



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE – UFCG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM SISTEMAS
AGROINDUSTRIAIS – PPGSA

ANA PAULA GRANGEIRO BINIFÁCIO

ESTRATÉGIA EDUCACIONAL E ADMINISTRATIVA PARA RECURSOS HUMANOS
EM ASSOCIAÇÕES AGRÍCOLAS

POMBAL - PB

2019

ANA PAULA GRANGEIRO BONIFÁCIO

**ESTRATÉGIA EDUCACIONAL E ADMINISTRATIVA PARA RECURSOS
HUMANOS EM ASSOCIAÇÕES AGRÍCOLAS**

Trabalho final apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar (CCTA) da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre em Sistemas Agroindustriais.

Orientadora: Prof.^a. D. Aline Costa Ferreira

POMBAL – PB

2019

B715e Bonifácio, Ana Paula Grangeiro.
Estratégia educacional e administrativa para recursos humanos em
associações agrícolas / Ana Paula Grangeiro Bonifácio. – Pombal, 2020.
23 f. : il.

Artigo (Mestrado em Sistemas Agroindustriais) – Universidade
Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia
Agroalimentar, 2019.

"Orientação: Profa. Dra. Aline Costa Ferreira".
Referências.

1. Agroindústria. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão de recursos
humanos - Seleção. 4. Desenvolvimento organizacional - Treinamento. I.
Ferreira, Aline Costa. II. Título.

CDU 631.145(043)



Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar



CAMPUS DE POMBAL

**“ESTRATÉGIA EDUCACIONAL E ADMINISTRATIVA PARA RECURSOS HUMANOS
EM ASSOCIAÇÕES AGRÍCOLAS”**

Trabalho Final de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Sistemas Agroindustriais do Centro de Ciências e Tecnologia Agroalimentar da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Pombal-PB, em cumprimento às exigências para obtenção do Título de Mestre (M. Sc.) em Sistemas Agroindustriais.

Aprovada em 11 / 12 / 2019

COMISSÃO EXAMINADORA

Aline Costa Ferreira
Orientadora

Patricio Borges Maracajá
Examinador Interno

Rubênia de Oliveira Costa
Examinadora Externa

POMBAL-PB
2019

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me fortalecer e orientar durante toda essa jornada, todos os dias me capacitando para a realização dos meus objetivos;

Aos meus Pais, Aleudo Rufino Leite e Inês Grangeiro Leite, pelo exemplo de honestidade e trabalho que levo por toda a vida;

A minha irmã, Ana Lúcia Grangeiro Leite, por todas as sugestões e contribuições, por todo apoio, incentivo e disponibilidade;

Ao meu marido, Luis Bonifácio Neto, pelo companheirismo durante esta jornada para a realização desse trabalho;

Aos meus filhos, Lucas Grangeiro Bonifácio e Bruno Grangeiro Bonifácio, minha força para crescer diariamente;

A minha amiga, Gersia Trigueiro Beserra, pelo estímulo nas horas de desânimo e apoio durante toda a jornada desse trabalho;

A minha querida orientadora, Aline Costa Ferreira, pela paciência, carinho, atenção e cordialidade;

Aos Professores da banca, Patrício Borges Maracajá e Rubênia de Oliveira Costa, por terem contribuído com este trabalho ao longo de sua realização.

“A ignorância gera mais frequentemente confiança do que o conhecimento.” Charles Darwin

Bonifácio, Ana Paula Grangeiro. **Estratégia Educacional e Administrativa para Recursos Humanos em Associações agrícolas.** xxfls. Universidade Federal de Campina Grande – UFCG. Trabalho final (Mestrado em Gestão e Sistemas Agroindustriais – PPGSA), 2019.

RESUMO

O Trabalho final é uma estratégia educacional e administrativa para Recursos Humanos em Associações agrícola elaborado a partir da adaptação, ajuste e aprimoramento de um trabalho desenvolvido na disciplina de Seminários do Programa de Pós-graduação em Gestão e Sistemas Agroindustriais, mantido pela universidade federal de Campina Grande. O objetivo é que seja usado como manual que servirá de apoio no processo de seleção e treinamento dos recursos humanos nas agroindústrias.

Palavras- Chave: Seleção, Treinamento, Agroindústrias.

Bonifácio, Ana Paula Grangeiro. **Educacional and administrative strategy for human Resources in agricultural associations.** Xxp. Federal University of Campina Grande – UFCG. Dissertation (Masters in Agribusiness Systems - PPGSA), 2019.

ABSTRACT

ABSTRACT - The final work is an Educational and administrative strategy for human Resources in Agricultural associations designed from the adaptation, adjustment and improvement of a work developed in the Seminar discipline of the Graduate Program in Agroindustrial Systems, maintained by the Federal University of Campina Grande. The aim is to be used as a manual that will support the process of selection and training of human resources in agribusiness.

Keywords: Selection, Training, Agribusiness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –Relação entre conceitos -----	17
Figura 2 –Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais-----	18

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 SUMÁRIO EXECUTIVO	11
2.1 MISSÃO	11
2.2 VISÃO	11
3 ANÁLISE DE MERCADO	11
4 CONTEXTO DA AGROINDÚSTRIA	12
4.1 CONCEITO DE AGROINDÚSTRIA	12
4.2 BREVE HISTÓRICO E IMPORTÂNCIA DA AGROINDÚSTRIA NA ECONOMIA NACIONAL	12
5 SELEÇÃO, TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	13
5.1 CONCEITO DE SELEÇÃO	14
5.2 CONCEITO DE TREINAMENTO	15
5.3 CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO	16
5.4 CONCEITO DE EDUCAÇÃO	16
5.5 DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	16
5.6 O PAPEL DA APRENDIZAGEM NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA O TRABALHO	16
5.7 SISTEMAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO	20
5.7.1 AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES	21
REFERÊNCIAS	23
APÊNDICE A	24

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho se apresenta cada vez mais competitivo. As transformações sociais, econômicas e tecnológicas são responsáveis pelo aparecimento de novas exigências nos processos laborativos. Segundo Mandelli (2003), com a concorrência mais acirrada as organizações veem-se pressionadas a buscar novos espaços de mercado, maiores estabilidades para seus negócios, procurando sempre inovar e ajustar suas estratégias a um cenário mais desafiador.

Diante dos novos desafios, as organizações foram estimuladas a adotar outras formas de atrair e manter seus clientes: não basta apenas oferecer o menor preço; a diversificação e a garantia da qualidade dos produtos e serviços tornaram -se as alternativas adotadas.

Conforme Lima (2009), grandes organizações reconhecem que a Seleção, o treinamento, desenvolvimento e Educação dos recursos humanos são fatores decisivos para o sucesso profissional, motivo pelo qual, fazem constar no planejamento estratégico investimentos em programas dessa área com o escopo de disseminar competências necessárias para atingir os objetivos estratégicos.

Essa nova forma de pensar sobre a estrutura organizacional tem levado, desde o final do século XX, a um aumento na valorização das pessoas e também a uma maior preocupação em reter talento e conhecimento produzidos na organização. Tais elementos caracterizam-se como ativos intangíveis da empresa e estão diretamente vinculados à sua capacidade competitiva aliados a habilidades criativas e inventivas, valores, atitudes e também a motivação das pessoas.

Na busca de manter a competitividade no mercado as empresas procuram desenvolver estratégias de atualização contínua de suas competências organizacionais e individuais. Faz-se necessário compreender o papel da aprendizagem no desenvolvimento das competências necessárias para o trabalho dentro do campo da Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), o nível de qualificação das pessoas que compõem o capital humano da empresa influencia diretamente na capacidade da organização de atingir seus objetivos estratégicos. Mesmo que as organizações tenham todos os cursos físicos e financeiros, só os seres humanos são capazes de definir e seguir estratégias. Sem pessoas eficazes e talentosas, seria impossível adquirir vantagem competitiva e sucesso na busca de seus objetivos.

Neste ambiente, os comportamentos cooperativos, participativos e a ampliação de responsabilidades e competências apresentam-se como fundamentais para atender às necessidades do mercado.

Para Tachizawa et al. (2001), “nenhuma organização consegue manter um bom nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados”. A Seleção tem importância

crucial nesse processo. O Treinamento, Desenvolvimento & Educação de pessoas têm como objetivo capacitar os colaboradores a enfrentar o mercado de trabalho e adquirir vantagem competitiva.

Uma ferramenta utilizada na gestão estratégica é a análise de SWOT para relacionar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

O objetivo fundamental deste trabalho consiste em gerar uma proposta de seleção e treinamento de recursos humanos para associações agrícolas. As novas tendências de consumo e a expansão de novos produtos e mercados exigem que as empresas para serem viáveis e competitivas possuam uma força de trabalho com habilidades adaptáveis e atualizadas, visto que as inúmeras mudanças tecnológicas tornam o trabalho mais complexo e demandam colaboradores com maior habilidade relacional e capacidade de crescimento.

2.1 MISSÃO

Realizar o processo de seleção, treinamento, desenvolvimento e educação de recursos humanos de forma mais eficaz e eficiente para reter os melhores colaboradores e desenvolvê-los para serem a chave principal na competitividade da agroindústria.

2.2 VISÃO

Ser uma agroindústria de sucesso capaz de competir no mercado adquirindo confiabilidade dos clientes.

3. ANÁLISE DE MERCADO

Os consumidores estão cada dia mais exigentes. Aumenta a procura não só por produtos de qualidade e que valorizem a saúde mas também de empresas que realizem um bom atendimento com ética na comercialização. É importante desenvolver um diferencial competitivo com colaboradores empenhados em realizar o melhor atendimento.

4. CONTEXTO DA AGROINDÚSTRIA

4.1.1 CONCEITO DE AGROINDÚSTRIA

Segundo o conceito da Empresa Brasileira de Pesquisa agropecuária (EMBRAPA) 2019, a agroindústria é o conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas provenientes da agricultura, pecuária, piscicultura ou silvicultura. O grau de transformação varia amplamente em função dos objetivos das empresas agroindustriais para cada uma dessas matérias-primas. A agroindústria é um seguimento da cadeia que vai desde o fornecimento de insumos agrícolas até o consumidor. O Brasil é um dos países em que as atividades agroindustriais são favorecidas, devido ao grande potencial de produção no nosso país. Busca-se sempre uma maior integração do meio rural com a economia de mercado. A pesquisa agropecuária tem contribuído para a melhoria da qualidade dos produtos agroindustriais, oferecendo soluções tecnológicas inovadoras e de grande impacto.

O instituto de Desenvolvimento rural do governo do estado do Tocantins 2019 define a agroindústria como o ambiente físico equipado e preparado onde um conjunto de atividades relacionadas à transformação de matérias-primas agropecuárias provenientes da agricultura, pecuária, aquicultura ou silvicultura são realizadas de forma sistemática. Têm a finalidade de transformar as matérias-primas, prolongando sua disponibilidade, aumentando seu prazo de validade, diminuindo a sua sazonalidade além de agregar valor aos alimentos in natura, procurando manter as características originais dos alimentos.

Conforme SOUZA, 2017 a agroindústria realiza, principalmente a partir do Séc. XIX, a mudança de produtos primários da agropecuária em subprodutos que podem ser inseridos na produção de alimentos, como os frigoríficos, indústria de enlatados, laticínios, indústria de couro, biocombustíveis, produção têxtil entre muitos outros.

4.1.2 BREVE HISTÓRICO E IMPORTANCIA DA AGROINDUSTRIA NA ECONOMIA NACIONAL

A partir de 1970, o Brasil vivenciou um aumento no setor agroindustrial, especialmente no processamento de café, soja, laranja e cana-de-açúcar e também criação de animais, principais produtos da época. A agroindústria, que corresponde à fusão entre a produção agropecuária e a indústria, possui uma interdependência com relação a diversos ramos da indústria, pois necessitam de embalagens, insumos agrícolas, irrigação, máquinas e implementos.

Esse conjunto de interações dá à atividade alto grau de importância econômica para o país, no ano de 1999 somente a agropecuária respondeu por 9% do PIB do Brasil, entretanto, se enquadrarmos todas as atividades (comercial, financeira e serviços envolvidos) ligadas ao setor de

agronegócios esse percentual se eleva de forma significativa com a participação da agroindústria para aproximadamente 40% do PIB total.

Medidas de incentivo à demanda por bens industriais têm sido recentemente realizadas pelo governo brasileiro, segundo SANTOS (2014), como estímulo ao crescimento econômico. Exemplos desta prática são as reduções do Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) sobre alguns produtos específicos, como eletrodomésticos e automóveis. O País é reconhecidamente competitivo na sua produção agropecuária, e políticas de incentivo à demanda dos mesmos não têm sido estabelecidas na mesma magnitude daquelas dos produtos industriais. Além disto, faltam incentivos à industrialização, como política para aumento do valor adicionado na produção agrícola. Um exemplo característico deste fato é representado por um dos setores agrícolas de maior expressão do País: setor de soja. Na década de 2000, o Brasil exportou, em valores monetários, cerca de 5 vezes mais soja em grão do que óleo de soja, que é um dos produtos originados da industrialização deste grão. Além disto, considerando-se os últimos 20 anos, a taxa anual de crescimento do valor das exportações de grão de soja foi de 13%, contra apenas 7% de crescimento anual no valor das exportações do óleo. O setor agrícola tem grande importância na economia brasileira. Em 2005, toda a cadeia de agronegócio no País gerou 28% do PIB nacional. Além disto, o Brasil é também um dos maiores produtores mundiais neste setor. Considerando-se o valor da produção agropecuária dos países da Organização Econômica para Cooperação e Desenvolvimento (OECD), a produção brasileira perde apenas para a europeia e americana. Na busca de desenvolver esse setor tão promissor das agroindústrias, mais e mais empresas estão investindo em Treinamento, Desenvolvimento & Educação.

5. Seleção, Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Segundo DIAS, 2007 o Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T&D) é uma atividade de organização nas empresas desenvolvida a partir dos gestores de Recursos Humanos, com o objetivo de criar ou melhorar as competências dos colaboradores.

Essa abordagem é essencial e utilizada como planejamento estratégico para qualquer área de uma organização, abrangendo os funcionários de todas as funções.

5.1. Conceito de Seleção

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (Chiavenato).

O critério de seleção baseia-se em dados e informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências são especificações do cargo que tem por objetivo dar maior clareza e precisão à seleção do pessoal para o cargo em foco.

Entre os candidatos, há grandes diferenças individuais físicas (estatura, peso, sexo, constituição física, força, visual e auditiva, resistência à fadiga) e psicológicas (temperamento, caráter, aptidão, inteligência, etc.), que levam as pessoas a se comportarem e perceber situações de forma diferente e a se desempenharem diferentemente com maior ou menor sucesso nas ocupações da empresa.

A seleção tem, de um lado, as especificações indispensáveis do cargo a serem preenchidas e, de outro lado, candidatos totalmente diferentes para ocupar a vaga disponível. Tornando-se, assim, como um processo basicamente de comparação e de decisão.

A decisão deve ser tomada como um processo real e comparação entre os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos, assim temos:

- **Requisitos do cargo:** requisitos solicitados do ocupante por exigência do cargo – descrição do cargo.
- **Perfil:** obtido por meio de aplicação de avaliações técnicas de seleção.

Quando os requisitos ao cargo exigirem mais que o perfil das características que o candidato oferece, diz-se que o candidato não tem condições para ocupar o cargo pretendido, assim temos:

Quando o cargo e o candidato são iguais, diz-se que o candidato tem as condições ideais para ocupar o cargo.

Quanto mais os requisitos do cargo forem menores que o perfil do candidato, diz-se que o candidato tem mais condições de que as características exigidas pelo cargo.

A análise e a descrição do cargo devem ser transformadas em uma **ficha profissiográfica**, a partir da qual o responsável pela seleção pode estruturar as técnicas e o próprio conteúdo do processo seletivo.

A comparação é desenvolvida pelo departamento de Seleção do setor de Recursos Humanos da empresa, através de psicólogos para tal tarefa, para que o processo de seleção tenha bases científica e estatística definidas.

Através da comparação, o setor de Seleção recomenda ao setor requisitante um ou mais candidatos que foram aprovados na seleção. A decisão de escolha, de aceitação ou de rejeição caberá ao departamento requisitante ou a seu superior imediato.

A comparação funciona como um filtro entre todos os candidatos recrutados e o requisitante.

A decisão final de contratar ou não os candidatos é de responsabilidade do departamento requisitante. No entanto, o setor de Seleção interfere no processo de decisão sempre que houver grande quantidade de candidatos, através das técnicas de seleção. O que pode ocorrer, é o referido setor indicar um entre os candidatos participantes.

HABILIDADES DO SELECIONADOR

- Sensibilidade em relação ao que o mercado quer.
- Conhecer bem a cultura da organização.
- Possuir uma visão macro do negócio, para buscar o profissional certo.
- Possuir vida associativa e contatos com outras empresas por meio de associações.
- Maior contato com gestores, supervisores, coordenação e gerência.
- Poder de decisão.
- Atuar como consultor.
- Conhecer competências que estão sendo exigidas para o perfil do candidato.
- Agilidade e planejamento juntamente com o nível de preparo que essa pessoa tem para mudanças.

O recrutador e selecionador participam das atividades da área solicitante buscando melhores resultados, e não o simples preenchimento da vaga disponível.

Em algumas empresas que terceirizam parcial ou integralmente o recrutamento e seleção através de empresas prestadoras desses serviços, as quais instalam unidades, postos de atendimento especializado no cliente, realizando o processo de seleção, monitoramento das atividades, atendimento aos candidatos, bem como vivenciando o ambiente e a cultura da empresa.

5.2. CONCEITO DE TREINAMENTO

O treinamento oferece aos colaboradores uma maior abrangência em conhecer e aplicar suas técnicas, na rotina de trabalho, possibilitado para qualquer cargo, sejam vendedores, operários, gestores ou outros.

O treinamento ao pessoal é possível através de diferentes modalidades como, palestras, estágios, congressos ou seminários, sendo essencial a realização de diferentes metodologias para cada tipo de grupos de funcionários e adequadas às necessidades da empresa.

O treinamento comportamental é um tipo comum, já que muitos empregados são contratados pelas competências que possuem, como a formação educacional, mas ainda assim, não apresentam

conhecimentos sobre comunicação, trabalho em equipe, lideranças ou relacionamentos interpessoais.

5.3. CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO

O T&D pode ser aplicado aos trabalhadores por meio de reuniões, cursos ou apresentações, de modo a aprimorar os conhecimentos necessários para cada função e a estimular o crescimento de todos os integrantes da empresa.

5.4. CONCEITO DE EDUCAÇÃO

A educação refere-se às oportunidades dadas pela organização ao indivíduo visando prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outro momento dentro da mesma organização. Assim, caso seja previsto pela organização que determinados profissionais passarão a representar os interesses da instituição em fóruns latino-americanos, então neste caso o curso de língua espanhola pode ser caracterizado como um programa de educação.

5.5. DIFERENÇAS ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento de pessoal é o processo que possibilita o aprendizado aos funcionários, incluindo a preparação para suas funções, mudanças de planejamento, e também, reforço ou atualização, como por exemplo, adaptação a novas tecnologias.

O desenvolvimento é mais extenso e está relacionado com a preocupação em aprimorar, de forma contínua, os ensinamentos, antes aplicados pelos treinamentos, como também, a melhoria das competências de cada colaborador, incluindo o crescimento de cada um em suas funções.

Com isso, enquanto o treinamento tem como objetivos, qualificar e oferecer conhecimentos, o desenvolvimento visa o funcionário de forma individual, como forma de melhoria contínua.

5.6. O PAPEL DA APRENDIZAGEM NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETENCIA PARA O TRABALHO

A preocupação com o desenvolvimento das pessoas e das equipes tornam-se um diferencial para a empresa, tanto para que se desenvolva o treinamento oferecido, quanto para reforçar as qualidades internas e externas da organização.

Desenvolver as competências pessoais dos colaboradores é uma ação que deve se estender a longos prazos, após o treinamento de pessoal. Porém, é essencial para o futuro desenvolvimento de líderes e profissionais envolvidos com os processos da empresa.

Treinar e desenvolver as pessoas são atividades que cada vez mais fazem parte das

estratégias das empresas, principalmente pela competitividade presente no mercado que a organização está inserida.

Uma gestão de pessoas eficiente se preocupa com o equilíbrio entre as pessoas e os processos da empresa, que quando bem aplicados, refletem na oferta de seus produtos ou serviços oferecidos e uma maior vantagem perante outros concorrentes.

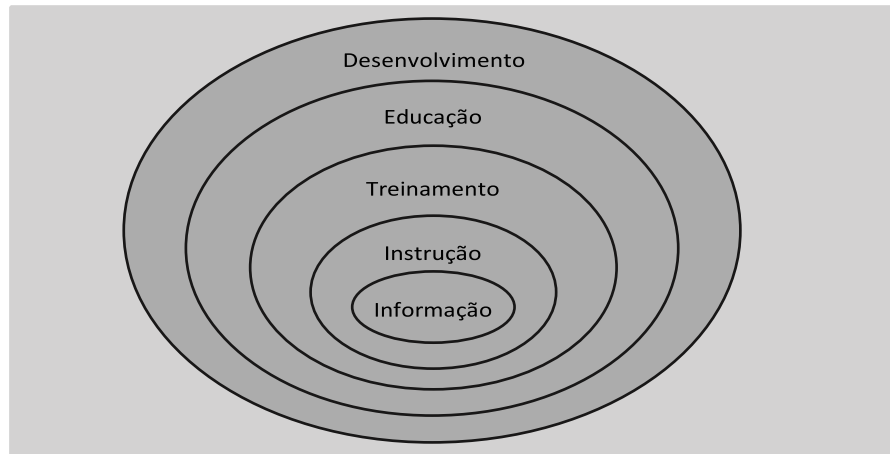


FIGURA 1.1 Relação entre os conceitos. Fonte: Carvalho (2003) e Zerbini (2003).

Devido a essas sobreposições é que Vargas e Abbad (2006) propuseram outra forma de analisar a relação entre os conceitos em análise, não mais fundamentada na finalidade a que se propõe a ação educacional, mas, agora, na complexidade da estrutura de conhecimento de tais ações. Assim, o conceito de educação seria mais abrangente que o de desenvolvimento à medida que, conforme Nadler (1984), a educação, nas últimas décadas, passou a assumir novos significados, incorporando em seu escopo tanto ações direcionadas para o crescimento profissional quanto pessoal. Em termos práticos, para preparar o indivíduo para um trabalho futuro (educação), as ações educacionais mais adequadas seriam cursos de média e longa duração, tais como, técnicos profissionalizantes, graduação, especialização, e até mesmo programas de mestrado e doutorado. Já para alcançar o objetivo de promover o crescimento pessoal do indivíduo (desenvolvimento), as organizações poderiam ofertar cursos e palestras sobre qualidade de vida no trabalho, esses de níveis de complexidade mais simples do que as ações associadas à promoção da educação. A Figura 1.2 ilustra a nova proposta dos autores destacados quanto aos conceitos discutidos.

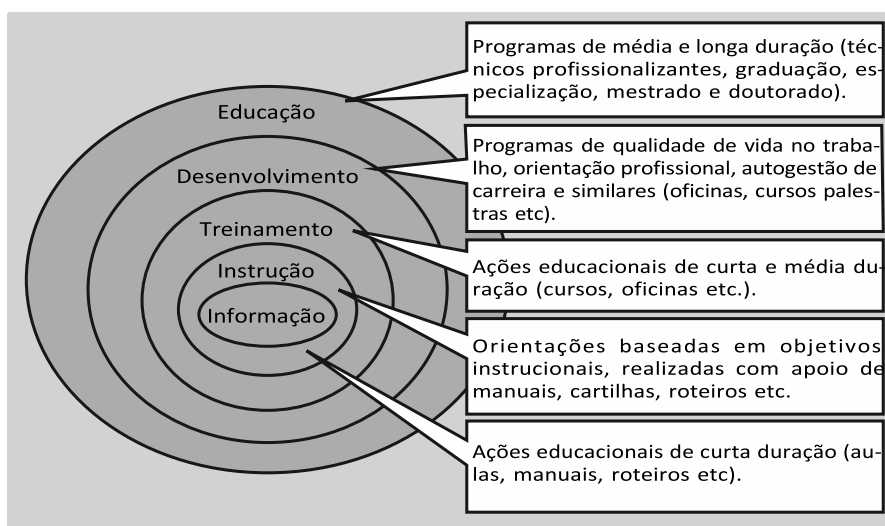


FIGURA 1.2 Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais. Fonte: Vargas e Abbad (2006).

O treinamento é um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento organizacional, visando o aperfeiçoamento do desempenho funcional, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais dentro de uma organização (TACHIZAWA et al., 2001).

Empresas que têm estratégias corporativa e competitiva bem definidas e claras, investem na ampliação do capital intelectual. Com a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas, as empresas mais estruturadas tornam-se conscientes de que o capital intelectual é fonte de riqueza tanto mensurável como imensurável, o que as levarão a inovar a partir da criação da gestão do conhecimento organizacional.

No passado, o treinamento era visto pelos administradores como um centro de custos, pois para eles, o treinamento não fazia parte das atividades-fim da organização. A busca pela qualidade total e pela excelência levou as empresas a encararem os gastos com treinamentos como um investimento de longo prazo, capaz de alavancar o crescimento da organização (TACHIZAWA et al., 2001).

Segundo Lacombe (2005) e França (2008), a área de treinamento e desenvolvimento de pessoas deve treinar/capacitar o colaborador a adquirir conhecimentos e habilidades que resultem na melhoria do desempenho atual ou que o capacite para funções futuras, o que se torna viável tanto para a empresa, que já conhece as competências do seu colaborador e julgou vantajoso investir em seu potencial, como para o colaborador. Este vê seu esforço reconhecido pela companhia no caso de uma promoção, levando-o sempre a almejar objetivos comuns a seus gestores, dado que estão conectados aos seus próprios; ou à aquisição de novos conhecimentos que elevam seu poder de barganha em caso de negociações salariais. Tais treinamentos podem ser de cunho operacional, comportamental ou gerencial.

O treinamento é uma ferramenta que viabiliza a aquisição e o aperfeiçoamento das competências, na busca da melhoria do desempenho da organização, visando a um aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade, contribuindo ativamente com as estratégias competitivas (FRANÇA, 2008).

Para Tachizawa et al. (2001), o treinamento é um dos recursos utilizados no processo de desenvolvimento de pessoas, objetiva o aperfeiçoamento do indivíduo, o aumento da produtividade e o aprimoramento das relações interpessoais, ou seja, o treinamento prepara as pessoas para o desempenho de suas funções por meio de um processo contínuo, visando a mantê-las atualizadas com a tecnologia e os negócios. Essa nova ideologia fez com que as organizações passassem a considerá-lo indispensável à obtenção da qualidade total.

Segundo Carvalho (2000) e Tachizawa et al. (2001), a área de treinamento e desenvolvimento tem os seguintes objetivos:

- Manter e melhorar o desempenho individual e coletivo para a execução de tarefas peculiares à organização;
- Preparar os colaboradores para assumirem novas responsabilidades proporcionando o desenvolvimento contínuo;
- Manter sua competência face às mudanças de conhecimento e tecnologia.

Com base nesses objetivos, verifica-se que o treinamento e desenvolvimento de pessoas desempenham papel fundamental para obtenção de vantagens competitivas frente às empresas concorrentes. No entanto, eles devem ser totalmente flexíveis para a adequação ao planejamento estratégico, dadas as modificações decorrentes de um mercado sempre imprevisível e instável.

A área de treinamento e desenvolvimento de pessoas tem como principal objetivo entender a estratégia competitiva da organização, disponibilizar os recursos necessários para tal execução e conduzir a organização à captura e à retenção de conhecimentos e habilidades.

A necessidade de treinamento e capacitação, segundo Ivancevich (2008), pode ser identificada por três ferramentas: comparativo do perfil do colaborador e cargo; comparativo do perfil do colaborador e das atividades que serão desenvolvidas; comparativo da avaliação de desempenho e da avaliação de competências. O detalhamento de cada um desses comparativos dá-se a seguir:

Comparativo do perfil do colaborador e cargo: analisa as competências existentes ante as competências desejáveis, resultando, por vezes, em um “GAP” (lacuna) de necessidades;

- Comparativo do perfil e das atividades que serão desenvolvidas: trata-se de uma futura alteração de cargo, em que o colaborador começa sua preparação para enfrentar novos desafios na organização;
- Comparativo da avaliação de desempenho e avaliação de competências: a análise deste comparativo pode resultar em um “GAP” (lacuna) de necessidades ou de atualização. Ivancevich (2008) destaca as principais funções da área de treinamento e desenvolvimento de pessoas.
- Realizar um levantamento das necessidades, tendo como base a estratégia competitiva da organização;
- Elaborar um planejamento estratégico, visando a atingir objetivos de curto, médio e longo prazos, alinhados aos objetivos estratégicos;
- Executar o cronograma de treinamento, definido na etapa anterior;
- Avaliar os resultados obtidos a partir da execução dos treinamentos.

É possível identificar diversos fatores que podem comprometer o incremento de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) por meio de ações de TD&E. Uma das causas pode estar no desalinhamento entre estas ações e as estratégias da organização. Este alinhamento é verificado na etapa do sistema de TD&E denominada de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT). De acordo com Silva (2010), ainda há carência de abordagens proativas em ANT com foco no contexto e nas estratégias organizacionais. Segundo Silva (2010), o que se verifica são práticas reativas, assistemáticas e informais, pouco alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações

5.7. SISTEMAS DE TREINAMENTO, DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO

Quanto ao referencial da maioria das pesquisas nacionais e estrangeiras, bem como na prática vigente de TD&E, segundo Borges-Andrade e Abbad (1996), a abordagem mais utilizada é aquela baseada na teoria geral de sistemas, que prevê a articulação entre os seguintes elementos e destes com o contexto que os circunda: insumos, processamento, resultados e retroalimentação. Transpostos para a área de TD&E, os componentes da teoria citada associam-se, respectivamente, às etapas de avaliação de necessidades, de planejamento instrucional e de avaliação de efeitos. Esta última etapa, vale mencionar, vincula-se tanto ao componente resultado (coleta de informações sobre efeitos) como a retroalimentação (decisões sobre o treinamento e o sistema de treinamento).

O reconhecimento de discrepâncias, em termos de resultados, desempenhos, capacidades ou soluções desejadas, é realizado por meio de três conjuntos de análises – organizacional, de tarefas e individual. Posto de outro modo, é nessa etapa que são identificadas as capacidades necessárias que uma organização precisa desenvolver para alcançar seus objetivos, os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que um indivíduo deve apresentar para

desempenhar sua função e os indivíduos que necessitam de treinamento por não apresentarem CHAs em seus repertórios. Essa necessidade de se alinhar o desempenho humano e os resultados do negócio das organizações passa a exigir uma nova postura dos modelos de gestão de pessoas prevalentes. Entretanto, na prática, a maioria das organizações não realiza análises organizacionais, concentrando os esforços de levantamentos de necessidades em análises de tarefas e individuais. Desta forma, acabam negligenciando o contexto sobre o qual os efeitos da ação educacional – também desconhecidos – incidirão e, conseqüentemente, acabam por reduzir as chances de que esta ação contribua para a promoção da efetividade organizacional, principal objetivo de um programa de TD&E. Em seguida, a ação educacional é planejada e executada a partir da definição dos objetivos e de conteúdos, da sequência do ensino e da escolha dos meios e estratégias instrucionais mais adequados para se alcançar os objetivos descritos. Apesar de este subsistema, diferentemente do anterior, contar com extensa fundamentação teórico-conceitual e empírica, na prática o foco das ações de TD&E geralmente recai na entrega de cursos planejados em função dos professores, instrutores e tutores, e não dos aprendizes. Além disso, geralmente os programas de treinamento são formulados a partir do nível individual de análise, havendo pouco conhecimento sistematizado sobre como atender a necessidades de grupos e equipes de trabalho.

5.7.1. AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES

A avaliação de treinamento fornece ao sistema informações sistemáticas sobre lacunas na aprendizagem dos indivíduos e no desempenho dos instrutores; identifica falhas no planejamento de procedimentos instrucionais; indica se o treinamento foi positivo para os indivíduos e organizações em termos de aplicabilidade e utilidade; informa o quanto as habilidades aprendidas estão sendo aplicadas no trabalho ou na vida profissional dos indivíduos e quais aspectos facilitam ou dificultam este processo. Apesar das possibilidades de configuração de uma sistemática de avaliação, os esforços geralmente se concentram na investigação de transferência horizontal, no nível individual. Pouco se sabe sobre a transferência vertical; como efeitos no nível individual se agregam para gerar resultados em níveis mais elevados. A análise da literatura nacional e estrangeira realizada por Abbad, Carvalho e Zerbini (2006) sintetiza as principais limitações da área de TD&E. Para as autoras, de modo geral, os sistemas de treinamento em ambientes organizacionais não utilizam avaliações sistemáticas de necessidades de treinamento, não as relacionam às capacidades organizacionais ou as alinham às estratégias organizacionais, fazem pequeno esforço de avaliação de aprendizagem e investem pouco em planejamento instrucional de cursos presenciais. Além disso, recorrem mais frequentemente a treinamentos presenciais, que privilegiam poucas pessoas da organização, em detrimento de treinamentos a distância que poderiam alcançar um número bem maior de participantes de diferentes unidades da organização. Observa-se também a ausência de

avaliações sistemáticas de treinamento em diferentes níveis e pequena produção tecnológica em avaliação de treinamentos baseados na web (TBWs) e treinamentos baseados em computador (TBCs).

REFERÊNCIAS

1. Abbad, G., & Borges-Andrade, J.E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In J.C. Zanelli, J.E. Borges-Andrade, & A.V.B. Bastos (Orgs.), *Psicologia, organizações e trabalho* (pp. 237-275). São Paulo: Artmed.
2. Abbad, G., Carvalho, R.S., & Zerbini, T. (2006, julho/dezembro). Evasão em curso via internet: explorando variáveis explicativas. *RAE-eletrônica*, 5(2), art. 17.
3. Bassotto, Roselle Nunes. O processo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação. 2008.
4. Lima, Débora Cristina Sardelli de. A RELAÇÃO ENTRE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS E PRIORIDADES COMPETITIVAS DA MANUFATURA: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE AUTOPEÇAS. 2009. 81 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – FEAU Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara d'Oeste.
5. Meneses, Zerbini e Abbad. Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas. 2006.
6. PICARELLI, V. Gestão por Competências. In: Gustavo e Magdalena Boog. Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégia e Tendências, vol. 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002. p.215-237.
7. Santos, Gesmar Rosa. Agroindústria no Brasil. Um olhar sobre indicadores de porte e expansão regional. 2014.
8. Souza, Gilson Luiz Rodrigues. História do Agronegócio no Brasil. 2017.
9. TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. Gestão com Pessoas: Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de negócios. 2. Ed. - Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
10. www.dicionariofinanceiro.com
11. www.embrapa.br
12. www.periodicos.ceesg.edu.br
13. www.ruraltins.to.gov.br