adaptar as pessoas no presente e prepará-las para as incertezas do futuro. As grandes transformações no meio

organizacional exigem do colaborador um pouco mais: é importante que ele esteja ajustado ao seu cargo e função, como também, esteja satisfeito com a qualidade de vida proporcionada no ambiente de trabalho.

A Seleção por Competências, de acordo com Rabaglio (2005), é uma metodologia desenvolvida para os gestores selecionarem seus times de trabalho com consistência, foco e objetividade. Através dela, é possível realizar o mapeamento do perfil das competências, e assim desenvolver ferramentas personalizadas para investigação da presença ou não das competências desejadas no comportamento do candidato.

Dutra (2004) explica que qualquer empresa pode usar a Seleção por Competência com o objetivo de profissionalizar seus recursos humanos, seus gestores e valorizar a Seleção com foco em resultados. Afinal, a Seleção é a porta da empresa e o início de tudo. Não basta admitir pessoas, mais, sim, buscar perfis específicos para o sucesso de atividades específicas e, para isso, é preciso ter técnica e ferramentas que permitam um trabalho de qualidade.

Almeida (2004) acrescenta que é necessário manter profissionais altamente capazes e talentosos que satisfaçam os requisitos da organização, sempre treinando, atualizando e selecionando, criteriosamente, aqueles que irão desempenhar as atividades na empresa.

Segundo Rabaglio (2005), a diferença entre a Seleção Tradicional e a Seleção por Competências consiste em: na primeira, há pouca consistência e a análise de comportamento é uma questão particular; já, na segunda, a observação da conduta e das características das pessoas é realizada mediante técnicas específicas. A Seleção por Competência está focada na identificação do candidato possuidor de competências compatíveis às da empresa.

Com isso, Fleury e Fleury (2004) mostram que a organização precisa definir previamente as competências essenciais a serem consideradas, pois serão as sustentadoras de seus negócios. Em geral, essas competências são formadas por:

- a) Competências intrínsecas ou estruturais: que constituem as características inerentes aos seres humanos e representam a estrutura de personalidade do indivíduo, sua maneira de ser e de agir (adaptabilidade, integridade profissional, autoconfiança, autocontrole, capacidade analítica, capacidade de comunicação, capacidade de influência, capacidade de direção e

controle, capacidade de realização, comprometimento, empatia, dinamismo, habilidade social, inovação, dentre outras).

- b) Competências de gestão ou empresariais: representam a capacidade para gerenciar as complexidades inerentes ao papel profissional, compreendendo conceitos e procedendo a análises (pensamento estratégico e habilidades de fazer julgamentos rápidos em situações ambíguas ou novas, avaliação e controle do trabalho em equipe, capacidade de desenvolver pessoas, cooperação, entendimento de processos, gestão de mudanças, negociação, planejamento, tratamento das informações, visão estratégica, dentre outras).
- c) Competências Técnicas: referentes aos conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, considerando-se que o conhecimento é a base do desempenho eficiente e eficaz, constitui a capacidade de compreensão dos fatos ao ter que tomar decisões assertivas, fazendo uso da experiência.

De acordo com Rabaglio (2005), as principais competências observadas nos indivíduos são: adaptabilidade com as mudanças e situações duvidosas, capacidade de pensar taticamente, tomar decisões ajustadas diante de pressão, disposição para trabalhar aprendendo com colegas de trabalho, tomar decisões com exatidão, saber trabalhar em equipe, saber negociar quando houver problema, sobressair de situações difíceis, diferenciar trabalho da vida pessoal e ser flexível.

Na opinião de Gramigna, (2007), a Seleção por Competência deverá ser realizada depois do processo seletivo normal, no qual foram avaliadas as características pessoais e profissionais. As empresas geralmente escolhem dez competências, no máximo, para serem avaliadas e as aplicam em um ou dois candidatos finalistas.

A Seleção por Competências, portanto, tem o intuito de designar para organização, um profissional que seja capaz de desenvolver todo seu potencial de forma contínua, realizando funções pertinentes ao cargo com eficiência e responsabilidade. Rabaglio (2005) acrescenta que o objetivo deste método é trabalhar com o foco no planejamento definido, através de uma comunicação clara entre o requisitante e o selecionador.

As principais vantagens da Seleção por Competências apresentadas por Rabaglio (2005) são: seleção realizada com maior foco e objetividade por meio de uma ferramenta consistente e de fácil utilização; maior consistência na identificação de comportamentos



específicos relevantes para a vaga; facilidade de avaliação de desempenho futuro; boa probabilidade de adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; baixa rotatividade e aumento de produtividade; fortalecimento da parceria entre a área de Seleção e a requisitante; aumento da credibilidade da área de Seleção para os clientes internos e externos.

Dutra (2004) cita alguns pontos de vantagens com a implantação da Seleção por Competências, como:

- a) Objetividade na Seleção, desenvolvimento de um processo sistemático, com facilidade para prever o desempenho futuro do colaborador, com maior garantia de uma contratação de sucesso, boa adequação do profissional à organização e às atividades a serem desempenhadas.
- b) Diminui a influência de opiniões, sentimentos ou preconceitos dos selecionadores e candidatos, chegando bem próximo da verdade e fornecendo dados concretos sobre seu desempenho.
- c) Fortalece a parceria entre as áreas requisitantes e de Seleção, uma vez que a área de Seleção ganha maior credibilidade junto aos seus clientes requisitantes, e a área de Seleção faz um *marketing* positivo da organização com os candidatos, passando uma imagem de profissionalismo, ética e respeito pelo ser humano.

Segundo Fleury (1999), identificar um profissional com todas as características exigidas e que se adapte à organização não é fácil. Até o momento, não existe um método específico de Seleção com sucesso garantido. Todos os procedimentos têm suas vantagens e desvantagens. Porém, acredita-se que a Seleção por Competência seja a mais adequada, com maiores chances de uma escolha eficaz, ou seja, sua praticidade se torna uma garantia capaz de medir cada habilidade que os candidatos possuem para um bom desempenho no cargo.

Por outro lado, Gramigna (2007) alerta que a Seleção por Competência é um método bastante eficaz se aplicado de forma correta, caso contrário, pode gerar algumas dificuldades para os profissionais de Recursos Humanos. Rabaglio (2005) acrescenta que é importante o avaliador descrever a realidade objetiva do candidato com exatidão, para que não haja falhas no processo, tendo que tratar sua análise de modo criterioso, sem perder a origem ética.

## **5 METODOLOGIA**

Este capítulo refere-se aos aspectos metodológicos que foram aplicados na pesquisa, como também a descrição dos procedimentos realizados. O texto apresenta a classificação da pesquisa em função da: natureza, abordagem do problema, objetivos e procedimentos técnicos.

### **5.1 Caracterização da Pesquisa**

Para Ruiz (2002), a pesquisa em si tem o significado de relacionar um conjunto de procedimentos sistemáticos e de raciocínio, com a finalidade de estudar um problema em questão e propor soluções utilizando os métodos científicos. Conforme Gil (2010), a pesquisa é exigida quando as informações são insuficientes ou não respondem ao problema. Os conhecimentos disponíveis, métodos e técnicas de investigação científica formam a base de desenvolvimento, que vai desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

Segundo Acevedo e Nohara (2004), a pesquisa científica é a concretização de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida seguindo as normas metodológicas. Andrade (2008) acrescenta que uma das finalidades deste tipo de pesquisa é explicar a relação entre dois ou mais fenômenos. Para se entender a amplitude do planejamento da pesquisa, Gil (2010) relata que deve haver um delineamento da pesquisa, em que são definidos os fundamentos metodológicos, objetivos, ambiente da pesquisa e técnicas utilizadas na coleta e análise dos resultados.

Em relação à finalidade da pesquisa, esta pode ser caracterizada como aplicada, pois, conforme os estudos de Negra (2004) e Andrade (2009), contribui para a ampliação do conhecimento científico, configurando-se pela possibilidade de aplicação dos seus resultados na solução de problemas ocorridos no contexto estudado ou, ainda, pela descoberta de

princípios científicos que promovam o avanço do conhecimento na área em estudo. Assim, podem surgir novas questões a serem investigadas.

Com relação à classificação da pesquisa quanto aos objetivos, este estudo assume características exploratórias e descritivas. Segundo Oliveira (2003), a pesquisa é exploratória porque busca conhecer melhor o problema estudado a partir de um estudo de casos múltiplos utilizando entrevistas como técnica de pesquisa. E descritiva porque, seguindo o que afirma Vergara (2005), este tipo de pesquisa expõe características de determinada população ou fenômeno, com o propósito de descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc. (Gil, 2010, p. 41).

Para fins desta pesquisa foi utilizado um estudo de casos múltiplos, que, segundo Yin (2005), segue a mesma técnica do estudo de caso. Gil (2010) define como um estudo conjunto de mais de um caso que o pesquisador investiga determinado fenômeno com o objetivo de obter generalizações. Desta forma, Yin (2005) afirma que neste tipo de estudo os resultados apresentam uma maior generalidade dos fatos, com um aprofundamento menor na avaliação dos casos individualmente.

Diante do contexto apresentado, esta é uma pesquisa científica aplicada, com características exploratórias e descritivas em casos múltiplos, sob tema “percepção dos gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no recrutamento e seleção dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da região metropolitana do Recife”.

### 5.1.1 Coleta de Dados

Para Ruiz (2002), a coleta de dados é a fase em que ocorre a investigação, e a extração dos dados da realidade estudada, refere-se à parte prática da pesquisa. Neste caso, a técnica de pesquisa utilizada para captação dos dados foi a entrevista. Andrade (2009) considera que a entrevista é técnica mais eficiente para a obtenção de informações, conhecimentos ou opiniões sobre um assunto abordado. Vergara (2005) destaca que uma das vantagens da entrevista é o esclarecimento de perguntas ao entrevistado no ato, além analisá-lo de forma mais completa. Para Oliveira (2003), a entrevista, além de coletar os fatos objetivamente, oferece a oportunidade única de captar dados subjetivos, ou seja, oferece uma leitura das atitudes e condutas do entrevistado à medida que ele vai respondendo às perguntas.

Para a aplicação deste estudo foi utilizada a entrevista estruturada e focalizada. A entrevista estruturada, conforme Lakatos e Marconi (2009), acontece no momento em que o pesquisador estabelece previamente um roteiro para as entrevistas. Já, Acevedo e Nohara (2004) caracterizam a entrevista estruturada da seguinte forma: utiliza perguntas fixas, tem uma redação padronizada para todos os entrevistados, as alternativas para as respostas já são fornecidas em que o entrevistado limita-se a escolher uma ou mais respostas dentre o universo fornecido e se aplica a um grande número de entrevistados. Andrade (2008), explica que as entrevistas focalizadas são caracterizadas por perguntas abertas, em que é utilizado um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

O roteiro de perguntas das entrevistas foi baseado na Escala *Likert* de 4 pontos, com o objetivo de permitir que os entrevistados se pronunciassem sobre a intensidade e direção de suas opiniões em relação aos itens relacionados ao perfil e as competências individuais que os gestores técnicos devem possuir. Segundo Malhotra *et al.* (2005), a escala *Likert* é um tipo de escala somatória de resposta psicométrica, muito utilizada em questionário que mede atitudes ou opiniões dos respondentes ou entrevistados nas pesquisas. Normalmente são utilizadas cinco categorias de respostas, porém de acordo com os estudos de Alexandre *et al.* (2003), as discussões sobre um número ideal definitiva de categorias da escala de *Likert* ainda não se tem uma conclusão. Para esta pesquisa, foi escolhida a opção por uma escala de 4 pontos, objetivando forçar o entrevistado a se posicionar por uma opção mais definitiva, uma vez que a opção central que está relacionada a uma posição neutra, não existe.

Segundo Mattar (2001), deve-se atribuir valores numéricos às respostas que reflitam a opinião dos entrevistados em relação à cada afirmação. Com isto, os valores atribuído na escala *Likert* de 4 pontos de nível de importância das competências individuais que o gestor técnico deve ter foram: 1 - nenhuma importância, 2 - pouca importância, 3 - considerável importância e 4 - muito importante.

Para criar um roteiro de entrevistas adequado e que atendesse aos objetivos foram realizadas várias pesquisas com base em estudos dos autores referenciados neste trabalho. O levantamento para elaboração do roteiro para entrevista foi realizado com base nos dados divulgados no Cadastro Industrial de Pernambuco (FIEPE, 2010). As perguntas iniciais foram elaboradas com o propósito de confirmar os dados e as características específicas das indústrias pesquisadas. Outras perguntas, também, foram elaboradas com a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre o segmento industrial e constituir o perfil de cada indústria pesquisada. Desta forma, buscou-se confirmar dados como: razão social, nome de fantasia, tempo de existência, mercado de atuação, público alvo, número de colaboradores, dentre outros.

O segundo grupo de aspectos levantados nas entrevistas buscou elaborar o perfil dos entrevistados que, neste caso, foram os gestores de RH das indústrias. Os aspectos levantados foram: gênero, formação, tempo de empresa, etc.

O terceiro grupo de aspectos levantados nas entrevistas com os gestores de RH focou o processo de recrutamento específico para os cargos de gestão técnica. Buscou-se conhecer aspectos como a política de recrutamento, nível de terceirização do recrutamento, meios de recrutamento mais utilizados, dentre outros.

O quarto grupo de aspectos levantados nas entrevistas procurou caracterizar o processo de seleção para os cargos técnicos, levantando as principais técnicas de seleção, nível de terceirização da seleção, dentre outros.

O quinto grupo de aspectos levantados nas entrevistas, buscou traçar o perfil geral do gestor técnico das indústrias pesquisadas, incluindo tópicos como: gênero, faixa etária, formação, tempo de experiência, conhecimentos de informática, idiomas, etc.

Os últimos dados solicitados nas entrevistas buscaram responder ao objetivo específico de traçar as principais competências dos gestores técnicos do agronegócio na RMR. Foi apresentado a cada entrevistado uma relação de competências baseadas nos autores

estudados na revisão bibliográfica desenvolvida para a realização deste estudo, em especial Silva (2002), Fleury e Fleury (2004), Miguel (2004), Dutra *et al.* (2006), Brandão *et al.* (2008), Fernandes e Comini (2008) e Toni *et al.* (2009).

A fim de cumprir o objetivo proposto cada entrevistado deveria marcar um dos 4 pontos da escala *Likert* definindo o grau de importância de cada competência relacionada para o processo de Recrutamento e Seleção dos gestores técnicos do agronegócio das indústrias pesquisadas.

Nesse momento, utilizaram-se os três tipos de competências individuais, proposto por Fleury e Fleury (2004): competências de negócio, sociais e técnicas.

As 18 competências de negócios elencadas e diretamente relacionadas à interação da empresa com seu ambiente estão expostas no Quadro 13 abaixo.

Administrar e organizar o tempo	Melhoria contínua dos processos
Agir com responsabilidade socioambiental	Orientação para o Cliente
Capacidade de sair do fluxo comum em busca da inovação	Orientação para Resultados
Capacidade de tomar decisão	Pensar estrategicamente
Cumprimento de Prazos	Pensar fora dos padrões estabelecidos em busca de alternativas criativas para solucionar os problemas
Foco na Qualidade	Planejamento Organizacional
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho	Preocupação com segurança e saúde
Gestão de Recursos	Saber orientar
Identificar oportunidades de negócio	Tomar decisões com imparcialidade

Quadro 13: Competências de Negócios

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Silva (2002), Fleury e Fleury (2004), Miguel (2004), Dutra *et al.* (2006), Brandão *et al.* (2008), Fernandes e Comini (2008) e Toni *et al.* (2009).

Em relação às competências sociais foram elencadas 28 competências diretamente relacionadas à interação com as pessoas, conforme Quadro 14 abaixo.

Administrar conflitos	Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais
Ambição: para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos	Habilidade de negociação
Autodesenvolvimento	Habilidade para gerir pessoas
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações	Incentivar a criatividade da equipe
Capacidade de análise e síntese	Liderança
Capacidade de auto-crítica	Motivar equipe
Capacidade de resolução de problemas	Orientação para o conhecimento
Capacidade de trabalho em um contexto internacional	Postura proativa e realizadora
Capacidade para ouvir	Prever problemas
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas	Responsabilidade e ética
Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade	Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos
Conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional	Ter ideias claras, utilizando métodos que facilitem a compreensão
Energia e vitalidade para as ações	Tolerância a pressão
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	Trabalho em equipe

Quadro 14: Competências Sociais

Fonte: Elaborado pela autora com base nos estudos de Silva (2002), Fleury e Fleury (2004), Miguel (2004), Dutra *et al.* (2006), Brandão *et al.* (2008), Fernandes e Comini (2008) e Toni *et al.* (2009).

Para o levantamento das competências técnicas foi apresentado um quadro aos gestores de RH a fim de que fossem listadas as 10 principais competências relacionadas ao conhecimento técnico específico dos gestores das áreas técnicas. Ressalta-se que em todo levantamento bibliográfico desenvolvido para realização deste estudo não se identificou qualquer trabalho que listasse as competências técnicas para gestores do agronegócio.

Após o roteiro de entrevista ser confeccionado, o trabalho de campo seria o próximo passo. Porém, antes de iniciar a pesquisa de campo foi necessário avaliar o roteiro de entrevistas através de um pré-teste. Neste caso, foram realizadas quatro entrevistas, com

gestores de empresas do ramo da construção civil, educação, hospitalar e de esportes. Ao final foram identificados alguns pontos de melhoria no roteiro de entrevistas, como: excluir alguns termos técnicos, modificar algumas perguntas mal formuladas ou com duplo sentido, acrescentar o ítem número de colaboradores temporários e trocar a sequência de algumas perguntas. As entrevistas do pré-teste tiveram a duração média de 50 minutos que serviu de parâmetro para o agendamento com os gestores de RH das indústrias a serem pesquisadas.

## 5.2 População Pesquisada e Análise dos Dados

Segundo Andrade (2008), a definição de universo ou população refere-se à quantidade total dos elementos que compõem o fenômeno estudado, enquanto as amostras são uma parte do universo, ou seja, parcelas de elementos retirados da população. De acordo com Acevedo e Nohara (2004), a amostra significa uma parte da população ou universo e a amostragem é o processo de colher amostras do universo.

As indústrias a pesquisadas foram retiradas a partir do levantamento bibliográfico do Cadastro Industrial de Pernambuco (Fiepe, 2010) seguindo os parâmetros estabelecidos neste estudo:

- a) Foco da pesquisa: Indústrias.
- b) Porte das indústrias: grande porte. (Este critério tem justificativa baseada na definição do número de colaboradores existentes nas indústrias, adotados pelo IBGE e pelo Sebrae, em que mais de 500 empregados e considerada indústria de grande porte).
- b) Setor de atuação: agronegócio.
- c) Abrangência geográfica: Região Metropolitana do Recife - RMR.
- d) Relação das indústrias: baseado no Cadastro Industrial de Pernambuco (Fiepe, 2010).
- e) Universo: oito indústrias de grande porte do agronegócio na RMR.



No Cadastro Industrial de Pernambuco (Fiepe, 2010) foi verificado que oito indústrias atendiam às características delimitadas pelo estudo. Estas foram convidadas para participarem da pesquisa, no entanto, uma delas não aceitou. Ressalta-se que a única indústria que não participou da pesquisa, informou que estava em processo de mudanças em sua gestão, portanto não poderia participar do estudo. Desta forma, sete gestores de Recursos Humanos foram entrevistados, os quais responderam devidamente ao roteiro de entrevistas estruturadas.

Para preservar o anonimato das indústrias, estas serão identificadas por letras, conforme Tabela 3, abaixo.

**TABELA 3**  
Relação das Indústrias Participantes

<b>INDÚSTRIAS</b>	<b>SETOR DO AGRONEGÓCIO</b>	<b>LOCALIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS</b>
<b>Indústria A</b>	Processamento e Transformação	Jaboatão dos Guararapes
<b>Indústria B</b>	Processamento e Transformação	Recife
<b>Indústria C</b>	Processamento e Transformação	Recife
<b>Indústria D</b>	Processamento e Transformação	Jaboatão dos Guararapes
<b>Indústria E</b>	Processamento e Transformação, Distribuição e Consumo	Igarassu
<b>Indústria F</b>	Processamento e Transformação, Distribuição e Consumo	Ipojuca
<b>Indústria G</b>	Processamento e Transformação, Distribuição e Consumo	Recife

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Fiepe (2010)

Segundo Lakatos e Marconi (2007), os dados provenientes das entrevistas podem ser tratados através de métodos que permitam a leitura subjetiva dos dados coletados, traduzindo-os de forma compreensiva no momento da sua análise.

Ruiz (2002) que sugere alguns passos para a operacionalização da pesquisa:

- a) Ordenação dos dados: mapear todos os dados vindos da pesquisa de campo (anotações, gravações, relatos, observações, dentre outros). No caso desta pesquisa, as anotações foram lidas e corrigidas para o perfeito entendimento dos dados.
- b) Classificação dos dados: parte-se do princípio de que a entrevista estruturada foi baseada em fundamentações teóricas que permitem estabelecer dados relevantes para a elaboração dos resultados. No caso deste estudo, o roteiro de entrevistas seguiu a fundamentação teórica e proporcionou a classificação dos dados em 5 grandes grupos anteriormente descritos, bem como a elaboração da escala de importância das competências abordadas.
- c) Análise final dos dados: estabelecer uma ligação entre os dados obtidos com as referências teóricas, respondendo aos objetivos do estudo. No caso deste trabalho, foi realizada a análise dos dados inicialmente para cada indústria pesquisada e posteriormente foi desenvolvida uma análise relacional comparativa entre as indústrias participantes da pesquisa.

## 6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa, provenientes de entrevistas estruturadas e focalizadas realizadas com os gestores de Recursos Humanos. As indústrias foram selecionadas para o estudo com objetivo principal de investigar quais as principais competências individuais exigidas aos gestores técnicos que atuam nas indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife na visão dos gestores de Recursos Humano.

### 6.1 Perfil das Indústrias Pesquisadas

Nesta seção é apresentado o resumo, com os principais resultados referentes ao ambiente industrial estudado, em que se procurou analisá-lo de acordo com as variáveis que viessem a caracterizar o conjunto de indústrias pesquisadas. Bem como, foi possível traçar o perfil dos gestores de Recursos Humanos, os quais atenderam ao pedido das entrevistas.

As indústrias pesquisadas pertencem ao setor do agronegócio de Pernambuco, atuam no segmento alimentar, estão situadas na Região Metropolitana do Recife e têm características de grande porte, conforme delimitações utilizadas pelo Sebrae e o IBGE para o número de colaboradores que deve ser acima de 500 pessoas. Especificamente, todas as indústrias são de processamento e transformação de alimentos, 43% atuam também no setor de distribuição e consumo, objetivando o mercado nacional e internacional, conforme Gráfico 1 a seguir.

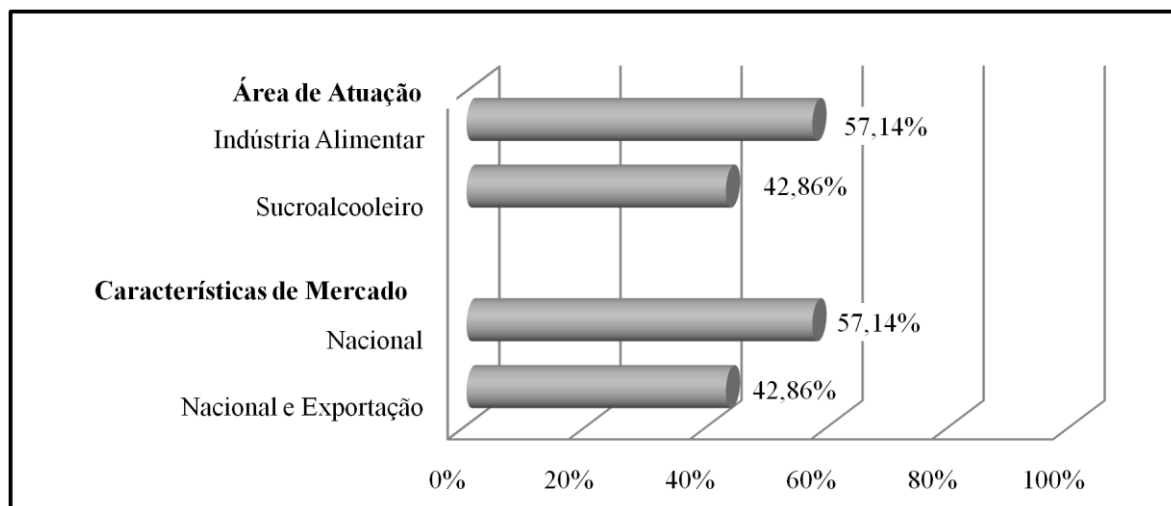


Gráfico 1: Características das Indústrias Participantes

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As indústrias pesquisadas atuam em sua maioria há mais de 100 anos no mercado (57,14%). Outras foram fundadas há 60 anos, e as duas últimas são mais recentes com 27 e 17 anos, cada uma pertence a um grupo empresarial diferente.

Abaixo, o Gráfico 2, apresenta a quantidade média de colaboradores existentes nas indústrias pesquisadas. Há de se destacar que 42,86% das indústrias trabalham com uma média de 1.851 colaboradores temporários, um número expressivo em comparação com a média de colaboradores fixos (1.452).

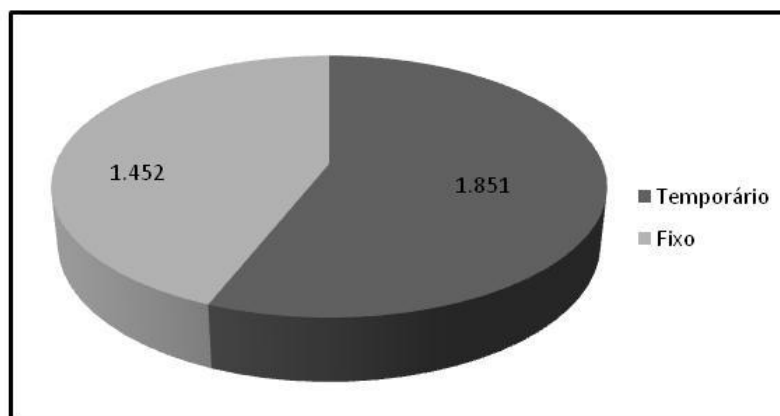


Gráfico 2: Número de Colaboradores (em média)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Com relação aos gestores da área de Recursos Humanos foi solicitado que respondessem algumas perguntas com o objetivo de traçar o perfil destes profissionais. O primeiro aspecto questionado foi a respeito do gênero, que indicou predominância de gestores do sexo feminino responsáveis pela área de RH, (71,43%), conforme o Gráfico 3 a seguir.

Identificou-se que a designação para o cargo de gestor de RH variou entre as

indústrias, basicamente em duas terminologias: gerente (85,71%) e coordenador (14,29%), embora com funções e responsabilidades semelhantes.

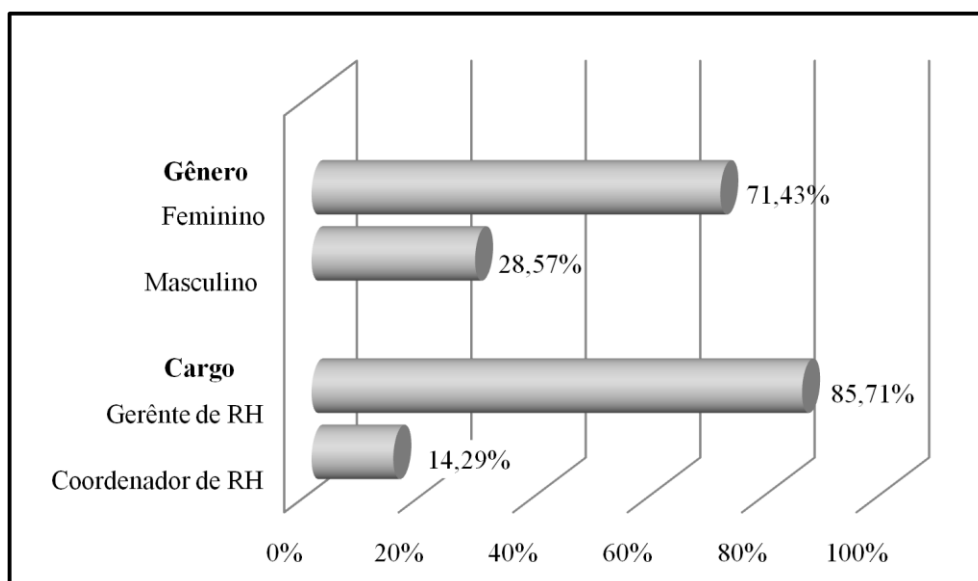


Gráfico 3: Perfil dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Todos os gestores de RH pesquisados têm nível de escolaridade superior com predominância de Psicologia (57,14%), seguido por Administração (28,57%) e Assistente Social (14,29%), como mostra o Gráfico 4 a seguir. Todos são especialistas na área de Gestão de Pessoas e 28,57% informaram que pretendem fazer outro curso desta natureza, em breve. Também, foi possível verificar que estes profissionais têm em média oito anos na indústria e que 42,86% foram valorizados pelo programa de recrutamento interno de suas organizações.

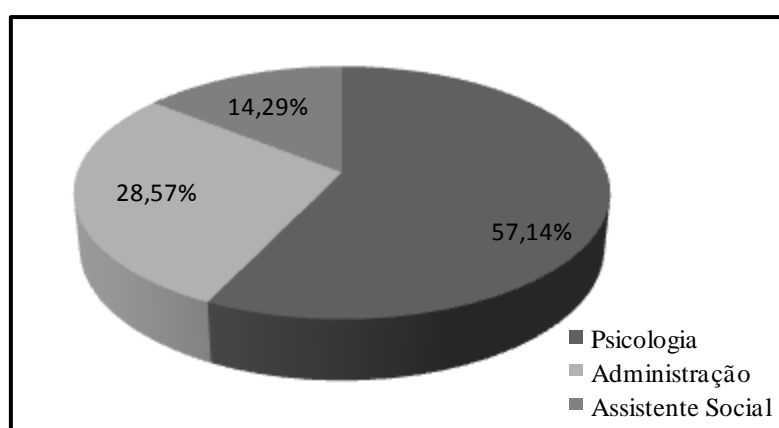


Gráfico 4: Formação Superior Completa dos Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Segundo o referencial teórico estudado as grandes organizações valorizam a formação e a atualização de seu capital intelectual, como foi verificado neste estudo. Lins e Zuniga (1998) explicam que as pessoas que trabalham na organização tornam-se capital

intelectual de grande importância. Pontes (2004) relata sobre a preocupação da organização em descobrir a pessoa certa para desenvolver certa atividade. Neste caso, o êxito nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas é essencial para definir o perfil psicológico e profissional do colaborador que a empresa deseja atrair. Por isto, a Gestão de Pessoas tem sido considerada um dos setores mais importantes para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade.

Como foi visto neste tópico, as indústrias pesquisadas são de grande porte, atuando no agronegócio de Pernambuco, especificamente no ramo alimentar, voltadas para o mercado nacional. Há uma concentração por uma gestão familiar que empregam em média 1.452 colaboradores fixos, destaca-se também a média elevada de colaboradores temporários (1.851).

Através da análise dos resultados foi observado que existe uma porcentagem maior de mulheres como gestoras da área de Recursos Humanos das indústrias, que apresentam uma formação superior, principalmente, em Psicologia e com especialização na área de Gestão de Pessoas.

## **6.2 Características dos Processos de Recrutamento e Seleção dos Gestores**

De uma forma geral o processo de Recrutamento, como já foi informado, inicia-se a partir da solicitação do responsável pela área que é enviada ao RH. O setor de RH por sua vez, executará o pedido, dando continuidade ao processo.

Dentro de um ambiente competitivo, as organizações cada vez mais estão preparando seus profissionais para as mudanças que estão por vir. Neste caso, constatou-se que todas as indústrias pesquisadas têm uma política de recrutamento interno que valoriza o profissional “da casa”.

O Recrutamento para gestores nas indústrias é Aberto e Contínuo, em que a qualquer momento, pode-se deixar o currículo na empresa e também no *site* (43%). Contudo, conforme o Gráfico 5, a seguir, as indústrias utilizam os serviços de empresas terceirizadas para o processo de Recrutamento, embora que 42,9% atuam, também, acompanhando e participando deste processo inicial, seja repassando os currículos existentes ou ainda enviando

seus colaboradores em potencial.

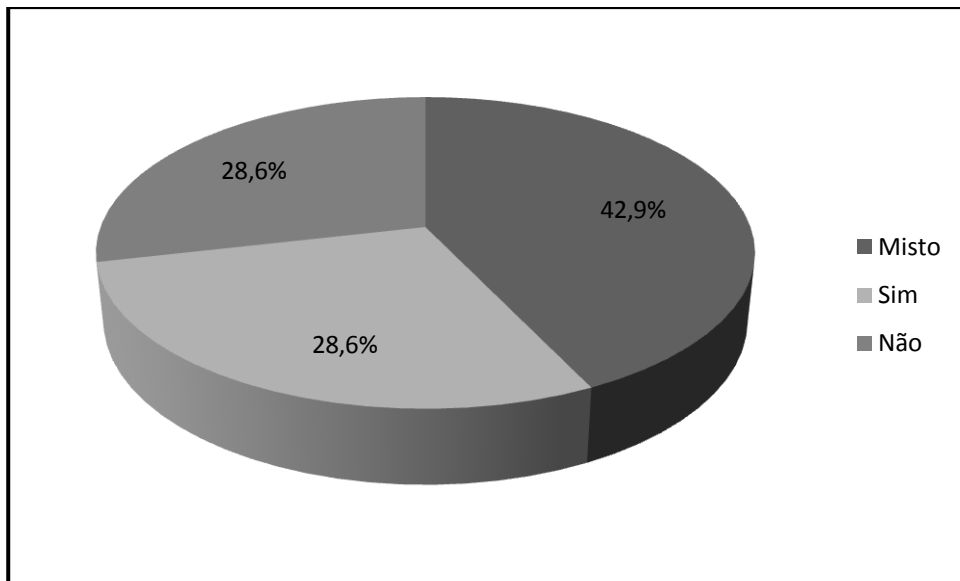


Gráfico 5: Processo de Recrutamento Terceirizado  
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Todas as indústrias utilizam a Indicação como principal meio de Recrutamento dos gestores, seguidos de jornais de grande circulação (85,7%) e consultorias (57%), como se pode observar no Gráfico 6 abaixo.

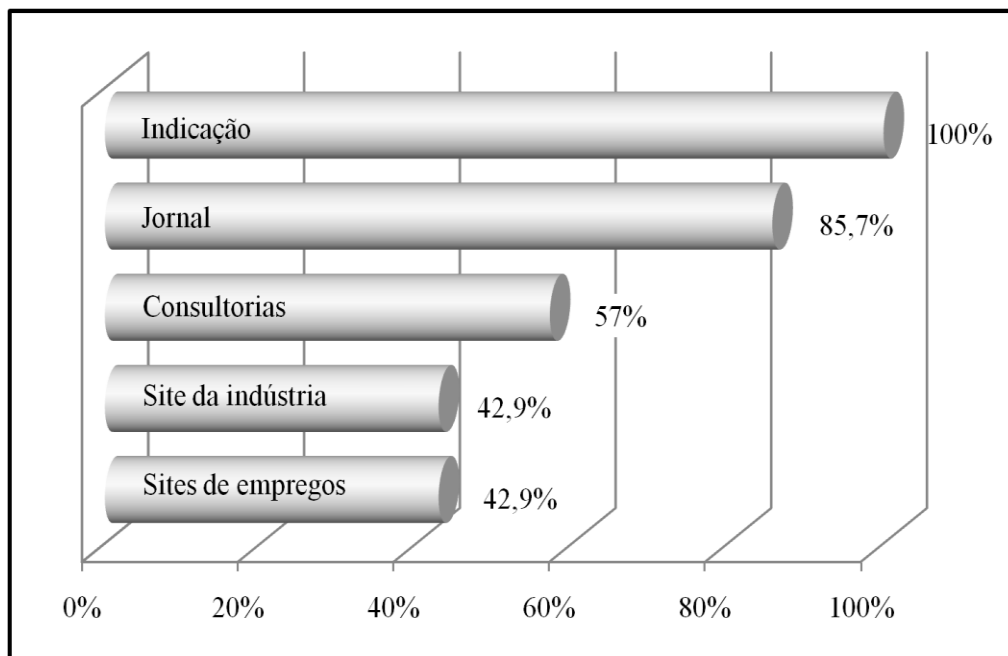


Gráfico 6: Meios Mais Utilizados no Recrutamento  
 Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O processo de seleção dos gestores é terceirizado para 28,6% das indústrias. Em outros 28,6% o processo é totalmente desenvolvido pela área de Recursos Humanos da própria indústria e 42,9% é executado em parceria com empresas especializadas, como mostra

o Gráfico 7 abaixo.

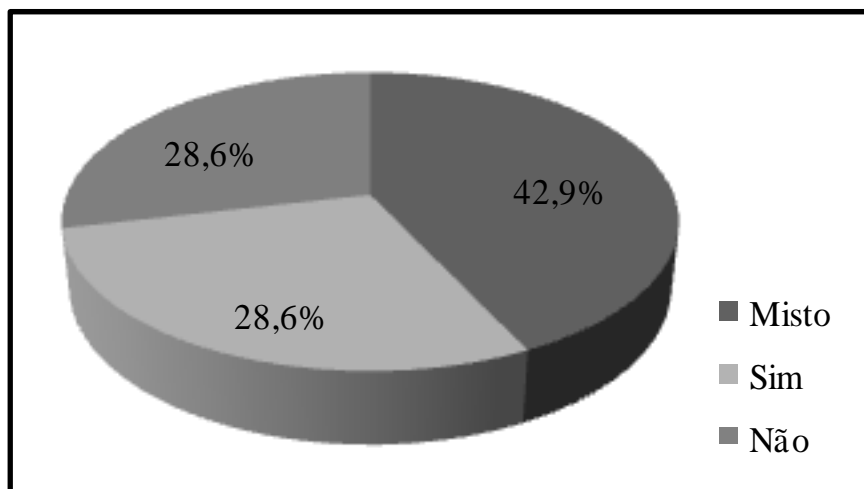


Gráfico 7: Processo de Seleção Terceirizado

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

As indústrias que acompanham e participam do processo de seleção (42,9%), deixam a cargo das empresas terceirizadas a atividade de avaliar os candidatos a gestores, através de testes psicológicos e teóricos, e elaboração do parecer final dos candidatos. Por sua vez, a organização deve analisar e convocar os candidatos indicados pela empresa terceirizada. Neste caso, a indústria fica com a responsabilidade de acompanhar o processo inicial e finalizar o processo com as últimas entrevistas e a contratação.

Uma das principais técnicas de Seleção utilizadas nas indústrias é a análise curricular. Como mostra o Gráfico 8 a seguir, o foco principal está na experiência geral e específica no setor em que a vaga está disponível. Além da análise curricular, outras técnicas destacam-se no processo de Seleção para o cargo de gestor, dentre elas os testes psicológicos (100%) e os testes teóricos (57,14%).

A terceirização dos processos de Recrutamento e Seleção segue uma tendência identificada no estudo teórico desenvolvido, em que as organizações utilizam a gestão terceirizada e especializada para que tenham maior competência e valor agregado na execução das atividades. Segundo Gramigna (2007) e Ruas (2001) pode-se recorrer aos serviços terceirizados para as atividades que não tenham ligação com a atividade-fim da organização, ou seja, devem ser repassadas a fontes externas especializadas algumas das responsabilidades do processo de busca e escolha de candidatos.



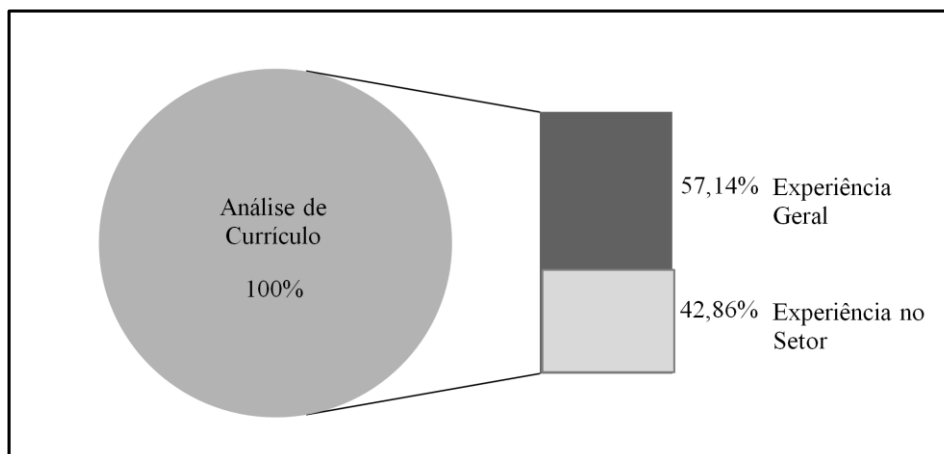


Gráfico 8: Análise de Currículo como Técnicas de Seleção  
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A entrevista é utilizada exaustivamente no processo de seleção, tanto no início como no final. Confirmando os estudos de Aquino (1992), Dessler (1998) e Gil (2001), em que defendem a entrevista como um instrumento muito utilizado na atualidade na Seleção de Pessoas e um método eficiente para a organização conhecer o candidato, principalmente referentes aos aspectos subjetivos e comportamentais.

Na pesquisa foi verificado que, em geral, as entrevistas são realizadas individualmente, em pares e com os superiores imediatos. Nesta última fase de escolha definitiva do novo gestor, existe uma tendência em envolver a gerência de RH e a chefia imediata para o cargo a ser preenchido que terá a palavra final na contratação.

Essa é outra tendência do uso e uma gestão mais participativa, em que a parte técnica do processo de seleção dos novos gestores é desenvolvida pelo RH e a escolha definitiva só será realizada a partir da opinião do chefe imediato do candidato, após a avaliação, segundo os critérios subjetivos e pessoais de escolha dos seus colaboradores. Isto corrobora com os estudos de autores como Gil (2001), Pontes (2004) e Amorim (2009) que sugerem o envolvimento da futura chefia no processo, como co-participante na escolha final do futuro colaborador, pois é necessário que o candidato tenha, além da qualificação técnica adequada, a afinidade necessária para facilitar a adaptação e o próprio desempenho no setor.

Como pode ser observado nos resultados apresentados, as indústrias têm uma tendência de utilizar os serviços de empresas especializadas nos processos de Recrutamento e Seleção, em que acompanham o processo e muitas vezes acontece de forma participativa. As indústrias valorizam o colaborador “da casa” com a política de recrutamento interno, mas deixam as portas abertas para que os candidatos depositem seus currículos a qualquer momento na empresa ou no *site*. A principal forma de atrair os candidatos no Recrutamento é

a indicação e anúncios em jornais; e as principais Técnicas de Seleção são a análise curricular, testes psicológicos e principalmente as entrevistas.

### 6.3 Perfil Geral do Gestor Técnico

Para o gestor de RH das indústrias pesquisadas foi apresentado um perfil geral do gestor técnico incluindo aspectos como gênero, faixa etária, conhecimentos específicos, dentre outros, os quais deveriam ser respondidos utilizando a escala *Likert*, para respostas de acordo com o grau de importância em relação ao aspecto analisado. O nível de variação na escala de 1 a 4, significa: 1 “nenhuma importância”, 2 “pouca importância”, 3 “considerável importância” e 4 “muito importante”.

Os dados obtidos foram os seguintes:

- a) Gênero: 71,47% consideram de “nenhuma importância” para o perfil do gestor técnico a escolha do gênero, embora a maioria que já esteja no cargo seja homens.
- b) Faixa etária: foi identificado que 57,14% das indústrias levam em consideração a idade dos candidatos, preferencialmente eles devem ter de 30 a 40 anos, pois o fator idade está relacionado, também, à formação completa do candidato e ao tempo de experiência na área que são itens essenciais.
- c) Formação acadêmica: as indústrias exigem dos candidatos formação superior completa na área do cargo disponível, de preferência em: administração; medicina veterinária; engenharia agrônoma, engenharia de produção, engenharia industrial ou engenharia de alimentos.
- d) Experiência na área de atuação: 42,86% consideram “muito importante” experiência de 4 a 5 anos na área e os demais avaliam este fator de “considerável importância”.
- e) Experiência no segmento da indústria: 42,85% definem como “muito importante” e outros tantos como “pouco importante” e 14,28% avaliam de “considerável importância”. A variação do tempo de experiência no segmento mais citado foi de 2 a 5 anos.

- f) Experiência em indústria segundo o porte: 57,14% dos entrevistados analisam de “considerável importância” este fator para indústrias de grande e médio porte.
- g) Conhecimento em informática: 71,43% acham “muito importante” o conhecimento de informática para o profissional de hoje em dia, embora o domínio de programas específicos não seja significativo na escolha dos gestores técnicos.
- h) Idiomas: 43% das indústrias pesquisadas têm sua produção destinada ao mercado internacional, embora o conhecimento em idiomas não tenha sido destacado como diferencial curricular para 85,71% dos gestores de RH, e apenas 14,29% afirmam ser de “considerável importância”.
- i) Disponibilidade para viagens ou residir em outro estado: 42,86% consideram “muito importante” este fator e 57,14% consideram “pouco importante” a disponibilidade para viagens, porque as indústrias pesquisadas atuam integralmente na área onde estão instaladas e, mesmo pertencentes a um grupo empresarial, os gestores técnicos são escolhidos para atuarem no local.

A Tabela 4, abaixo, sintetiza o perfil do gestor técnico esperado pelas indústrias do agronegócio pesquisadas.

**TABELA 4**  
Perfil dos Candidatos a Gestores

Perfil do Gestor	Grau de Importância Crescente (%)			
	Nenhuma	Pouca	Considerável	Muito
Gênero (masculino ou feminino)	71,43	28,57		
Faixa Etária (31 a 35 anos)	28,57	14,29	57,14	
Faixa Etária (36 a 40 anos)	28,57	14,29	57,14	
Formação Acadêmica Específica				100
Conhecimento Básico em Informática			28,57	71,43
Idiomas	85,71		14,29	
Tempo de Experiência na Área			57,14	42,86
Tempo de Experiência no Segmento da Indústria		42,86	14,29	42,86
Experiência em Indústria de Médio Porte	14,29	14,29	57,14	14,29
Experiência em Indústria de Grande Porte			71,43	28,57
Disponibilidade para Viagens ou Residir em Outro Estado		57,14		42,86

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Portanto, conforme os dados acima, as indústrias desejam contratar gestores técnicos sem distinção de gênero, mas que tenham formação acadêmica específica na área e

idade entre 30 e 40 anos. O fator ligado à experiência tem grande peso na aceitação do candidato, devendo ter desenvolvido suas atividades em organizações tão importantes quanto a que estão se candidatando e conhecerem bem os processos industriais utilizados.

Identificou-se que o conhecimento básico em informática é muito importante, ao contrário do conhecimento em idiomas que não é considerado um diferencial, até mesmo nas indústrias que atuam também com exportação. Provavelmente, no entendimento do gestor de RH, esta competência não faz parte das atribuições dos gestores técnicos e sim do nível estratégico das indústrias.

#### **6.4 Principais Competências Exigidas aos Gestores Técnicos do Agronegócio**

Para fins deste trabalho foi utilizada a definição de competências individuais proposta por Fleury e Fleury (2004), em que as competências individuais são entendidas como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um determinado contexto, podendo haver mudanças ou restrições, de forma a agregar valor econômico à organização, como também, valor social a si mesmo. Os autores classificam as competências individuais em três categorias:

- a) Competências de Negócio (interação da empresa com seu ambiente ou com o entendimento do negócio, ou ainda são orientadas para as necessidades e exigências do mercado).
- b) Competências Técnicas (ênfase nos *inputs* do conhecimento ou experiência técnica com relação à área de atuação).
- c) Competências Sociais (ênfase na interação com as pessoas).

Uma das grandes dificuldades identificadas no estudo foi a construção de um rol de competências individuais específicas para os gestores técnicos do agronegócio, uma vez que não foram identificados estudos com objetivos semelhantes e que destacassem competências específicas.

A fim de auxiliar o entendimento dos objetivos deste trabalho que buscou investigar quais as principais competências individuais exigidas aos gestores técnicos que atuam nas indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife na

visão dos gestores de Recursos Humano, foram elencadas diversas competências consideradas importantes pelos autores estudados, como: Silva (2002), Miguel (2004), Dutra *et al.* (2006), Brandão *et al.* (2008), Fernandes e Comini (2008) e Toni *et al.* (2009), subdivididas em Competências de Negócio e Sociais, respectivamente, conforme a abordagem de Fleury e Fleury (2004) e expostas no instrumento de coleta de dados, com a finalidade de guiarem o entendimento teórico utilizado e facilitarem o preenchimento das informações solicitadas.

O quadro 15, abaixo, relaciona-se as Competências de Negócio e Sociais sugeridas no rol apresentado aos participantes da pesquisa.

<b>COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO</b>	
Administrar e organizar o tempo	Melhoria contínua dos processos
Agir com responsabilidade socioambiental	Orientação para o Cliente
Capacidade de sair do fluxo comum em busca da inovação	Orientação para Resultados
Capacidade de tomar decisão	Pensar estrategicamente
Cumprimento de Prazos	Pensar fora dos padrões estabelecidos em busca de alternativas criativas para solucionar os problemas
Foco na Qualidade	Planejamento Organizacional
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho	Preocupação com segurança e saúde
Gestão de Recursos	Saber orientar
Identificar oportunidades de negócio	Tomar decisões com imparcialidade
<b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b>	
Administrar conflitos	Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais
Ambição: para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos	Habilidade de negociação
Autodesenvolvimento	Habilidade para gerir pessoas
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações	Incentivar a criatividade da equipe
Capacidade de análise e síntese	Liderança
Capacidade de auto-crítica	Motivar equipe
Capacidade de resolução de problemas	Orientação para o conhecimento
Capacidade de trabalho em um contexto internacional	Postura proativa e realizadora
Capacidade para ouvir	Prever problemas
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas	Responsabilidade e ética
Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade	Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos
Conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional	Ter ideias claras, utilizando métodos que facilitem a compreensão
Energia e vitalidade para as ações	Tolerância a pressão
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	Trabalho em equipe

Quadro 15: Relação das Competências de Negócio e Sociais  
Fonte: Elaborado pela autora

Abaixo, a Tabela 5 expõe as respostas obtidas através das entrevistas com os gestores de RH, em relação ao grau de importância das competências individuais do tipo de negócio que o gestor técnico deve ter. Com base na escala *Likert* de 4 pontos foram atribuídos valores numéricos às respostas dos entrevistados de forma a refletir a opinião de cada um, em relação à afirmação. Ao final de cada coluna, tem-se o somatório das respostas dos entrevistados por indústria, como também, tem-se na coluna da direita o somatório por cada competência elencada. Os valores foram atribuídos de acordo com a nomenclatura para uma escala de 4 pontos, em que: **1** - “nenhuma importância”, **2** - “pouca importância”, **3** - “considerável importância” e **4** - “muito importante”.

**TABELA 5**  
Escala de Importância das Competências de Negócio com Valores Atribuídos

RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DE NEGÓCIO	INDÚSTRIAS PESQUISADAS							SOMATÓRIO TOTAL (Máximo 28 pontos)
	Indústria A	Indústria B	Indústria C	Indústria D	Indústria E	Indústria F	Indústria G	
Administrar e organizar o tempo	4	4	4	4	3	4	3	26
Agir com responsabilidade socioambiental	2	3	3	2	3	2	2	17
Capacidade de sair do fluxo comum em busca da inovação	3	4	4	3	4	3	3	24
Capacidade de tomar decisão	4	3	4	4	4	3	4	26
Cumprimento de Prazos	4	4	4	4	4	4	4	28
Foco na Qualidade	4	4	4	4	4	4	4	28
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho	4	4	4	4	4	4	4	28
Gestão de Recursos	3	3	3	3	3	3	3	21
Identificar oportunidades de negócio	2	3	3	2	3	2	2	17
Melhoria contínua dos processos	4	4	4	4	4	4	4	28
Orientação para o Cliente	3	3	4	3	3	4	3	23
Orientação para Resultados	4	4	4	4	4	3	4	27
Pensar estrategicamente	4	3	3	4	4	3	4	25
Pensar fora dos padrões estabelecidos em busca de alternativas criativas para solucionar os problemas	3	3	3	3	3	2	2	19
Planejamento Organizacional	4	4	4	4	4	3	4	27
Preocupação com segurança e saúde	4	4	4	4	4	4	4	28
Saber orientar	4	4	4	4	4	4	4	28
Tomar decisões com imparcialidade	4	4	4	4	4	4	4	28
<b>SOMATÓRIO TOTAL (Máximo 72 pontos)</b>	64	65	67	64	66	60	62	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 5, anterior, as três indústrias que mais valorizam as competências de negócio elencadas neste estudo foram as Indústrias **C** com 67 pontos, seguidas da **E** (66 pontos) e **B** (65 pontos).

A Tabela 6, abaixo, expõe o somatório genérico alcançado por cada competência através das respostas dos entrevistados. Para isto, considera-se os valores para a nomenclatura das competências consideradas de “nenhuma importância” o valor obtido foi de 7 a 13 pontos, as de “pouca importância” o valor obtido foi de 14 a 20 pontos, as de “considerável importância” o valor obtido foi de 15 a 21 pontos e as “muito importante” o valor obtido foi de 22 a 28 pontos.

**TABELA 6**  
Somatório dos Valores Atribuídos as Competências de Negócio

<b>COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO DESEJADAS NO GESTOR TÉCNICO</b>	<b>SOMATÓRIO TOTAL (Máximo 28 pontos)</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
Cumprimento de Prazos	26	Muito importante
Foco na Qualidade	17	Muito importante
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho	24	Muito importante
Melhoria contínua dos processos	26	Muito importante
Preocupação com segurança e saúde	28	Muito importante
Saber orientar	28	Muito importante
Tomar decisões com imparcialidade	28	Muito importante
Orientação para Resultados	21	Considerável importância
Planejamento Organizacional	17	Considerável importância
Administrar e organizar o tempo	28	Considerável importância
Capacidade de tomar decisão	23	Considerável importância
Pensar estrategicamente	27	Considerável importância
Capacidade de sair do fluxo comum em busca da inovação	25	Considerável importância
Orientação para o Cliente	19	Considerável importância
Gestão de Recursos	27	Considerável importância
Pensar fora dos padrões estabelecidos em busca de alternativas criativas para solucionar os problemas	28	Pouca importância
Agir com responsabilidade socioambiental	28	Pouca importância
Identificar oportunidades de negócio	28	Pouca importância

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A seguir, a Tabela 7 apresenta os escores médios das respostas obtidas através da análise genérica das indústrias, em razão ao grau de importância das competências individuais do tipo de negócio que o gestor técnico deve ter.

**TABELA 7**  
**Percentual da Escala de Importância das Competências de Negócio**

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO DESEJADAS NO GESTOR TÉCNICO	ESCALA DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS (%)			
	Nenhuma (1)	Pouca (2)	Considerável (3)	Muito (4)
Administrar e organizar o tempo			28,57	71,43
Agir com responsabilidade socioambiental		57,14	42,86	
Capacidade de sair do fluxo comum em busca da inovação			57,14	42,86
Capacidade de tomar decisão			28,57	71,43
Cumprimento de Prazos				100
Foco na Qualidade				100
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho				100
Gestão de Recursos			100	
Identificar oportunidades de negócio		57,14	42,86	
Melhoria contínua dos processos				100
Orientação para o Cliente			71,43	28,57
Orientação para Resultados			14,29	85,71
Pensar estrategicamente			42,86	57,14
Pensar fora dos padrões estabelecidos em busca de alternativas criativas para solucionar os problemas		28,57	71,43	
Planejamento Organizacional			14,29	85,71
Preocupação com segurança e saúde				100
Saber orientar				100
Tomar decisões com imparcialidade				100

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A Tabela 8 abaixo, traz a análise das principais Competências de Negócio consideradas como “muito importante” para todos respondentes do estudo.

**TABELA 8**  
**Competências de Negócio Muito Importante**

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO	GRAU DE IMPORTÂNCIA (% Muito Importante)
Cumprimento de Prazos	100
Foco na Qualidade	100
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho	100
Melhoria contínua dos processos	100
Preocupação com segurança e saúde	100
Saber orientar	100
Tomar decisões com imparcialidade	100

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Algumas Competências de Negócio consideradas “muito importante” na opinião dos gestores de RH, também são encontradas nos estudos dos autores Silva (2002), Miguel



(2004), Brandão *et al.* (2008) e Toni *et al.* (2009), são elas: melhoria contínua dos processos, preocupação com segurança e saúde, saber orientar, tomar decisões com imparcialidade.

Já, na Tabela 9 abaixo, encontra-se as principais Competências de Negócio relacionadas como de “considerável importância” e “muito importante” para as indústrias.

**TABELA 9**  
Relação das Competências de Negócio Considerável e Muito Importante

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO	GRAU DE IMPORTÂNCIA (em %)	
	Considerável	Muito
Administrar e organizar o tempo	28,57	71,43
Capacidade de sair do fluxo comum em busca da inovação	57,14	42,86
Capacidade de tomar decisão	28,57	71,43
Orientação para o Cliente	71,43	28,57
Orientação para Resultados	14,29	85,71
Pensar estrategicamente	42,86	57,14
Planejamento Organizacional	14,29	85,71

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A Tabela 9 mostra a percepção do conjunto de Competências de Negócio em que se destacam “orientação para resultados” e “planejamento organizacional” com 85,71%, cada uma, como características “muito importantes” no gestor técnico. Outras competências que podem se destacar são: “administrar e organizar o tempo” e “capacidade de tomar decisão”; como competências “muito importantes” para o gestor.

A seguir, na Tabela 10 estão relacionadas às Competências de Negócio com “pouca importância” ou “considerável importância” segundo os gestores de RH das indústrias pesquisadas.

**TABELA 10**  
Relação das Competências de Negócio Pouco Importante e Considerável

COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO	GRAU DE IMPORTÂNCIA (em %)	
	Pouco	Considerável
Agir com responsabilidade socioambiental	57,14	42,86
Identificar oportunidades de negócio	57,14	42,86
Pensar fora dos padrões e buscar alternativas criativas para problemas	28,57	71,43

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Como se pode perceber na Tabela 10 anterior a preocupação com a “responsabilidade socioambiental” é uma característica “pouco importante” (57,14%) na visão dos gestores de RH ao que isto indica, a indústria visa às relações de mercado sem se preocupar com suas consequências. A ausência da preocupação com esta competência pode se tornar uma preocupação futura, como em relação ao esgotamento das reservas naturais e o declínio da qualidade de vida das pessoas.

A competência referente à “identificação de oportunidades de negócio” para 57,14% dos entrevistados tem “pouca importância”, deixando esta atividade a cargo da gestão estratégica das indústrias. A Competência de Negócio “pensar fora dos padrões e buscar alternativas criativas para problemas” é de “considerável importância” (71,43%) para os entrevistados, embora para os demais é considerada “pouco importante”.

A seguir, a Tabela 11 expõe as respostas obtidas através das entrevistas com os gestores de RH, em relação ao grau de importância das competências individuais do tipo sociais que o gestor técnico deve ter. Da mesma forma como feito anteriormente, com base na escala *Likert* de 4 pontos foram atribuídos valores numéricos às respostas dos entrevistados de forma a refletir a opinião de cada um, em relação à afirmação. Ao final de cada coluna, tem-se o somatório das respostas dos entrevistados por indústria, como também, tem-se na coluna da direita o somatório por cada competência elencada. Os valores foram atribuídos de acordo com a nomenclatura para uma escala de 4 pontos, em que: **1** - nenhuma importância, **2** - pouca importância, **3** - considerável importância e **4** - muito importante.

TABELA 11  
Escala de Importância das Competências Sociais com Valores Atribuídos

RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS SOCIAIS	INDÚSTRIAS PESQUISADAS							SOMATÓRIO TOTAL (Máximo 28 pontos)
	Indústria A	Indústria B	Indústria C	Indústria D	Indústria E	Indústria F	Indústria G	
Administrar conflitos	4	4	4	4	4	4	4	28
Ambição: para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos	2	3	3	2	3	2	2	17
Autodesenvolvimento	4	4	4	4	4	4	4	28
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações	4	4	4	4	3	2	2	23
Capacidade de análise e síntese	2	3	3	2	3	2	2	17
Capacidade de auto-crítica	4	4	4	4	4	4	3	27
Capacidade de resolução de problemas	4	4	4	4	4	4	3	27
Capacidade de trabalho em um contexto internacional	2	2	2	2	2	1	1	12
Capacidade para ouvir	3	4	4	3	4	3	4	25
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas	4	4	3	4	3	3	3	24
Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade	3	3	3	3	3	2	2	19
Conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional	4	4	4	4	4	3	3	26
Energia e vitalidade para as ações	3	2	2	3	3	2	3	18
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	4	4	4	4	4	4	4	28
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	4	4	4	4	4	4	4	28
Habilidade de negociação	2	3	4	2	4	3	4	22
Habilidade para gerir pessoas	3	4	4	3	4	3	4	25
Incentivar a criatividade da equipe	3	4	4	3	4	3	2	23
Liderança	4	4	4	4	4	4	4	28
Motivar equipe	4	4	4	4	3	3	2	24
Orientação para o conhecimento	3	3	4	3	4	3	4	24
Postura proativa e realizadora	4	3	3	4	3	2	2	21
Prever problemas	4	4	4	4	3	3	3	25
Responsabilidade e ética	3	3	4	3	4	3	4	24
Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos	3	3	2	3	3	2	2	18
Ter idéias claras, utilizando métodos que facilitem a compreensão	3	2	3	3	3	2	3	19
Tolerância a pressão	4	4	4	4	4	4	4	28
Trabalho em equipe	4	4	4	4	4	4	4	28
<b>SOMATÓRIO TOTAL 112</b>	95	98	100	95	99	83	86	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 11, anterior, as três indústrias que mais valorizam as competências sociais elencadas neste estudo foram as Indústrias **C** com 100 pontos, seguidas da **E** (99 pontos) e **B** (98 pontos).

A Tabela 12, abaixo, expõe o somatório genérico alcançado por cada competência através das respostas dos entrevistados. Para isto, considera-se os valores para a nomenclatura das competências consideradas de “nenhuma importância” o valor obtido foi de 7 a 13 pontos, as de “pouca importância” o valor obtido foi de 14 a 20 pontos, as de “considerável importância” o valor obtido foi de 15 a 21 pontos e as “muito importante” o valor obtido foi de 22 a 28 pontos.

**TABELA 12**  
Somatório dos Valores Atribuídos as Competências Sociais

<b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS DESEJADAS NO GESTOR TÉCNICO</b>	<b>SOMATÓRIO TOTAL (Máximo 28 pontos)</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
Administrar conflitos	28	Muito importante
Autodesenvolvimento	17	Muito importante
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	28	Muito importante
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	23	Muito importante
Liderança	17	Muito importante
Tolerância a pressão	27	Muito importante
Trabalho em equipe	27	Muito importante
Capacidade de auto-crítica	12	Considerável importância
Capacidade de resolução de problemas	25	Considerável importância
Conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional	24	Considerável importância
Capacidade para ouvir	19	Considerável importância
Habilidade para gerir pessoas	26	Considerável importância
Prever problemas	18	Considerável importância
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas	28	Considerável importância
Motivar equipe	28	Considerável importância
Orientação para o conhecimento	22	Considerável importância
Responsabilidade e ética	25	Considerável importância
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações	23	Considerável importância
Incentivar a criatividade da equipe	28	Considerável importância
Habilidade de negociação	24	Considerável importância
Postura proativa e realizadora	24	Considerável importância
Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade	21	Pouca importância
Ter idéias claras, utilizando métodos que facilitem a compreensão	25	Pouca importância
Energia e vitalidade para as ações	24	Pouca importância
Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos	18	Pouca importância
Ambição: para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos	19	Pouca importância
Capacidade de análise e síntese	28	Pouca importância
Capacidade de trabalho em um contexto internacional	28	Nenhuma importância

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Abaixo, a Tabela 13 apresenta os escores médios das respostas obtidas através das entrevistas com os gestores de RH, em razão ao grau de importância das competências individuais do tipo sociais que o gestor técnico deve ter.

**TABELA 13**  
**Percentual da Escala de Importância das Competências Sociais**

COMPETÊNCIAS SOCIAIS DESEJADAS NO GESTOR TÉCNICO	ESCALA DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS (%)			
	Nenhuma (1)	Pouca (2)	Considerável (3)	Muito (4)
Administrar conflitos				100
Ambição: para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos		57,14	42,86	
Autodesenvolvimento				100
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações		28,57	14,29	57,14
Capacidade de análise e síntese		57,14	42,86	
Capacidade de auto-crítica			14,29	85,71
Capacidade de resolução de problemas			14,29	85,71
Capacidade de trabalho em um contexto internacional	28,57	71,43		
Capacidade para ouvir			42,86	57,14
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas			57,14	42,86
Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade		28,57	71,43	
Conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional			28,57	71,43
Energia e vitalidade para as ações		42,86	57,14	
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe				100
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais				100
Habilidade de negociação		28,57	28,57	42,86
Habilidade para gerir pessoas			42,86	57,14
Incentivar a criatividade da equipe		14,29	42,86	42,86
Liderança				100
Motivar equipe		14,29	28,57	57,14
Orientação para o conhecimento			57,14	42,86
Postura proativa e realizadora		28,57	42,86	28,57
Prever problemas			42,86	57,14
Responsabilidade e ética			57,14	42,86
Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos		42,86	57,14	
Ter idéias claras, utilizando métodos que facilitem a compreensão		28,57	71,43	
Tolerância a pressão				100
Trabalho em equipe				100

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

A Tabela 14 abaixo, encontra-se as principais Competências Sociais consideradas como “muito importante” para todas as indústrias.

**TABELA 14**  
Competências Sociais Muito Importante

<b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA (em % Muito Importante)</b>
Administrar conflitos	100
Autodesenvolvimento	100
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	100
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais	100
Liderança	100
Tolerância a pressão	100
Trabalho em equipe	100

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

As principais Competências Sociais elencadas na pesquisa são encontradas em pelo menos três estudos citados no referencial dos autores Silva (2002), Miguel (2004) e Toni *et al.* (2009), que são: flexibilidade para lidar com diferenças pessoais, trabalho em equipe, tolerância a pressão, autodesenvolvimento e estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe. Como se pode verificar, as competências relacionadas ao trabalho em equipe e gestão mais participativa em que há valorização das competências individuais e do autodesenvolvimento do capital intelectual são importantes para todos os pesquisados.

Em seguida, tem-se a Tabela 15 com as principais Competências Sociais relacionadas como de “considerável importância” e “muito importantes” para as indústrias.

**TABELA 15**  
Relação das Competências Sociais Considerável e Muito Importante

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA (em %)	
	Considerável	Muito
Capacidade de autocrítica	14,29	85,71
Capacidade de resolução de problemas	14,29	85,71
Capacidade para ouvir	42,86	57,14
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas	57,14	42,86
Conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional	28,57	71,43
Habilidade para gerir pessoas	42,86	57,14
Orientação para o conhecimento	57,14	42,86
Prever problemas	42,86	57,14
Responsabilidade e ética	57,14	42,86

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Mais uma vez, a capacidade de autocrítica e de resolução de problemas estão em destaque, como competências essenciais ao gestor que busca liderar uma equipe, e, ainda, a competência de conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional que se complementam às que foram unanimidade entre os respondentes e expostos na Tabela 15.

Na Tabela 16 abaixo, encontram-se as Competências Sociais com “pouca importância” ou “considerável importância” pelos gestores, que são: ambição (para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos), capacidade de análise e síntese, comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade, energia e vitalidade para as ações, ser persistente e não desistir frente aos obstáculos, ter idéias claras, e utilizando métodos que facilitem a compreensão.

**TABELA 16**  
Relação das Competências Sociais Pouco Importante e Considerável

COMPETÊNCIAS SOCIAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA (em %)	
	Pouca	Considerável
Ambição: para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos	57,14	42,86
Capacidade de análise e síntese	57,14	42,86
Energia e vitalidade para as ações	42,86	57,14
Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos	42,86	57,14

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Das competências elencadas na Tabela 16 na verdade apenas “ambição para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos” e “capacidade de análise e síntese” tiveram a maioria dos gestores de RH classificando-as como “pouco importante” para seus gestores técnicos. As demais, foram consideradas “pouco importantes” por grande parte dos gestores de RH, mas de “considerável importância” para a maioria.

No caso das competências técnicas não foram sugeridas nenhuma competência no momento das entrevistas, os próprios gestores elencaram as mais importantes. Com isto, apenas o fator “muito importante” foi considerado para esta categoria.

Os gestores de RH não foram pressionados a relacionar um número mínimo de competências técnicas. Neste caso, algumas competências técnicas que foram indicadas como “muito importante” para alguns gestores de RH, não foram relacionadas por outros, então, pode-se concluir conforme a escala de 4 pontos que estas competências são “menos importantes” quando analisadas em conjunto. As competências técnicas citadas com “menos importância”, foram as seguintes: “saber tratar o problema de diferentes formas” foi elencada como “muito importante” para duas indústrias (**C** e **F**); a de “prever situações adversas na produção”, foi citada por **B** e **F**; a competência de “identificar pontos de melhorias nos procedimentos ou desenvolvimento do produto” foi mencionada por **A** e **D**; e por último tem-se a de “saber lidar com a delegação das tarefas” citada apenas por uma indústria (**E**).

As competências técnicas preferidas na opinião do gestor de RH das indústrias foram relacionadas na Tabela 17 a seguir, em que expõe as respostas obtidas através das entrevistas. Baseadas na escala *Likert* de 4 pontos foi atribuído um valor numérico às respostas dos entrevistados de forma a refletir a opinião de cada um em relação à afirmação. Ao final de cada coluna, tem-se o somatório das respostas dos entrevistados por indústria, como também, tem-se na coluna da direita o somatório por cada competência elencada. Em especial, para esta categoria, a nomenclatura do valor atribuído foi unicamente “muito importante” (4). Os espaços em branco significam que a competência relacionada não foi elencada pelo respectivo gestor de RH.

Ao final de cada coluna, tem-se o somatório das respostas dos entrevistados por indústria, como também, tem-se o somatório por cada competência elencada na coluna da direita.



**TABELA 17**  
Escala de Importância das Competências Técnicas com Valores Atribuídos

RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS TÉCNICAS	INDÚSTRIAS PESQUISADAS							SOMATÓRIO TOTAL (Máximo 28 pontos)
	Indústria A	Indústria B	Indústria C	Indústria D	Indústria E	Indústria F	Indústria G	
Capacidade de desenvolvimento profissional	4		4	4	4		4	20
Conhecimento dos processos industriais	4	4	4	4	4	4	4	28
Desenvolvimento gerencial		4	4		4	4		16
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	4	4		4	4	4	4	24
Experiência	4	4	4	4	4	4	4	28
Formação específica na área de atuação	4	4	4	4	4	4	4	28
Gestão para resultados	4	4	4	4	4	4	4	28
Persuadir e influenciar pessoas	4	4	4	4				16
Saber lidar com a informação	4	4	4			4	4	20
Vivência em empresas de referência	4	4	4	4	4		4	24
<b>SOMATÓRIO TOTAL 40</b>	36	36	36	32	32	28	32	

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 17, anterior, as três indústrias que mais valorizam as competências técnicas elencadas pelos gestores de RH foram as Indústrias **A**, **B** e **C** com o mesmo número de pontos, 36.

A Tabela 18, a seguir, expõe o somatório genérico alcançado através das respostas dos entrevistados. Para isto, considera-se os valores para a nomenclatura das competências consideradas de “nenhuma importância” o valor obtido foi de 7 a 13 pontos, as de “pouca importância” o valor obtido foi de 14 a 20 pontos, as de “considerável importância” o valor obtido foi de 15 a 21 pontos e as “muito importante” o valor obtido foi de 22 a 28 pontos.

**TABELA 18**  
Somatório dos Valores Atribuídos as Competências Técnicas

<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DESEJADAS NO GESTOR TÉCNICO</b>	<b>SOMATÓRIO TOTAL (Máximo 28 pontos)</b>	<b>GRAU DE IMPORTÂNCIA</b>
Conhecimento dos processos industriais	20	Muito importante
Experiência	28	Muito importante
Formação específica na área de atuação	16	Muito importante
Gestão para resultados	24	Muito importante
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	28	Considerável importância
Vivência em empresas de referência	28	Considerável importância
Capacidade de desenvolvimento profissional	28	Pouca importância
Saber lidar com a informação	16	Pouca importância
Desenvolvimento gerencial	20	Pouca importância
Persuadir e influenciar pessoas	24	Pouca importância

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Abaixo, a Tabela 19 apresenta os escores médios das respostas obtidas por cada competência através das entrevistas com os gestores de RH, em razão ao grau de importância das competências individuais do tipo técnicas que o gestor técnico deve ter.

**TABELA 19**  
Percentual da Escala de Importância das Competências técnicas

<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DESEJADAS NO GESTOR TÉCNICO</b>	<b>ESCALA DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS</b>
	<b>Muito (%)</b>
Capacidade de desenvolvimento profissional	71,43
Conhecimento dos processos industriais	100
Desenvolvimento gerencial	57,14
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe	85,71
Experiência	100
Formação específica na área de atuação	100
Gestão para resultados	100
Persuadir e influenciar pessoas	57,14
Saber lidar com a informação	71,43
Vivência em empresas de referência	85,71

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa

Em relação aos objetivos específicos de levantar as Competências Técnicas dos gestores foi solicitado aos participantes que elencassem as principais competências exigidas

aos seus gestores técnicos em ordem de prioridade. O Gráfico 9 a seguir sintetiza as 10 Competências Técnicas mais citadas como “mais importante” identificada nos gestores técnicos das indústrias do agronegócio de Pernambuco. Todos os pesquisados responderam que “experiência”, “formação específica na área de atuação”, “conhecimento dos processos industriais” e “gestão para resultados”, são imprescindíveis para seus gestores técnicos. As demais obtiveram uma variação no percentual de respostas, mas foram respondidas pela maioria dos gestores como “mais importantes” competências técnicas exigidas dos gestores técnicos das indústrias pesquisadas.

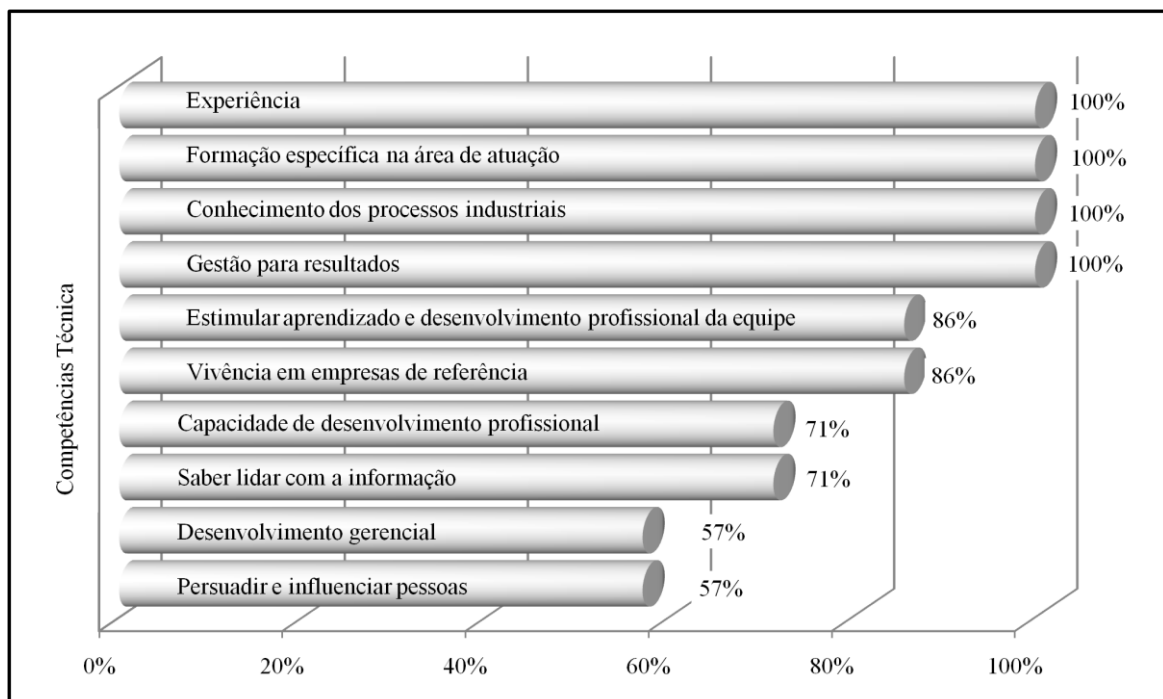


Gráfico 9: Principais Competências Técnica

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na visão dos gestores de RH, as competências “capacidade de desenvolvimento profissional” e “estimular aprendizado e desenvolvimento profissional da equipe”, estão diretamente relacionadas aos resultados que serão obtidos na área de atuação direta do gestor técnico, com isto são consideradas competências técnicas. Porém, conforme as pesquisas dos autores como Miguel (2004) e Toni *et al.* (2009), o estudo sugeriu que estas competências fossem relacionadas como sociais.

Verificou-se que os gestores de RH buscam um profissional para ser gestor técnico que tenha formação específica na área de atuação, experiência em outras indústrias do segmento e porte semelhante, foco na gestão por resultados e conhecimento dos processos industriais. Enfim, busca-se um gestor técnico que tenha vivência na área, saiba gerenciar a parte técnica, mas também consiga liderar sua equipe em prol dos resultados esperados.

## 7 CONCLUSÕES

A área temática de Gestão Organizacional é instigante, com suas peculiaridades, em especial no segmento tão significativo para o Brasil como o agronegócio.

Para conhecer a Gestão Organizacional pode-se partir de alguns ângulos diferenciados de estudo, dentre eles o conhecimento dos responsáveis pela condução dos processos e pessoas, que são os gestores. As exigências para o ocupante do cargo de gestão técnica são as mais diversas, uma vez que estão diretamente relacionadas aos objetivos organizacionais.

Assim, conhecer que competências que estão sendo requeridas pelas organizações dos profissionais que serão responsáveis pela gestão técnica nas indústrias do agronegócio foi a grande busca deste trabalho.

A presente dissertação de mestrado apresenta como tema a percepção dos gestores de recursos humanos sobre as principais competências exigidas no recrutamento e seleção dos gestores técnicos das indústrias de grande porte do agronegócio da região metropolitana do Recife, tema vinculado à linha de pesquisa gestão, mercados e agronegócio, do Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco.

A pesquisa foi desenvolvida com o propósito de investigar quais as principais competências individuais exigidas aos gestores técnicos que atuam nas indústrias de grande porte do agronegócio da Região Metropolitana do Recife na visão dos gestores de Recursos Humanos. As organizações convidadas a participar desta pesquisa pertencem ao setor industrial e são classificadas como de grande porte, segundo os critérios definidos pela metodologia do IBGE e do Sebrae.

A partir dos resultados apresentados, pode-se concluir que as indústrias pesquisadas do setor de agronegócio foram todas do segmento alimentar. Em sua grande maioria têm uma gestão familiar (85,71%) direcionadas ao mercado nacional e 43% também atuam no mercado internacional, em que participam diversos grupos empresariais. As indústrias têm uma média de 1.500 colaboradores fixos.

Os gestores de Recursos Humanos que atuam nas indústrias pesquisadas são na maioria mulheres (75%), com curso superior principalmente em Psicologia (62,5%) e com

especialização em Gestão de Pessoas.

As indústrias desejam contratar seus gestores técnicos sem distinção de gênero, com idade de 30 a 40 anos, e que tenham formação acadêmica específica na área. A experiência é um ponto de grande relevância na aceitação do candidato, devendo ter desenvolvido suas atividades profissionais preferencialmente em organizações tão importantes quanto a que estão se candidatando. O conhecimento básico em informática é muito importante, ao contrário do conhecimento em idiomas que não é considerado um diferencial para a vaga de gestor técnico, até mesmo nas indústrias que atuam também com exportação.

Os processos de Recrutamento e Seleção desenvolvidos pelas indústrias do agronegócio pesquisadas são especializados e seu desenvolvimento é realizado com o apoio de consultorias de forma parcial, ou seja, a área de Recursos Humanos das indústrias terceiriza parte do processo.

Outras, praticam o Recrutamento aberto, no qual qualquer candidato pode deixar seu currículo a qualquer época e estes currículos são repassados à empresa que fará o processo de Recrutamento e Seleção de futuros profissionais da organização.

Os meios de recrutamento mais utilizados são a indicação e a demanda espontânea dos currículos, como é prática muito comum em organizações de natureza semelhante.

O processo de Seleção dos candidatos a gestores técnicos inicia com a consultoria e termina com a participação da chefia imediata como co-responsável pela escolha do profissional. No decorrer do processo são utilizados testes psicológicos e técnicos, como também diversas entrevistas.

O uso de consultorias especializadas para o apoio no processo de Recrutamento e Seleção de gestores é resultado da conscientização dos profissionais da área de RH da necessidade de um processo que atenda às demandas das organizações, em que sejam atraídos candidatos que efetivamente tenham as competências necessárias ao perfil traçado para a vaga.

Assim, conhecer as competências que estão sendo requeridas pelas indústrias do agronegócio para seus gestores técnicos foi a grande busca deste trabalho. Seguindo a classificação de Fleury e Fleury (2004) para as Competências Individuais de Negócio em que foram citadas pela maioria dos gestores de RH como “muito importantes” e que o gestor técnico deve ter: cumprimento de prazos, foco na qualidade, gerenciar conflitos no ambiente

de trabalho, melhoria contínua dos processos, preocupação com segurança e saúde, saber orientar, e tomar decisões com imparcialidade, as quais estão relacionadas à sua gestão com foco em resultados e em crescimento organizacional.

As principais Competências Individuais Sociais elencadas pelos gestores de RH como “muito importantes” na formação de seus gestores técnicos foram: administrar conflitos, autodesenvolvimento, estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe, flexibilidade para lidar com diferenças pessoais, liderança, tolerância a pressão, e trabalho em equipe. Todas voltadas a uma gestão mais participativa e atual, em que o trabalho em equipe é a tônica, e o estímulo ao ambiente de autodesenvolvimento e saudável é uma grande responsabilidade do gestor da área.

Já as Competências Individuais Técnicas almejadas para os profissionais que serão gestores das áreas técnicas das indústrias do agronegócio de maior relevância em seu perfil foram: experiência, formação específica na área de atuação, conhecimento dos processos industriais e gestão para resultados.

Essas competências técnicas são as mais relevantes para o segmento estudado, uma vez que, segundo os gestores de RH das indústrias, é esperado do profissional que ele já tenha atuado na área específica por um período significativo, que pode variar de 2 a 5 anos, além de que esta experiência esteja diretamente relacionada à área que ele irá atuar, e ainda, que tenha sido desenvolvida em organizações de porte e atuação semelhantes.

As indústrias do agronegócio estudadas desejam um gestor técnico que já atua no mercado, busca resultados a partir do conhecimento nos processos industriais e desenvolvimento da sua equipe, lidera e influencia sua equipe a participar de forma ativa no processo de gestão, em busca de resultados conjuntos e duradouros.

Diante das limitações do presente estudo, que atingiu as indústrias do agronegócio de grande porte da Região Metropolitana do Recife, o estudo de casos múltiplos mostrou que há coerência com as competências almejadas aos gestores técnicos dessas indústrias como o esperado por grande parte dos estudos relacionados às competências específicas aos gestores técnicos, em especial as de Negócio e Social.

Novos estudos com temática semelhante ou com populações diferenciadas são sugeridos nos demais segmentos econômicos ou do agronegócio em outras regiões, podendo contribuir para a identificação de pontos em comum relacionados às competências individuais e aprofundamento da temática tratada.

---

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FISCHER, A. L. **Pesquisa RH 2010: uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos**. São Paulo: FIA/FEA-USP, 2000.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Implementação do modelo de gestão de pessoas por competências: o caso da Oxiteno. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ALEXANDRE, João Welliandre Carneiro *et al.* Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item. In: **XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Ouro Preto: ENEGEP, 2003. CD-ROM.

ALMEIDA, Marcelo Araujo de; ABBAD, Gardenia da Silva; MENESES, Pedro Paulo Murce; ZERBINI, Thaís. A gestão de pessoas por competências na perspectiva de empresas nacionais. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMORIM, Tânia Nobre G. F. Gestão de pessoas no agronegócio. In: Callado, Antônio André Cunha (Org.). **Agronegócio**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTONELLO, Claudia Simone. Estudos dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. As formas de aprendizagem utilizadas por gestores no desenvolvimento de competências. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.

ARAÚJO NETO, Djalma Leite de; COSTA, Ecio de Farias. Dimensionamento do PIB do agronegócio em Pernambuco. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. Brasília: 2005. Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/ETENE/Anais/docs/mesa6\\_texto2.pdf](http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/ETENE/Anais/docs/mesa6_texto2.pdf)> <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-2003200500040006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-2003200500040006)> Acesso em 23 abr. 2009.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: informação e documentação, citações em documentos, apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos e apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6023**: informação e documentação: referências e elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

\_\_\_\_\_. **NBR 6024**: numeração progressiva das seções de um documento escrito e apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6027**: informação e documentação: sumário e apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

\_\_\_\_\_. **NBR 6028**: informação e documentação: resumo e apresentação. Rio de Janeiro, 2003.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências em organizações: um mosaico das experiências em minas gerais. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Utopia com os pés no chão? a gestão de competências pela perspectiva social experiências setoriais no Brasil. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Gestão de competências: da experiência organizacional à proposta setorial e/ou por categorias profissionais - um estudo de modelos no Brasil. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; ÁVILA, Fernanda Barroso. Recursos humanos em direção ao futuro ? a gestão de competências em empresas de telefonia móvel. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; FERRAZ, Dalini Marcolino; LOPES, Daniel Paulino Teixeira. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. É possível remunerar pelas competências ? discurso e prática frente a frente - um estudo em grandes organizações. In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.



- BATALHA, Mário O; SILVA, Andrea L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: **Gestão agroindustrial**. 2. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATISTA, Micheline. Pernambuco supera o país no crescimento do PIB. **Diário de Pernambuco**. Recife, 2010. Disponível em: <[http://www.diariodepernambuco.com.br/2010/03/12/economia8\\_0.asp](http://www.diariodepernambuco.com.br/2010/03/12/economia8_0.asp)> Acesso em 23 abr. 2010.
- BECKER, Grace Vieira; RUAS, Roberto Lima. Formação e desenvolvimento de competências organizacionais: desvendando uma trajetória na competitividade empresarial. In: **XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2005. CD-ROM.
- BELLINGHINI, Maria Fátima. Estratégias de acumulação de competências tecnológicas e aprimoramento de performance técnico-econômica em operadoras de telefonia fixa: a experiência da Telemar Norte Leste S.A. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- BENETTI, Luciane; PANTOJA, Maria Júlia. A gestão por competências na perspectiva da aprendizagem organizacional - o caso de uma empresa pública de grande porte. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- BERNSTORFF, Vitor Hugo. Como a organização do trabalho afeta a avaliação de desempenho 360 graus por competência individual? In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional - a experiência de três empresas australianas. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- \_\_\_\_\_. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- BITENCOURT, Claudia Cristina; GONÇALO, Claudio Reis. A consolidação de competências com base em práticas informais: uma opção estratégica na ação organizacional. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- BITENCOURT, Cláudia Cristina; KLEIN, Maria Josefina. A dinâmica das competências coletivas entre grupos de trabalho: o caso da parada geral de manutenção da UNIB-RS/Braskem. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- BONOTTO, Fernanda; BITENCOURT, Claudia Cristina. Os elementos das competências coletivas em grupos de trabalho - a experiência da Copesul. In: **XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.
- BOOG, G. G. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena. Competências no trabalho e nas organizações: uma análise da produção científica brasileira. In: **XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

BRANDÃO, Hugo Pena; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; FREITAS, Isa Aparecida de; VIEIRA, Fernanda Teles. Desenvolvimento e validação de uma escala de competências gerenciais. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**. São Paulo, v. 41, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. A análise multinível aplicada ao estudo da competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

BRESSAN, Valéria Gama Fully; SILVA, Sandro Márcio da; DIAS, Andréa Miranda da Rocha; GROCHOWSKI, Silvana Dias. A influência da gestão de pessoas por competência no índice de rentabilidade de uma instituição financeira. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

BRUNSTEIN, Janette; BOULOS, Sami. A dimensão política das competências dos executivos em sua relação com os *stakeholders*. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

BUNDCHEN, Edson; ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Anielson Barbosa da. Competências gerenciais em ação: o caso do Banco do Brasil. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; ROCHA, Cláudia Beatriz Jotz da; SEMINOTTI, Nedio. Como os gestores se apropriam da emoção no desenvolvimento de suas competências de liderança. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

CAMPOS, Daniela Cristina da Silveira; SOUSA, Norma Barboza de; CAMPOS, André Bernardo; CUNHA, Nina Rosa da Silveira; MAGALHÃES, Elenice Maria de; CARVALHO, Rosa Maria Miranda Armond. Competências gerenciais necessárias aos professores-gerentes que atuam em Pró-Reitorias: o caso de uma instituição federal de ensino superior de Minas Gerais. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage, 2002.

- CARVALHO, Rodrigo Baroni de; FERREIRA, Marta Araujo Tavares; KILIMNIK, Zélia. A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: survey em médias e grandes organizações. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- CARVALHO, Selma; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. O desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo aplicado ao ensino a distância via internet. In: **XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2005. CD-ROM.
- CASAGRANDE, R.; PROHMANN, J. I. P. Competências básicas: um estudo para a identificação e construção de definições. In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- CAUDURO, Flavia Ferro. Competências organizacionais e gerenciais associadas a gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- CEPEA, Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Universidade de São Paulo. **PIB**. São Paulo: USP, 2009. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>> <[http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Cepea\\_PIB\\_BR%201994%202008.xl](http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Cepea_PIB_BR%201994%202008.xl)> Acesso em 15 mai. 2010.
- CLOSS, Lisiane Quadrado; ANTUNES, Elaine Di Diego. Competência emocional grupal: validação de um instrumento de pesquisa norteamericano para uso no contexto organizacional brasileiro. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- COMINI, Graziella Maria; KONUMA, Claudia; SANTOS, André Laizo dos. Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- COMINI, Graziella Maria; MATSUZAKI, Hugo; BOSE, Monica; SILVA, Maira Patricia da. Mapeamento de competências individuais em organizações do terceiro setor: um estudo de casos. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- COOK, Michael L.; CHADDAD, Fábio R. **Agroindustrialization of the global agrifood economy: bridging developmet economics and agribusiness research**. Agricultural Economics. University of Missouri. 2000. <[http://buscador.periodicos.capes.gov.br/V/D9CKTCU675T7XLCREDJ1MCACNDFVHDHCGPS9BM6R63DTKV7I4X-22417?func=quick-3&short-format=002&set\\_number=031435&set\\_entry=000003&format=999](http://buscador.periodicos.capes.gov.br/V/D9CKTCU675T7XLCREDJ1MCACNDFVHDHCGPS9BM6R63DTKV7I4X-22417?func=quick-3&short-format=002&set_number=031435&set_entry=000003&format=999)> Acesso em 12 mai.2010.
- CORDEIRO, Marcelo Antonio Lisboa; PEREIRA, Leonardo Lisboa. A nova visão baseada em competência: análise da sua capacidade explicativa diante das visões tradicionais da administração estratégica In: **XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2005. CD-ROM.
- CORREA, Daniel Kroeff de Araujo. Estratégias para a construção de competências coletivas no esporte: o caso do futebol profissional. In: **XXIX Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2005. CD-ROM.

COSTA, Maria Amália Silva. Gestão de pessoas por competências e administração estratégica – o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari - Bahia. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

D'AMELIO, Márcia; GODOY, Arilda Schmidt. Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

DESSLER, G. **Human resource management**. 7. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

DIAS, Gisele B *et al.* Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: Dutra, Joel Souza; Fleury, Maria Tereza Leme; Ruas, Roberto. (Orgs). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DOLABELLA, Rosemirtes Vasconcelos Martins. **A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na vinícola Miolo**. Dissertação (Mestrado) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração. São Leopoldo, 2006. Disponível em: <[http://bdt.unisinos.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=134](http://bdt.unisinos.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=134)> Acesso em: 17 jun. 2011.

DOLABELLA, Rosemirtes V. M.; BITENCOURT, Claudia Cristina. A consolidação das competências organizacionais na vitivinicultura brasileira: um estudo de caso na Vinícola Miolo. In: **XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

DUARTE, Roberta Capistrano; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas e velhas competências e a implantação do sap r/3 (systemanalyse und programmentwicklung): o caso da Vonpar Refrescos S/A. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

DUTRA, Joel. S.; FISCHER André Luiz, RUAS; Roberto de Lima, NAKATA; Lina Eiko. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. In: **XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

DUTRA, Joel. S. Gestão da carreira por competência. In: **Curso aberto em gestão por competências**. Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999. CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Gestão de pessoas com base em competências. In: **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2002.

\_\_\_\_\_. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FAGUNDES, Patrícia Martins; SEMINOTTI, Nedio Antonio. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

FERNANDES, B.; COMINI, G. Limitações na estruturação de modelos de gestão por competências: uma análise de organizações líderes em diversos setores. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

FERRAZ, Serafim Firmo de Souza. Competências profissionais, mercado de trabalho e desenvolvimento local. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

FIEPE, Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco. **Cadastro industrial 2007-2008**. Recife: EBGE, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cadastro industrial 2009-2010**. Recife: EBGE, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. L. Modelo de gestão de pessoas por competências. In: **Curso aberto em gestão por competências**. Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999. CD-ROM.

FROEHLICH, Cristiane; BITENCOURT, Claudia Cristina. A dinâmica das competências organizacionais - a trajetória do grupo Paquetá. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

GASQUES, José Garcia *et al.* **Desempenho e crescimento do agronegócio no Brasil**. Brasília: IPEA, 2004. <[http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/2004/td\\_1009.pdf](http://desafios2.ipea.gov.br/pub/td/2004/td_1009.pdf)> Acesso em 26 nov. 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 41.

GOMES, Clandia Maffini; GOUVÊA, Maria Aparecida; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. Avaliação da competência estratégica nas organizações. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

GONCZI, Andrew. Problemas asociados com la implementación de la educación basada em la competencia: de lo atomístico a lo holístico. In: CINTERFOR/OIT. **Formación basada en competencia laboral**. Montevideo: Cinterfor, 1997.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

GRANER, Fábio. Mercado volta a elevar projeção do PIB em 2010. **Jornal Estadão**, 2010. Disponível em: <[http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,mercado-volta-a-elevar-projecao-para-o-pib-em-2010,not\\_17475.htm](http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,mercado-volta-a-elevar-projecao-para-o-pib-em-2010,not_17475.htm)> Acesso em 18 mai. 2010.

HARB, Antonio Geraldo. A determinação das competências essenciais: o caso no setor supermercadista da cidade de Manaus. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

- HEENE, A.; SANCHEZ, R. **Competence-based strategic management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1996.
- HRISTOV, V.; SILVA, V. Competência de liderança na gestão de recursos humanos. In: Nery, A. A. (Org). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica**. Brasília: IBGE. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/industria/pintec/metodologia.shtm>> Acesso em 18 mai. 2010.
- JACINTO, Nágila Melissa Ferreira; VIEIRA, Adriane. O desenvolvimento de competências para inovação tecnológica e organizacional. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- JOÃO, Belmiro do Nascimento. Das competências essenciais às estratégias baseadas no conhecimento. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.
- KLEN, Edmilson Rampazzo. **Metodologia para busca e sugestão de gestores de organizações virtuais baseada em competências individuais competências**. 2007. 143f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em <[http://www.gsigma.ufsc.br/publications/files2/TeseERK2007\(WP2-SP9-T03\).pdf](http://www.gsigma.ufsc.br/publications/files2/TeseERK2007(WP2-SP9-T03).pdf)> Acesso em: 15/08/2010.
- KILIMNIK, Zélia Miranda; LUZ, Talita Ribeiro da; SANT'ANNA, Anderson de Souza. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- KOCHANSKI, J. Mais e melhores competências. **HSM Management**. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, nov./dez. 1998.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAWLER III, E. E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**. Chichester, v. 15, n. 1, 1995.
- \_\_\_\_\_. Estratégia versus funcionários. **HSM Management**. São Paulo: HSM Cultura e Desenvolvimento, 1998.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.
- LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, 2003.

- LEITE, Marcos Tadeu dos Santos. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no estado do Ceará. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- LIMA, Reginaldo de Jesus Carvalho; BAÊTA, Adelaide Maria Coelho. Quando as aparências enganam: um estudo sobre a gênese das competências em centros de pesquisa e organizações industriais. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- LINS, C. R. G.; ZUNIGA, M. **Administração de recursos humanos: Teoria e prática em empresas mineiras**. ANPAD, 1998. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=3698](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=3698)> Acesso em 26 nov. 2009.
- LUZ, Talita Ribeiro da; PEREIRA, Maria Cecília; PIEDADE, Adriana Ferreira; SANTANA, Michelle Regina. Gestão de pessoas e competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- MALHOTRA, Naresh k. et al. **Introdução a pesquisa de marketing**. 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MAPA, Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. **Agronegócio brasileiro: uma oportunidade de investimentos**. Brasília: MAPA, 2004. Disponível em: <[http://www.agricultura.gov.br/portal/page?\\_pageid=33,968707&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,968707&_dad=portal&_schema=PORTAL)> Acesso em: 27/11/2009.
- MÂSIH, Rogério Teixeira; SILVA JR., Jeová Torres. Proposta de um método para modelagem das competências individuais vinculadas à estratégia empresarial por meio do balanced scorecard. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. Edição Compacta. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MCT, Ministério da Ciência e Tecnologia. Secretaria Técnica do Fundo Setorial de Agronegócio. **Diretrizes estratégicas do fundo setorial de agronegócio**. Brasília: MCT, 2002. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/fundos\\_setoriais/ct\\_agro/documentos/ct-agro00diretrizes.pdf](http://www.finep.gov.br/fundos_setoriais/ct_agro/documentos/ct-agro00diretrizes.pdf)> Acesso em 26 nov. 2009.
- MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER, Coriolano. **Marketing & agribusiness**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JR, João Batista. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MIGUEL, Nicolau André de. **As competências essenciais dos profissionais em vendas de bens perecíveis: um modelo genérico de competências**. 2004. 288f. Tese (Doutorado) -

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Disponível em <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/handle/10438/2480>> Acesso em: 27/11/2009.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAES, Micheline Gomes de; CORRÊA, Maria Laetitia. Competência comunicativa dos líderes e os resultados da equipe. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

NEGRA, Carlos Alberto Serra. **Manual de trabalhos monográficos de graduação, especialização, mestrado e doutorado**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, E. M. Recursos humanos no agronegócio. In: **Agronegócio do Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

NUNES, Simone Costa. O desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: considerações preliminares. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de Ranking Médio para Likert**. Notas de Aula. Metodologia Científica e Técnicas de Pesquisa em Administração. Mestrado em Adm. e Desenvolvimento Organizacional. PPGA CNEC/FACECA: Varginha, 2005.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer: projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. Recife: Bagaço, 2003.

OLIVEIRA JR., M. M. Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. In: **Gestão Estratégica do Conhecimento – Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. ISBN 85-224-2909-X. Editora Atlas, 2001.

PACHECO, Ana Paula Reusing; BURASCHI, Alfredo Martin Mendivil; ANGELONI, Maria Terezinha; YOUSSEF, Youssef Ahmad. Competências essenciais: modelos de concepção. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

PARRY, S. B. The quest for competencies. **Training Magazine**, Jul, 1996.

PERIN, Marcelo Gattermann; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; BECKER, Grace Vieira. O impacto da formação gerencial no desempenho organizacional à luz da abordagem de competências. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

PONTES, Benedito R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTR, 2004.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em <[http://www.pucminas.br/documentos/normalizacao\\_monografias.pdf](http://www.pucminas.br/documentos/normalizacao_monografias.pdf)> Acesso em 26 nov. 2009.



PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. Boston, 1990.

\_\_\_\_\_. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

RABAGLIO, I. **Seleção por competências**. 5. ed. São Paulo: Educator, 2005.

RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RESNIK, Sara. Estudio para la identificación y diagnóstico inicial de los comportamientos laborales básicos e genéricos requeridos en la fuerza de trabajo mexicana. In: CINTERFOR/OIT. **Formación basada en competencia laboral**. Montevideo: Cinterfor, 1997.

REVISTA EXAME. Anuário exame agronegócio 2008-2009. **Revista Exame**. São Paulo: Editora Abril, jun. 2008.

\_\_\_\_\_. Fazenda admite elevar previsão do PIB. **Revista Exame**, 2010. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/economia/noticias/fazenda-admite-elevar-previsao-pib-6-5-5-55942.html>> Acesso em 18 mai. 2010.

RIBEIRO, D. G. V.; BISCOLI, F. R. V. A Busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. **Revista Expectativa**, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/746/631>> Acesso em 26 nov. 2009.

RIBEIRO, Lore Margarete Mônica; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; SOUZA, Eda Castro Lucas de. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: 2001. CD-ROM.

RODRIGUES JR, Francisco José Freire; CABRAL, Augusto César de Aquino; SOARES, Robson Teixeira. Alinhando competências e estratégias organizacionais: um estudo no setor de telecomunicações. In: **XXX Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2006. CD-ROM.

RUAS, R.; ANTONELLO, C.S.; BOFF, L.H. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. 15. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L., OLIVEIRA JR., M. M., **Gestão estratégica do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2001

\_\_\_\_\_. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, vol. 57, 2004. Disponível em:

- <[http://www.minetech.metal.ntua.gr/download/papers\\_adop/paper\\_33.pdf](http://www.minetech.metal.ntua.gr/download/papers_adop/paper_33.pdf)> Acesso em 26 nov. 2009.
- SANTANNA, Anderson de Souza. Desenvolvimento de competências em liderança: uma análise sob a perspectiva foucaultiana de poder. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- SANTOS, Fabiana Alves de Souza; LEITE, João Batista Diniz. Competências de juízes do trabalho - pesquisa exploratória e considerações à luz de uma abordagem interpretativa. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- SANTOS, Heliani Berlato dos; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; COSTA, Luciano Venelli; GUEDES, Simone Alves. Gestão de pessoas por competências: avaliação de um modelo implementado numa organização do setor petroquímico. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- SARSUR, Amyra Moyzes. Sistema de gestão por competências: a assimetria de percepções entre trabalhadores e organizações. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.
- SARSUR, Amyra Moyzes; FLEURY, Maria Tereza Leme. Gestão por competências: a percepção de ganho social do trabalhador. In: **XXXI Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.
- SCHEMES, Edinei; NAKAYAMA, Marina Keik; PILLA, Bianca Smith. Identificação das competências organizacionais de uma empresa do segmento eletroeletrônico. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Critérios de classificação de empresas - ME - EPP**. Santa Catarina: SEBRAE. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E>> Acesso em 18 mai. 2010.
- SERRANO, Cláudia; BRUNSTEIN, Janette. Competências dos gestores frente à inclusão da pessoa com deficiência: os desafios da diversidade na organização. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.
- SHIPPMANN, J. S. *et al.* The practice of competency modeling. **Personnel Psychology**, 2000.
- SILVA, Maria Gorete Rodrigues da. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em administração de empresas - um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.
- SLADOGNA, Mónica G. Uma mirada a la construcción de las competencias desde el sistema educativo. La experiencia de Argentina. **Boletín Cinterfor**, Montevideo, mai./ago. 2000. Disponível em <[www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)> Acesso em 18 mai. 2010.
- SOUSA, Edileusa Godói de; NAKATA, Lina Eiko; ARAUJO, Antônio de Pádua. A emergência do modelo de competências no processo de reorganização da produção: uma discussão sobre gênero. In: **XXXII Encontro Anual da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônio do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

TONI, Deonir de; MATTIA, Adilene Alvares; SILVA, Maria Gorete Rodrigues da; FOCHESSATTO, Sidnei Alberto. O perfil dos gestores: um estudo exploratório dos modelos mentais e das competências dos gestores. In: **XXXIII Encontro Anual da ANPAD**. São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

TRASATTI, S. R.; COSTA, M. I. Administração de recursos humanos por competências: a gestão do novo contrato entre pessoas e organizações do terceiro milênio. In: Nery, A. A. (Org). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. Campinas: Papirus. 1999.

VALENTE, Ana Lúcia E. F. **Algumas reflexões sobre a polêmica agronegócio versus**. Embrapa Informações Tecnológicas. Brasília: Embrapa, 2008. <[http://bbeletronica.sede.embrapa.br/bibweb/bbeletronica/2008/texto/sg\\_texto\\_29.pdf](http://bbeletronica.sede.embrapa.br/bibweb/bbeletronica/2008/texto/sg_texto_29.pdf)> Acesso em 26 nov. 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLELA, Lamounier Erthal; NASCIMENTO, Leyla Maria Felix do. Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados - pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. In: **XXVII Encontro Anual da ANPAD**. Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

WERNER, Alexandre; SEGRE, Lidia Micaela. Estratégias. Competências e crescimento: uma visão sobre o segmento de supermercados. In: **XXV Encontro Anual da ANPAD**. Campinas: ANPAD, 2001. CD-ROM.

WOOD, T. Jr.; PICARELLI, V. Filho. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. A. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICE

<b>APÊNDICE A: CRONOGRAMA .....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE B: CARTA ENCAMINHADA A INDÚSTRIA PARTICIPANTE DA PESQUISA .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE C: ROTEIRO PARA ENTREVISTA .....</b>	<b>125</b>

APÊNDICE A: Cronograma.

ATIVIDADES	Jun 2010	Jul 2010	Ago 2010	Set 2010	Out 2010	Nov 2010	Dez 2010	Jan 2011	Fev 2011
Qualificação do Projeto	x								
Complemento do Referencial Teórico	xx	x	xxx		xx	xxx			
Pré-teste do Questionário			x						
Correções		x				xxx		x	
Pesquisa de Campo				xx					
Análise dos Dados				x	xxx				
Redação dos Resultados					xx	xx			
Revisão						x			
Versão Preliminar (30/11/2010)						x			
Preparar Apresentação							xxxx		
Revisão Final								xx	
Entrega da Dissertação (01/02/2011)									x
Previsão da Defesa (18/02/2011)									x
Defesa da Dissertação (17/02/2011)									x
Festa de Encerramento (19/02/2011)									x

**APÊNDICE B: Carta Encaminhada a Indústria Participante da Pesquisa.**

Recife, 01 de setembro de 2010

Ilmo. Sr.(a)  
Nome do Responsável pelo RH  
Recursos Humanos  
Nome da Indústria

Prezado(a) Senhor(a),

Temos o prazer de nos dirigir a V. S<sup>a</sup>. no sentido de solicitar seu apoio para a realização de uma entrevista que será subsidio para a pesquisa acadêmica da nossa dissertação de Mestrado em Administração, do Programa de Pós Graduação em Administração e Desenvolvimento Rural - PADR, da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim.

Nossa dissertação busca conhecer as Competências exigidas aos Gestores Técnicos de Organizações do Agronegócio em Pernambuco e após ter concluído a revisão de literatura sobre a temática em estudo, vamos iniciar as entrevistas com as organizações selecionadas para a amostra de pesquisa, que é formada por grandes organizações industriais do agronegócio em Pernambuco, que estão instaladas na Região Metropolitana do Recife, e será realizada a partir de entrevistas estruturadas, utilizando um questionário padrão com os profissionais da área de Gestão de Pessoas de cada indústria participante.

Dessa forma, convidamos sua organização para participar de nossa amostra, pois integra o segmento escolhido para a pesquisa e solicitamos a indicação do responsável pela área de Gestão de Pessoas que poderia nos atender para a realização de nossa entrevista.

Esclarecemos que todos os dados serão de uso restrito e confidencial, preservando a identidade da organização, como também, serão tratados para fins exclusivamente acadêmicos e científicos. Ao final, os resultados globais do presente trabalho serão disponibilizados a organização, caso assim os deseje.

Esperamos poder contar com sua participação na presente pesquisa e desde já agradecemos a sua colaboração.

Cordialmente,

Ladjane Barros  
Mestranda UFRPE

Telefone  
email@.com.br

## APÊNDICE C: Roteiro para Entrevista.



Pesquisa elaborada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira de Amorim  
Pesquisadora Ladjane Barros - email@com.br

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
DEPARTAMENTO DE LETRAS E CIÊNCIAS HUMANAS  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO RURAL

**PESQUISA DE CAMPO**  
**SOBRE AS COMPETÊNCIAS EXIGIDAS AOS GESTORES TÉCNICOS DO AGRONEGÓCIO**

## 1) PERFIL DA INDÚSTRIA

- A** Razão Social \_\_\_\_\_  
**B** Nome de Fantasia \_\_\_\_\_  
**C** Tempo de Existência da Gestão Atual \_\_\_\_\_  
**D** Área de Atuação \_\_\_\_\_  
**E** Características de Mercado ( ) Nacional ( ) Exportação ( ) Outros \_\_\_\_\_  
**F** Principais Produtos \_\_\_\_\_  
**G** Principal matéria-prima utilizada na indústria \_\_\_\_\_  
**H** Público Alvo \_\_\_\_\_  
**I** Tipo de Gestão ( ) Familiar ( ) Profissional ( ) Outros \_\_\_\_\_  
**J** Tipo da Indústria ( ) Matriz ( ) Filial ( ) Franquia ( ) Outros \_\_\_\_\_  
**K** Pertence a Algum Grupo Empresarial ( ) Não ( ) Sim Qual \_\_\_\_\_  
**L** Número de Colaboradores: Fixo: \_\_\_\_\_ Temporário: \_\_\_\_\_  
**M** Site da Indústria \_\_\_\_\_

## 2) PERFIL DO ENTREVISTADO

- A** Gênero ( ) Feminino ( ) Masculino  
**B** Formação Superior \_\_\_\_\_ ( ) Completa ( ) Incompleta  
**C** Curso de Pós-Graduação ( ) Não ( ) Sim Qual \_\_\_\_\_  
**D** Cargo que Ocupa na Indústria \_\_\_\_\_  
**E** Tempo de Trabalho na Indústria \_\_\_\_\_

## 3) RECRUTAMENTO

- A** O Processo de Recrutamento para os Cargos de Gestão é Terceirizado?  
( ) Não ( ) Sim ( ) Misto Qual a Empresa? \_\_\_\_\_  
**B** A Indústria Tem Política de Recrutamento Interno Prioritário para seus Gestores?  
( ) Não ( ) Sim Como é Feito? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
**C** O Recrutamento de Candidatos a Gestores Técnicos é Aberto e Contínuo?  
(A qualquer momento pode-se deixar o currículo na indústria)  
( ) Não ( ) Sim Como é feito? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
**D** Quais são os Meios Mais Utilizados no Recrutamento de Gestores?  
( ) Indicação ( ) Jornal ( ) Revista ( ) Site da indústria  
( ) Sites de empregos, quais \_\_\_\_\_  
( ) Outros \_\_\_\_\_

## 4) SELEÇÃO

- A** O Processo de Seleção para os Cargos de Gestão é Terceirizado?  
( ) Não ( ) Sim ( ) Misto Qual a Empresa? \_\_\_\_\_  
**B** Quais as Principais Técnicas de Seleção Adotadas pela indústria?  
( ) Análise de Currículos. Qual o principal ponto observado? \_\_\_\_\_  
( ) Testes Teóricos. Exemplo: \_\_\_\_\_  
( ) Testes Psicológicos. Exemplo: \_\_\_\_\_  
( ) Testes Práticos. Exemplo: \_\_\_\_\_  
( ) Entrevistas.  
( ) Outros: \_\_\_\_\_

## 5) PERFIL GERAL DO GESTOR TÉCNICO DESEJADO PELA INDÚSTRIA

(Para responder as próximas perguntas utilizar a escala de 1 a 4, pelo grau crescente de importância das características do gestor) (1=Nenhuma 2=Pouco 3=Considerável 4=Muito)

## A Perfil Geral

- Gênero             Masculino         Feminino  
 Faixa Etária     25 e 30 anos     31 e 35 anos     36 e 40 anos     Outras: \_\_\_\_\_  
 Formação. Qual? \_\_\_\_\_  
 Tempo de experiência na área de atuação. Quantos Anos? \_\_\_\_\_  
 Experiência no segmento da indústria. Quantos Anos? \_\_\_\_\_  
 Experiência com indústrias conforme o porte  P  M  G Quantos Anos? \_\_\_\_\_  
 Conhecimentos em informática  Básico  Específico Qual? \_\_\_\_\_  
 Disponibilidade para viagens ou residir em outro estado  Sim  Não  
 Idiomas             Inglês             Básico  Intermediário  Fluente  
                           Espanhol         Básico  Intermediário  Fluente  
                           Outros \_\_\_\_\_  Básico  Intermediário  Fluente



<b>ESCALA DE IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS DOS GESTORES TÉCNICOS DO AGRONEGÓCIO</b>	NENHUM POUCO CONSIDERÁVEL MUITO			
<b>COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO</b>				
<i>Interação da empresa com seu ambiente</i>				
Planejamento Organizacional				
Capacidade de tomar decisão				
Tomar decisões com imparcialidade				
Pensar estrategicamente				
Identificar oportunidades de negócio				
Administrar e organizar o tempo				
Gestão de Recursos				
Foco na Qualidade				
Melhoria contínua dos processos				
Cumprimento de Prazos				
Orientação para Resultados				
Orientação para o Cliente				
Capacidade de sair do fluxo comum em busca da inovação				
Pensar fora dos padrões estabelecidos em busca de alternativas criativas para solucionar os problemas				
Saber orientar				
Gerenciar conflitos no ambiente de trabalho				
Agir com responsabilidade socioambiental				
Preocupação com segurança e saúde				
1				
2				
3				
4				
5				
<b>COMPETÊNCIAS SOCIAIS</b>				
<i>Interação com as pessoas</i>				
Liderança				
Habilidade para gerir pessoas				
Flexibilidade para lidar com diferenças pessoais				
Administrar conflitos				
Trabalho em equipe				
Capaz de formar equipes cooperativas e comprometidas				
Motivar equipe				
Conscientizar a equipe sobre suas potencialidades e desenvolvimento profissional				
Estimular o aprendizado e o desenvolvimento profissional da equipe				
Incentivar a criatividade da equipe				
Orientação para o conhecimento				
Comunicar-se, na forma oral e escrita, com clareza e objetividade				
Ter ideias claras, utilizando métodos que facilitem a compreensão				
Capacidade de análise e síntese				
Habilidade de negociação				
Prever problemas				
Capacidade de resolução de problemas				
Ser persistente e não desistir frente aos obstáculos				
Energia e vitalidade para as ações				
Postura proativa e realizadora				
Autodesenvolvimento				
Capacidade de auto-crítica				
Ambição: para alcançar resultados, reconhecimento social e cargos				

Capacidade para ouvir				
Tolerância a pressão				
Capacidade de adaptação às mudanças ou novas situações				
Capacidade de trabalho em um contexto internacional				
Responsabilidade e ética				
1				
2				
3				
4				
5				
<b>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS</b>				
<i>Conhecimento técnico do setor</i>				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

<b>CARGOS DE GESTÃO TÉCNICA</b>
NOME DO CARGO:
DESCRIÇÃO SUMÁRIA DAS ATIVIDADES:
COMPETÊNCIAS DE NEGÓCIO / ORGANIZACIONAL:
COMPETÊNCIAS TÉCNICAS:
COMPETÊNCIAS SOCIAIS / RELACIONAIS:
COMO É REALIZADO O RECRUTAMENTO?
COMO É REALIZADA A SELEÇÃO?