

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR**

CARLOS EDUARDO MIRANDA PORTELLA

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROFISSIONAIS DA
PRODUÇÃO E GESTORES DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

CRICIÚMA-SC

2016

CARLOS EDUARDO MIRANDA PORTELLA

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROFISSIONAIS DA
PRODUÇÃO E GESTORES DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientadora: Cristiane Dias

CRICIÚMA-SC

2016

CARLOS EDUARDO MIRANDA PORTELLA

**ESTUDO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DOS PROFISSIONAIS DA
PRODUÇÃO E GESTORES DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC.

Orientadora: Cristiane Dias

Criciúma 29 de novembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Natália Martins Gonçalves- Doutora - Unesc

Prof.^a Valéria de Araújo - Mestre - Unesc

Dedico a minha esposa e filhos, que são minha motivação de melhorar como pessoa, através da busca do conhecimento e das minhas escolhas e com isto construir uma história que por muitas vezes achei que não iria vencer, mas o amor, o apoio, a força, a fé me sustentaram ajudando-me a vencer.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela determinação que me concedeu ao longo de minha trajetória acadêmica na busca da minha graduação e oportunidades que através dos conhecimentos adquiridos me capacitaram para exercer profissionalmente os desafios que já estão lançados.

A minha esposa Raquel e filhos Guilherme e Gustavo que desde então sempre me motivaram a continuar buscando as melhorias pessoais e profissionais. Proporcionaram o melhor ambiente possível para que eu pudesse seguir nos estudos. Agradeço sua paciência, carinho, amor e atenção para comigo mesmo nos momentos difíceis, em todos esses anos de faculdade, apoiando-me nas minhas escolhas e acreditando no meu potencial.

Agradeço à coordenação do curso de Administração, por me oferecer as melhores condições de estudo possíveis, me proporcionando participar de eventos direcionados à nossa área.

Por fim, gostaria de agradecer a empresa Mercoaves, através de seus gestores e colaboradores, que estiveram prontos a me ajudar, aos sócios da empresa que gentilmente responderam e atenderam aos meus questionamentos, contribuindo muito na realização deste estudo através da pesquisa e espontaneidade de sua história.

RESUMO

PORTELLA, Carlos. **Estudo das competências essenciais dos profissionais da produção e gestores de uma empresa do agronegócio**. 2016. 98 páginas. Monografia do Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

A gestão de competência é um tema em ascensão e determinante a uma estratégia que agrega valor à organização. Dentro dessa perspectiva, a elaboração das estratégias nas empresas passa pela utilização das capacidades, habilidades e processos que definem o grau de competitividade dessas organizações. Diante disto, o estudo caracterizou em identificar as competências essenciais dos profissionais da produção e gestores de uma empresa do agronegócio. A metodologia desenvolvida foi, quanto aos fins, como uma pesquisa descritiva, quanto aos meios de investigação, documental e pesquisa de campo. O estudo caracterizou-se por coleta de dados primários. Amostragem foi caracterizada não probabilística na amostra por conveniência cuja população alvo foi delimitada por gerentes e profissionais que atuam na área de produção avícola localizada na matriz no município de Bom Princípio (na fábrica de rações), na filial localizada na cidade de Farroupilha, na granja (ambas as unidades no Estado do RS) e na unidade de incubação localizada na cidade de Urussanga – SC. O instrumento de coleta de dados são dois questionários aplicados pessoalmente, sendo o primeiro direcionado aos gerentes de produção e o segundo direcionado para os profissionais da área da produção avícola (ambos da empresa estudada). As análises dos resultados da pesquisa de campo foram qualitativas. Verificou-se que a organização poderá adotar um modelo de gestão de pessoas com base em competências, cujo estudo sugere que a esta identifique suas competências individuais partindo da concepção que as competências individuais aliadas a outros recursos formam as competências organizacionais, de acordo com seus objetivos e estratégias e posteriormente estabeleça quais são as competências individuais necessárias.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Competências essenciais. Desenvolvimento de pessoas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma do subsistema da Administração de Recursos Humanos	19
Figura 2 - Gênero dos gerentes e profissionais da produção.....	45
Figura 3 - Idade dos gerentes e profissionais da produção.....	46
Figura 4 - Nível de escolaridade dos gerentes e profissionais da produção	46
Figura 5 - Cargos dos gerentes e profissionais da produção	47
Figura 6 - Habilidades que os gerentes e os profissionais se identificam e podem oferecer a organização, destacando a melhor alternativa	49
Figura 7 - Característica que os gerentes e os profissionais acreditam ser necessário numa oportunidade de liderança	49
Figura 8 - Atitude que os gerentes e os profissionais acreditam ser fundamental para assumir responsabilidades nas tomadas de decisões do setor que trabalha.....	50
Figura 9 - Característica comportamental que os gerentes e os profissionais da produção acreditam ser a mais importante para uma gestão de sucesso, destacando a mais importante.....	51
Figura 10 - Características que os gerentes e os profissionais acreditam sejam mais valiosos no ambiente do trabalho, destacando as três características mais importantes.....	52
Figura 11 - Necessidade que os gerentes e os profissionais acreditam ser importante para a empresa oferecer ao indivíduo no trabalho	53
Figura 12 - O que é mais relevante na contratação de um profissional para o setor de manutenção.....	55
Figura 13 - Ação principal da empresa para proporcionar um ambiente saudável no trabalho	55
Figura 14 - Atitudes que gerentes e profissionais devem ter para eficácia de uma boa equipe, destacando as duas principais	56
Figura 15 - Habilidades dos gerentes para trabalhos em equipe considerando o grau de importância, do maior ao menor.....	57
Figura 16 - Habilidades dos profissionais da área de produção para trabalhos em equipe considerando o grau de importância, do maior ao menor.....	58
Figura 17 - Conhecimento de maior importância para não sair da equipe que os gerentes e os profissionais acreditam ser relevante	58

Figura 18 - Na visão dos gerentes entrevistados, quais as duas principais características de um profissional da área de produção que agrega valor na equipe de trabalho?	59
Figura 19 - Na visão dos profissionais da área de produção entrevistados, quais as principais características de um gerente da área de produção que agrega valor à equipe de trabalho?.....	60
Figura 20 - Quais conhecimentos que você precisa e/ou deseja desenvolver no trabalho? Destaque dois conhecimentos principais	62
Figura 21 - Qual habilidade que se espera de um novo candidato para trabalhar na área de produção?	63
Figura 22 - Ação principal da empresa para ajudar os gerentes e profissionais da área de produção a atingir as metas	64
Figura 23 - Como se identifica a capacidade que transforma os conhecimentos em habilidades e atitudes em um profissional para trabalhar na área de produção?	64
Figura 24 - O que o RH da empresa deve considerar mais importante ao contratar um trabalhador para área de produção que tenha competências técnicas, através de:	65
Figura 25 - Quais perguntas você, como gerente, gostaria de responder ao seu colaborador na intenção de ser ouvi-lo?	66
Figura 26 - Quais perguntas você, como profissional da área de produção, gostaria de responder ao seu gerente na intenção de ouvi-lo?	67
Figura 27 - <i>Feedback</i> entre gerentes e profissionais da produção.....	67
Figura 28 - Ações importantes quando se há movimentação de quadro de pessoal. Destaque duas ações que você acredita ser a mais importante	69
Figura 29 - Qual primícia que você mais se identifica: Missão, visão de futuro ou valores da empresa.....	70
Figura 30 - Na visão dos gerentes da produção, segue a classificação.....	71
Figura 31 - Na visão dos profissionais da área de produção, segue a classificação.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra	35
Quadro 2 - Estruturação da população-alvo.....	36
Quadro 3 - Objetivos da pesquisa e procedimentos metodológicos.....	36
Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos	40
Quadro 5 - Direcionamento das questões do questionário por bloco	48
Quadro 6 - Comportamento essencial para obter um clima de trabalho saudável, ético e motivação ao trabalho.....	51
Quadro 7 - Ações que os gerentes e os profissionais fazem para empenhar tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem aumento de salário	54
Quadro 8 - Ações para cumprir as metas e objetivos da organização no recrutamento de novos colaboradores a organização.....	61
Quadro 9 - Ações que demonstram um entendimento da boa comunicação entre gerentes e profissionais da área de produção.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de recursos humanos
CLT	Consolidação das leis do trabalho
SC	Santa Catarina
RH	Recursos Humanos
RS	Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	18
2.1.1 Definições e conceitos abrangentes as funções de recursos humanos ...	21
2.1.2 Processos e evolução da administração de recursos humanos	23
2.2 CONCEITUANDO GESTÃO DE PESSOAS	25
2.3 A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER A COMPETÊNCIA	26
2.3.1 Tipos de competência	28
2.3.2 Articulação entre as competências individuais e organizacionais	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO.....	35
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	37
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	38
3.4.1 Síntese dos procedimentos metodológicos	39
3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	44
4.1 DELINEAMENTOS DAS ANÁLISES E RESULTADOS DA PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA DE CAMPO	45
4.2 DELINEAMENTOS DAS ANÁLISES E RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA DE CAMPO	47
4.3 BLOCO A: COMPETÊNCIA RELATIVA A PROATIVIDADE	48
4.4 BLOCO B: COMPETÊNCIA RELATIVA A LIDERANÇA	52
4.5 BLOCO C: COMPETÊNCIA RELATIVA A TRABALHO EM EQUIPE	56
4.6 BLOCO D: COMPETÊNCIA RELATIVA A CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS ..	61
4.7 BLOCO E: COMPETÊNCIA RELATIVA A COMUNICAÇÃO.....	66

4.8 DELINEAMENTO DA QUESTÃO NÚMERO 26 DO QUESTIONÁRIO.....	70
4.9 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	72
5 CONCLUSÃO	74
REFERÊNCIAS.....	77
APÊNDICE (S).....	81
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES DA PRODUÇÃO ...	82
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DA PRODUÇÃO.....	90

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho apresenta configurações que exigem das organizações, profissionais preparados e aptos a desenvolver suas atividades de forma assertiva. Torna-se necessário uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e também flexível, para que os trabalhadores tenham possibilidades de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidas profissionalmente.

Este estudo visa identificar na área de gestão de pessoas as competências necessárias conforme o tema sugerido no ensejo desta pesquisa que visa identificar as competências essenciais dos profissionais da produção e gestores da área de produção numa empresa do agronegócio, ou seja, a gestão de competências, que tem sido apontada como alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados pelas organizações.

Neste sentido Dutra (2008), afirma que os modelos tradicionais de gestão não atendem a necessidade, pois é preciso um modelo abrangente, que possibilite o alinhamento das práticas de recursos humanos entre si e com as estratégias organizacionais.

De acordo com os administradores de indústrias do agronegócio do segmento avícola o desenvolvimento nas áreas de melhoramento genético, sanidade, pesquisa e engenharia e equipamentos para produção avícola, aliados aos avanços das atividades de abate e processamento, foram expressivos a partir dos anos 60. As indústrias avícolas começaram a produzir para a exportação e, com a estrutura montada para atingir suas metas, criou-se uma nova necessidade, e a população brasileira começou a mudar o seu hábito de consumo, migrando, com certa maneira, do frango inteiro para cortes especiais e diante deste cenário em expansão torna-se relevante aplicação deste estudo. (OLIVO, 2013).

Neste sentido que se encontra a necessidade em aprofundar o estudo sobre a gestão de competência, considerando uma área evolutiva e que apresenta ferramentas estratégicas desse processo de competitividade o aperfeiçoamento dos modelos de negócios, tecnologia e estratégia são determinantes para o sucesso na busca por mercados globais. Dentro dessa perspectiva, a elaboração das estratégias das empresas passa pela utilização das capacidades, habilidades e processos que definem o grau de competitividade dessas organizações.

O presente estudo aborda questões pertinentes administração de recursos humanos, a gestão de competência e suas articulações assim como os métodos envolventes ao tema desta pesquisa.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional, e também as lacunas de qualificação do colaborador para as tarefas específicas das quais fornecem recursos para aperfeiçoar suas capacidades. (CHIAVENATO, 2000).

Para Dutra (2008), as mudanças desde a década de 80, devido à inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas as organizações passam por grandes transformações em todo o mundo, principalmente na área de gestão de pessoas.

Para Ribeiro (2005), os executivos enfrentam pressões econômicas para melhorar a produtividade e aumentar a qualidade dos produtos e serviços além de controlar os custos variáveis.

Para Fleury e Fleury (1996), a gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o desempenho humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Segundo Rocha e Salles (2005), nos dias atuais, a gestão de competência tem se apresentado como importante ferramenta para a administração de recursos humanos no que tange a gestão de pessoas nas organizações, por proporcionar o alinhamento da gestão de pessoas à estratégia empresarial.

Para Prahalad e Hamel (1995), a gestão de competências faz parte de um processo contínuo que se baseia na estratégia da empresa e direcionam as ações de recursos humanos de recrutamento e seleção, treinamento, gestão de carreira, avaliação de desempenho e formalização de alianças estratégicas, entre outras, para captação e desenvolvimento das competências necessárias ao alcance de seus objetivos.

Portanto, este estudo visa responder a seguinte pergunta da pesquisa:
Quais são as competências essenciais dos profissionais e gerentes da área de

produção avícola de uma empresa do agronegócio nos Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar as competências essenciais dos profissionais e gerentes da área de produção avícola de uma empresa do agronegócio.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a empresa que é o objeto de estudo, com ênfase em seus principais desafios;
- b) Conhecer, na visão dos gestores, as competências essenciais que os profissionais da produção avícola devem desenvolver;
- c) Conhecer, na visão dos profissionais, as ações dos gerentes da produção para desenvolver as competências essenciais;
- d) Elencar as competências essenciais identificadas para propor programas de capacitação para estes profissionais para melhor desempenho à necessidade da competência.

1.3 JUSTIFICATIVA

A oportunidade de ampliar conhecimento através deste estudo a fim de verificar as competências essenciais ao segmento do agronegócio, específico em uma área de produção de uma única organização através da associação das habilidades, conhecimentos e atitudes destes profissionais, dos quais não devem ser considerados apenas um “recurso” e sim parte do processo que agrega valor competitivo através do desempenho à necessidade da competência identificada nas principais atividades da organização a fim de objetivar melhor *performance* para o gerenciamento das competências como uma ferramenta estratégica da organização estudada.

Considerando o atual cenário do mercado de trabalho que é extremamente competitivo e inovador, o estudo desta pesquisa para o agronegócio poderá causar repercussão positiva no desempenho da empresa pesquisada através da identificação das competências organizacionais e do desenvolvimento das competências humanas. A gestão de competências possibilita uma estratégia diferenciada de gestão de pessoas a ser utilizada pela empresa na busca de inovações tecnológicas.

Para as empresas que atuam no agronegócio, específico nas áreas de produção avícola a identificação destas competências essenciais que transformam os ambientes competitivos a fim de melhorar os processos, geram mudanças organizacionais que movimentam uma visão sistemática através de uma formulação estratégica para os resultados de seus negócios.

Será importante para as indústrias o agronegócio do segmento avícola localizadas no Estado de Santa Catarina e região a apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo deste estudo a fim de impulsionar discussões acadêmicas, encontros convencionais do agronegócio para alavancar outros estudos sugeridos nesta pesquisa da qual poderá proporcionar fóruns de debates com possibilidades de novos projetos de incentivo à avicultura.

Dada à relevância da temática da gestão de competências, este estudo pretende elencar de forma homogênea e objetiva algumas competências identificadas na pesquisa de campo para propor a empresa estudada a criação de programas de capacitação para estes profissionais para melhor desempenho à necessidade da competência e da sua aplicação na organização para área de produção.

Como o tema é vasto e rico em fundamentações teóricas a pesquisa será relevante ao acadêmico na busca de informações peculiares e determinantes a gestão de competência o estudo sistematizado proporcionará um profundo conhecimento que na prática contribuirá nas tomadas de decisões e nos acertos de captação destes profissionais com as competências identificadas.

Os resultados esperados ao final deste estudo será primeiramente atender os objetivos específicos com excelência em fundamentação teórica assim como sugerir aos administradores e gestores da empresa Mercoaves Comércio de Aves Ltda. através da apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo contidos neste estudo as ações a serem desenvolvidas através de programas

internos de capacitação para os profissionais da área de produção e programas de capacitação para os gerentes que atuam na produção com objetivo de suprir a necessidade da organização após a identificação das competências essenciais visando um diferencial de mão de obra especializada para contribuir em melhorias de processos e no desenvolvimento contínuo organizacional.

Igualmente, o esperado é a publicação do artigo desenvolvido no meio universitário a fim de disponibilizar o conteúdo para pesquisa dos futuros acadêmicos que se interessarem pelo assunto.

O resultado principal esperado é a concretização do conhecimento adquirido na formação teórica para que a prática seja aplicada de forma coerente e assertiva aos meios interessados na busca de melhorias e inovações no mercado de trabalho do agronegócio e ascendentes.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo tem por objetivo apresentar a fundamentação teórica, no qual caminha sobre a administração de recursos humanos, seus principais indicadores, sua evolução histórica, e a importância estratégica dentro do planejamento das organizações.

Com o advento das teorias transitivas surgiu um conjunto de autores, que a partir da teoria clássica de Frederick Taylor, Jules Henri Fayol e Henry Ford, começaram a fazer revisões, críticas e reformulações nas bases clássicas da administração, a única coisa em comum que tinha entre eles era a tentativa de aplicar certos princípios da psicologia na teoria administrativa. (SILVA, 2004).

De acordo com Silva (2004), as contribuições de Mary Parker Follett (1868-1933) que pertenceu à era da administração científica, filosófica e intelectualmente configura a maior parte da teoria de transição sendo aplicada no dia a dia das empresas atuais cujo pensamento de Follett para o bom funcionamento das organizações era que todos os indivíduos deveriam agir em grupo, privilegiando os interesses da eficácia das empresas para que conseqüentemente possa haver a possibilidade de alcançar os objetivos pessoais, pois pessoas cooperam para fazer o que não fariam sozinhas.

Neste cenário surgiu a teoria das Relações Humanas nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na experiência em *Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Foi basicamente um movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. A escola das relações humanas é o grande contraponto às teorias de Taylor e Fayol, por afirmar que o trabalho é uma atividade grupal e que os indivíduos têm motivações não econômicas. (SILVA, 2004).

As teorias anteriores tratavam a administração como uma ciência ou disciplina objetiva e imparcial, isenta de qualquer cultura. Ao introduzir a teoria da administração este cenário mudou expressivamente.

Para Chiavenato (2002), a teoria comportamental como uma nova visão da administração sendo praticada no interior de um ambiente social e fundamentada em uma cultura ou código moral.

Neste sentido, a administração deve ser considerada tanto uma ciência como uma humanidade, com vistas a um propósito produtivo. Para tanto a

administração precisa colocar em prática a herança cultural de cada organização para que o desenvolvimento social e econômico possa acontecer.

2.1 SUBSISTEMAS DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Para Sandroni (1996), um sistema de informação eficiente pode ter grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da organização. Entre os benefícios que as empresas procuram obter por meio dos sistemas de informação estão: valor agregado aos produtos (bens e serviços), maior segurança, melhor serviço, vantagens competitivas, menos erros, maior precisão, entre outros.

O sistema de informação tem um papel fundamental e cada vez maior em todas as organizações de negócios. Quem deseja ter um sólido conhecimento de como uma organização opera, é imperativo que entenda o papel dos sistemas de informação dentro dessa empresa. Além disso, com o final do século XX e início do século XXI, presenciaram-se tendências que tornarão a sobrevivência e prosperidade empresariais ainda mais difícil [...]. (STAIR, 1998, p.17).

Para Lapolli et al. (2010), este cenário emergido na sociedade empresarial aplicam-se os conhecimentos do planejamento estratégico centrado nas pessoas e no ambiente organizacional cujo papel é identificar qual o profissional que terá no desenvolvimento de suas funções a melhor *performance*, que atenda os objetivos e metas da organização para contribuir em melhorias de processos e no desenvolvimento contínuo organizacional.

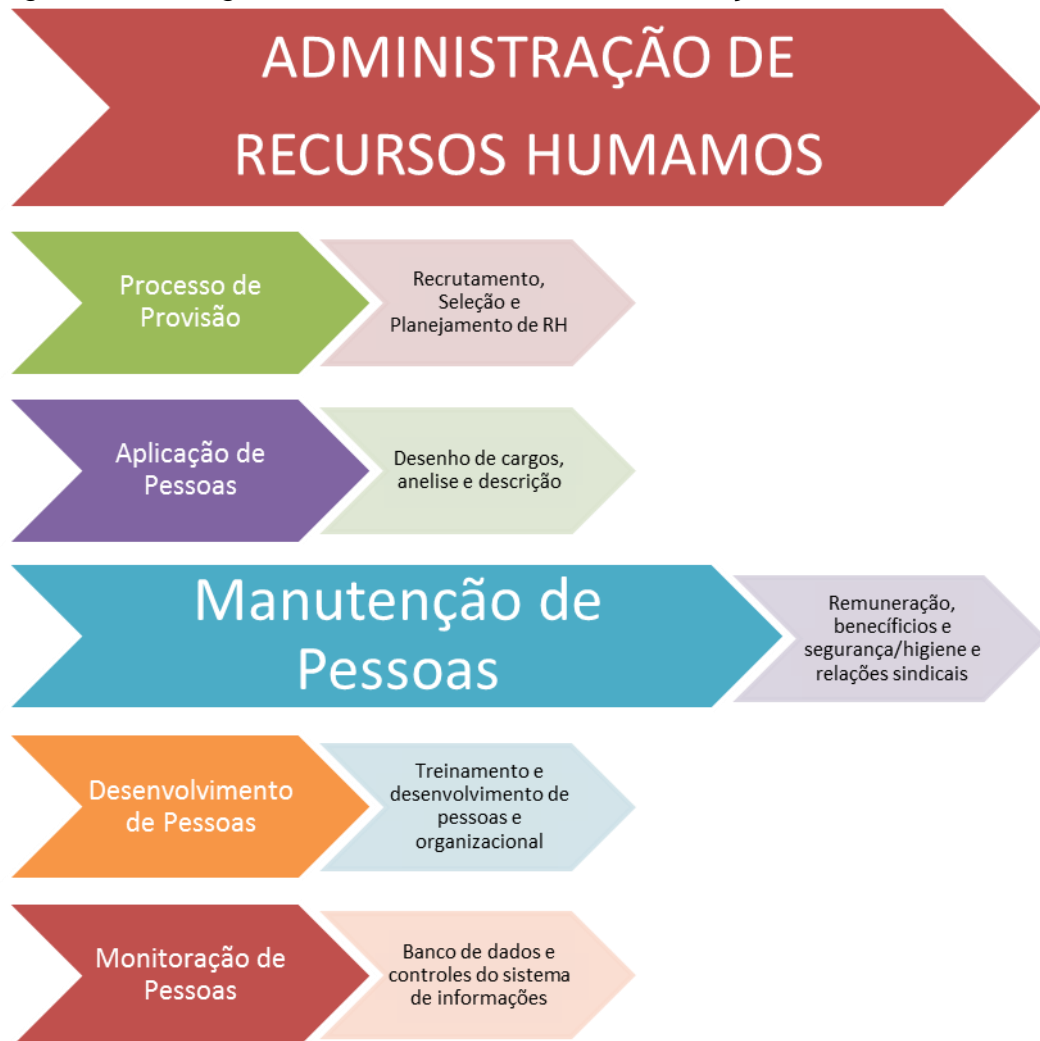
O termo sistema é definido como o conjunto de elementos unidos por alguma forma de interação ou interdependência. (SANDRONI, 1996).

O sistema de ARH tem por meio de seus cinco subsistemas, as ações de atrair, aplicar, reter, desenvolver e monitorar talentos.

O presente estudo apresenta o fluxograma do subsistema da administração de recursos humanos do qual está direcionado ao subsistema de manutenção de pessoas cuja aplicação das competências essenciais está voltada aos ensinamentos da pesquisa de campo realizada para o desenvolvimento deste estudo.

A figura 1 apresenta o fluxograma do subsistema utilizado na administração de recursos humanos para fins de entendimento das necessidades de cada etapa em que a organização está inserida e depois de identificadas desenvolver novos estudos para desenvolver na área de gestão de pessoas.

Figura 1 - Fluxograma do subsistema da Administração de Recursos Humanos



Fonte: Adaptado pelo pesquisador. (CHIAVENATO, 2009).

Para Sandroni (1996), os subsistemas, tem-se um conjunto menor de partes que, no caso específico, formam a Administração de Recursos Humanos (ARH) - que é um sistema integrado dos quais são subdivididos em:

1 - Subsistema de provisão de recursos humanos:

Este subsistema refere-se ao recrutamento, seleção, entrevistas de seleção, testes de conhecimento, testes psicológicos e técnicas de simulação ou dinâmica de grupo.

Logo abaixo, segue uma síntese de cada provisão de RH:

a) Recrutamento refere-se à captação e triagem de profissionais no mercado e, em seguida, a seleção e encaminhamento dos mesmos para a empresa; recrutamento interno são as escolhas entre os colaboradores que trabalham na organização; recrutamento externo são através de agências de empregos, anúncios

em jornais contatos com escolas e recrutamento misto, este aborda tanto fontes internas com externas de R.H;

b) Seleção que busca selecionar o melhor candidato para a vaga em aberto através de técnicas, que bem aplicadas resultaram em resultados positivos para a organização;

c) Entrevista de seleção coleta informações e conhece o estilo de cada indivíduo através de testes de seleção medem os aspectos intelectuais, de personalidade ou técnicos;

d) Testes de conhecimento podem ser gerais (cultura geral e línguas) ou específicos (de cultura profissional e conhecimentos técnicos);

e) Testes psicológicos analisa comportamento pessoal, social ou cognitivo. (Os testes psicológicos devem ser aplicados por um profissional da área).

f) Técnicas de simulação ou dinâmica de grupo visam simular situações ou casos específicos, onde os candidatos participam com suas opiniões e visão pessoal.

2. Subsistema de aplicação de recursos humanos:

Este subsistema verifica o posicionamento dos colaboradores e avaliação de seu desempenho de acordo com suas funções desempenhadas na empresa.

3. Subsistema de manutenção de recursos humanos:

Este subsistema trata dos benefícios legais (exigidos pela legislação trabalhista, estatutária ou previdenciária, ou ainda, por norma coletiva entre sindicatos); benefícios espontâneos (concedidos por liberalidade das organizações); benefícios monetários (concedidos em pecúnia, geralmente através da folha pagamento e gerando encargos sociais deles decorrente); benefícios não monetários (oferecidos na forma de serviços ou vantagens, ou facilidade para os usuários, dentre outros, assistência médico-hospitalar e odontologia).

4. Subsistema de desenvolvimento de recursos humanos:

Este subsistema trata do treinamento de pessoal, ou seja, educação profissional que visa adaptar a pessoa ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício do cargo e do desenvolvimento organizacional do qual desenvolve um aperfeiçoamento das capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.

5. Subsistema de monitoração de recursos humanos:

Este subsistema contém o banco de dados e o sistema de informação e auditoria de R.H.

Para Chiavenato (2003), a administração de recursos humanos cuja finalidade é nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa que utiliza, como recurso, os subsistemas de RH que são considerados os pilares da administração de recursos humanos na construção e desenvolvimento das áreas de atuação, dos quais segue a provisão de recursos humanos que trata das técnicas de recrutamento e seleção; aplicação de RH que desenvolve a construção da descrição de análise de cargo, integração/socialização do novo candidato a ocupação do cargo pretendido; monitoração de recursos humanos através de relatórios gerenciais e acompanha o candidato na função que vai exercer no setor/departamento; desenvolvimento de RH através da motivação/treinamento; manutenção de recursos humanos trata da evolução dos cargos, avaliação de desempenho, atualização de sistemas, entre outros.

De acordo com Chiavenato (2002), os administradores de recursos humanos precisam estar atentos quanto às inovações e mudanças ao conceito de gestão de pessoas com ênfase nas quatro funções do administrador que devem estar presentes nos mais variáveis processos e segmentos de atuações mercadológicas, dos quais podemos destacar as funções do administrador em planejar, organizar, dirigir e controlar.

Neste contexto as funções do administrador são simultaneamente colocadas na prática á medida de sua aplicação ou necessidade de acordo com o que precisa ser medido ou apurado pelos gestores de recursos humanos e/ou administradores das organizações.

2.1.1 Definições e conceitos abrangentes as funções de recursos humanos

Aquino (1992), descreve que as funções de recursos humanos são essenciais para o desenvolvimento da empresa, bem como a importância que a administração de recursos humanos tem em captar/selecionar as pessoas certas para os cargos corretos, treinar e desenvolver suas habilidades, desenvolver planos de carreira, determinar salários e bonificações, desenvolver programas de incentivos, fazer negociações para amenizar conflitos, preparar o pessoal para a aposentadoria, entre outros meios para o sucesso da contratação.

De acordo com Aquino (1992), o conhecimento passou a ser o diferencial entre as corporações, do qual está nas pessoas que expressam através das habilidades, das atitudes e de suas competências, estas a serem descobertas e desenvolvidas pela administração de recursos humanos.

Neste contexto Carvalho (2000, p.33), cita a natureza das cinco funções básicas de recursos humanos nas quais são mencionadas abaixo:

- ✓ Atração: representa a procura, localização, seleção e integração inicial de novos funcionários na empresa;
- ✓ Manutenção: série de ações que objetivam fundamentalmente, a administração do pessoal na empresa (registros e controles, salários, higiene e segurança, férias, etc.);
- ✓ Motivação: o estabelecimento de critérios e padrões para a melhoria das relações humanas, salários e benefícios;
- ✓ Treinamento de pessoal: atividades destacadas para o aperfeiçoamento e especialização dos trabalhadores;
- ✓ Desenvolvimento de pessoal: conhecimento do potencial humano interno, estabelecendo-se planos de carreira e preparação de pessoal para assumir novos postos de trabalho na empresa.

Gil (2001) enfatiza que as corporações, através do RH precisam tratar os colaboradores como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que possuem expectativa de retorno de seu investimento humano e não mais como meros recursos de que a organização pode dispor para seu bel-prazer.

Na visão sistemática de Teixeira et al. (2005), o mundo de negócios requer um novo tipo de trabalhador, cujas ferramentas são o conhecimento, a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a aptidão para atuar de forma interdependente assim, suas ferramentas deixam de ser mecânicas para ser ferramentas mentais e atitudinais, portanto, a gestão desses empregados é tarefa bem mais complexa que a prevaiente nos nossos dias, requerendo todo um redirecionamento das estratégias e políticas da gestão de pessoas.

Atualmente as empresas precisam buscar um diferencial competitivo e devido há constantes mudanças no cenário mercadológico, conforme o pensamento de Lapolli et al. (2010), essas mudanças são fruto da crise financeira e das reformas econômicas mundiais, por isso os gestores das organizações se deparam com novos conceitos do termo de administração de recursos humanos a uma velocidade que não se consegue adotar as novas mudanças e entender a formulação dos novos conceitos para aplicação dos mesmos.

O grande desafio das empresas, é ter maior clareza de para onde estão indo e quais são as técnicas de gestão que podem auxiliar a garantir sucesso em um mercado competitivo no qual se desenvolvem, introduzindo ações capazes de conhecer, potencializar, integrar e subsidiar a gestão das organizações, almejando a autorrealização das pessoas e a excelência no cumprimento da missão organizacional. (LAPOLLI et al., 2010).

Mesmo que a tecnologia ofereça grandes contribuições para uma organização sobreviver no mercado globalizado, de acordo com Lapolli et al. (2010), as pessoas são o diferencial, pois possuem ampla gama de conhecimentos, competências e talentos desenvolvidos a ponto de serem utilizados como alavancas para o sucesso organizacional.

2.1.2 Processos e evolução da administração de recursos humanos

A evolução na área de recursos humanos das últimas décadas, por muito tempo deixou apenas de gerenciar folhas de pagamento, benefícios, férias, recrutamento e seleção. Atualmente, a área de administração de recursos humanos possui um novo papel dentro das empresas que segundo Becker (2001), para as companhias que almejam sucesso é necessário redesenharem a arquitetura dos recursos humanos e absorver seu novo papel estratégico.

Na visão de Becker (2001), a nova arquitetura de recursos humanos estratégico precisa quebrar paradigmas, focar suas ações não mais somente no operacional e garantir sua sobrevivência através da sua influência na sustentabilidade do negócio, passando de coadjuvante para melhor ator no planejamento estratégico da empresa. Para isso, os recursos humanos precisam verificar a diversidade das competências essenciais para sentar-se à mesa de negócios com o balanço de *performance* da companhia, destacando os ativos intangíveis e seu potencial para produzir benefícios tangíveis.

Essa transformação na área de recursos humanos é percebida através de pesquisa realizada por Tose (1997), que separa cinco fases na evolução do perfil profissional de recursos humanos, cuja primeira fase foi a contábil (antes de 1930), nesta fase a mão de obra era “comprada”, caracterizava-se pela preocupação com os custos da organização onde os trabalhadores eram vistos sob o enfoque contábil

e que muitas vezes comprava-se a mão de obra, controlando as entradas e saídas provenientes dessa conta que deveriam ser registradas contabilmente.

De 1930 á 1950, ocorreu a fase legal que predomina o poder até então unicamente centrado nos chefes de produção sobre os empregados, passou para as mãos do chefe de pessoal pelo domínio exercido sobre as regras e normas jurídicas impostas pela consolidação das leis do trabalho - CLT. Essa fase registra o aparecimento da função de chefe de pessoal, cuja preocupação estava centrada nas recentes leis trabalhistas.

A terceira (de 1950 a 1965) segue a fase tecnicista que implantada no Brasil o modelo americano de gestão de pessoal e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência. Foi nessa fase que a área de Recursos Humanos passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios entre outros.

De 1965 á 1985, ocorreu a quarta com o foco nos indivíduos e suas relações, a fase administrativa, conforme a pesquisa de Tose (1997), nesta fase aconteceu à implementação do movimento sindical, nesta fase registrou-se mudança na sociedade na denominação e na responsabilidade do até aqui gerente de relações industriais, o cargo passou a se chamar gerente de recursos humanos. Com isto pretendia-se não mais enfatizarem procedimentos burocráticos, mas sim em questões mais humanísticas, voltadas para os indivíduos e suas relações.

A quinta fase na evolução do perfil do profissional de RH foi de 1985 a atual, segue a fase estratégica (aumentar o envolvimento dos colaboradores e integrar sistemas de suporte), segundo Albuquerque (1978) introduziu os primeiros programas de planejamento estratégico voltado ao planejamento estratégico central das organizações. O cargo de gerente de RH, de posição gerencial passou a ser reconhecido como diretoria em nível estratégico nas organizações.

Na visão de Gil (2001, p.60), “a gestão de pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização de novas tecnologias a gestão do capital humano”, ou seja, a partir deste contexto entende-se que a informação é transformada em conhecimento.

Percebe-se também uma evolução no jeito de ser e pensar dos funcionários, ou seja, surgiu a nova geração de funcionários, no qual Spitzer (1997) respalda que a nova geração de funcionários quer prosperar no trabalho, e não

apenas sobreviver aos impulsos dos administradores, mas também ser tratada pela gerência como colaboradores, e não como subordinados.

Fischer e Fleury (1996) afirmam que esta nova geração de trabalhadores anseia em participar do planejamento organizacional, e não receber de vez em quando parte das informações como uma concessão especial da gerência e fazerem parte das recompensas baseadas no desempenho, proporcionais aos seus esforços e às suas contribuições pessoais, e não receber o mesmo salário que outro funcionário recebe só porque vem trabalhar todos os dias e cumprir apenas o que rege o contrato de trabalho, querem fazer parte deste processo evolutivo das organizações.

2.2 CONCEITUANDO GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente, o processo de mudanças no interior das organizações é impulsionado pelas mudanças constantes das informações e pelo surgimento de novas tecnologias em diversas áreas. Nessa perspectiva, as organizações podem se considerar atualizadas somente por breves momentos, uma vez que em curto espaço de tempo o saber e as informações estarão defasados pelas constantes mudanças sociais, econômicas e tecnológicas. (MOTTA, 2003).

Isto gerou certa obrigatoriedade de criar novos meios de gestão para garantirem sustentabilidade dos quais os gestores, os recursos humanos da empresa e os profissionais da produção devem-se fazer certos questionamentos para saber onde a organização quer estar no futuro e o que precisa fazer para chegar lá e nesta perspectiva avaliar o que a organização está fazendo para preparar a equipe para estar nesse futuro, seguido do que falta para chegar lá.

Para Fleury e Fleury (2001), a gestão de pessoas como um conjunto de práticas estabelecidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2003), afirma que a gestão de pessoas busca caracterizar as pessoas como pessoas, considerando-as como importantes recursos organizacionais. Deixando de lado a visão de que as pessoas dentro de uma organização representam apenas recursos ou serviços.

Segundo Faria (2007), os estudos nas áreas organizacionais incorporaram nos últimos anos outras disciplinas, como Psicologia, Antropologia,

Economia, que agregaram um olhar mais amplo e trouxeram novas reflexões à prática da administração nas organizações.

Percebe-se a partir do exposto que as organizações dependem diretamente de seus colaboradores para permanecerem em um mercado altamente competitivo. As pessoas passam grande parte de suas vidas dentro das organizações e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso em seus propósitos, das quais as transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais exigem uma reformulação do ambiente organizacional, onde os colaboradores apresentam-se como figuras chaves para este processo.

Para Chiavenato (2004), as pessoas constituem o principal ativo das organizações e ressalta que uma adequada gestão de pessoas a uma organização, contribui para que esta esteja no alcance de suas metas, pois tende a contar com profissionais mais capacitados, motivados e satisfeitos com o trabalho, ou seja, sem profissionais talentosos de nada adianta estratégia, tecnologia ou ideias inovadoras cuja capacidade intelectual destes profissionais é elemento essencial para realização dos objetivos que corroboram na administração de recursos humanos.

2.3 A IMPORTÂNCIA DE DESENVOLVER A COMPETÊNCIA

Atualmente, os gestores estão mais atentos ao perfil dos profissionais e fazem avaliações mais amplas sobre sua conduta e experiência e uma delas é observando o CHA da competência. A integração é a marca de autenticidade das competências essenciais. Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto, é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie inteiramente em um único indivíduo ou em uma pequena equipe. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Prahalad e Hamel (1995), para que uma competência seja considerada essencial deve passar por três testes:

O primeiro teste é o valor percebido pelos clientes, uma competência essencial deve permitir a empresa agregar valor de forma consistente e diferenciada a seus clientes; o segundo teste é a diferenciação entre concorrentes, ou seja, uma competência essencial deve diferenciar a empresa de seus competidores. Precisa

ser algo percebido pelo mercado como específico da marca, do produto ou da própria empresa; e por fim o terceiro teste é a capacidade de expansão, onde a competência essencial deve abrir portas do futuro para a empresa.

A vantagem de trabalhar com um conceito de competência é que ele permite direcionar o foco, concentrar energias no que é necessário trabalhar para que a empresa alcance os seus objetivos.

As aplicações e significados dados ao termo competência, em alguns momentos da história as definições mostram-se divergente, mas alguns autores como, por exemplo, Hipólito (2000) ressalta que o conceito do termo em estudo não está completamente consolidado, já Cardoso (2006) em outras palavras consente que o termo competência seja um conceito em desenvolvimento.

Parry (1996), diz que as primeiras abordagens acerca deste termo competência foram realizadas nos Estados Unidos (Escola Anglo-saxônica), que estruturavam a primeira definição do conceito em estudo, cuja perspectiva foi pensar as competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Na concepção americana, mesmo que o indivíduo seja o foco de análise, a maioria dos autores aponta a necessidade de que as competências estejam alinhadas às necessidades das posições existentes na organização.

Fleury e Fleury (2001), diz que competência é apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo, cujos princípios de Taylor eram a relação ao desenvolvimento do pessoal e seus resultados objetivamente, ao planejamento a atuação dos processos, a produtividade e a participação dos recursos humanos e ao autocontrole das atividades desenvolvidas aplicadas às normas procedimentais.

O fundador da Ford, Henry Ford (1863 - 1947) cujo modelo de produção em massa que revolucionou a indústria automobilística utilizou à risca os princípios de padronização e simplificação de Frederick Taylor que desenvolveu outras técnicas avançadas para a época. (CHIAVENATO, 2004).

Na concepção da Escola Francesa (Europeia) a competência é entendida sob a visão de Parry (1996) que se refere aos resultados esperados para a organização e sob a perspectiva de Dutra (2001, p.50) “o fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade da entrega.”

Dessa forma o conceito de competência é ampliado do escopo do conhecimento, habilidade e atitude para contemplar também os resultados, a produção e a entrega que agregam valor a organização. (HIPÓLITO, 2000).

As abordagens acerca do termo competência adotadas pelas escolas americana (Anglo-saxônica) e francesa (Europeia) denotam a ideia de que as competências devem gerar resultados, são necessários *inputs*, ou seja, os conhecimentos, habilidades e atitudes.

Utiliza-se assim, a definição de competência segundo Fleury e Fleury (2001, p.21), a necessidade de agregação de valor social ao indivíduo, definindo competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Para Fleury e Fleury (2001), apresentam três aspectos relacionados à competência que precisam ser considerados neste contexto, sendo que o primeiro aspecto está relacionado à associação das habilidades (é saber fazer na prática, transformar todo o conhecimento que possui na teoria estudada em ações reais e que tragam valor à empresa), conhecimentos (é basicamente o saber, dominar um determinado tema ou área.) e atitudes (é a iniciativa, fazer algo antes mesmo de ser solicitado, entender a demanda e ter pró-atividade para fazer acontecer, se antecipar às necessidades) com desempenho. Desse modo, se pode considerar que competência está relacionada como melhoria do desempenho organizacional e do grupo.

Segundo Fleury e Fleury (2001), segundo aspecto diz respeito à necessidade de a competência estar relacionada com o trabalho, com a maior parte das atividades desempenhadas por uma pessoa, indicando assim, a necessidade da competência estar associada com atividades principais e não com atividades de suporte, objetivando melhor *performance* e o terceiro aspecto aponta para a necessidade de que a competência possa ser mensurada segundo padrões predefinidos.

2.3.1 Tipos de competência

Para Almeida (2007), a partir da década de 1980, o estudo da formulação do conceito do termo de competência está associado em duas instâncias de

compreensão, onde a primeira está relacionada no nível das pessoas que retrai ao termo a ser estudado, cuja competência dos indivíduos sendo a dimensão mais conhecida e difundida do conceito de competência.

Segundo Fleury e Fleury (2001), reforçam essa ideia quando propõem a associação do conceito de competência individual com verbos, cujos significados são relativos ao saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer, assumir responsabilidades e ter visão de estratégica.

Os mesmos autores afirmam que o conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias do negócio formam as competências essenciais da organização e compartilham o pensamento de Fernandes (2006, p.50) em relação às competências individuais podem ser de negócios, de técnicas e sociais simultaneamente, das quais separadamente podem ser apresentadas a seguir:

- ✓ As competências de negócio associam-se a compreensão da organização, seus objetivos com relação aos *stakeholders* e com o mercado;
- ✓ As competências técnicas são competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade;
- ✓ As competências sociais relacionam-se a interação entre pessoas.

As competências individuais devem ser trabalhadas pela organização, já que parece haver consenso entre os autores de que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais.

Para Mueller (1996), considera que o objetivo dos modelos de gestão por competência é o desenvolvimento das competências das pessoas e que, por extensão, aumenta o reservatório das competências a disposição da organização.

Segundo Dutra (2008, p.24) confirma essa afirmação que relata que “o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, pois elas se influenciam mutuamente.”

A segunda instância está relacionada no nível das organizações, ou seja, as competências das organizações. A ideia de competências organizacionais evolui a partir da visão baseada em recursos. Essa visão considera que o posicionamento competitivo da organização depende dos recursos que esta possui e da forma como esses recursos são gerenciados. (ALMEIDA, 2007).

Para Fernandes (2006, p.30), diz que “assim a diferença de *performance* entre firmas pode ser entendida a partir dos tipos de recursos sob controle da empresa e de como esses recursos são utilizados” cuja vantagem competitiva vai variar de acordo com as explorações de oportunidades identificadas no ambiente.

Para Fleury e Fleury (2001), observa-se na prática que as duas abordagens estão sendo fundidas, assim, as organizações procuram alinhar mercados, estratégias e competências.

No entanto, Ruas (2001), identifica que nem todas as organizações possuem as competências organizacionais desenvolvidas nos moldes propostos por Prahalad e Hamel (1995) e assim propõe níveis de consistência das competências organizacionais, introduzindo ao conceito de competências essenciais, compreendida pelo autor, como excepcionais, ou seja, na visão de Ruas (2001), diz que as competências seletivas viabilizam diferenciação de uma organização no espaço de competição formado por mercados regionais e/ou nacionais e competências organizacionais básicas, que são as competências necessárias para a sobrevivência da organização em determinado mercado.

Porém, uma nova contribuição sobre o termo estudado surge com Fernandes (2006) que, visando facilitar o entendimento do conceito de competência organizacional, propõe a análise de aspectos relacionados à tipologia para considerações acerca do tempo, da importância para os processos da organização, das formas de competir, entre outros.

2.3.2 Articulação entre as competências individuais e organizacionais

Uma vez que as competências individuais formam a base para as competências organizacionais, pode-se considerar que elas se influenciam mutuamente, de modo que a organização prepara as pessoas para enfrentar novas situações dentro da própria organização ou mesmo em sua vida pessoal, enquanto o indivíduo oferece à organização o seu aprendizado, de modo que esta tenha as condições necessárias para enfrentar os novos desafios. (DUTRA, 2008).

Essas ideias reforçam a concepção de competência organizacional constituída a partir de recursos e de que a competência agrega valor econômico à organização e valor social ao indivíduo, conforme a definição de Fleury e Fleury (2001).

Segundo Zarifian (2001), deve estar fundamentada no desenvolvimento de competências individuais e na responsabilidade compartilhada para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Segundo Fleury e Fleury (2001) a unidade de gestão deve ser o indivíduo e não o cargo, pois, as competências organizacionais se originam dos diferentes arranjos que estão disponíveis, planejados ou não, entre as pessoas, os recursos e os processos.

Assim, a gestão de pessoas deve proporcionar condições para que as competências individuais possam ser aproveitadas pela organização. Além de entender a articulação entre as competências individuais e organizacionais.

Segundo Dutra (2008), diz que a necessidade de se utilizar os conceitos de complexidade e espaço ocupacional, pois argumenta que os resultados não são satisfatórios. Tais aspectos reforçados por Fernandes (2006) e Hipólito (2000), mencionam o conceito de complexidade para avaliar a entrega do indivíduo à organização.

O conceito de complexidade sempre esteve presente nos processos de valorização das pessoas, no entanto, o que se percebe, é que não se tratava de algo sistematizado e que ficava em segundo plano, uma vez que o foco estava voltado para os cargos. (DUTRA, 2008).

Dutra (2001), diz que o desenvolvimento de um indivíduo na organização é resultado de sua capacidade de realizar trabalhos e assumir responsabilidades de maior complexidade e assim agregar maior valor à instituição, merecendo, portanto, remuneração compatível, permitindo a correlação entre desenvolvimento e remuneração.

Para Dutra (2008), pode-se utilizar a métrica de complexidade do trabalho não apenas para os processos de desenvolvimento e remuneração, mas também, para processos de seleção de pessoal (interno e externo), avaliações e definição de carreiras. Dessa forma, consegue-se a integração das práticas de gestão de pessoas e dessas com a estratégia organizacional. Já para Fernandes (2006, p.53), “são as demandas da organização que demarcam os limites para o exercício da competência individual”.

Segundo Costa (2008), para que a organização adote o modelo de gestão de pessoas com base em competências, é necessário que esta identifique suas competências individuais e estabeleça os níveis de complexidade. Partindo da

concepção de que as competências individuais, aliadas a outros recursos formam as competências organizacionais, é necessário que a organização defina suas competências essenciais, de acordo com seus objetivos e estratégias, e posteriormente estabeleça quais são as competências individuais necessárias a serem desenvolvidas.

A competência envolve responsabilidade, a maneira que cada um utiliza o seu conhecimento, a gerência dos recursos que detêm e a habilidade para desempenhar as tarefas que lhe forem dadas. Visando o retorno, podendo ser este retorno por meio de valoração econômica e desenvolvimento social; tanto para a organização quanto para o indivíduo envolvido no processo. (KNAPIK, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo o pesquisador ressalta e fundamenta conceitos importantes que vão caracterizar as definições adotadas no desenvolvimento deste estudo quanto aos procedimentos metodológicos.

Cervo e Bervian (1996), identificam a ciência como um método, pois todas as ciências se utilizam da metodologia científica, portanto não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Do ponto de vista científico o método engloba a execução de operações ordenadas, de natureza mental e material, cuja finalidade é a obtenção da verdade ou do conhecimento de um fenômeno ou de um objeto.

Segundo Nérici (1978), o método é o conjunto coerente de procedimentos racionais ou práticos - racionais que orienta o pensamento para o alcance de conhecimentos válidos.

Para Cervo e Bervian (1996), a definição do método científico como para buscar e solucionar problemas ou dúvidas aos diferentes processos quanto ao emprego dos fenômenos e objetos de estudo, o meio de investigação mais utilizado são as pesquisas que tem como finalidade de mostrar respostas de situações e problemas, através de processos científicos.

Para Andrade (2007), o pesquisador precisa ter paciência, criatividade, conhecimento do assunto a ser pesquisado e para realizar uma pesquisa é necessário ter tempo, equipamentos, livros e outros materiais necessários para a elaboração da pesquisa, até se for o caso, de recursos financeiros para pagar os serviços prestados por outras pessoas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Conforme Vergara (2000), a pesquisa pode ser classificada quanto aos fins em exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada ou intervencionista.

Contudo este estudo caracterizou-se conforme na visão de Vergara (2000), quando se refere á pesquisa descritiva da qual trabalha com as características de uma população ou de um fenômeno, podendo estabelecer

correlações entre variáveis, definindo também a natureza de tais relações, sem se comprometer com a explicação dos fenômenos descritos.

Para Sampieri, Collado e Lúcio (2006), a pesquisa descritiva específica quais as propriedades e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetivos ou qualquer fenômeno que seja submetido a uma análise.

Ainda em conformidade com Vergara (2000), as pesquisas se classificam quanto aos meios em pesquisas de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, ex-post-facto, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Neste estudo a investigação foi desenvolvida por uma pesquisa de campo e documental. Pesquisa de campo porque foi tratado de um único ponto, ou seja, a identificação das competências essenciais, da área de produção avícola em uma empresa do agronegócio.

Este tipo de pesquisa é realizado no local onde ocorre ou ocorreu um determinado fenômeno, havendo neste, elementos que permitam explicá-lo, sendo os dados coletados por intermédio de entrevistas, questionários, testes ou observação participativa. (VERGARA, 2000).

Documental porque este tipo de pesquisa é realizado em documentos arquivados em locais públicos ou privados, com pessoas, registro, canais de distribuição, diários, cartas, comunicações informais. (VERGARA, 2000).

Conforme Costa (2008), por meio da análise de documentos relativos ao planejamento estratégico da organização envolvendo sua visão, missão, valores, dentre outros conceitos no processo de identificação de competências relevantes a organizações, a pesquisa documental é importante porque possibilita que o pesquisador compreenda a estratégia da organização e suas características fundamentais como estrutura organizacional, planejamento estratégico e plano diretor, entre outros.

Ainda segundo Costa (2008), pode ser utilizado para a realização do processo de mapeamento das competências métodos e técnicas de pesquisa social (sobretudo entrevistas individuais ou coletivas com dirigentes da organização e especialistas); realização de *workshops* com a participação de dirigentes, avaliação de desempenho, auto avaliação e através de entrevista qualitativa ou quantitativa com os próprios colaboradores que descrevem as competências essenciais para executarem de forma excelente suas atividades.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

Em linhas gerais, Gil (1995), define a população como um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de um determinado lugar.

A pesquisa pode envolver um determinado setor e/ou departamento ou englobar toda a organização, porém se a pesquisa tem o objetivo de abranger uma população no qual se pretende colher um aspecto é imprescindível definir um plano de amostragem. (VIANNA, 2001).

Para Lakatos e Marconi (2001), as principais características para definir a população-alvo é delimitar as pessoas nas quais serão pesquisadas como: a faixa etária, sexo, empresas e localização.

Por meio dos dados cadastrais da empresa Mercoaves, o pesquisador adotou o método por erro amostral, cujo estudo utilizou o conceito de Barbetta (2006), que divide a população em dois tipos: população alvo e população acessível.

O quadro 1 apresenta as fórmulas utilizadas para o cálculo da amostra aplicados a pesquisa de campo:

Quadro 1 - Fórmula para o cálculo do tamanho mínimo da amostra

População Infinita	População Finita
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N.n_0}{N + n_0}$
<p>N = tamanho da população n = tamanho da amostra n_0 = uma primeira aproximação para o tamanho da amostra E_0 = erro amostral tolerável</p>	

Fonte: Adaptado de Barbetta (2006, p.60).

No quadro 2 será apresentada a síntese da estruturação da população-alvo de acordo com o objetivo geral deste estudo cuja pesquisa de campo se limitou aos gerentes e aos profissionais da área de produção avícola da empresa Mercoaves Comércio de aves Ltda.

Quadro 2 - Estruturação da população-alvo

Objetivo Geral	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Identificar as competências essenciais dos profissionais e gerentes da área de produção avícola de uma empresa do agronegócio	Setembro do ano de 2016.	O questionário será aplicado entre os gerentes e profissionais da área de produção localizados na: 1 - Filial da cidade em Farroupilha – RS; 2 - Matriz e na fábrica de rações localizadas em Bom Princípio – RS; 3 – Na filial localizada em Urussanga – SC.	Empresa do segmento avícola do agronegócio, na área de produção.	Gerentes e profissionais da área de produção avícola.

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

O quadro 3 contempla o objetivo da pesquisa de campo e os procedimentos metodológicos aplicados a pesquisa de campo que identifica a amostra pesquisada em cada uma das unidades que compõe a empresa assim como o objetivo geral com foco nos objetivos específicos, seguido do cronograma da aplicação dos questionários e procedimentos metodológicos.

Quadro 3 - Objetivos da pesquisa e procedimentos metodológicos

<p>Objetivos da Pesquisa: A pesquisa de campo elaborada tem como objetivo identificar as competências essenciais dos profissionais e gestores da área de produção avícola de uma empresa do agronegócio. A pesquisa tem como foco identificar alguns pontos importantes, através dos objetivos específicos propostos neste estudo para caracterizar a empresa que é o objeto de estudo, com ênfase em seus principais desafios, conhecendo na visão dos gestores as competências essenciais que estes profissionais devem desenvolver na produção e na visão dos profissionais propor as ações dos gestores para desenvolver estas competências depois de identificadas, elencar as competências essenciais identificadas para propor programas de capacitação para estes profissionais para melhor desempenho à necessidade da competência. Sabe-se que a pesquisa de campo se limita apenas aos gerentes e profissionais da área de produção que corresponde ao segmento avícola do qual compõe a empresa estudada.</p>	
<p>Público Alvo da Pesquisa: O estudo através de uma pesquisa qualitativa com dois questionários entregues em mãos para facilitar o entendimento, mas sem influenciar as respostas. Com 26 perguntas cada, dentre estas, quatro questões são abertas, direcionados aos gerentes da produção e seus colaboradores na cidade de Farroupilha/RS, Bom Princípio/RS e Urussanga/SC.</p>	
<p>População (1) A população entrevistada: Três gerentes da produção (cada um representando sua unidade de gerenciamento).</p>	<p>Amostra (2) De acordo com a população de entrevistados de 58 pessoas, considerando o erro amostral de 7% se torna necessário que se aplique 45 questionários para atingir os objetivos da pesquisa. A pesquisa se limitou a 7% no erro amostral devido a funcionários ausentes da empresa por motivos de férias, afastamentos ao INSS</p>

55 profissionais da área de produção, distribuídos nos estados do RS e SC.	e licença maternidade e folga no trabalho. Foi realizada para a pesquisa de campo uma amostragem não probabilística na amostra por conveniência. Nota-se que dos 58 questionários entregues, 3 foram direcionados aos gerentes da área de produção e 55 foram direcionados para os profissionais da área de produção, e destes 55 entregues, retornaram 42 questionários válidos. Tendo um total de 45 questionários válidos para analisar os resultados da pesquisa de campo realizado na empresa Mercoaves conforme cronograma abaixo.
Local de aplicação dos questionários:	Na filial de Farroupilha/RS – granja Bom Fim Na matriz RS – fábrica de rações Na filial de Urussanga/SC - unidade reprodutiva (incubatório)
<p>Procedimentos metodológicos</p> <p>A pesquisa de campo foi aplicada através de 58 questionários elaborados com 26 perguntas cada, dentre estas, quatro questões são abertas. Retornaram 45 questionários válidos dos quais foram distribuídos pessoalmente conforme o cronograma abaixo:</p> <p>No dia 09/09/16 às 14h30min foi entregue ao gerente de produção com 15 funcionários na cidade filial localizada em Farroupilha/RS;</p> <p>No dia 16 /09/16 às 15h30min foi entregue ao gerente de produção da fábrica de rações com cinco funcionários localizados na matriz da cidade de Bom Princípio/RS</p> <p>No dia 23/09/16 às 15h00min foi entregue ao gerente de produção com 35 funcionários localizados na filial na cidade de Urussanga/SC.</p> <p>Todos os pesquisados tiveram o tempo de uma hora para responder as questões, logo, os questionários foi entregue ao pesquisador deste estudo que contemplou 45 questionários válidos, os 13 questionários faltantes foram dos profissionais da área de produção que não se faziam presentes na hora estabelecida pelo gerente local, por motivo alheio.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Com base na metodologia aplicada na pesquisa de campo, pode-se dizer que o presente estudo utilizou o plano de coleta de dados primários uma vez que de acordo com Roesch (2007), a qualidade e quantidade do material coletado durante o processo de pesquisa estão diretamente relacionadas ao empenho, capacidade e experiência do pesquisador e o plano de coleta de dados busca esclarecer se os dados coletados são primários ou secundários de acordo com a necessidade da pesquisa.

Segundo Yin (1984), existe seis fontes de evidências que permitem coletar os dados para a realização de pesquisas através da documentação escrita, arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para Yin (1984), a atenção para um princípio importante em coleta de dados, o pesquisador nunca deve confiar em apenas uma técnica de levantamento de dados, utilizando fontes múltiplas.

Com base na metodologia de pesquisa que foi estudada e aplicada, pode-se verificar que a presente pesquisa de campo foi direcionada por um plano de coleta de dados primários, uma vez que foi realizada a investigação de um único ponto, a identificação das competências essenciais, da área de produção de uma única empresa, cujo instrumento de coleta dos dados foi elaborado um questionário direcionado para cada grupo de entrevistados, contido no apêndice deste estudo.

Para Gil (2002), questionário é a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Aos gerentes de produção foi entregue um questionário direcionado com perguntas mais elaboradas e para os profissionais da área de produção foi entregue um questionário com perguntas mais acessíveis ao entendimento da classe, porém em ambos os questionários se buscou as mesmas respostas com foco de comparar as respostas dos dois grupos entrevistados a fim de atender os objetivos específicos contidos neste estudo.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

O processo de análise de dados envolve diversos procedimentos, dentre os quais a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos, para que seja possível analisar e posteriormente interpretar os dados obtidos para que se chegue aos resultados esperados. (GIL, 2002).

Segundo Roesch (1996, p.157), “é um conjunto de técnicas utilizado por meio das respostas obtidas do pesquisador, que normalmente é apresentada em forma de textos, sendo muito utilizada para estudar e analisar material qualitativo.”

De acordo com Jung (2004), os modelos quantitativos são utilizados para demonstrar universalmente através de métodos e símbolos numéricos, entre os sistemas que compõem a natureza e o modelo qualitativo são formulados a partir de descrições intuitivas do pesquisador ou do indivíduo pesquisado e sua finalidade é a representação dos objetos ou indivíduos e as relações associadas para formulação de um modelo interativo.

Para Vianna (2001), nas técnicas quantitativas a investigação se dá por meio de análise numérica utilizando entrevistas ou questionários estruturados, e na

técnica qualitativa os dados são descritivos como imagens e palavras, através de entrevistas abertas, documentos, fotografias e observação.

Neste sentido, o presente estudo possui uma abordagem qualitativa que segundo Gil (2007), qualitativos porque buscam estudar aspectos da realidade que não podem ser quantificadas, seguido de uma amostragem não probabilística na amostra por conveniência, ou seja, por um conjunto de elementos que do qual o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis que representa uma maior facilidade operacional e baixo custo de amostragem, porém tem como consequência a incapacidade de fazer afirmações gerais com rigor estatístico sobre a população pesquisada.

Para Mattar (2001), amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo.

Esta técnica é muito comum e consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível, ou seja, os indivíduos empregados nessa pesquisa são selecionados porque eles estão prontamente disponíveis, não porque eles foram selecionados por meio de um critério estatístico. (MATTAR, 2001).

3.4.1 Síntese dos procedimentos metodológicos

O presente estudo tem como base de pesquisa de campo e pesquisa documental e estrutura-se para explicar o conjunto de procedimentos metodológicos organizados, a partir dos objetivos traçados, que ajudaram na investigação do problema apresentado por este estudo.

Nesta oportunidade a pesquisa de campo delineou através do quadro 4, uma síntese dos procedimentos metodológicos aplicados a pesquisa contemplando os objetivos específicos, o tipo de pesquisa quanto aos fins e quantos aos meios de investigação, assim como a classificação, a técnica da coleta dos dados e da análise dos dados da pesquisa de campo através da codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos por meio de planilhas eletrônicas.

Quadro 4 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa quanto aos fins	Meios de investigação	Classificação dos dados da pesquisa	Técnica da coleta dos dados	Procedimentos da coleta dos dados	Técnica da análise dos dados
Caracterizar a empresa que é o objeto de estudo, com ênfase em seus principais desafios.	Descritivo	Pesquisa de campo e documental	Primários	<i>Website</i> oficial da empresa, Manuais internos da empresa pesquisada	Levantamento de informações com os sócios da empresa estudada sobre o cenário mercadológico do agronegócio	Qualitativo
Conhecer, na visão dos gestores, as competências essenciais que os profissionais da produção avícola devem desenvolver.	Descritivo	Pesquisa de campo e documental	Primários	<i>Website</i> oficial da empresa, Manuais internos da empresa pesquisada	Levantamento de dados com aplicação do questionário com 26 perguntas direcionadas para os gerentes entrevistados	Qualitativo
Conhecer, na visão dos profissionais, as ações dos gestores para desenvolver as competências essenciais.	Descritivo	Pesquisa de campo e documental	Primários	<i>Website</i> oficial da empresa, Manuais internos da empresa pesquisada	Levantamento de dados com aplicação do questionário com 26 perguntas direcionadas para os profissionais da produção entrevistados	Qualitativo
Elencar as competências essenciais identificadas para propor programas para a capacitação destes profissionais para melhor desempenho a necessidade da competência.	Descritivo	Pesquisa de campo e documental	Primários	<i>Website</i> oficial da empresa, Manuais internos da empresa pesquisada	Apresentação e análise dos resultados da pesquisa de campo	Qualitativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

3.5 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa estudada vem do ramo do agronegócio e atua no segmento avícola. A Mercoaves Comércio de Aves Ltda. nasceu a partir do objetivo de se ter uma corporação que atuasse no segmento da genética e oferecesse aos clientes um produto de qualidade diferenciado e com extrema biossegurança.

De acordo com a pesquisa realizada informalmente aos sócios da empresa e das informações contida no *website* oficial (<www.mercoaves.com.br>) foi levantado um breve histórico da empresa que há 15 anos atua no agronegócio no mercado avícola, a Mercoaves está sediada nas cidades de Porto Alegre/RS, Bom Princípio/RS, Farroupilha/RS e no estado de Santa Catarina na cidade de Urussanga com uma unidade reprodutiva chamada de incubatório que recebe mais de um milhão de ovos férteis/mês para transformar estes ovos em pintinhos de um dia, com sistema de integração em vários municípios, além de representantes atuando em todo território nacional e internacional.

Ao realizar a pesquisa de campo desta empresa, verificou a relevância de abordar este tema sugerido deste estudo a fim de caracterizar os desafios que a organização encontra diante das mudanças de cenários e da complexidade de sua localização geográfica em relação aos seus clientes internos e externos compilados aos desafios relacionados aos objetivos específicos deste estudo.

A empresa conta com um quadro de 15 (quinze) profissionais na área administrativas distribuídas nos diversos setores da empresa, com uma equipe técnica entre veterinários, geneticistas, entre outros e 55 (cinquenta e cinco) pessoas na área de produção, mais os integrados que indiretamente realizam e acompanham a produção de ovos diariamente.

Também foram verificadas as primícias da empresa como sua missão, visão e valores dos quais brevemente serão fundamentadas e descritas.

A missão da empresa em estudo é:

“Propiciar aos clientes a maior produtividade, com genética de alto nível e reconhecida mundialmente, respeitando aos colaboradores, clientes e ao meio ambiente,” (MERCOAVES, 2003, s/p).

Conforme Chiavenato (2004), a missão define a existência do empreendimento, para que ela foi criada e no que deve servir. Missão é um dos

objetivos principais do negócio, ela está embutida na demanda da sociedade do mercado ou do cliente, funciona como trabalhar as atividades dentro e fora da empresa. A missão do empreendimento é utilizada de forma a cultura, a ética e deve ser praticada intensamente.

Segundo Chiavenato (2009), diz que a missão é o motivo de existir a empresa concentrar todos os valores em termo de atuação, tradição, filosofia e valorização do nome instituído a empresa.

A visão de futuro da empresa em estudo está definida em:

“Ser reconhecida como fomento ao mercado de postura comercial na qualidade zootécnica e sanitária.” (MERCOAVES, 2003, s/p).

Visão do negócio refere-se aquilo em que a organização quer ser no futuro, aonde ela quer chegar, ela é inspiradora e explica o porquê dia a dia das pessoas que dedicam parte do seu tempo para sucesso da mesma. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2009), visão e a missão precisam ser claramente definidas para que possam ser compartilhadas por todos na organização. Estas ações proporcionaram para todos, traçar um planejamento estratégico e alcançar os desejos traçados na mente e sobre tudo na vida do empreendedor.

Os princípios e valores da empresa em estudo são:

- ✓ Responsabilidade social e ambiental
- ✓ Cordialidade no Atendimento
- ✓ Ética
- ✓ Qualidade do produto
- ✓ Organização

Segundo Tavares (2005), os valores consistem na alocação em prática de ética, são um conjunto de conceitos filosofias e crenças que a empresa respeita e busca seguir em cada ação realizada, são estes valores que guiaram a empresa até a conquista de sua missão e visão.

Na matriz, chamada de Bom Fim, localiza-se a diretoria, e o administrativo (composto pelos setores de Recursos humanos, controle de frota e fábrica de rações) e operacional (composto por comercial e produção nos cargos de auxiliares e operadores de produção), também está na cidade de Farroupilha está localizada a granja Bom Fim, onde acontece a recria de frangas para postura comercial.

Preocupada com o bem-estar animal, a Mercoaves acompanha todas as inovações mundiais que ocorrem na área avícola do agronegócio. Sua equipe de profissionais técnicos e operacionais é responsável pela nutrição e cuidado dos animais e possuem em seu plantel todas as certificações de atuação e livres de doenças exigidas pelo Ministério da Agricultura.

Seu mix de produtos está relacionado em ovos férteis que diretamente das granjas das diversas regiões produtoras, os ovos acompanham o padrão de qualidade da linhagem e possuem um excelente percentual de nascimento. A descentralização da produção garante um ovo dentro dos padrões técnicos e sanitários exigidos, ou seja, caso algum lote de matrizes ocorra à incidência de doenças aviárias, este pode ser tratado ou eliminado conforme a gravidade das análises amostrais de material biológicos apontados.

Quando este ovo chega ao incubatório, entra no processo de incubação e cuidados para serem transformados em pintinhos de 1 dia que são processados, selecionados e vacinados conforme programa de vacinação estabelecida pela equipe técnica da empresa.

Estes ovos são provenientes das linhagens *Bovans White* e *Isa Brown* cuja distribuição exclusiva no Brasil é da empresa Mercoaves. Estas linhagens são reconhecidas mundialmente na liderança em vendas, passando por um intenso trabalho genético que apresentam excelentes resultados a campo, atendendo todas as necessidades que o produtor e o consumidor final necessitam.

As granjas desenvolvem as frangas recriadas localizadas no estado do Rio Grande do Sul das quais são fornecidas com a idade que o cliente necessita, mantendo todos os padrões e cuidados técnicos e veterinários exigidos.

As rações produzidas na fábrica de rações da empresa Mercoaves, são comercializadas no mercado varejista, como agropecuárias e pequenas produtoras da região do RS.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa de campo cuja exposição do plano de dados da coleta com dados primários, numa abordagem qualitativa, da qual foi utilizado como instrumento de coleta um questionário desenvolvido para dois grupos distintos de entrevistados. O primeiro corresponde aos gerentes da área de produção e o segundo grupo pertence a profissionais da área de produção nos cargos de auxiliar de produção e operador de produção da empresa Mercoaves.

Aplicação do questionário, conforme quadro 3 - objetivos da pesquisa e procedimentos metodológicos explica a distribuição e forma de como foi aplicado tal instrumento. Porém, dos 58 questionários, apenas 45 questionários foram válidos, ou seja, 3 questionários válidos aplicados aos gerentes e 42 questionários válidos para os profissionais da área de produção da empresa pesquisada

Este questionário, composto de 26 perguntas, dentre destas, 4 questões são abertas. Para melhor entendimento as questões foram divididas em duas partes, sendo a primeira para delinear o perfil dos entrevistados a fim de identificar o gênero, idade, nível de escolaridade e profissão (cargo ocupado dentro da organização) e a segunda parte está dividida em cinco blocos das competências essenciais elencadas pelos dirigentes da empresa Mercoaves, através de suas percepções as necessidades encontradas no departamento de recursos humanos da empresa.

As questões foram distintamente elaboradas, para melhor entendimento de cada grupo entrevistado, porém as alternativas de respostas são as mesmas para ambos os questionários a fim de analisar os resultados obtidos na pesquisa de campo e comparar as opiniões de ambos os grupos entrevistados para atender os objetivos específicos propostos neste estudo.

Para atender o objetivo específico de elencar as competências essenciais identificadas para propor programas de capacitação para estes profissionais para melhor desempenho à necessidade da competência deste estudo, a questão de número 26 do questionário, direcionada para ambas as categorias de entrevistados da qual, relaciona as principais competências sugeridas pelos dirigentes da empresa pesquisada, no que diz respeito à dificuldade para aquisição destas competências para o mercado de trabalho no agronegócio.

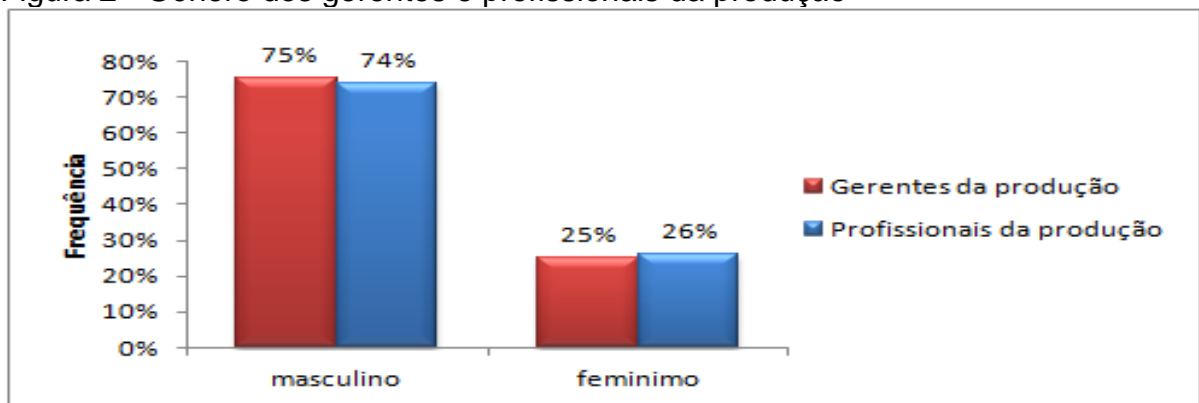
4.1 DELINEAMENTOS DAS ANALISES E RESULTADOS DA PRIMEIRA PARTE DA PESQUISA DE CAMPO

Neste contexto, a primeira parte do questionário faz referência às questões pertinentes ao perfil dos entrevistados que neste caso são os gerentes e os profissionais da área de produção, que corresponde aos indicadores de: gênero, idade, nível de escolaridade e cargo ocupado na empresa Mercoaves.

A seguir serão apresentados os resultados da pesquisa de campo, através dos gráficos que delineiam o perfil dos entrevistados seguido da análise.

A figura 2 apresenta o gênero dos entrevistados para a pesquisa de campo da empresa estudada.

Figura 2 - Gênero dos gerentes e profissionais da produção

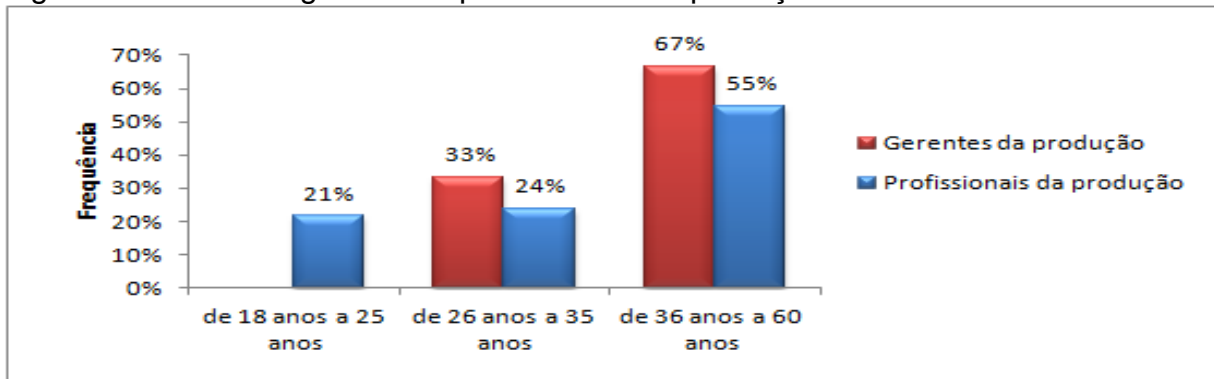


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se como destaque a incidência de um percentual maior de homens em relação a mulheres trabalhando na área de produção da empresa pesquisada, sendo os gerentes entrevistados 75% são do gênero masculino e 74% dos profissionais da produção são do gênero masculino, seguido de apenas 26% do gênero feminino na área de produção.

A figura 3 apresenta a idade dos gerentes e dos profissionais da área de produção da empresa estudada.

Figura 3 - Idade dos gerentes e profissionais da produção

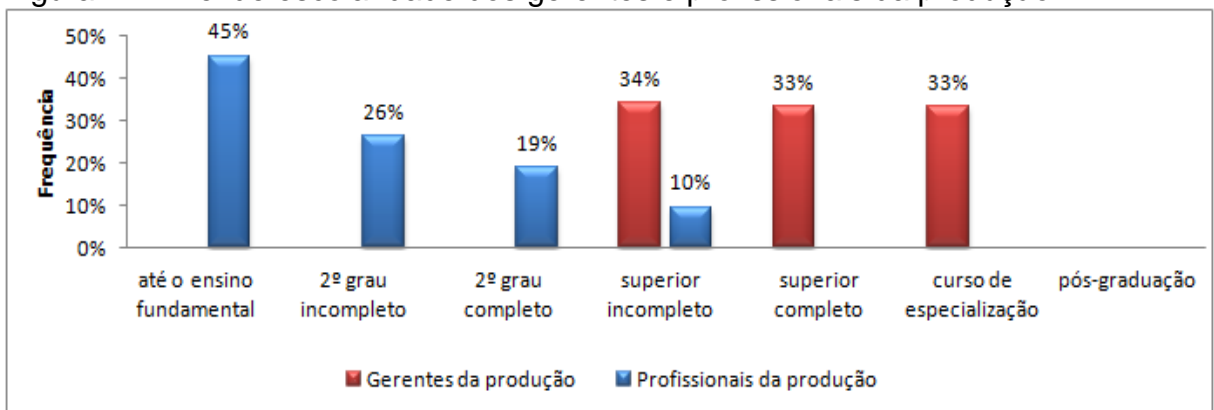


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que na empresa estudada, dos três gerentes entrevistados, nenhum está na faixa etária inferior a 25 anos, visto que para exercer este cargo há uma tendência de pessoas a idade acima de 26 anos. Os dados da pesquisa mostram que na área de produção os entrevistados acima de 18 anos estão aptos em trabalhar na produção da empresa e que 55% dos profissionais que estão locados na área de produção estão acima de 36 anos.

A Figura 4 apresenta o nível de escolaridade dos gerentes e profissionais da produção entrevistados da empresa estudada para a pesquisa de campo.

Figura 4 - Nível de escolaridade dos gerentes e profissionais da produção



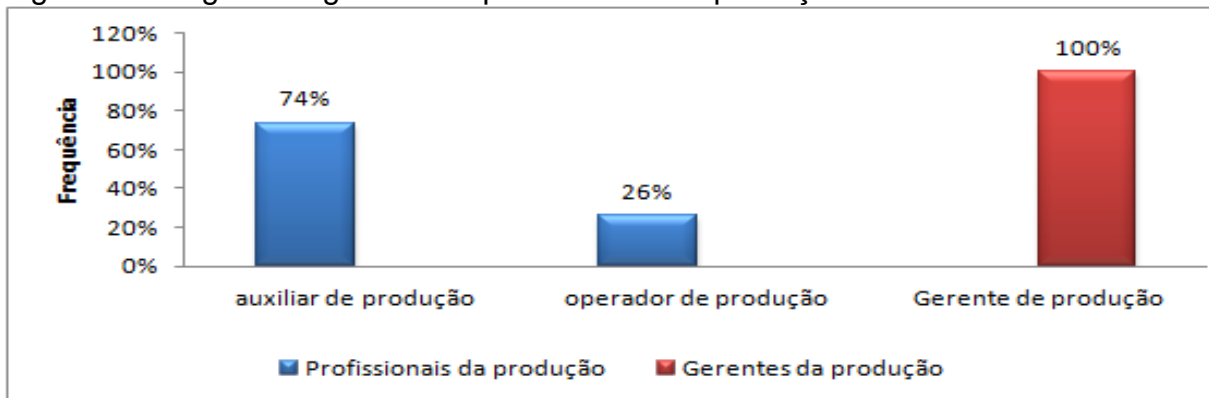
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se o nível de escolaridade dos gerentes entrevistados, apenas um tem especialização no curso de veterinária e os profissionais entrevistados da produção, 45% não possuem o ensino fundamental, seguido de 26% com 2º grau incompleto, seguido de 19% com 2º grau completo e apenas 10% estão buscando graduação. Verifica-se que para exercer atividade de gerência requer um nível de escolaridade considerável dentro da empresa e para a produção os níveis de

escolaridade dos profissionais não são levados em consideração na hora da contratação.

A figura 5 apresenta os cargos que os gerentes de produção e os profissionais da área de produção ocupam na empresa estudada.

Figura 5 - Cargos dos gerentes e profissionais da produção



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os entrevistados, os gerentes da produção representam 100% dos cargos efetivos como gestores das unidades da empresa e dos funcionários entrevistados, 74% estão como auxiliares de produção, seguido de 26% como operador de produção. Verifica-se a empresa optar em desenvolver um plano de cargos e salários poderá realizar um aproveitamento de auxiliares para operadores da produção.

4.2 DELINEAMENTOS DAS ANÁLISES E RESULTADOS DA SEGUNDA PARTE DA PESQUISA DE CAMPO

O pesquisador deste estudo apresenta os dados coletados na pesquisa de campo realizada com os gerentes e profissionais da área de produção avícola da empresa Mercoaves Comércio de Aves Ltda. Portanto, segue a segunda parte do questionário que está dividida em cinco blocos das competências essenciais elencadas pelos dirigentes da empresa estudada, através de suas percepções as necessidades encontradas no departamento de recursos humanos da empresa. Para isto foi disposto um conjunto de gráficos seguidos de suas respectivas análises.

Neste contexto a pesquisa de campo, através das questões abertas contidas no questionário das quais foram dispostas como quadros para

apresentação das respostas dos entrevistados para ambos os grupos a fim de atender com objetividade as análises subjetivas, conforme as opiniões dos entrevistados.

O quadro 5, demonstra a divisão por blocos das questões do questionário aplicados para ambas as categorias entrevistadas deste estudo, para cada competência essencial elencada deste quadro, buscou-se a melhor de forma de elencar tais competências através das questões elaboradas no questionário a fim de identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes a serem desenvolvidas para este estudo.

Quadro 5 - Direcionamento das questões do questionário por bloco

Bloco	Competência	Questões do questionário
A	Proatividade	(01 – 05)
B	Liderança	(06 – 10)
C	Trabalho em equipe	(11 – 15)
D	Conhecimentos específicos	(16 – 20)
E	Comunicação	(21 – 25)

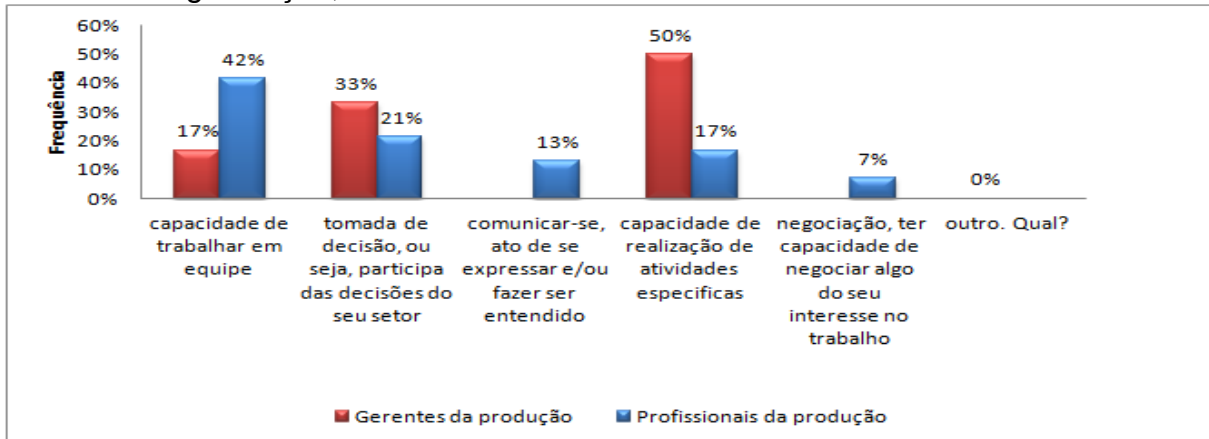
Fonte: elaborado pelo autor (2016).

4.3 BLOCO A: COMPETÊNCIA RELATIVA A PROATIVIDADE

A seguir será apresentado as contribuições dos gerentes e dos profissionais da área de produção entrevistados em relação as competências essenciais estabelecidas em blocos conforme o quadro 5 que traz o direcionamento das questões por competência desenvolvidas nesta pesquisa de campo relativo a competência a proatividade.

A figura 6 apresenta quais as habilidades que gerentes e os profissionais da área de produção se identificam e podem oferecer a organização, destacando a melhor alternativa:

Figura 6 - Habilidades que os gerentes e os profissionais se identificam e podem oferecer a organização, destacando a melhor alternativa

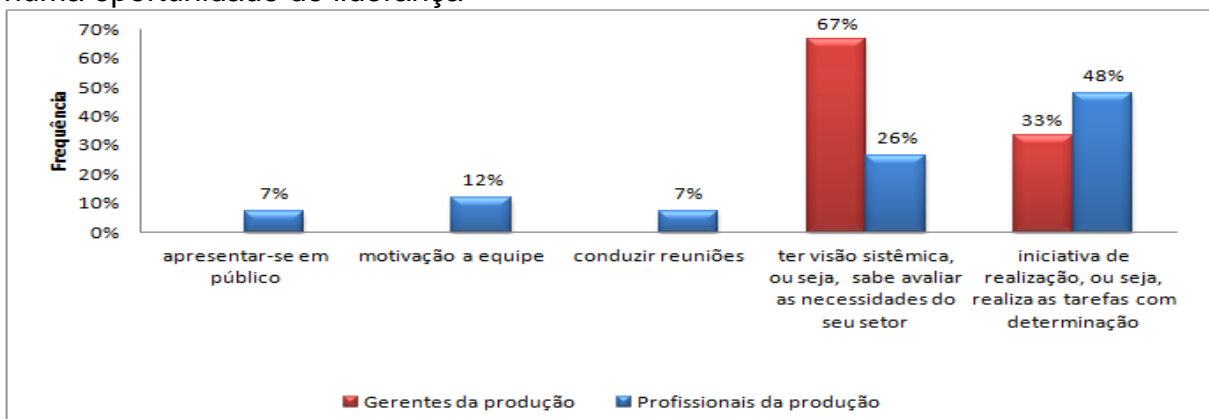


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que na opinião dos gerentes entrevistados a habilidade que mais tem a oferecer à empresa, 50% das respostas é a capacidade de realização de atividades específicas, seguido de 33% das respostas a habilidade de tomada de participação das decisões do setor e na opinião dos profissionais entrevistados da produção, 42% das respostas identifica e/ou podem oferecer a organização é a habilidade de trabalhar em equipe, seguido de 21% das respostas podem oferecer a habilidade de participar das decisões do setor que atuam. Verifica-se que parte dos profissionais da produção tem interesse em participar das decisões do setor que atuam na empresa.

A figura 7 apresenta a característica principal que os gerentes e os profissionais da área de produção acreditam ser necessário quando surgir uma oportunidade de liderança para setor de produção.

Figura 7 - Característica que os gerentes e os profissionais acreditam ser necessário numa oportunidade de liderança

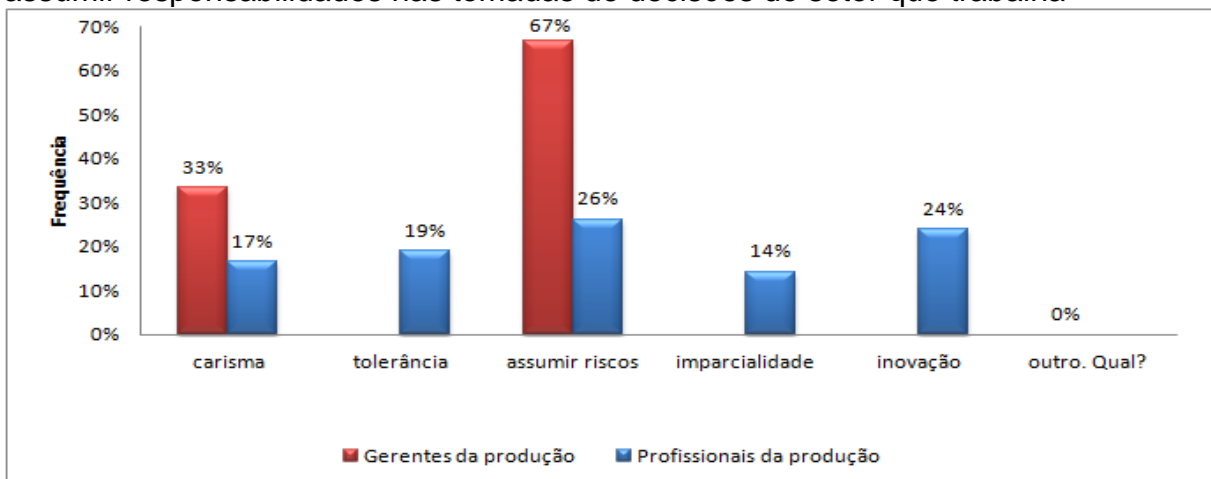


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados, 67% das respostas a principal característica que seus colaboradores deve ter é uma visão sistêmica, saber avaliar as necessidades do setor, seguido de 33% das respostas como iniciativa de realizar tarefas e para 48% dos profissionais entrevistados da produção a característica principal é a iniciativa de realizar as tarefas, seguido de 26% de ter visão sistêmica. Verifica-se que as principais características estão entre iniciativa e comprometer-se com as metas claras estabelecidas pela organização.

A figura 8 apresenta a atitude que gerentes e os profissionais da área de produção acreditam ser fundamental para assumir responsabilidades nas tomadas de decisões do setor que trabalha.

Figura 8 - Atitude que os gerentes e os profissionais acreditam ser fundamental para assumir responsabilidades nas tomadas de decisões do setor que trabalha

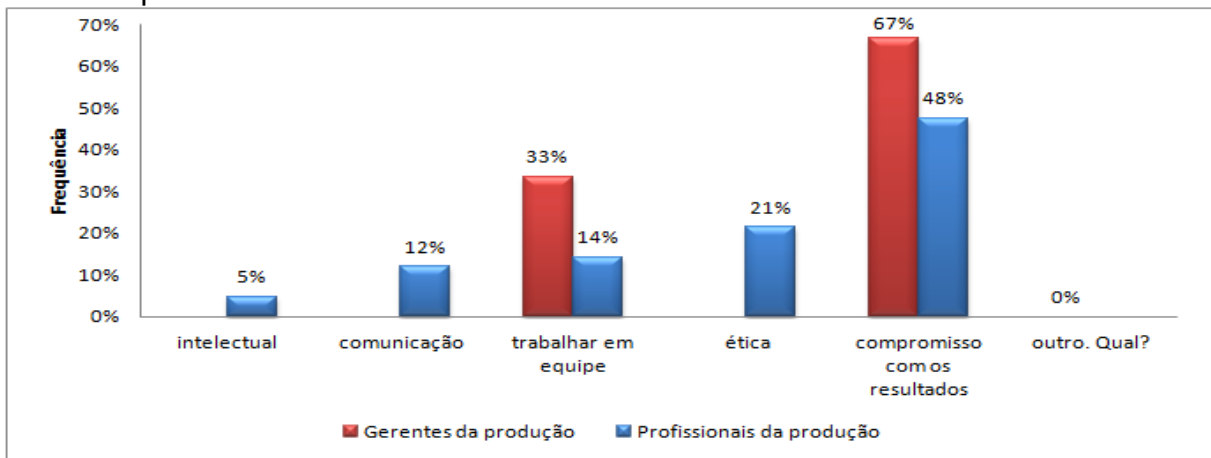


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados, 67% das respostas considera a atitude fundamental que seus colaboradores devem ter para uma tomada de decisão em seu setor é assumir riscos, e para 26% dos profissionais entrevistados da produção a característica se manteve a mesma opinião de assumir riscos, seguido de 24% de inovação e 19% de tolerância.

A figura 9 apresenta a característica comportamental que na opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção acreditam ser a mais importante para uma gestão de sucesso.

Figura 9 - Característica comportamental que os gerentes e os profissionais da produção acreditam ser a mais importante para uma gestão de sucesso, destacando a mais importante



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os entrevistados a característica para uma gestão de sucesso é o compromisso com os resultados, onde 67% das respostas dos gerentes e 48% dos profissionais entrevistados da produção corroboram com esta opinião. Na visão dos profissionais entrevistados da produção 21% consideram ética, seguido de 14% trabalhar em equipe. Verifica-se que os profissionais tem compromisso com os resultados da organização.

O quadro 6 apresenta quais as atitudes comportamentais essenciais que na opinião dos gerentes e profissionais da área de produção entrevistados são necessárias para obter um clima de trabalho saudável, ético e motivação ao trabalho.

Quadro 6 - Comportamento essencial para obter um clima de trabalho saudável, ético e motivação ao trabalho

Pergunta: Para obter um clima de trabalho saudável, a motivação da tarefa e o relacionamento ético com as pessoas são necessários observar as atitudes comportamentais do indivíduo. Qual comportamento essencial será necessário obter?	
Gerentes de produção	Respeito, dedicação ao trabalho e gostar do que se faz.
Profissionais da área de produção	Respeito e saber trabalhar em equipe com as diferenças de cada um; trabalho em equipe; saber respeitar os colegas; relacionar-se bem com toda equipe sem desigualdade; é saber o que a pessoa sabe desempenhar naquilo que faz; Ter valor pra certas atividades e outra tem desempenho melhor em outras atividades; parceria, motivação, compromisso com resultados; igualdade; cautela e paciência; ética; honestidade; respeito; experiência, atitude; é necessário que o indivíduo seja comprometido com o seu trabalho e função; trabalhar em equipe, ganhar a confiança do grupo; respeito; respeito com os colegas; força de vontade e compromisso são os elos da ética e responsabilidade; saber lidar com o pessoal; não inventar assuntos para ver o outro se dar mal, dedicação no que faz, ser responsável, ser pontual, cumprir as escalas de trabalho, estar bem humorado.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

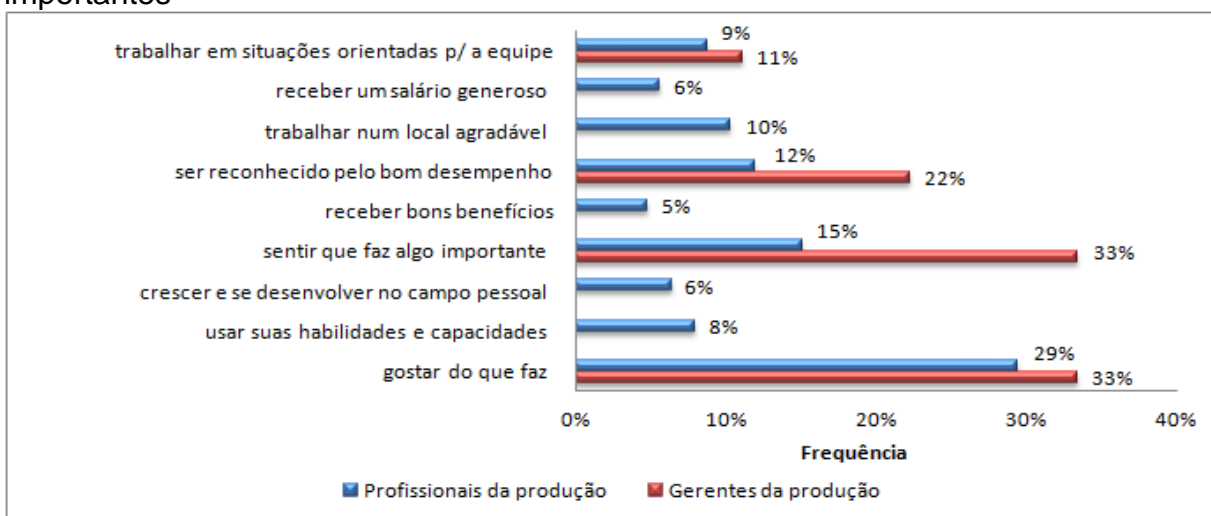
Analisa-se que entre os gerentes entrevistados a motivação da tarefa e o relacionamento ético com as pessoas são providos do respeito, dedicação e gostar do que se faz. Os profissionais entrevistados da produção corroboram em atender suas necessidades com os principais aspectos: primeiramente o respeito com os colegas, seguido em saber trabalhar em equipe, logo, saber lidar com as diferenças do ser humano, ter boa relação, igualdade, ser comprometido entre outras atitudes comportamentais necessárias.

4.4 BLOCO B: COMPETÊNCIA RELATIVA A LIDERANÇA

A seguir será apresentado as contribuições dos gerentes e dos profissionais da área de produção entrevistados em relação as competências essenciais estabelecidas em blocos conforme o quadro 5 que traz o direcionamento das questões por competência desenvolvidas nesta pesquisa de campo relativo a competência a liderança.

A figura 10 apresenta as características que gerentes e os profissionais da área de produção acreditam que seja mais valioso no ambiente do trabalho. Destacando as três características mais importantes.

Figura 10 - Características que os gerentes e os profissionais acreditam sejam mais valiosos no ambiente do trabalho, destacando as três características mais importantes



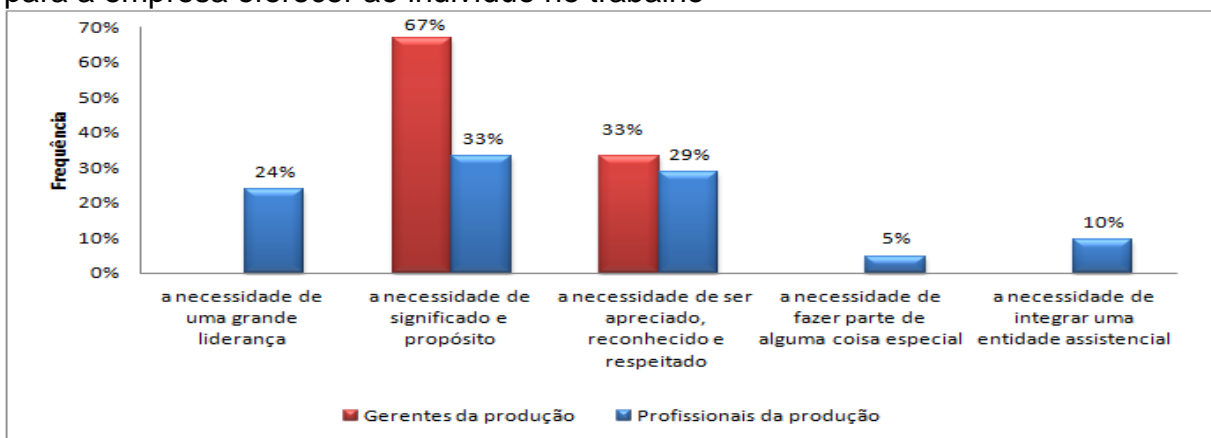
Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados, 33% das respostas estão em gostar do que faz e sentir que faz algo importante, seguido de 22% das

respostas em ser reconhecido pelo bom desempenho. Para os profissionais entrevistados da produção 29% das respostas está em gostar do que faz, seguido de 15% das respostas de se sentir que faz algo importante. Verifica-se que gostar do que faz e sentir que faz algo importante agrega valor ao trabalho.

A figura 11 apresenta na opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção qual a necessidade mais importante que a empresa pode oferecer para seu colaborador, seja ele gestor ou da produção.

Figura 11 - Necessidade que os gerentes e os profissionais acreditam ser importante para a empresa oferecer ao indivíduo no trabalho



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes e os profissionais da produção que foram entrevistados acreditam que a necessidade mais importante é a de significado e propósito que corresponde a 67% dos gerentes e 33% dos profissionais da produção seguido de 33% das respostas dos gerentes e 29% dos profissionais da produção que compreendem que a necessidade de ser apreciado, reconhecido e respeitado. Verifica-se pelos dados da pesquisa de campo que a empresa satisfaça a necessidade dos profissionais entrevistados com propósito e sejam respeitados e reconhecidos.

O quadro 7 apresenta as ações dos gerentes e dos profissionais da área de produção que são utilizados para persuadir pessoas para empenhar tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem receber qualquer aumento de salário.

Quadro 7 - Ações que os gerentes e os profissionais fazem para empenhar tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem aumento de salário

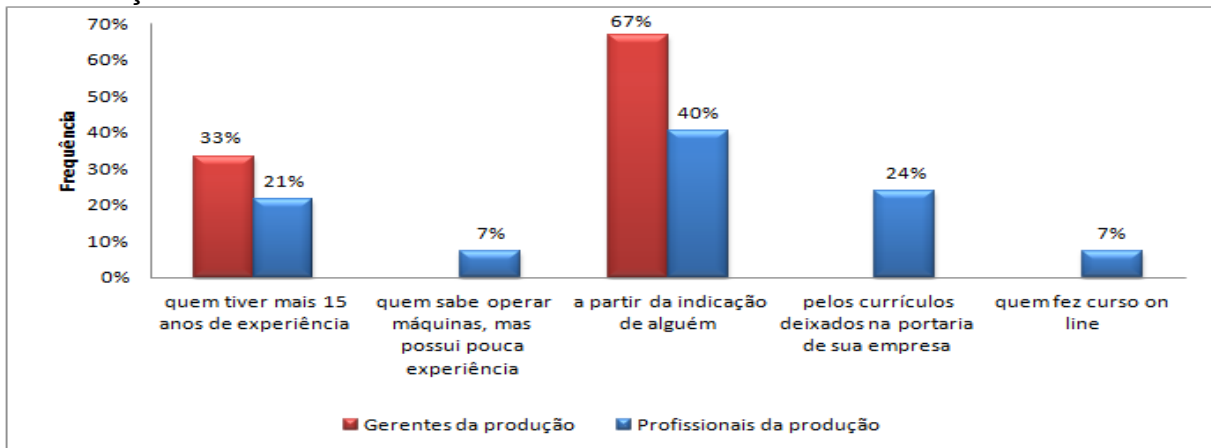
<p>Pergunta: Na situação de gestor: Quais as ações que você utiliza para persuadir pessoas há empenhar seu tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem receber qualquer aumento de salário? Como profissional: Quais as ações do seu gestor para persuadir você há empenhar seu tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem receber qualquer aumento de salário?</p>	
Gerentes de produção	Saber negociar com o funcionário, promover ambiente saudável e falar a verdade sem prometer o que não pode cumprir mesmo quando a situação é desfavorável ao indivíduo.
Profissionais da área de Produção	Ser reconhecido e ter oportunidades de crescimento; motivação; confiança; motivação; treinamento; uma conversa, dialogar e esclarecer o assunto; motivação; é mostrar a capacidade e resultado no que faz; motivar com poucas palavras e informar o que deve ser feito; comunicação, treinamento, para me capacitar a exercer a função com excelência e reconhecimento; o que faço, tento fazer o melhor; mostrando que sou importante na equipe; motivação; não existe isso, o salário é uma forma de reconhecimento; motivação; ser reconhecido certamente é ser motivado; ser reconhecido e dar novas oportunidades de mostrar meu conhecimento no mercado de trabalho; liderança e respeito; pedindo favores e conversando; motivação de crescimento; treinamentos; não prometer o que não pode cumprir; ter um bom relacionamento; atender as necessidades do funcionário quando for preciso; liberar para ir ao médico; entender e compreender quando ocorrer atrasos e faltas ao trabalho.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados as ações principais para conseguir o que se quer do funcionário primeiramente é saber negociar com o funcionário, promover um ambiente de trabalho saudável, falar a verdade sem prometer o que não pode cumprir. Para os profissionais entrevistados da produção a ação principal é ser reconhecido e ter oportunidades de crescimento na empresa. A questão denota outros valores como treinamentos, uma conversa clara e objetiva, motivar o funcionário em realizar as atividades e reconhecimento. Verifica-se que ações dos gerentes tem que ser verdadeiras para com os profissionais da produção sem promessas falsas.

A figura 12 apresenta o que é mais relevante na contratação para o setor de manutenção no intuito de realizar a manutenção preventiva, de forma a evitar qualquer paralisação. Na opinião dos gerentes e profissionais da área de produção, o que a empresa deve considerar ao contratar este profissional?

Figura 12 - O que é mais relevante na contratação de um profissional para o setor de manutenção

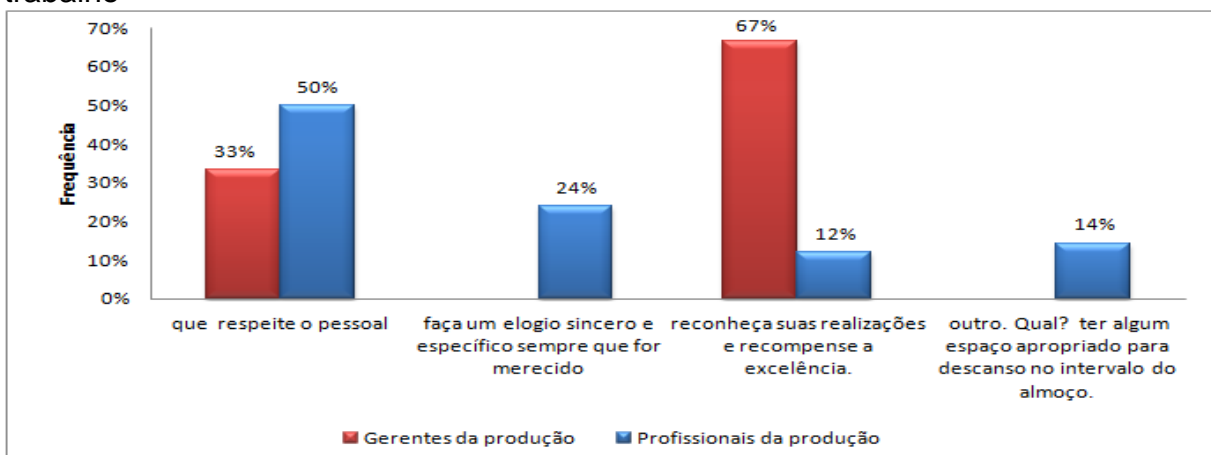


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que na opinião dos gerentes entrevistados, 67% das respostas contrariariam através da indicação de alguém, seguido de 33% das respostas de quem tiver mais 15 anos de experiência e para os profissionais entrevistados da produção, 40% das respostas compartilham do mesmo pensamento dos gerentes. 24% das respostas dos profissionais entrevistados da produção que entendem que a empresa contrataria pelos currículos deixados na portaria da mesma. Verifica-se que a indicação de alguém traz mais segurança na contratação para o setor da manutenção.

A figura 13 apresenta a ação principal que a empresa precisa fazer para proporcionar um ambiente saudável no trabalho e conforme a opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção ressalta qual dentre as alternativas é a mais importante.

Figura 13 - Ação principal da empresa para proporcionar um ambiente saudável no trabalho



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

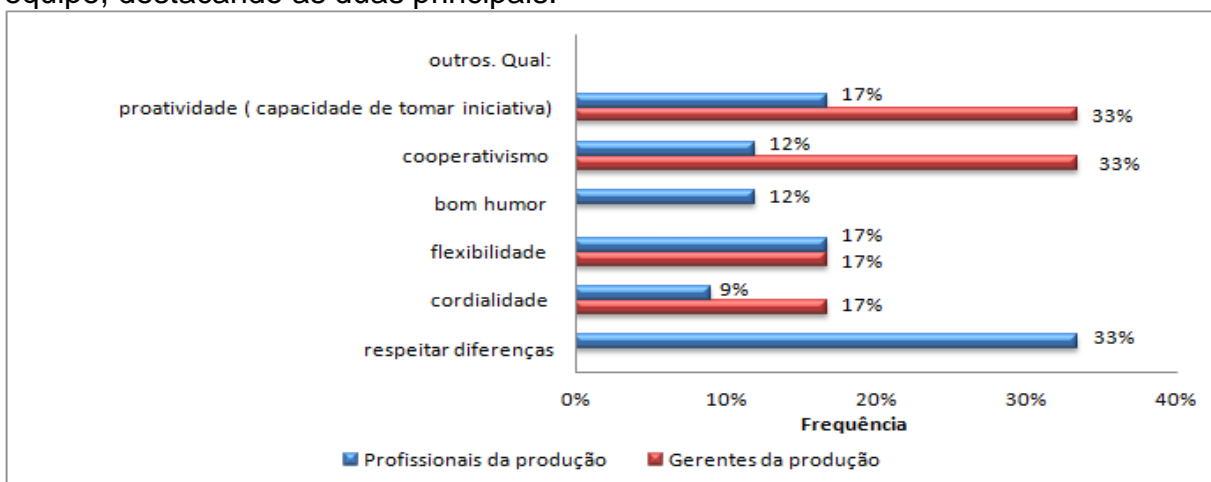
Analisa-se entre os gerentes entrevistados, 67% das respostas para proporcionar um ambiente de trabalho saudável a empresa precisa reconhecer suas realizações e recompensar, seguido de 33% entre respeitar o pessoal e para os profissionais entrevistados da produção, 50% consideram a ação de respeito com pessoal, seguido de 24% que entendem que a empresa, através de seus líderes façam um elogio sincero sempre que merecido, seguido de 14% em ter um espaço apropriado para descanso no intervalo do almoço. Verifica-se que o respeito indiferente de cargo tem que estar sempre presente no trabalho.

4.5 BLOCO C: COMPETÊNCIA RELATIVA A TRABALHO EM EQUIPE

A seguir será apresentado as contribuições dos gerentes e dos profissionais da área de produção entrevistados em relação as competências essenciais estabelecidas em blocos conforme o quadro 5 que traz o direcionamento das questões por competência desenvolvidas nesta pesquisa de campo relativo a competência a trabalho em equipe.

A figura 14 apresenta as atitudes que os gerentes e os profissionais devem ter para eficácia de uma boa equipe, destacando duas atitudes principais das quais as pessoas envolvidas fiquem felizes e a empresa possa se orgulhar após apuração dos resultados.

Figura 14 - Atitudes que gerentes e profissionais devem ter para eficácia de uma boa equipe, destacando as duas principais.

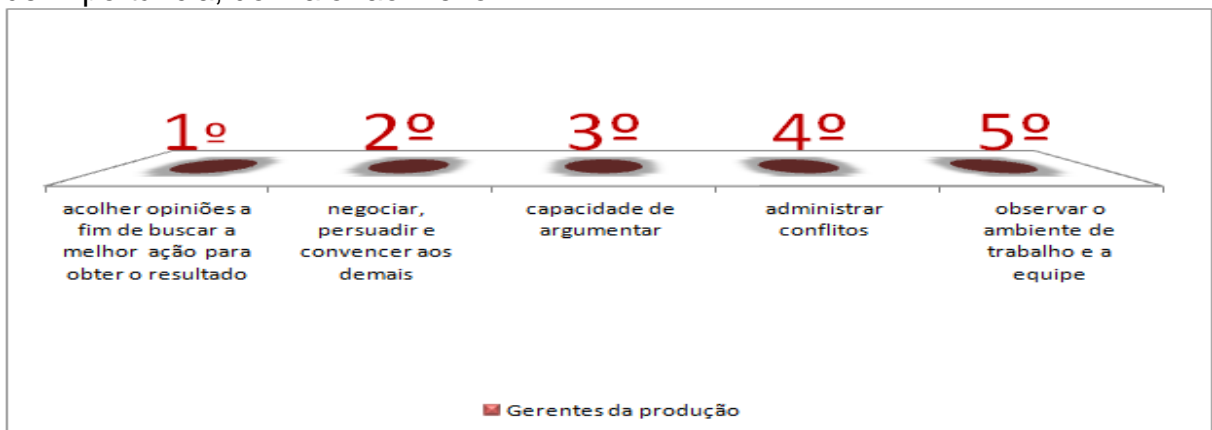


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados 33% das respostas estão em proatividade e cooperativismo, seguido de 17% das respostas em flexibilidade e cordialidade como atitudes para eficácia de uma boa equipe e para os profissionais entrevistados da produção, 33% das respostas são em respeitar as diferenças, seguido de 17% das respostas em flexibilidade e proatividade, seguido de 12% das respostas em bom humor e cooperativismo, seguido de apenas 9% das respostas em cordialidade. Verifica-se que entre as atitudes pesquisadas, todas devem estar presente na equipe para fazer as coisas certas.

A figura 15 apresenta, na opinião dos gerentes de produção, quais as habilidades que detenham habilidades e conhecimentos diversos necessários para trabalhos em equipe considerando o grau de importância, do maior ao menor.

Figura 15 - Habilidades dos gerentes para trabalhos em equipe considerando o grau de importância, do maior ao menor

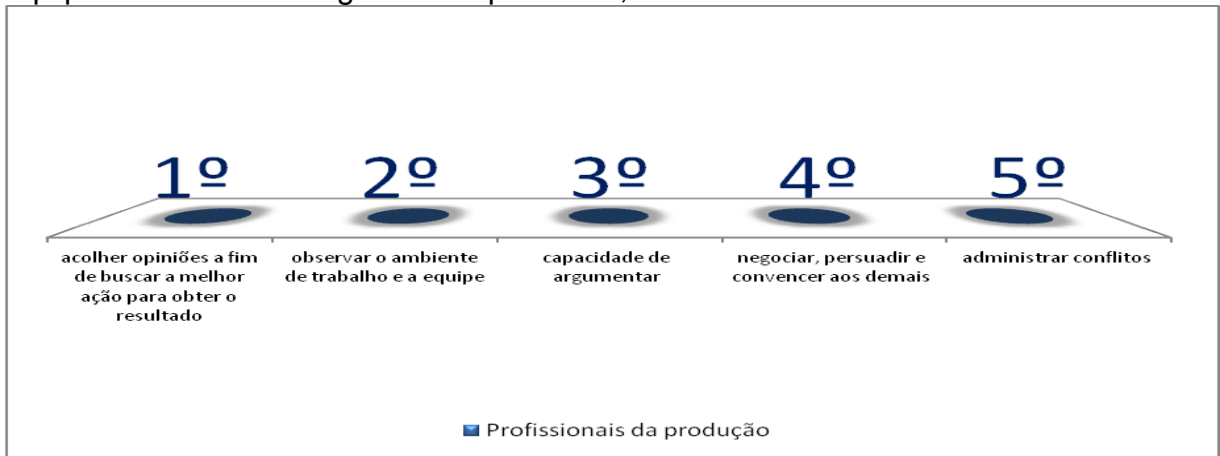


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes da produção que consideram as habilidades para trabalhos em equipe, sendo do grau maior para o menor ficou com maior importância a alternativa de acolher opiniões, seguido de negociação, seguido de capacidade de argumentar, seguido de administrar o tempo e por último a habilidade de observação. Verifica-se que os gerentes buscam entre a equipe opiniões para ações de melhorias contínuas.

A figura 16 apresenta as habilidades dos profissionais da área de produção para trabalhos em equipe considerando o grau de importância, do maior ao menor.

Figura 16 - Habilidades dos profissionais da área de produção para trabalhos em equipe considerando o grau de importância, do maior ao menor

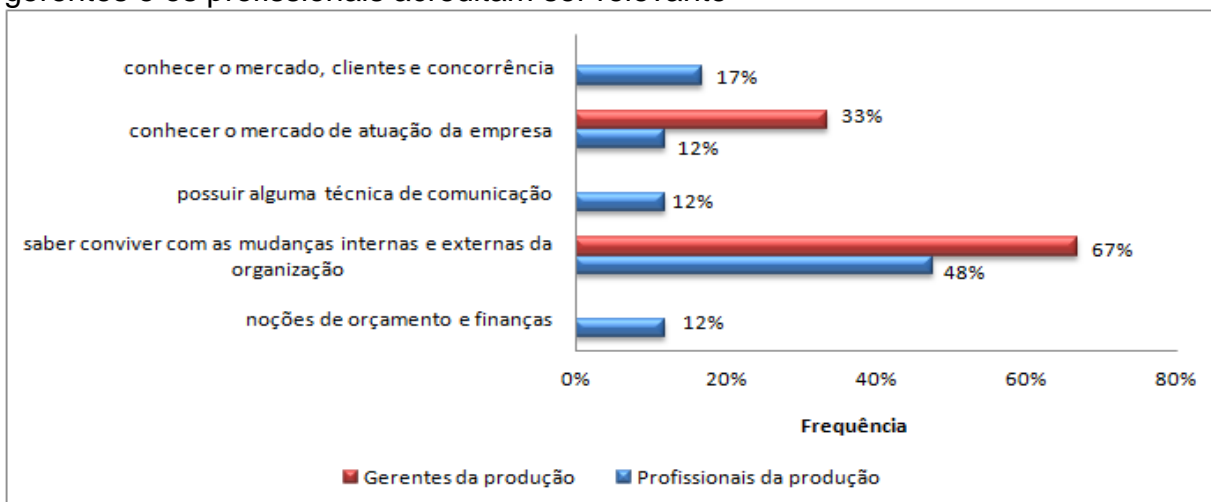


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se entre os entrevistados a correlação do grau de importância das habilidades necessárias para trabalhar em equipe, para os profissionais a mais importante habilidade é acolher opiniões a fim de buscar a melhor ação para obter o resultado, a terceira posição entre os entrevistados é a habilidade de capacidade de argumentar e as demais habilidades não houve consenso. Verifica-se o que grau de importância eleva o grau de ações para melhorar os resultados da organização.

A figura 17 apresenta qual o conhecimento de maior importância na opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção dos quais eles devem possuir para continuar fazendo parte da equipe de trabalho.

Figura 17 - Conhecimento de maior importância para não sair da equipe que os gerentes e os profissionais acreditam ser relevante

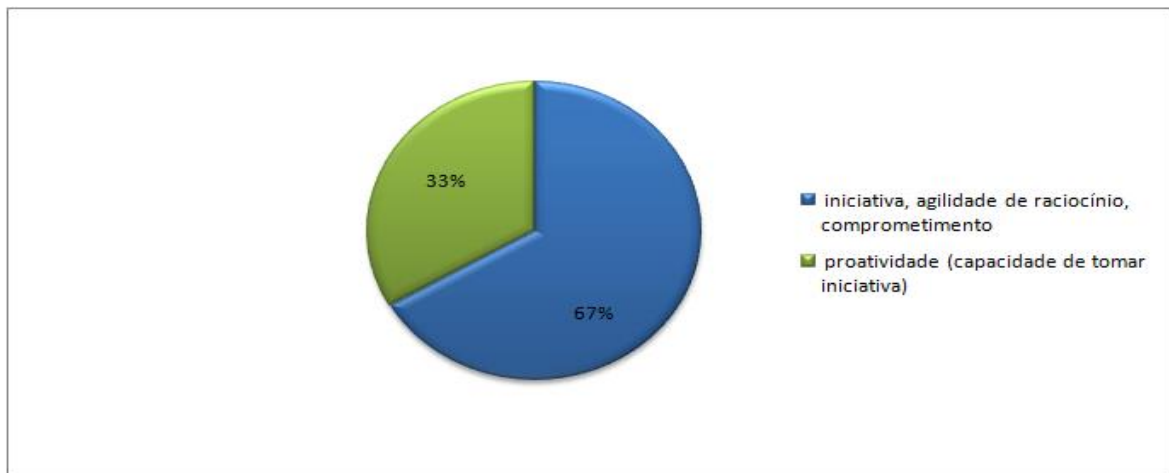


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se entre os gerentes entrevistados identificam que o conhecimento de maior importância para se manter na equipe da empresa estudada 67% das respostas é saber conviver com as mudanças internas e externas da organização, não se resiliente mas perceptível a mudanças, seguido de 33% das respostas em conhecer o mercado de atuação da empresa e 48% das respostas dos profissionais entrevistados da produção também identificam que o conhecimento de maior importância é saber conviver com as mudanças internas e externas da organização, seguido de 17% em conhecer o mercado, clientes e concorrência, seguido de 12% das respostas em ter noções de orçamentos e finanças, ter alguma técnica de comunicação e conhecer o mercado de atuação da empresa. Verifica-se que os profissionais pensam em adquirir conhecimentos para não ficarem desempregados.

A figura 18 apresenta na visão dos gerentes entrevistados, qual a característica principal de um profissional da área de produção que agrega valor na equipe de trabalho.

Figura 18 - Na visão dos gerentes entrevistados, quais as duas principais características de um profissional da área de produção que agrega valor na equipe de trabalho?

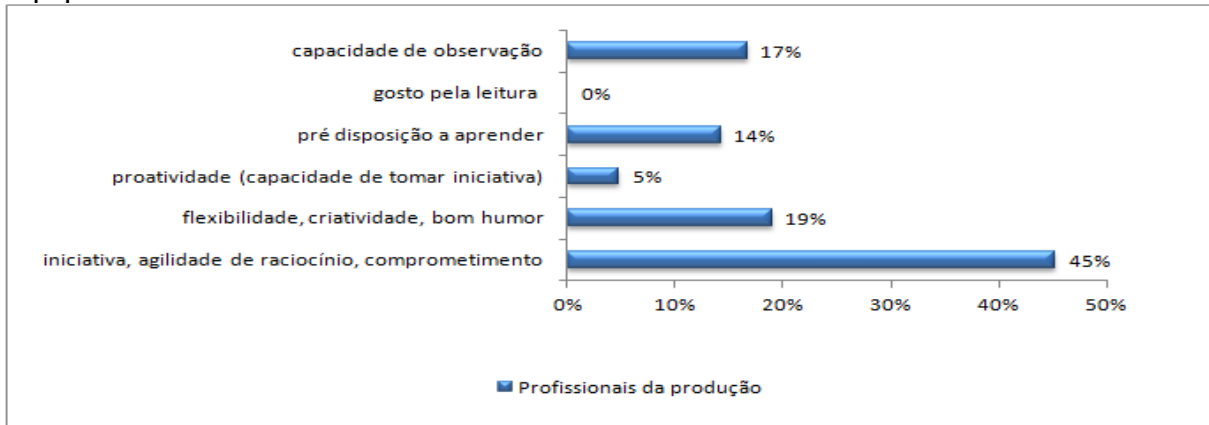


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se na visão dos gestores entrevistados, 67% das respostas está no profissional da produção em obter como característica principal a iniciativa, agilidade de raciocínio e comprometimento, seguido de 33% das respostas como proatividade (capacidade de iniciativa), A questão de gostar de leitura para ambos profissionais não é relevante para este fim.

A figura 19 apresenta na visão dos profissionais da área de produção, qual a característica principal de um gerente da área de produção que agrega valor a equipe de trabalho.

Figura 19 - Na visão dos profissionais da área de produção entrevistados, quais as principais características de um gerente da área de produção que agrega valor à equipe de trabalho?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se na visão dos profissionais entrevistados da produção, 45% das respostas indicam que os gestores devem possuir iniciativa, agilidade de raciocínio, comprometimento, seguido de 19% que pensam que os gestores devem ter flexibilidade, criatividade, bom humor, seguido de 17% das respostas, os gestores devem ter a capacidade de observação, seguido de 14% com pré-disposição a aprender e 5% das respostas identificam que os gestores devem ter proatividade. A questão de gostar de leitura para ambos profissionais não é relevante para este fim.

O quadro 8 apresenta as ações que os gerentes e os profissionais da área de produção acreditam ser importantes no recrutamento de novos colaboradores ao estimulá-los a cumprir as metas e objetivos da organização.

Quadro 8 - Ações para cumprir as metas e objetivos da organização no recrutamento de novos colaboradores a organização

Pergunta: Quanto ao recrutamento de novos colaboradores. Como você pode ser estimulado a cumprir as metas e objetivos da organização no trabalho de equipe?	
Gerentes de produção	Avaliando o desempenho dos funcionários, estimulá-los a se desenvolverem e atribuir cargos e salários.
Profissionais da área de produção	Tendo um bom dialogo com respeito; através de conversas; conversando; paciência e conversa; mostrar o trabalho a ser executado; fazendo elogios sinceros sempre que merecido; sabendo falar quando se esta certa ou errada; Orientação; mostrar o trabalho, tentar dar o máximo, ser atento conhecer outra área para crescer; dialogando; comunicação, capacidade de reconhecimento; estimula conforme a necessidade da empresa, sempre pede com educação; mostrando que todos têm importantes tarefas a cumprir; motivação; com clareza; fazer um bom trabalho em equipe; não acumulando os serviços, cada função de modo que ninguém seja afetado e sobrecarregado havendo a cooperação de toda a equipe; saber dialogar melhor, saber trabalhar em equipe; como se expressar com as pessoas; orientação; mostrando o trabalho realizado; está tentando descobrir ainda como fazer isto. Não sobrecarregar a equipe nas atividades da produção.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

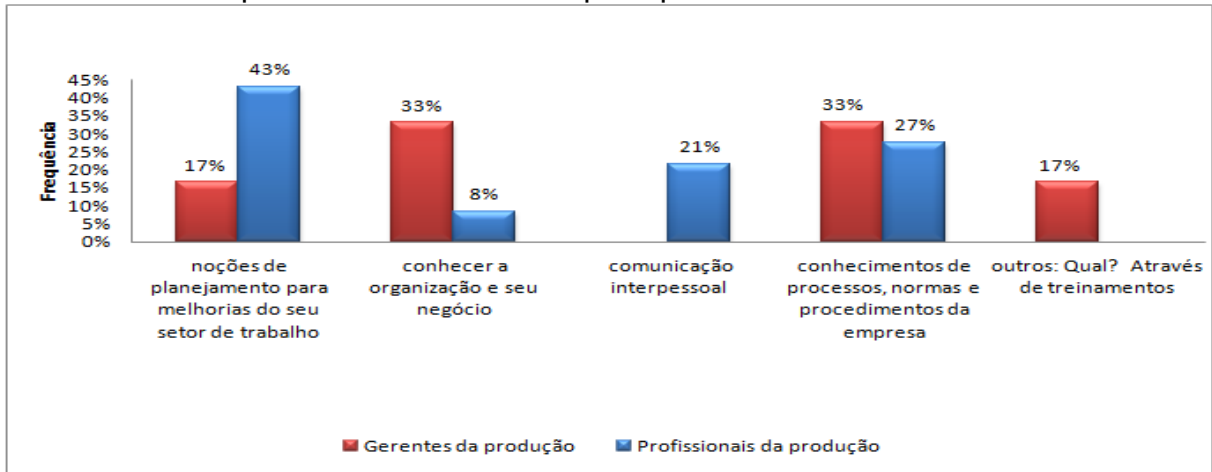
Analisa-se que entre os gerentes entrevistados duas ações contribuem para o cumprimento de metas e objetivos que são: avaliação de desempenho e um plano de cargos e salários. Para os profissionais da área de produção entrevistados as ações pertinentes ao cumprimento de metas e objetivos é manter o bom relacionamento entre líderes e seus subordinados, é estar próximo do trabalhador elogiando quando necessário, ser orientado a fazer correto as atividades sempre pedir com educação e não sobrecarregar a equipe nas atividades relacionadas aos processos da produção.

4.6 BLOCO D: COMPETÊNCIA RELATIVA A CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

A seguir será apresentado as contribuições dos gerentes e dos profissionais da área de produção entrevistados em relação as competências essenciais estabelecidas em blocos conforme o quadro 5 que traz o direcionamento das questões por competência desenvolvidas nesta pesquisa de campo relativo a competência a conhecimentos específicos.

A figura 20 apresenta quais os conhecimentos que os gerentes e os profissionais da área de produção acreditam que precisam e/ou gostariam de desenvolver no trabalho.

Figura 20 - Quais conhecimentos que você precisa e/ou deseja desenvolver no trabalho? Destaque dois conhecimentos principais

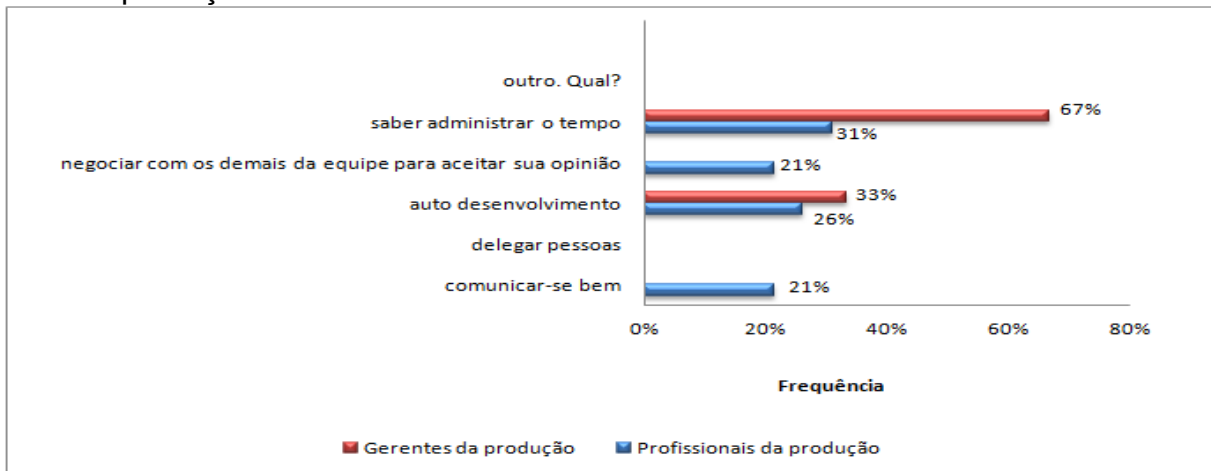


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se entre os gerentes entrevistados, 33% das respostas estão vinculados aos conhecimentos de processos, normas e procedimentos da empresa e, conhecer a organização e seu negócio, seguido de 17% das respostas para conhecimentos a noções de planejamento para melhorias do seu setor de trabalho e treinamentos. Para 43% dos profissionais entrevistados acham que ter noções de planejamento para melhorias do seu setor de trabalho, seguido de 27% que corroboram o mesmo que os gerentes pensam em relação a desenvolver conhecimentos de processos, normas e procedimentos da empresa, seguido de 21% destes profissionais gostaria desenvolver a comunicação interpessoal e apenas 8% em conhecer a organização e seu negócio. Verifica-se que os dados coletados na pesquisa direciona os conhecimentos a desenvolver voltados ao planejamento e procedimentos da empresa no âmbito geral.

A figura 21 apresenta na opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção qual habilidade que se espera de um novo colaborador para trabalhar na área de produção da empresa.

Figura 21 - Qual habilidade que se espera de um novo candidato para trabalhar na área de produção?

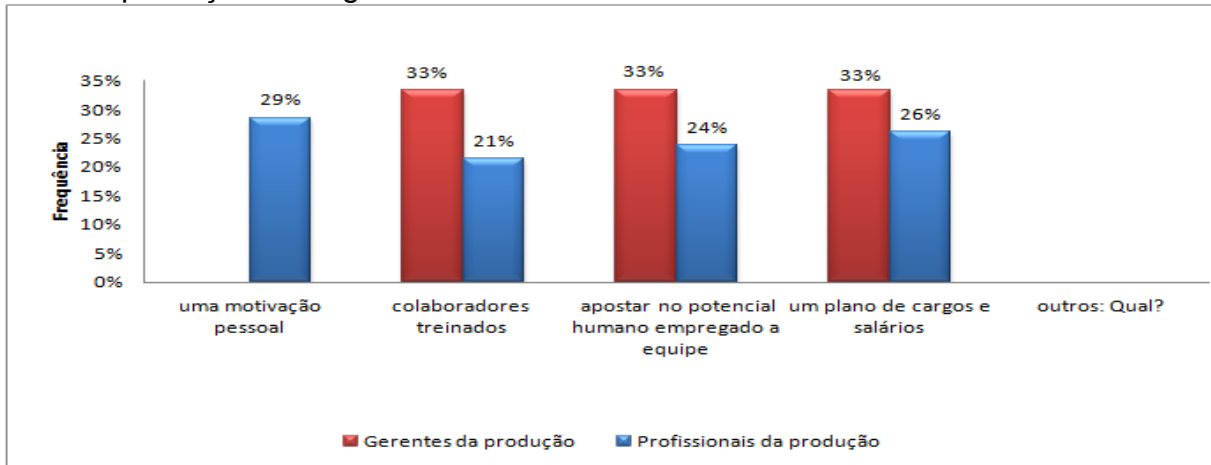


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se entre que os gerentes entrevistados, 67% das respostas tem como habilidade principal para confiar conhecimentos técnicos a um funcionário é que mesmo saiba administrar o tempo, seguido de 33% das respostas o auto desenvolvimento. Para os profissionais entrevistados da produção, 31% entendem que saber administrar o tempo é importante a fim de confiar tais conhecimentos, seguido de 26% em auto desenvolvimento e 21% entendem que comunicar-se bem e negociar com os demais da equipe para aceitar sua opinião são habilidades relevantes para confiar conhecimentos específicos da área de produção. A habilidade de delegar pessoas não menos importante que as demais não houve pontuação entre os entrevistados.

A figura 22 apresenta a opinião dos gerentes e profissionais da área de produção entrevistados sobre qual ação principal que a empresa deve fazer para lhes ajudar a atingir as metas.

Figura 22 - Ação principal da empresa para ajudar os gerentes e profissionais da área de produção a atingir as metas

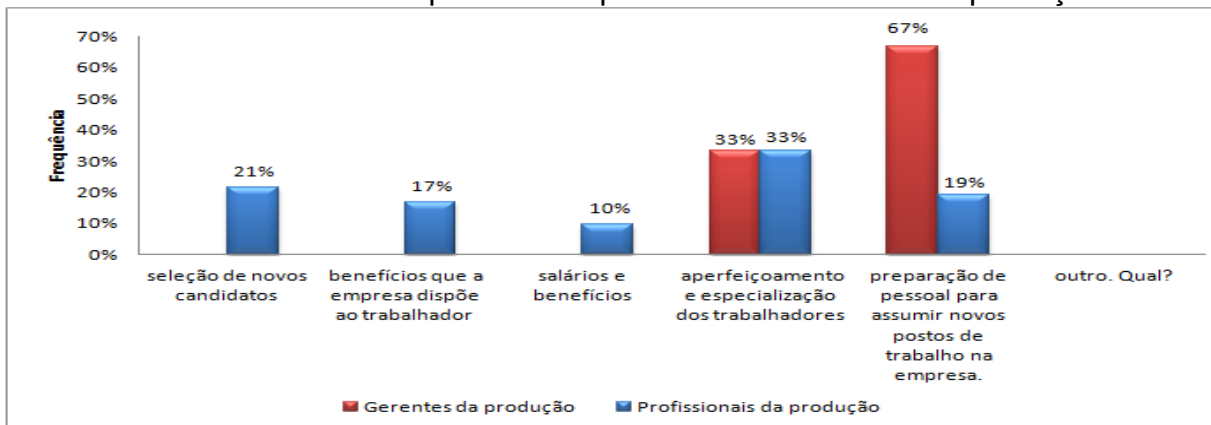


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados são distintos em seus pensamentos e apontam que a empresa pesquisada tenha ações para um diferencial em colaboradores treinados, apostar no potencial humano empregado a equipe e um plano de cargos e salários. As opiniões dos profissionais entrevistados se divide, em 29% das respostas na motivação pessoal que a empresa possa lhe dar, seguido de 26% com um plano de cargos e salários, seguido de 24% em apostar no potencial humano empregado a equipe e 21% em colaboradores treinados.

A figura 23 apresenta a opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção, como se identifica a capacidade que transforma os conhecimentos em habilidades e atitudes em um profissional para trabalhar na área de produção.

Figura 23 - Como se identifica a capacidade que transforma os conhecimentos em habilidades e atitudes em um profissional para trabalhar na área de produção?

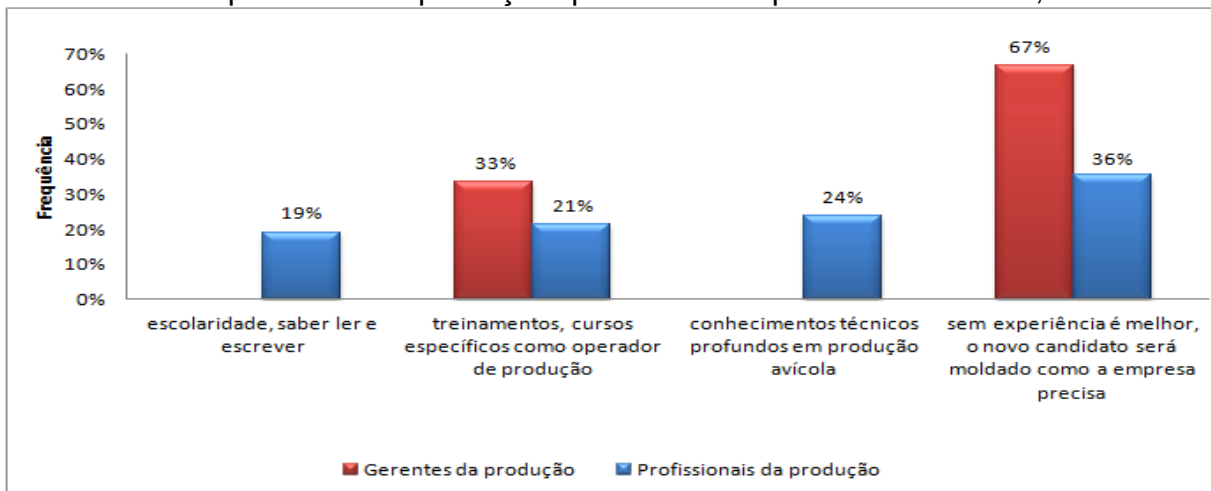


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados, 67% das respostas são através da preparação de pessoal para assumir novos postos de trabalhos na empresa, seguido de 33% das respostas do aperfeiçoamento e especialização dos trabalhadores. Por sua vez os profissionais entrevistados da produção se dividem em opiniões onde 33% acreditam que tal capacidade vem do aperfeiçoamento, 21% da seleção de novos candidatos, 19% da preparação destes trabalhadores, seguido de 17% dos benefícios que a empresa possa oferecer e 10% corroboram na questão de salários e benefícios.

A figura 24 apresenta o que o RH da empresa deve considerar mais importante ao contratar um trabalhador para área de produção que tenha competências técnicas segundo a opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção entrevistados.

Figura 24 - O que o RH da empresa deve considerar mais importante ao contratar um trabalhador para área de produção que tenha competências técnicas, através de:



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

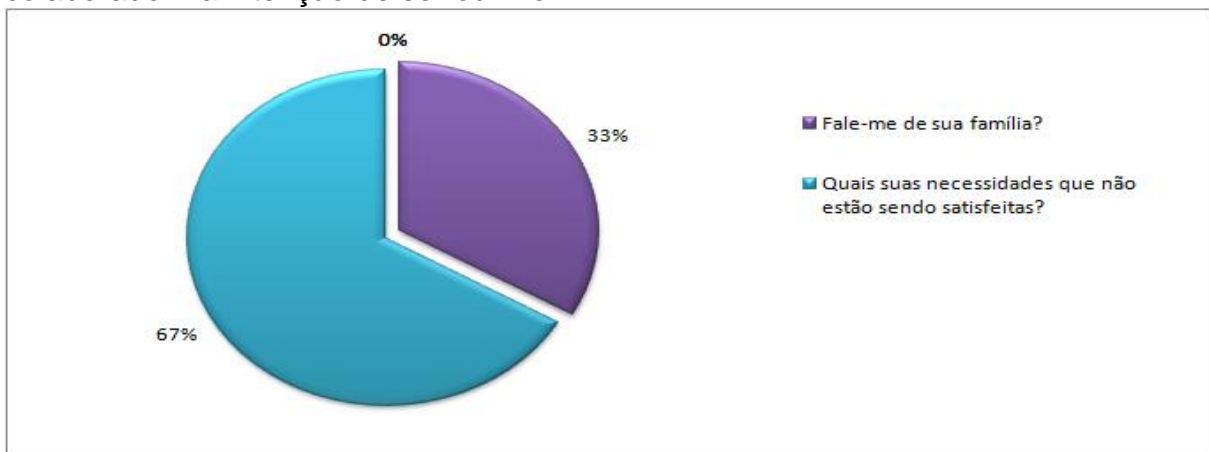
Analisa-se que tanto os gerentes como os profissionais entrevistados entendem que o mais importante para trabalhar na área de produção com competências técnicas, é o novo candidato, sem experiência, que pode ser moldado como a empresa precisa. Os demais profissionais entrevistados da produção se dividem em 24% que com conhecimentos técnicos profundos em produção avícola é mais importante, seguido de 21% que treinamentos, cursos específicos sejam mais importantes e 19% relacionam a escolaridade, saber ler e escreve.

4.7 BLOCO E: COMPETÊNCIA RELATIVA A COMUNICAÇÃO

A seguir será apresentado as contribuições dos gerentes e dos profissionais da área de produção entrevistados em relação as competências essenciais estabelecidas em blocos conforme o quadro 5 que traz o direcionamento das questões por competência desenvolvidas nesta pesquisa de campo relativo a competência a comunicação.

A figura 25 apresenta a opinião dos gerentes de produção sobre quais as perguntas feita pelo seus colaboradores que gostariam de responder, na intenção de desenvolver a habilidade de ser ouvido, ou seja, aqui o profissional da área de produção pergunta e o gerente responde.

Figura 25 - Quais perguntas você, como gerente, gostaria de responder ao seu colaborador na intenção de ser ouvi-lo?

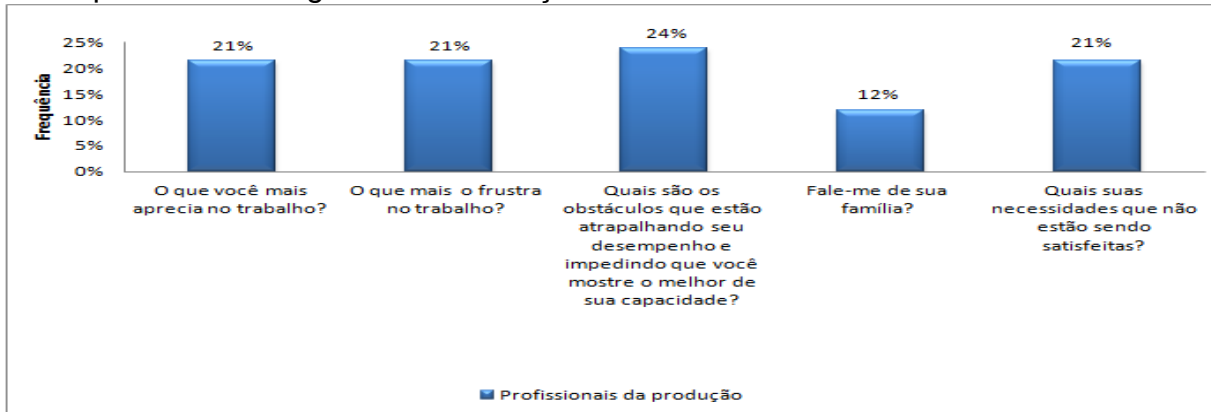


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre dos gerentes entrevistados, 67% das respostas afirmam que gostariam de responder aos seus colaboradores a seguinte pergunta: Quais suas necessidades que não estão sendo satisfeitas?, seguido de 33% que gostaria de responder aos seus colaboradores a seguinte pergunta: Fala-me sobre sua família?

A figura 26 apresenta a opinião dos profissionais da área de produção sobre quais as perguntas feita pelo seu gerente que gostariam de responder, na intenção de desenvolver a habilidade de ser ouvido, ou seja, aqui o gerente pergunta e o profissional da área de produção responde.

Figura 26 – Quais perguntas você, como profissional da área de produção, gostaria de responder ao seu gerente na intenção de ouvi-lo?



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os profissionais entrevistados da produção estão divididos em várias questões para serem ouvidos, isto significa que os mesmos gostariam de ser mais ouvidos, sendo apenas 12% dos profissionais da produção gostariam falar de suas famílias, os demais profissionais da produção tem o desejo de falar sobre aspectos comportamentais relacionados ao trabalho a fim de atenderem suas necessidades através das relações no trabalho.

Outro fato importante que os dados da pesquisa de campo demonstra que o *feedback* pode melhorar os relacionamentos da equipe em relação aos gerentes entrevistados, que por sua vez podem em algum momento não perceber que seu funcionário precisa conversar para aliviar a tensão no trabalho e/ou simplesmente para desabafar com as necessidades pessoais.

A figura 27 apresenta o *Feedback* entre gerentes e profissionais da área de produção no intuito de ouvir o que se pensa de determinado assunto.

Figura 27 - *Feedback* entre gerentes e profissionais da produção



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados, 67% comentariam a pergunta feita ao seu funcionário: Como posso apoiá-lo melhor?, seguido de 33% que comentaria, caso fosse perguntado: Como a organização pode apoiá-lo melhor?

Os profissionais entrevistados da produção são decisivos em colocar seu gerente a responder todas as questões levantadas neste questionário a fim de querer algo diferente ou que algumas coisas poderiam ser melhor no trabalho caso o gerente desse ouvido ao *feedback* recebido. Verifica-se que os dados da pesquisa indica que é preciso ouvir os funcionários a respeito de suas necessidades.

O quadro 9 apresenta a opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção quais ações expressam uma boa comunicação e entendimento ao executar com qualidade as atividades propostas pelo seu líder imediato.

Quadro 9 - Ações que demonstram um entendimento da boa comunicação entre gerentes e profissionais da área de produção

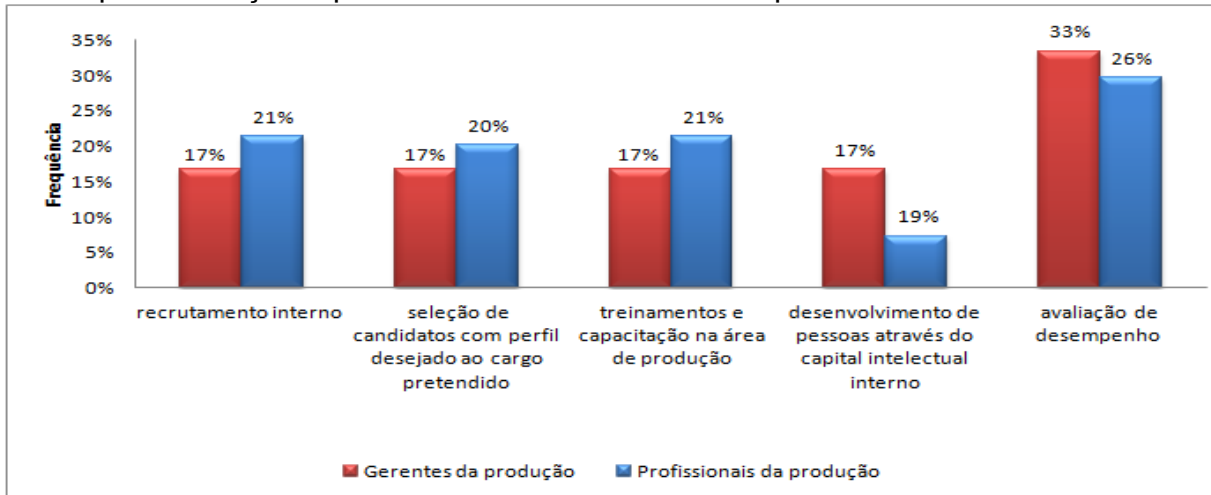
<p>Pergunta direcionada ao gestor: Como você garante que sua orientação aos seus colaboradores expressa entendimento ao executar com qualidade as atividades propostas?</p> <p>Pergunta direcionada aos profissionais da área de produção: Como você expressa entendimento (clareza) ao executar com qualidade as atividades propostas pelo seu líder?</p>	
Gerentes de produção	Executando as tarefas com êxito e qualidade; observando se o funcionário está cumprindo com excelência o que foi orientado; acompanhar o desenvolvimento e apurar os resultados emitidos pela equipe de trabalho.
Profissionais da área de produção	Dando sempre meu melhor; fazendo correto; fazendo corretamente as atividades; fazer correto sem precisar fazer duas vezes; fazer correto; disponibilidade para executar mais atividades; fazendo correto com qualidade; para dar minha opinião eu tenho que ter certeza e conhecimento na proposta que vou falar. Para esclarecer bem; feliz, satisfeito; mostrando ser capaz de executar a tarefa com agilidade e excelência; procuro fazer da melhor forma possível; fazendo com êxito; executando certo; dando oportunidade de perguntar, pra tirar qualquer dúvida; executando da forma que foi proposta pelo líder; fazendo correto; executar a tarefa com agilidade e excelência; simplicidade;

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados a garantia de ser compreendido está na execução das atividades propostas com êxito, no acompanhamento dos resultados. Para os profissionais da área de produção entrevistados o fator principal está em fazer corretamente, seguido de ter a oportunidade de se perguntar novamente a fim de obter clareza na orientação.

A figura 28 apresenta as ações e esforços que o RH da empresa promove para os resultados a favor da equipe e da empresa através da informação da necessidade de contratação interna.

Figura 28 - Ações importantes quando se há movimentação de quadro de pessoal. Destaque duas ações que você acredita ser a mais importante

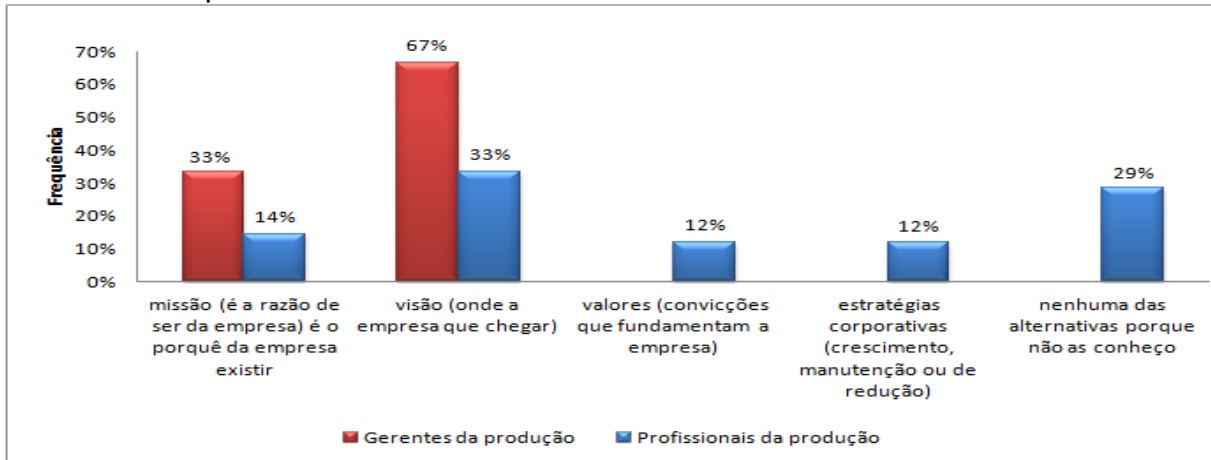


Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os gerentes entrevistados, 67% das respostas está na avaliação de desempenho, seguido de 17% das respostas com ações de recrutamento interno, seleção de candidatos, treinamentos e desenvolver pessoas através do capital intelectual humano. Para 26% dos profissionais entrevistados da produção esperam ter oportunidade através da avaliação de desempenho, seguido de 21% que corroboram com recrutamento interno e treinamentos, seguido de 20% que haja uma seleção de candidatos com perfil desejável ao cargo. Os gerentes entrevistados concordam que avaliação de desempenho seja o melhor caminho para qualquer alteração do quadro de pessoal.

A figura 29 apresenta a opinião dos gerentes e dos profissionais da área de produção sobre quais a primícias da empresa que mais se identifica: Missão, visão de futuro ou valores da empresa.

Figura 29 - Qual primícia que você mais se identifica: Missão, visão de futuro ou valores da empresa



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se entre os gerentes entrevistados conhecem e se identificam com a visão, ou seja, sabem onde a empresa quer chegar. Da mesma forma os profissionais entrevistados da produção, 33% se identificam com a visão, seguido de 29% que não conhecem as características organizacionais da empresa. A missão poucos conhecem ou se identificam, isto se dá pela localização geográfica da empresa em relação as unidades e aos grupos de trabalhos, também a pouca divulgação destes aspectos organizacionais nas unidades.

4.8 DELINEAMENTO DA QUESTÃO NÚMERO 26 DO QUESTIONÁRIO

A seguir será apresentada as contribuições dos gerentes e profissionais da área de produção entrevistados para a pesquisa de campo, cuja questão de número 26 do questionário localizada no apêndice deste estudo, elencaram o grau de dificuldade de aquisição das competências essenciais para o mercado de trabalho no agronegócio após a percepção dos dirigentes da empresa pesquisada.

Esta questão atende um dos objetivos específicos contidos neste estudo que relaciona as competências essenciais identificadas para propor programas de capacitação para estes profissionais para melhor desempenho à necessidade da competência.

A figura 30 apresenta na visão dos gerentes da produção as competências que se mostram com dificuldade para aquisição no mercado de

trabalho do agronegócio. Em uma escala de importância de 1 a 10, (onde: 1ª é a mais difícil de adquirir e a 10ª a mais fácil de adquirir).

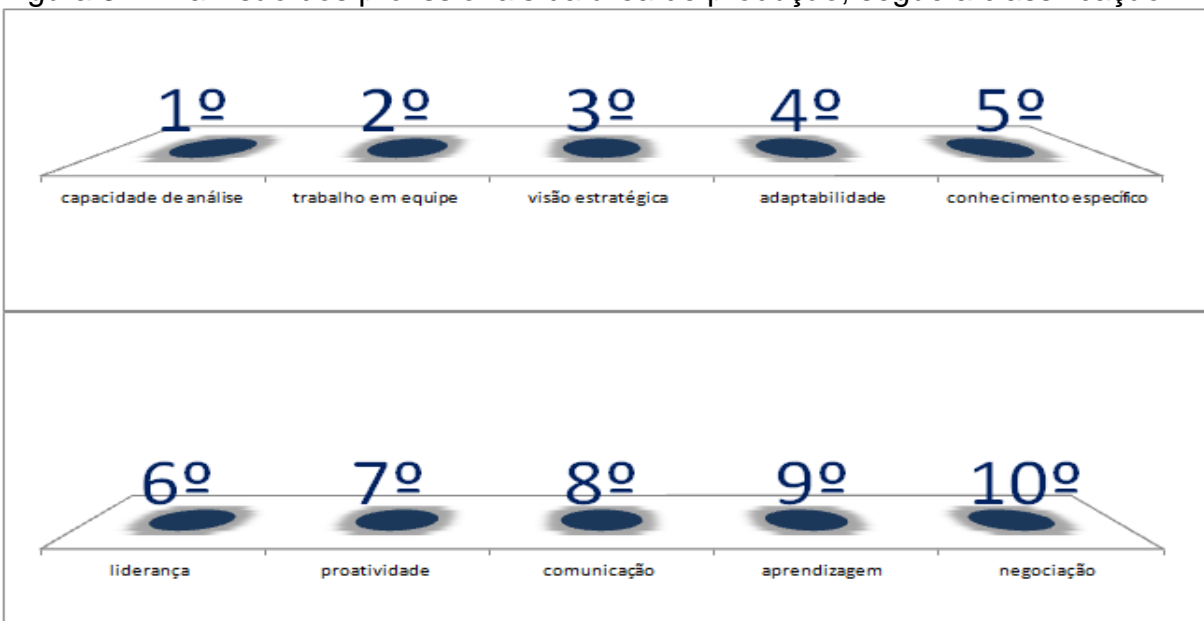
Figura 30 - Na visão dos gerentes da produção, segue a classificação



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

A figura 31 apresenta na visão dos profissionais da área de produção as competências que se mostram com dificuldade para aquisição no mercado de trabalho do agronegócio. Em uma escala de importância de 1 a 10, (onde: 1ª é a mais difícil de adquirir e a 10ª a mais fácil de adquirir).

Figura 31 - Na visão dos profissionais da área de produção, segue a classificação



Fonte: Dados obtidos pela pesquisa (2016).

Analisa-se que entre os entrevistados a competência mais difícil de se adquirir é a capacidade de análise, ou seja, faltam pessoas com capacidade de mensurar indicadores para as tomadas de decisão, estas não fornecem as informações válidas e precisas. Nota-se que para grupo de entrevistados assemelham os problemas internos e são associados conforme a necessidade de tais competências não estarem presentes ou com pouca expressão no dia-a-dia.

Para os gerentes de produção as três primeiras competências de difícil aquisição para as empresas é a competência de capacidade de análise, a segunda competência é a negociação, ou seja, ter argumentos convincentes para aceitação de uma ideia ou com propriedades de causa e a terceira competência a visão estratégica, isto significa que as metas da empresa não são claras e objetivas.

Para os profissionais da área de produção a capacidade que menos se apresenta no trabalho é a competência capacidade de análise, seguido do trabalho em equipe, este é muito complexo na área de produção pois há muitas diferenças de pensamentos e atitudes por não se haver uma padronização de condutas e convivência.

A relação de trabalho versus seres humanos tem que ser constantemente desenvolvida, e a terceira competência é visão estratégica, ou seja, falta profissionais com clareza de planejamento estratégico na empresa estudada.

4.9 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Após a identificação das competências essenciais da organização e/ou do setor investigado através da codificação da pesquisa, este estudo sugere novos temas a ser desenvolvidos para área de gestão de pessoas, entre eles: avaliação de desempenho, administração de salários, planos de benefícios sociais, higiene e segurança no trabalho, desenvolvimento de pessoas e remuneração variável.

Também é propício sugerir o desenvolvimento de programas através dos métodos de gestão por competências: seleção por competência; avaliação de desempenho por competências; treinamentos por competências e remuneração por competências e a implementação destes programas para capacitação dos gerentes e profissionais da área de produção para melhor desempenho à necessidade da competência.

Este estudo traz como sugestão aos gestores das organizações e/ou setor investigado um plano de ação para desenvolver estudos concernentes a questão da qualidade do trabalho a partir das competências através de palestras, treinamentos e *workshops* voltados para higiene e segurança do trabalho entre outros assim como estudos para indentificar as competências organizacionais de um deternimando segmento, ou seja, o varejo pode-se oportunizar, por exemplo, para identificar quais são as competências essenciais dos vendedores de uma rede de lojas de confecção.

5 CONCLUSÃO

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo, o gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes para um desempenho profissional que define o grau de competitividade dessas organizações e para resolver este problema, este estudo conseguiu atender seu objetivo geral que era identificar as competências essenciais dos profissionais e gerentes da produção avícola de uma empresa do agronegócio.

Este estudo através de sua pesquisa de campo conseguiu atender seus objetivos específicos em caracterizar a empresa que é o objeto de estudo, com ênfase em seus principais desafios, com excelência conheceu na visão dos gestores, as competências essenciais que os profissionais da produção devem desenvolver assim como, na visão dos profissionais da área de produção, identificar as ações dos gestores para desenvolver as competências essenciais.

Este estudo atendeu com objetividade elencar estas competências para propor como sugestão à empresa Mercoaves, o desenvolver e o implementar de programas de capacitação para os gerentes e profissionais da área de produção para melhor desempenho à necessidade da competência.

Para que o setor de produção adote o modelo de gestão de pessoas com base em competências, é necessário que esta identifique suas competências individuais e organizacionais. Partindo desta concepção, este estudo comparou as contribuições de duas categorias dentro da organização estudada, sendo a primeira com gerentes de produção e a segunda com profissionais que trabalham na área de produção avícola nos cargos de auxiliar de produção de operador de produção. No entanto a pesquisa de campo está restrita a uma área da empresa com foco na área de produção.

Este estudo, através das análises e os resultados da pesquisa campo, foram apurados os resultados, quanto ao perfil dos entrevistados e identificou que acima de 18 anos o candidato está apto a trabalhar na área da produção da empresa e que 55% dos profissionais que trabalham na produção estão acima dos 36 anos. Foi verificado que para exercer atividade de gerência requer um nível de

escolaridade considerável dentro da empresa e na produção os níveis de escolaridade não são levados em consideração na hora da contratação.

Ao analisar os dados da pesquisa de campo, quanto a competência relativa a proatividade, verificou que parte dos profissionais da produção tem interesse em participar das decisões que envolve o setor, cujas características principais estão entre iniciativa e comprometimento com as metas devido ao fato dos profissionais assumirem riscos a fim de se comprometerem com os resultados da organização.

No entanto, a motivação destes profissionais estão ligados a necessidades comportamentais da equipe de trabalho associados as ações do setor de produção da empresa, quanto ao respeito ao outro em saber como agir com as diferenças dos indivíduos na equipe de trabalho.

Ao identificar as contribuições dos gerentes e dos profissionais da área de produção através dos dados da pesquisa de campo, quanto à competência relativa à liderança, verificou que fazer algo com propósito agrega valor ao trabalho, ou seja, o setor de produção tem que fornecer um ambiente saudável aos profissionais através do respeito e reconhecimento. A questão denota outros valores como treinamentos, diálogos e uma mensagem verdadeira, sem promessas falsas, principalmente quando provém da indicação de outras pessoas. Conclui que o respeito indiferente de cargo tem que estar sempre presente no trabalho.

Quanto à competência relativa ao trabalho em equipe denota que as características como proatividade e cooperativismo, seguido de 17% das respostas em flexibilidade e cordialidade são atitudes para eficácia de uma boa equipe para ambos os grupos entrevistados.

Neste contexto as ações e habilidades mais importantes estão em acolher opiniões a fim de buscar a melhor ação para obter resultados em saber conviver com as mudanças internas e externas da organização, seguido da avaliação de desempenho e um plano de cargos e salários.

Ao referir a competência aos conhecimentos específicos os resultados da pesquisa de campo direciona os conhecimentos a desenvolver voltados ao planejamento e procedimentos do setor de produção da empresa no âmbito geral, através do auto desenvolvimento e saber administrar o tempo seguido de ações para um diferencial com colaboradores treinados apostando no potencial humano empregado a equipe.

Quanto a competência realtiva a comunicação os profissionais tem o desejo de falar sobre aspectos comportamentais relacionados ao trabalho a fim de atenderem suas necessidades através do feedback.

Os resultados da pesquisa de campo mostrou através das contribuições dos entrevistados que avaliação de desempenho é o melhor caminho para qualquer alteração do quadro de pessoal e as primícias da empresa estudada poucos conhecem ou se identificam.

Conforme os resultados da pesquisa de campo, na visão dos gerentes e dos profissionais da área de produção a principal competência de difícil aquisição é a capacidade de análise, ou seja, pessoas com pouca habilidade de mensurar indicadores para as tomadas de decisão.

Nota-se que para as duas categorias de entrevistados nesta pesquisa de campo, muitos problemas internos se assemelham e são associados conforme a necessidade de tais competências por não estarem presentes ou com pouca expressão no dia-a-dia.

Este estudo propõem uma revisão na missão e na visão de futuro da empresa, ou seja, sugerir aos dirigentes da organização pesquisada a elaboração de um novo texto que identifica a real missão e a visão da empresa, assim como divulgar as mesmas aos profissionais no ato da contratação permanecendo disponíveis as unidades a qualquer tempo.

Também sugere aos administradores e gestores da empresa desenvolver e a implementar programas de capacitação e desenvolvimento das competências destacadas como essenciais com um plano de incentivos e benefícios com base no desenvolvimento de competências para os profissionais da área de produção.

Tais programas capazes em disponibilizar treinamentos para gestores e os profissionais da produção, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho com plano de ações para mensurar as melhorias dos gerentes e dos profissionais da produção, dinâmicas em grupos e *feedback* para realimentar as necessidades e resultados tanto para o trabalhador como para a organização.

Conclui-se que o conhecimento do capital humano associado às competências essenciais identificadas e desenvolvidas está correlacionado em assumir novas responsabilidades que agregam valor econômico como diferencial nas vantagens competitivas da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Luiz Guilherme. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**. Tese de Livre docência apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Ciência contábeis da Universidade de São Paulo em 1987.

ALMEIDA, Marcelo Araújo de. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. 2007.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. Florianópolis: Ed. UFSC, 2006.

BECKER, Brian E. HUSELID, Mark A. ULRICH, Dave. **Gestão Estratégica de Pessoas com “Scorecard”**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CARDOSO, Luiz Roberto. **Avaliando Sistemas de Remuneração Baseado em Habilidades e Competências**. São Paulo: RBGN, vol. 8, n. 21, p. 13-23, maio/ago., 2006.

CARVALHO, Pedro Carlos de. **Recursos Humanos: história, definições e procedimentos**. São Paulo: Alínea, 2000.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica: para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1996.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A; SILVA, Roberto. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Recursos Humanos**. 7ª ed, São Paulo Atlas, 2002

_____. **Introdução à teoria geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003, 12º reimpressão.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **O Capital Humano das Organizações**, São Paulo: Elsevier, 2009.

COSTA, L. V. **Gestão por competências aplicada a uma empresa hospitalar**. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas). Universidade de Brasília (UnB), 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Competências: Conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2008.

FARIA, J. H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard.** São Paulo: Saraiva, 2006.

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

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed., 2. tir. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro.** 12ª Rio de Janeiro. Editora Campus, 1995.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento.** Editora Axcel, 2004.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais.** In: ENANPAD, 24., 2000, Atibaia. São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2000. CD-ROM.

HUNTER, James C; **O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** 2. Ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. Rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288p.

LAPOLLI, Édis Mafra et al. (Org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras.** 4 vol. Florianópolis: Pandion, 2010.

MANUAL de Integração de funcionários. Urussanga: Mercoaves, 2015.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas, 2001.

MERCOAVES. Comércio de aves Ltda. **Histórico**. Bom Princípio: MERCOAVES, 2016. Disponível: <<http://www.mercoaves.com.br/empresa.php>>. Acesso em: 10 out. 2016.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

NÉRICI, I. G. Introdução à lógica. 5. ed. São Paulo: Nobel, 1978.

OLIVO, Nilson. **Delícias de Barbacena**. 4. Ed. Criciúma, SC: Ed. do autor, 2013.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training**. Vol. 33, nº 07, julho, 1996.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. 1. ed. 2º tiragem São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007, 308 p.

RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e a Contribuição da Aprendizagem Organizacional** in Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Org.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Editora Atlas, 2001.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Administração e Finanças**. São Paulo: Best Seller, 1996.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pillar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2006, 583p.

SILVA, Reinaldo O. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2004.

SPITZER, Dean R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis de organização. São Paulo: Futura, 1997.

STAIR, Ralph M. **Princípios de Sistema de Informação**: Uma Abordagem Gerencial. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. Dissertação de Mestrado, FEA-PUC-SP, 1997.

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

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001, 288p.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: concepção e método. Sábio publ. inc. USA, 1984, 151p.

_____. Estudo de caso. **Planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: Por uma nova lógica. Traduzido por Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

APÊNDICE (S)

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS GERENTES DA PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

Caro (a) Gestor

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso e suas respostas são muito importantes para conclusão deste estudo para mim! Por favor, responda as questões abaixo. Desde já agradeço sua cooperação.

Informe primeiramente seu perfil para identificar o público alvo deste instrumento de pesquisa:

a) Sexo: () Masc. () Fem. Idade: ____ anos

b) Qual seu nível de escolaridade:

() 2º grau completo () superior incompleto () superior completo

() curso de especialização () pós-graduação () outros: _____

c) Profissão: () gerente de produção () outro. Qual? _____

Responda por favor, as questões abaixo:

1 - O novo mundo de negócios requer um novo tipo de trabalhador. Quais habilidades que você procura em um novo candidato? Assinale apenas duas alternativas abaixo:

() capacidade de trabalhar em equipe

() tomada de decisão

() comunicar-se

() capacidade de realização de atividades específicas

() negociação

2 - Na condição do gestor, qual habilidade principal você procuraria em um dos seus colaboradores de sua equipe para uma oportunidade de liderança? Assinale apenas uma alternativa.

- () apresentar-se em público
- () motivação a equipe
- () conduzir reuniões
- () ter visão sistêmica, ou seja, sabe avaliar as necessidades do seu setor
- () iniciativa de realização, ou seja, realiza as tarefas com determinação

3 - Qual atitude você considera fundamental do seu colaborador para assumir responsabilidades nas tomadas de decisões do setor que você trabalha? Assinale apenas uma alternativa.

- () carisma
- () tolerância
- () assumir riscos
- () imparcialidade
- () inovação

4 - Para uma boa gestão de negócio, empreender é necessário. Quais as características comportamentais do colaborador para uma gestão de sucesso? Assinale apenas a alternativa que você considera ser a mais importante.

- () intelectual
- () comunicação
- () trabalhar em equipe
- () ética
- () compromisso com os resultados
- () outro. Qual? _____

5 - Para obter um clima de trabalho saudável, a motivação da tarefa e o relacionamento ético com as pessoas são necessários observar as atitudes comportamentais do indivíduo. Qual comportamento essencial será necessário obter?

06 - Você como gestor, o que percebe como sendo mais importante para os funcionários dentro da organização. Marque três alternativas que você considera as mais importantes.

- gostar do que faz
- usar suas habilidades e capacidades
- crescer e se desenvolver no campo pessoal
- sentir que faz algo importante
- receber bons benefícios
- ser reconhecido pelo bom desempenho
- trabalhar num local agradável
- receber um salário generoso
- trabalhar em situações orientadas para a equipe

7 - As empresas mais bem sucedidas compreendem e se esforçam para satisfazer as necessidades mais profundas que todos os seres humanos partilham. Como gestor qual dentre elas é a mais importante?

- a necessidade de uma grande liderança
- a necessidade de significado e propósito
- a necessidade de ser apreciado, reconhecido e respeitado
- a necessidade de fazer parte de alguma coisa especial
- a necessidade de integrar uma entidade assistencial

8 – Na situação de gestor: Quais as ações que você utiliza para persuadir pessoas há empenhar seu tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem receber qualquer aumento de salário?

9 - Você vai receber um novo funcionário para realizar a manutenção de suas máquinas e equipamentos, no intuito de realizar a manutenção preventiva, de forma a evitar qualquer paralisação. Quem você pretende contratar?

- quem tiver mais 15 anos de experiência
- quem sabe operar máquinas, com pouca experiência
- a partir da indicação de alguém
- pelos currículos deixados na portaria de sua empresa

quem fez um curso on line

10 - Como líderes, temos a responsabilidade de providenciar um ambiente saudável para nossos funcionários. Para proporcionar este ambiente, o que é preciso fazer? Apenas uma alternativa.

que respeite o pessoal

faça um elogio sincero e específico sempre que for merecido

reconheça suas realizações e recompense a excelência.

outro. Qual? _____

11 - As pessoas querem fazer parte de algo especial. Pode ser uma empresa de que possam se orgulhar, em que os padrões para admissão e as expectativas cotidianas sejam elevadas, e as pessoas fiquem felizes quando vão para casa à noite porque se sentem fazendo a coisa certa. Quais as atitudes para eficácia de uma boa equipe? Aponte duas alternativas.

respeitar diferenças

cordialidade

flexibilidade

bom humor

cooperativismo

proatividade

12 - Criar e trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos e complementares, na sua visão, quais as habilidades que são necessárias para trabalhar em equipe? Aponte da mais importante para a menos importante. (onde 1 é mais importante e 5 menos importante).

administrar conflitos

acolher opiniões

negociar, persuadir e convencer

capacidade de argumentar

observar o ambiente de trabalho e a equipe

13 - Para atingir resultados satisfatórios da empresa e continuar fazendo parte da equipe de trabalho em que atua qual o conhecimento de maior importância você deverá possuir? Assinale apenas uma alternativa.

-) noções de orçamento e finanças
-) saber conviver com as mudanças internas e externas da organização
-) possuir alguma técnica de comunicação
-) conhecer o mercado de atuação da empresa
-) conhecer o mercado, clientes e concorrência

14 - Para melhorar sua gestão, o que agrega valor a um colaborador na equipe de trabalho? Marque apenas uma alternativa que você considera a mais importante.

-) iniciativa, agilidade de raciocínio, comprometimento
-) flexibilidade, criatividade, bom humor
-) proatividade (capacidade de tomar iniciativa)
-) pré disposição a aprender
-) gosto pela leitura
-) capacidade de observação

15 - Quanto ao recrutamento de novos colaboradores. Como estimula-los a cumprir as metas e objetivos da organização no trabalho de equipe?

16 - Na sua visão, o colaborador que trabalha na produção deverá possuir conhecimentos quanto a desenvolver: Marque as duas alternativas principais.

-) noções de planejamento
-) conhecer a organização e seu negócio
-) comunicação interpessoal
-) conhecimentos de processos, normas e procedimentos
-) expor as ideias ao grupo de trabalho
-) outro. Qual? _____

17 - Qual habilidade que se espera de um novo candidato para trabalhar na área da produção?

-) comunicar-se bem

- delegar pessoas
- auto desenvolvimento
- negociar
- saber administrar o tempo
- outro. Qual? _____

18 - Com seus conhecimentos adquiridos no mercado de trabalho, você passou a ser um diferencial entre as corporações. Na sua gestão o que você espera da empresa para lhe ajudar a atingir as metas? Assinale apenas uma alternativa.

- uma motivação pessoal
- colaboradores treinados
- apostar no potencial humano empregado a equipe
- um plano de cargos e salários
- outro. Qual? _____

19 - Na sua visão, como você identifica a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados de um profissional para trabalhar na área de produção, através de:

- seleção de novos candidatos
- benefícios que a empresa dispõe ao trabalhador
- salários e benefícios
- aperfeiçoamento e especialização dos trabalhadores
- preparação de pessoal para assumir novos postos de trabalho na empresa.

20 - O RH da empresa precisa saber o que você considera mais importante para contratar um trabalhador na área de produção que tenha competências técnicas.

- escolaridade, saber ler e escrever
- treinamentos, cursos específicos como operador de produção
- conhecimentos técnicos profundos em produção avícola
- sem experiência é melhor, o novo candidato será moldado como a empresa precisa

21 - Uma das necessidades mais profundas do ser humano é a de ser ouvido. Desenvolva esta habilidade de fazer perguntas. Se você tivesse a oportunidade, qual pergunta você gostaria de responder ao seu colaborador na intenção de ouvi-lo?

- () O que você mais aprecia no trabalho?
- () O que mais o frustra no trabalho?
- () Quais são os obstáculos que estão atrapalhando seu desempenho e impedindo que você mostre o melhor de sua capacidade?
- () Fale-me de sua família?
- () Quais suas necessidades que não estão sendo satisfeitas?

22 – Você vai receber do seu funcionário, através de um feedback. No intuito de você ouvir o que ele pensa sobre o assunto. Qual dentre das perguntas você deseja responder?

- () Como eu poderia ser um melhor líder?
- () O que você faria diferente se fosse o profissional da produção?
- () Como posso apoiá-lo melhor?
- () Como a organização pode apoiá-lo melhor?
- () Que ideias você têm para ajudar a melhorar a organização?

23 - Como você garante que sua orientação aos seus colaboradores expressa entendimento ao executar com qualidade as atividades propostas?

24 - Quais as ações e esforços que promovam resultados a favor de sua equipe e da sua empresa através da informação da necessidade de contratação interna? Marque as duas alternativas que você considera as mais importantes.

- () recrutamento interno
- () seleção de candidatos com perfil desejado ao cargo pretendido
- () treinamentos e capacitação na área de produção
- () desenvolvimento de pessoas através do capital intelectual interno
- () avaliação de desempenho

25 - Para desenvolver um trabalho bem alinhado, caberá as empresas definir suas competências organizacionais. Qual das informações que você mais se identifica?

- missão
- visão
- valores
- estratégias
- nenhuma das alternativas porque não as conheço

26 - Quais das competências que se mostram com dificuldade para aquisição no mercado de trabalho do agronegócio? Coloque em uma escala de importância de 1 a 10, (onde: 1 é a mais importante e 10 a menos importante)

- proatividade (capacidade de tomar iniciativa)
- liderança (capacidade de influenciar e conduzir pessoas)
- aprendizagem (pré disposição para aprender, continuar atualizado)
- trabalho em equipe (capacidade de trabalhar com grupos de pessoas)
- conhecimento específico (domínio, aplicação efetiva dos conhecimentos)
- capacidade de análise (fornecer informações válidas e precisas)
- visão estratégica (ter a metas claras e comprometimento)
- comunicação (garantir o entendimento das mensagens para os demais membros da organização)
- negociação (ter argumentos convincentes para aceitação a uma ideia)
- adaptabilidade (capacidade de adaptar-se as mudanças)
- outra. Qual? _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS DA
PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR

Caro(a) profissional da área de produção

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso e suas respostas são muito importantes para conclusão deste estudo para mim! Por favor, responda as questões abaixo. Desde já agradeço sua cooperação.

Informe primeiramente seu perfil para identificar o público alvo deste instrumento de pesquisa:

Sexo: () Masc. () Fem. Idade: _____ anos

Qual seu nível de escolaridade:

() ensino fundamental () 2º grau incompleto () 2º grau completo

() superior incompleto () superior completo

Profissão: () auxiliar de produção () operador de produção

Responda por favor, as questões abaixo:

1 - O novo mundo de negócios requer um novo tipo de trabalhador. Quais as habilidades que você se identifica e pode oferecer a organização? Qual a melhor alternativa que você se destaca?

() capacidade de trabalhar em equipe

() tomada de decisão, ou seja, participa das decisões do seu setor

() comunicar-se, ato de se expressar e/ou fazer ser entendido

() capacidade de realização de atividades específica

() negociação, ter capacidade de negociar algo do seu interesse no trabalho

2 - Qual principal característica você deve ter quando surgir uma oportunidade de liderança? Assinale apenas uma alternativa.

- () apresentar-se em público
- () motivação a equipe
- () conduzir reuniões
- () ter visão sistêmica, ou seja, sabe avaliar as necessidades do seu setor
- () iniciativa de realização, ou seja, realiza as tarefas com determinação

3 - Seu líder precisa saber qual atitude você considera fundamental ao trabalhar na produção para assumir responsabilidades nas tomadas de decisões do setor que você trabalha?

- () carisma
- () tolerância
- () assumir riscos
- () imparcialidade
- () inovação
- () outros: _____

4 - Para uma boa gestão de negócio, empreender é necessário. Seu líder está avaliando qual a característica comportamental que você acredita que o profissional da área de produção precisa ter para uma gestão de sucesso? Assinale apenas uma alternativa.

- () intelectual
- () comunicação
- () trabalhar em equipe
- () ética
- () compromisso com os resultados

5 - Para obter um clima de trabalho saudável, a motivação da tarefa e o relacionamento ético com as pessoas são necessários observar as atitudes comportamentais do indivíduo. Qual comportamento essencial será necessário obter?

06 - Para você, como profissional na área de produção, o que é mais valioso no seu trabalho? Marque três alternativas importantes.

- gostar do que faz
- usar suas habilidades e capacidades
- crescer e se desenvolver no campo pessoal
- sentir que faz algo importante
- receber bons benefícios
- ser reconhecido pelo bom desempenho
- trabalhar num local agradável
- receber um salário generoso
- trabalhar em situações orientadas para a equipe

7 - As empresas mais bem sucedidas compreendem e se esforçam para satisfazer as necessidades mais profundas que todos os seres humanos partilham. Como profissional do mercado de trabalho, qual dentre elas é a mais importante? Assinale apenas uma alternativa.

- a necessidade de uma grande liderança
- a necessidade de significado e propósito
- a necessidade de ser apreciado, reconhecido e respeitado
- a necessidade de fazer parte de alguma coisa especial
- a necessidade de integrar uma entidade assistencial

8 - Como profissional: Quais as ações do seu gestor para persuadir você há empenhar seu tempo, talento e outros recursos em uma causa, sem receber qualquer aumento de salário?

9 - O Rh para atender ao pedido do gerente de produção precisa recrutar um profissional para realizar a manutenção de máquinas e equipamentos, de forma a evitar qualquer paralisação. Não sua opinião, quem a empresa contrataria?

- quem tiver mais 15 anos de experiência
- quem sabe operar máquinas, mas possui pouca experiência
- a partir da indicação de alguém
- pelos currículos deixados na portaria de sua empresa

quem fez curso on line

10 - Seu líder tem a responsabilidade de providenciar um ambiente saudável para seus funcionários. Para proporcionar este ambiente, o que é preciso fazer?

que respeite o pessoal

faça um elogio sincero e específico sempre que for merecido

reconheça suas realizações e recompense a excelência.

outro. Qual? _____

11 - As pessoas querem fazer parte de algo especial. Pode ser uma empresa de que possam se orgulhar, em que os padrões para admissão e as expectativas cotidianas sejam elevadas, e as pessoas fiquem felizes quando vão para casa à noite porque se sentem fazendo a coisa certa (Hunter, 2004). Quais as atitudes para eficácia de uma boa equipe? Aponte duas alternativas.

respeitar diferenças

cordialidade

flexibilidade

bom humor

cooperativismo

proatividade

outros: _____

12 - Para trabalhar com grupos de pessoas que detenham habilidades e conhecimentos diversos, na sua visão como profissional, quais as habilidades que são necessárias para trabalhar em equipe? Aponte da mais importante para a menos importante. (onde 1 é mais importante e 5 menos importante).

administrar conflitos

acolher opiniões a fim de buscar a melhor ação para obter o resultado

negociar, persuadir e convencer aos demais

capacidade de argumentar

observar o ambiente de trabalho e a equipe

13 - Para atingir resultados satisfatórios da empresa e continuar fazendo parte da equipe de trabalho em que você faz parte qual o conhecimento de maior importância você deverá possuir?

-) noções de orçamento e finanças
-) saber conviver com as mudanças internas e externas da organização
-) possuir alguma técnica de comunicação
-) conhecer o mercado de atuação da empresa
-) conhecer o mercado, clientes e concorrência

14 - Para melhorar seu trabalho, o teu líder precisa saber qual característica que você considera a mais importante?

-) iniciativa, agilidade de raciocínio, comprometimento
-) flexibilidade, criatividade, bom humor
-) proatividade (capacidade de tomar iniciativa)
-) pré disposição a aprender
-) gosto pela leitura
-) capacidade de observação

15 - Você conseguiu! Foi recrutado a trabalhar na empresa. Como seu líder estimula a cumprir as metas e objetivos da organização no trabalho de equipe?

16 - Na sua visão, quais conhecimentos você gostaria desenvolver na sua área de trabalho? Marque apenas duas alternativas que você considera mais importante.

-) noções de planejamento para melhorias do seu setor de trabalho
-) conhecer a organização e seu negócio
-) comunicação interpessoal
-) conhecimentos de processos, normas e procedimentos da empresa
-) outros: _____

17 - Qual habilidade que você espera que seu gestor identifique em você para confiar os conhecimentos específicos da área de produção?

-) comunicar-se bem

- delegar pessoas
- auto desenvolvimento
- negociar com os demais da equipe para aceitar sua opinião
- saber administrar o tempo
- outros.Qual? _____

18 - Você precisa aplicar seus conhecimentos adquiridos no mercado de trabalho, para ser um profissional com um diferencial entre as corporações. Na sua área o que você espera da empresa para lhe ajudar a atingir as metas?

- uma motivação pessoal
- colaboradores treinados
- apostar no potencial humano empregado a equipe
- um plano de cargos e salários
- outros: _____

19 - Na sua visão, como você identifica a capacidade de transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados de um profissional para trabalhar na área de produção, através de:

- seleção de novos candidatos
- benefícios que a empresa dispõe ao trabalhador
- salários e benefícios
- aperfeiçoamento e especialização dos trabalhadores
- preparação de pessoal para assumir novos postos de trabalho na empresa.
- outro. Qual? _____

20 - O RH da empresa precisa saber o que você considera mais importante para um trabalhador na área de produção. Assinale apenas uma alternativa.

- escolaridade, saber ler e escrever
- treinamentos, cursos específicos como operador de produção
- conhecimentos técnicos profundos em produção avícola
- sem experiência é melhor, o novo candidato será moldado como a empresa precisa

21 - Uma das necessidades mais profundas do ser humano é a de ser ouvido. Desenvolva esta habilidade de fazer perguntas. Se você tivesse a oportunidade, qual pergunta você gostaria de fazer ao seu líder na intenção de ouvi-lo?

- () O que você mais aprecia no trabalho?
- () O que mais o frustra no trabalho?
- () Quais são os obstáculos que estão atrapalhando seu desempenho e impedindo que você mostre o melhor de sua capacidade?
- () Fale-me de sua família?
- () Quais suas necessidades que não estão sendo satisfeitas?

22 - Você vai avaliar o seu líder através de um feedback. No intuito de você ser escutado. Qual dentre das perguntas você deseja comentar ao seu líder?

- () Como eu poderia ser um melhor líder?
- () O que você faria diferente se fosse o profissional da produção?
- () Como posso apoiá-lo melhor?
- () Como a organização pode apoiá-lo melhor?
- () Que ideias você têm para ajudar a melhorar a organização?

23 - Como você expressa entendimento (clareza) ao executar com qualidade as atividades propostas pelo seu líder?

24 - Quais as ações e esforços realizados pelo seu líder que promovam resultados a favor de sua equipe e da sua empresa. Assinale apenas duas alternativas que você considere a mais importante.

- () recrutamento interno
- () seleção de candidatos com perfil desejado ao cargo pretendido
- () treinamentos e capacitação na área de produção
- () desenvolvimento de pessoas através do capital intelectual interno
- () avaliação de desempenho
- () outros: _____

25 - Para desenvolver um trabalho bem alinhado, caberá as empresas definir suas competências organizacionais. Qual das informações que você mais se identifica?

- () missão (é a razão de ser da empresa) é o porquê da empresa existir
- () visão (onde a empresa que chegar)
- () valores (convicções que fundamentam a empresa)
- () estratégias corporativas (crescimento, manutenção ou de redução)
- () nenhuma das alternativas porque não as conheço

26 - Quais das competências que se mostram com dificuldade para aquisição no mercado de trabalho do agronegócio? Coloque em uma escala de importância de 1 a 10, (onde: 1 é a mais importante e 10 a menos importante)

- () proatividade (capacidade de tomar iniciativa)
- () liderança (capacidade de influenciar e conduzir pessoas)
- () aprendizagem (pré disposição para aprender, continuar atualizado)
- () trabalho em equipe (capacidade de trabalhar com grupos de pessoas)
- () conhecimento específico (domínio, aplicação efetiva dos conhecimentos)
- () capacidade de análise (fornecer informações válidas e precisas)
- () visão estratégica (ter a metas claras e comprometimento)
- () comunicação (garantir o entendimento das mensagens para os demais membros da organização)
- () negociação (ter argumentos convincentes para aceitação a uma ideia)
- () adaptabilidade (capacidade de adaptar-se as mudanças)
- () outra. Qual? _____