

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**CÍNTIA CRUZ SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA  
MARCON ASSESSORIA AGROPECUÁRIA**

**DOM PEDRITO, RS.  
2014**

**CÍNTIA CRUZ SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO  
DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARCON  
ASSESSORIA AGROPECUÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Agronegócio da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para a obtenção do Título de Tecnólogo em Agronegócio.

Orientador: Profº Fábio Josende Paz

**DOM PEDRITO, RS.  
2014**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do  
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

S586 Silva, Cíntia

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA  
EMPRESA MARCON ASSESSORIA AGROPECUÁRIA / Cíntia Silva.

35 p.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Pampa,  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO, 2014.

"Orientação: Fábio Paz".

1. Agronegócio. 2. Gestão de Pessoas. 3. Treinamento  
e Desenvolvimento. I. Título.

**CÍNTIA CRUZ SILVA**

**TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS EM UMA ORGANIZAÇÃO  
DO AGRONEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MARCON  
ASSESSORIA AGROPECUÁRIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso Superior de  
Tecnologia em Agronegócio da  
Universidade Federal do Pampa,  
como requisito parcial para a  
obtenção do Título de Tecnólogo em  
Agronegócio.

Orientador: Profº Fábio Josende Paz

Área de concentração:

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em:  
Banca examinadora:

---

Profº. Esp. Fábio Josende Paz

---

Profº. Dr. Osmar Manoel Nunes  
UNIPAMPA

---

ProfºDr. Nelson Ruben de Mello Balverde  
UNIPAMPA

## RESUMO

A Gestão de Pessoas exerce um papel de grande influência dentro das organizações, sendo responsável por vários processos administrativos. Dentro do Agronegócio brasileiro, existem diversas organizações que são empregadoras de uma grande parcela de mão-de-obra do país. Com os avanços tecnológicos deste setor, a administração dos Recursos Humanos deve receber um foco como parte importante nos processos produtivos das empresas. Nesse contexto, o presente estudo buscou examinar os processos de gestão do treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa local, MARCON Assessoria Agropecuária, pertencente ao ramo de agronegócios. Por meio de uma entrevista semiestruturada feita aos responsáveis pelo setor de Recursos Humanos, foram obtidos resultados a respeito das técnicas de treinamento utilizadas na empresa, além serem abordados os principais aspectos dos processos de recrutamento, seleção, motivação e retenção de colaboradores. Pôde-se constatar, a partir desses dados, que a empresa está sempre atenta às necessidades dos seus clientes e busca treinar seus funcionários para melhor atendimento ao seu público alvo. Utilizando técnicas de treinamento interno e externo com uma visão estratégica, tendo como objetivo atualizar seu capital humano, preocupando-se também com os métodos de motivação aos seus colaboradores, não apenas com benefícios financeiros, mas com o clima organizacional, conseguindo assim baixos índices de rotatividade.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Gestão de Pessoas. Treinamento e Desenvolvimento.

## **Abstract**

The People Management plays a very influential role within organizations, is responsible for various administrative processes. Within the Brazilian Agribusiness, there are several organizations that are employers of a large portion of skilled manpower in the country. With technological advances in this sector, the administration of Human Resources must receive focus as an important part in the production processes of companies. In this context, this study sought to examine the processes of managing the training and development of people in a local company MARCON Agricultural Advisory, belonging to the branch of agribusiness. Through a semistructured interview those responsible for the Human Resources sector, results regarding the training techniques used in the company, besides being addressed key aspects of recruitment, selection, motivation and retention of employees were obtained. It could be observed from these data that the company is always attentive to the needs of its customers and seeks to train its employees to better service your target audience. Using techniques of internal and external training with a strategic vision, aiming to upgrade its human capital also worrying about the methods of motivation to its employees, not only financial benefits, but with the organizational climate, thus achieving low rates of turnover.

**Keywords:** Agribusiness. People Management. Training and Development.

## **Lista de abreviaturas e siglas**

DO – Desenvolvimento Organizacional

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento

RH – Recursos Humanos

T&D – Treinamento e Desenvolvimento

## Sumário

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                            | <b>9</b>                             |
| <b>1.1 Problema de pesquisa .....</b>              | <b>10</b>                            |
| <b>1.2 Objetivo Geral.....</b>                     | <b>10</b>                            |
| <b>1.2.1 Objetivos Específicos.....</b>            | <b>Erro! Indicador não definido.</b> |
| <b>1.3 Justificativa do estudo .....</b>           | <b>11</b>                            |
| <b>1.4 Metodologia .....</b>                       | <b>11</b>                            |
| <b>1.5 Estrutura do trabalho.....</b>              | <b>11</b>                            |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                 | <b>14</b>                            |
| <b>2.1 Agronegócio .....</b>                       | <b>14</b>                            |
| <b>2.2 Gestão de Pessoas .....</b>                 | <b>15</b>                            |
| <b>2.3 Recrutamento e Seleção de Pessoas .....</b> | <b>17</b>                            |
| <b>2.4 Treinamento de pessoas .....</b>            | <b>18</b>                            |
| <b>2.5 Desenvolvimento de pessoas .....</b>        | <b>21</b>                            |
| <b>2.6 Motivação de pessoas .....</b>              | <b>23</b>                            |
| <b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>              | <b>27</b>                            |
| <b>4 CONSIDERAÇÕES.....</b>                        | <b>31</b>                            |
| <b>5 REFERÊNCIAS.....</b>                          | <b>32</b>                            |
| <b>APÊNDICES.....</b>                              | <b>33</b>                            |



## INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico por meio do agronegócio tem levado o país a expansão. As atividades agropecuárias envolvem todos os elos da cadeia produtiva, então visando a continuidade desse crescimento, as empresas cada vez mais, devem se adequar as inovações, não apenas tecnológicas, mas também ao que diz respeito às pessoas, mais precisamente inovações referentes ao setor de Recursos Humanos (RH).

Observa-se neste mercado em potencial, que é setor agropecuário, uma problematização a respeito da contratação de mão-de-obra especializada. Os processos seletivos nem sempre são suficientes para levar o contratado a exercer sua função corretamente. Durante o processo produtivo, em qualquer área, faz-se necessário a utilização do treinamento e desenvolvimento de pessoal, aliado a outros métodos de motivação.

Esse estudo visa identificar técnicas de treinamento e desenvolvimento que são utilizadas dentro de uma organização, a MARCON Assessoria Agropecuária, que presta serviços relacionados ao agronegócio, localizada no município de Dom Pedrito-RS. Intencionando posteriormente servir como modelo a outras empresas do ramo de agronegócios, principalmente as que estão em fase de crescimento no mercado e estão se conscientizando da importância de investimentos nessa área. O tema de gestão de pessoas no agronegócio consiste em trazer à tona a preocupação dos gestores de empresas não visarem apenas os valores econômicos, mas também envolver os colaboradores de modo a motivá-los. Sem pessoas, não existe produção, esse fator já é suficiente para as organizações atentarem para os índices de rotatividade e ao modo como o treinamento influencia na produção, tanto quantitativamente como em qualidade.

A gestão de pessoas no agronegócio é responsável por gerenciar todas as pessoas que o integram, para que respondam as demandas de qualificação, compromisso e resultados (CALADO, 2011). Gerenciar pessoas envolve processos de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, motivação e retenção de colaboradores.

Existem, diversas técnicas que podem ser aplicadas com o objetivo de reduzir a rotatividade dos colaboradores, tornando-os mais atuantes e focados na empresa,

consequentemente produzindo com maior qualidade.

É dever dos gestores anteciparem seus prováveis problemas referentes à mão de obra e tomarem atitudes diante dessas situações. Métodos de treinamento, desenvolvimento, benefícios, remuneração e motivação de colaboradores são necessários dentro da organização, cabe à ela adequá-los, promovendo benefício mútuo.

### **1.1 Problema de pesquisa**

No cenário em que se encontra a economia brasileira, o agronegócio pode ser considerado responsável pela produção de alimentos, subprodutos e empregador de boa parte da mão-de-obra, tanto na parte técnica como administrativa. Avaliando a Gestão de Pessoas como requisito para o bom desenvolvimento da produtividade, chegou-se ao seguinte problema: Quais são os métodos utilizados no treinamento e desenvolvimento de pessoal, aplicados em uma empresa do ramo de agronegócio no município de Dom Pedrito/ RS.

### **1.2 Objetivo Geral**

Examinar a gestão do treinamento e desenvolvimento profissional em uma empresa do ramo do agronegócio do município de Dom Pedrito.

#### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Identificar as técnicas de treinamento e desenvolvimento realizadas na empresa em estudo.
- Observar os aspectos do setor de recursos humanos que influenciam na retenção de colaboradores na empresa.
- Descrever e identificar pontos relevantes no processo de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento na organização estudada.

## **1.4 Justificativa do estudo**

A administração de Recursos Humanos possui diversas funções dentro de uma organização. Por ser uma parte importante, suas técnicas de gestão de pessoas devem se modernizar buscando sempre seu aprimoramento.

Selecionar as pessoas certas, treiná-las e mantê-las motivadas em seus cargos é um desafio para as empresas.

Ingressando na área do agronegócio, que está em pleno crescimento no Brasil, as dificuldades de se encontrar mão de obra especializada aumentam. Esse crescimento acelerado exige rapidez na contratação de profissionais, porém nem sempre há essa disponibilidade no mercado.

Em dado momento as organizações podem tentar amenizar essa desqualificação, incentivando seus colaboradores com treinamento, preparando-os para suas determinadas áreas de atuação. Isso pode ser visto como um investimento, pois o capital humano é imprescindível para que todas as tarefas de uma empresa sejam realizadas.

Por tanto, este estudo justifica-se pela busca da compreensão dos processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas em uma empresa que se destaca pelo seu setor de recursos humanos na região. Ele pretende identificar as técnicas mais eficientes, de um modo geral, que essa empresa aplica visando atrair funcionários, promover maior qualidade na produção, aumentar satisfação pessoal e comprometimento com o serviço.

## **1.3 Metodologia**

O trabalho caracteriza-se como estudo de caso, que foi realizado em uma empresa do ramo de agronegócios no município de Dom Pedrito/RS. O estudo de caso segundo Gil (2009), trata-se de um dos diversos modelos propostos para a produção de conhecimento num campo específico.

Visando o Departamento de RH das organizações foi feita uma pesquisa qualitativa na empresa MARCON Assessoria Agropecuária.

Houve um levantamento de dados a partir de uma entrevista semi-

estruturada aos responsáveis pelo Departamento de Recursos Humanos. A entrevista continha questionamentos a respeito do recrutamento e da seleção de pessoas, dos fatores motivacionais, da rotatividade de funcionários e principalmente sobre o treinamento e desenvolvimento disponibilizados aos seus colaboradores (vide Apêndice A). A entrevista pessoal, de acordo com Bolwditch e Bueno (2009) é uma abordagem mais direta do que o uso de questionários e pode levar a uma visão mais profunda do significado real de dados subjetivos. Por meio de análise de documentos foram coletados os dados da quantidade de funcionários, o histórico e os serviços prestados pela organização.

Os aspectos referentes a retenção de funcionários foram caracterizados pelo método de observação. A observação sistemática conforme Gil (2009) o pesquisador sabe quais aspectos da comunidade, da organização ou do grupo são significativos para alcançar os objetivos pretendidos.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Para a realização deste trabalho os tópicos necessários foram divididos em fundamentação teórica no capítulo 2 onde foram investigados da seguinte forma:

Agronegócio, como parte de extrema importância para a economia mundial e conseqüentemente brasileira; Gestão de Pessoas, a administração dos Recursos

Humanos é responsável por diversos processos dentro das organizações, por isso essa área requer atenção, pois sem pessoas não é possível produzir; Recrutamento e Seleção de Pessoas, são os primeiros processos para contratar mão-de-obra, sendo parte responsável pela entrada de pessoal na empresa; Treinamento e Desenvolvimento de pessoas, faz parte da manutenção do pessoal dentro da organização a partir do processo de aprendizagem; Desenvolvimento, cumpre o papel de garantir que o colaborador tenha um acompanhamento após ser treinado. Faz parte da carreira seguida nos anos de

serviço dentro da empresa. E por fim, Motivação de pessoas, que influencia diretamente no desempenho do colaborador.

A partir da entrevista feita com base no referencial teórico, pode-se obter as discussões e os resultados no capítulo 3 e em seguida a conclusão do trabalho no capítulo 4.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Agronegócio

O Agronegócio movimenta a economia mundial, pois dele provém a alimentação e outros milhares de subprodutos. Este setor vem crescendo juntamente com a tecnologia, saindo em menos de um século dos carros de boi puxando o arado, para as máquinas agrícolas totalmente modernas e automatizadas.

O Brasil tem acompanhado essa evolução, em 2003, o agronegócio brasileiro respondeu por 42, 5% das exportações e revela um grande aumento de produtividade na mão de obra, do capital e da terra (CALADO, 2011). Isso está relacionado com a maior produtividade agrícola e pecuária do país.

Além da produção de alimentos, as cadeias agroindustriais estão envolvidas com alguns dos setores mais importantes, seja do ponto de vista econômico ou estratégico, da vida nacional (BATALHA, 2009).

O setor agropecuário, ao longo das últimas décadas, acompanhando essas transformações, evoluiu, modernizando-se, inserindo-se na economia de mercado e formando complexas redes de armazenamento, processamento, industrialização e distribuição, com crescente estreitamento da relação agricultura/indústria e aprofundamento das relações tecnológicas, produtivas e financeiras (FURTUOSO; GUILHOTO, 2003).

Conceituando o agronegócio, Mendes e Padilha (2007), entendem que ele é a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, do processamento e da distribuição desses produtos. O agronegócio envolve todos os elos da cadeia produtiva, desde “antes da porteira”, onde começa a produção, animal ou vegetal, até chegar ao consumidor final.

Araújo (2009) defende que o agronegócio deve ser compreendido por meio de uma visão sistêmica. Ou seja, todos os seus componentes estão relacionados, e esta visão sistêmica se torna uma ferramenta indispensável a

todos os tomadores de decisão, para que formulem políticas e estratégias com maior previsão e máxima eficiência.

Dessa forma, percebe-se no setor agrícola, que existe uma relação forte entre os inúmeros processos que fazem a matéria-prima ser industrializada e comercializada.

Isso significa que o agronegócio ultrapassa as fronteiras da 'propriedade rural' (agrícola ou pecuária) para envolver todos os que participam direta ou indiretamente do processo de levar os alimentos e as fibras aos consumidores. Em outras palavras o agronegócio engloba não apenas os que trabalham diretamente com a terra, mas também, as pessoas e empresas que fornecem os insumos, processam os produtos agropecuários, manufaturam os alimentos e fibras, transportam e vendem esses produtos aos consumidores (MENDES e PADILHA,2007).

No que diz respeito ao futuro do agronegócio brasileiro, Reis (2010) ressalta que os investimentos em desenvolvimento tecnológico, em qualificação de mão de obra e outros, geraram condições para que o agronegócio brasileiro criasse grandes oportunidades no disputado mercado mundial.

## **2.2 Gestão de Pessoas**

No decorrer dos anos a Administração de Recursos Humanos vem passando por várias modificações. A necessidade de mudanças, veio com a ideia de acrescentar novas definições ao setor, assim, a gestão de pessoas passou a assumir o papel de liderança, ajudando no alcance da excelência organizacional, que é necessária para enfrentar os desafios competitivos, tais como a gestão do capital intelectual, bem como a globalização e a utilização de novas tecnologias (GIL, 2011).

A importância das pessoas dentro da empresa é reconhecida por Chiavenato (2002), quando ele afirma que, a modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, aos métodos, aos processos, aos produtos e aos serviços.

Gil (2011) ainda conceitua a Gestão de Pessoas como uma função gerencial, que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Para Chiavenato (2004), as tendências futuras da gestão de pessoas é que vão predominar, ele diz que, agora, a preocupação fundamental das empresas bem-sucedidas é acrescentar valor às pessoas de maneira contínua e intensa. Isso demonstra a preocupação com a contratação, treinamento e manutenção do trabalhador dentro da organização.

As mudanças tecnológicas levam a novas formas de produção, exigindo controles e processos diferenciados, os quais, por sua vez, exigem pessoas qualificadas para atuar nestes processos (CALLADO, 2011). Em razão desse processo de evolução, as pessoas passaram a se tornar parte das organizações, não apenas como um número, mas sendo vistas como capital humano, que requer investimento.

Para Leme (2005) o termo funcionário se distingue do termo de colaborador, pois ele entende que, “funcionário é folha de pagamento, treinamento e desenvolvimento são colaboradores.” Isso porque, para o autor, o colaborador está envolvido completamente com a empresa onde trabalha, não somente pelo salário.

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é parceiro mais íntimo da organização.  
(GIL, 2011, pag. 23).

Por outro lado, os gestores precisam de estímulo, preparação e apoio para atuarem como aconselhadores e orientadores de suas equipes (DUTRA, 1996). O autor defende a ideia de que o gestor deve influenciar não apenas em atividades, mas nos projetos profissionais de sua equipe.

Pessoas de todos os níveis são essência de uma organização e por isso o seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas em benefício da organização (REIS, 2010).



## 2.3 Recrutamento e Seleção de Pessoas

Uma das funções mais importantes do Departamento de Recursos Humanos, é a de selecionar pessoas que agreguem valor às organizações. Por definição de Marras (2011) esse subsistema é responsável pela captação e triagem de profissionais no mercado e também pela seleção e encaminhamento desses profissionais para a empresa.

O papel do selecionador, de acordo com Gil (2011) é de propor critérios e elaborar instrumentos para recrutamento, seleção e adaptação de pessoas na empresa. Nesse contexto, cabe ao selecionador encontrar a mão de obra com os maiores requisitos possíveis para os cargos da área requisitante.

Conforme diz Dunnette (1979, p.131), “na seleção, procuramos prever o comportamento profissional futuro, com base nos resultados das medições feitas quando da apresentação dos candidatos aos respectivos cargos”.

Ainda conceituando esse subsistema:

A seleção de Recursos Humanos pode ser definida singelamente 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 a manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 1983, p.139).

Esse setor de recrutamento e seleção pode ser dividido em duas partes, externo e interno. Segundo Chiavenato (1983) É denominado interno quando aborda candidatos reais ou potenciais aplicados unicamente na própria empresa, e sua consequência é o processamento interno de recursos humanos. Ou seja, trata-se de uma reorganização de funções, com a intenção de suprir necessidades internas. Ainda segundo o autor, o recrutamento externo aborda candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras empresas, e sua consequência é uma entrada de recursos humanos. Isso acontece quando, dentro da empresa, não existem funcionários disponíveis ou capacitados para o cargo que está vago.

Existe ainda o chamado recrutamento misto que “é a utilização simultânea ou não dos recrutamentos interno e externo, no objetivo de ter ampla gama de

candidatos qualificados a vaga seja dentro ou fora da empresa” (ALMERI, MARTINS e PAULA, 2013, pag. 80).

A importância de investimento na área de Recrutamento e Seleção de pessoas está totalmente ligada ao índice de rotatividade (turn over) de uma empresa, que segundo Marras (2011), esse é índice que mede o número de empregados desligados em um determinado período comparativamente ao quadro médio de efetivos. Se o selecionador escolhe o funcionário adequado para a vaga com necessidade de preenchimento, isso impede futuros gastos com a demissão por falta de interação com o cargo.

## **2.4 Treinamento de pessoas**

Com o avanço das organizações surgiu a preocupação dos gestores em relação a manutenção de seu pessoal e aumento de produção, juntamente com a qualidade. Segundo Gil (2011) programas voltados ao treinamento de pessoal vem sido desenvolvidos desde o início do século XX, graças à influência da Escola Clássica de Administração. E o objetivo expresso desses programas era de preparar os indivíduos para atingir o mais alto grau de produtividade possível.

Marras (2011) caracteriza o treinamento como um processo de assimilação cultural a curto prazo que tem o objetivo de repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. Milkovich e Boudreau (2010) definem treinamento como um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais.

Ainda conceituando, Dessler (2003) diz que “o treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Dentre os objetivos específicos mais importantes da área de treinamento, destacam-se os seguintes: formação profissional, especialização e reciclagem (MARRAS, 2011).

O treinamento prepara mais as pessoas para um sistema de gestão no qual o exercício e o conhecimento de habilidades e competências (de pessoas,

do cargo e da organização) são essenciais (BARBIERI, 2012). Sendo assim, os colaboradores treinados se adequam melhor em seus cargos, podendo ter maior poder de decisão, pois conhecem bem a atividade que estão exercendo.

Marras (2011) defende a ideia de que eventuais diferenças ou carências de Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) em relação às exigências do cargo ocupado podem ser corrigidas por meio de treinamento. O treinamento tem papel fundamental na preparação e atualização de pessoal, quando planejado cuidadosamente e integrado com outras atividades, como sistema de remuneração e recrutamento e seleção externos e internos (MILKOVICH e BORDREAU, 2010). Esse cenário em que se encontra “o ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com vista em torná-las mais eficazes naquilo que fazem” (GIL, 2011). É por isso que Barbieri (2012) diz que o treinamento e educação devem ser customizados e adaptados às necessidades da empresa e do colaborador. Pois cada empresa possui suas peculiaridades, necessitando de treinamentos, às vezes, específicos para seu porte ou situação.

Uma área de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) pode estar composta dos seguintes subsistemas: levantamento de necessidades; planejamento; programação de módulos; treinamento (operacional e administrativo); avaliação de desempenho; desenvolvimento (executivos e talentos); biblioteca e banco de dados (MARRAS, 2011). Esses subsistemas variam de acordo com a organização, algumas são bem menos estruturadas nesse setor, outras estão bem desenvolvidas nessa área.

A primeira etapa para se estabelecer um plano de Treinamento é o Levantamento de necessidades. Chiavenato (2002) entende que essa é a etapa que faz o diagnóstico preliminar do que deve ser feito por meio do treinamento. Marras (2011) diz que sempre haverá diferenças de perfil nos empregados recém-admitidos e isso que leva a organização a implementar ações de treinamento para ajustar tais diferenças. As necessidades de treinamento precisam ser identificadas para que se possa tomar medidas em relação a quais tipos treinamentos devem ser utilizados, a fim de corrigir problemas presentes ou futuros.

Após o levantamento de necessidades de treinamento (LNT), são feitos planejamento e projetos de atividades que possam ser aplicadas. Segundo Gil (2011) o plano de treinamento, de modo geral, abrange os seguintes conjuntos de dados: identificação; objetivos gerais e específicos; conteúdo programático; estratégias de ensino; recursos instrucionais; avaliação e carga-horária. Deste modo, o treinamento só se mostra eficaz para Milkovich e Boudreau (2010), se os resultados conseguidos em sala de aula forem transferidos para o comportamento no trabalho.

Cabe recordar que o treinamento sempre se realiza através de cursos, seminários, *workshops* mais rápidos e a educação continuada deve focar mais em cursos universitários, embora também se materializar em cursos que aprofundam alguns aspectos de qualquer área da administração e que não são necessariamente acadêmicos (BARBIERI, 2012, pag. 47).

As técnicas que variam conforme a necessidade de treinamento e como as mais utilizadas, Marras (2011) cita a aula expositiva; o estudo de caso; dramatização; workshop; brainstorming (tempestade de ideias); simulação; painel; simpósio; palestra e também conferência.

Atualmente muitas empresas, com intuito de reduzir custos recorrem à algumas alternativas, sem deixar de capacitar seu funcionários. Segundo Gil (2011) verifica-se uma forte tendência à terceirização de serviços, como locação de salas para cursos e seminários, organização de eventos, produção de material instrucional, confecção de manuais e condução de cursos e seminários.

Desta forma “a maioria dos treinamentos se dá no emprego. Essa preferência pode ser atribuída à simplicidade e, geralmente, ao custo mais baixo dos métodos de treinamento no emprego” (ROBBINS, 1998).

Dentre os treinamentos abrem-se algumas vertentes como o *coaching* e o *mentoring*, que são métodos que servem para acompanhar os empregados, aperfeiçoando suas funções. Vergara(2012) diferencia o *coach* do mentor, sendo o primeiro um instrutor intencional, está “prioritariamente afeto a resultados de desempenho mais imediatos. O mentor geralmente é um profissional *sênior* sem estar diretamente ligado com a tarefa realizada, ele pode contribuir para redirecionar uma carreira ou fortalecê-la. O *coach*, para Gil (2011) é aquele que

fica responsável pelo apoio do desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados.

O *coaching* é um relacionamento que envolve duas pessoas – o líder e o subordinado representados pelo *coach* e o aprendiz. O que mais caracteriza o *coaching* é o valor que ele agrega às partes que interagem entre si. Ele baseia-se em um vínculo que impulsiona talentos cria competências e estimula potencialidades (CHIAVENATO, 2002, pag. 418).

Dando continuidade aos procedimentos que se dão para treinar pessoas, é feita a avaliação de desempenho. Essa é a última etapa do processo de treinamento. Tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização (MARRAS, 2011). Ela consiste, conforme Dessler (2003), em constatar a existência significativa de desempenho e determinar se essa deficiência pode ser sanada por meio de treinamento ou outras medidas.

É através da avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2004), que é possível descobrir os empregados que executam suas tarefas abaixo de um nível satisfatório e averiguar os setores da empresa que reclamam uma atenção imediata dos responsáveis pelo treinamento. Barbieri (2012) ressalta que a eficácia dos programas de treinamento pode ser mensurada através das avaliações de desempenho dos funcionários. Ela, portanto, possibilita a correção de imperfeições que estão dentro da organização.

## **2.5 Desenvolvimento de pessoas**

De acordo com Robbins (1998) empregados competentes não permanecem competentes para sempre. E as habilidades se deterioram e podem tornar-se obsoletas. Por esse motivo, as organizações gastam bilhões de dólares em treinamento formal todos os anos. Mas, além de treinar, é necessário desenvolver pessoas com o propósito de manter colaboradores, sendo eles produtivos e satisfeitos em suas funções.

O Desenvolvimento de pessoas trata-se de um processo que transcende ao treinamento de pessoal e envolve componentes que o aproximam do processo educativo (GIL, 2011). Enquanto Milkovich e Boudreau (2010) definem

desenvolvimento como um processo de longo prazo que serve para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. Para os autores o desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também outras experiências e a carreira. Esse processo se reflete na organização, pois os colaboradores em desenvolvimento produzem de acordo com sua motivação.

Chiavenato (2002) afirma que o desenvolvimento é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. Ainda, segundo o autor, a aptidão para o desenvolvimento, pode e deve ser incrementada para o benefício de ambas as partes: pessoas e empresas.

Sendo assim, “obviamente que a organização irá investir, a médio e longo prazos, naqueles que ela acredita ser as “peças-chave” do seu amanhã” (MARRAS, 2011).

A ideia central dos Sistemas de Administração de Carreiras é potencializar a contribuição das pessoas para a organização. A orientação do desenvolvimento da pessoa é fundamental neste processo. Esta orientação, assim como aquela relativa à carreira, está muito centrada na própria pessoa, cabendo à empresa oferecer o estímulo e o suporte necessário para que a pessoa se desenvolva (DUTRA, 1996, pag.116).

Para desenvolver pessoas, o treinamento é essencial, principalmente os de maior duração, como cursos de especialização, programas de estágio, cursos universitários, etc. A essência de um programa de desenvolvimento de carreira progressivo é constituída sobre o fornecimento de apoio para os empregados para continuamente somarem às suas habilidades, capacidades e conhecimento (ROBBINS, 1998).

Chiavetato (2004) cita o desenvolvimento profissional, sendo ele, a educação profissional que aperfeiçoa a pessoa para uma carreira dentro de uma profissão. Seguindo essa visão, o autor ainda diz que a educação profissional visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar a pessoa para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtiva em seu cargo.

Todo treinamento e toda educação continuada, conforme Barbieri (2012), deve levar em consideração o indivíduo e o grupo e todo esse esforço de preparar e desenvolver pessoas deve focar também o segmento de negócios da empresa e a capacidade de aprendizagem do aluno. Todo treinamento, deve ser adaptado a empresa, pois seus funcionários são responsáveis pelo resultado de produtividade.

Existe também o Desenvolvimento Organizacional (DO), que no conceito de Dessler (2003) visa a mudança de atitudes, valores e crenças dos funcionários para que eles possam identificar e implementar mudanças (como reorganizações), geralmente com a ajuda de um agente de mudança ou externo de um consultor. O desenvolvimento deixou de ser uma tarefa exclusiva da área do treinamento para se transformar em uma preocupação holística na organização (CHIAVENATO, 2002).

## **2.6 Motivação de pessoas**

As pessoas estão cada vez mais preocupadas com sua realização profissional, com sua carreira, mas também com sua qualidade de vida. Sabendo disso as organizações também estão reconhecendo o valor que as pessoas possuem e se preocupam com a maneira de tratar seus colaboradores.

Na década de 50 foram elaboradas teorias que tentaram explicar como funciona a motivação. A Teoria X e Y de McGregor e a Teoria Motivação – Higiene de Herzberg. Embora tenham sido questionadas, continuam sendo utilizadas até os dias de hoje. Porém, a teoria mais conhecida vem a ser a Teoria de Hierarquia de necessidades de Maslow. Robbins (1998, pags. 109, 110), resume os tópicos da Teoria de Maslow, que sugere a hipótese de que dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco necessidades. São elas:

1. *Fisiológicas*: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. *Segurança*: incluem segurança e proteção contra o mal físico ou emocional.
3. *Sociais*: incluem afeto, relacionar-se com alguém, aceitação e amizade.

4. *Estima*: incluem fatores internos de estima como amor-próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima como *status*, reconhecimento e atenção.
5. *Auto realização*: o impulso de alguém tornar-se o que é capaz de tornar-se. Inclui crescimento, atingimento de seu potencial e auto realização.

Abraham Maslow assinalou que, à medida que uma pessoa vá satisfazendo cada um desses níveis de necessidades, a motivação movimentar-se ao nível de necessidades imediatamente superior com o propósito de satisfazê-las (SOTO, 2010).

Para Bergamini (1997), a motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas, ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele. A autora diz que mesmo com as dificuldades enfrentadas pelas pessoas nas organizações, as empresas tem o desafio de atrair mão de obra e de criar condições para que as pessoas permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte de seus cargos.

O papel do motivador, de acordo com Gil (2011) é o de utilizar estratégias adequadas para aumentar os níveis de interesse, satisfação e realização das pessoas.

A motivação também está interligada à satisfação das pessoas, aos benefícios propostos pelas empresas, à qualidade de vida no trabalho, às vantagens ou desvantagens que o funcionário sente em seu cotidiano.

Os objetivos organizacionais, são feitos na medida que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a Teoria de Herzberg), e portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. Isso torna a empresa competitiva no mercado de trabalho.  
(MARRAS, 2011).

Em relação a qualidade de vida do profissional, que se dedica ao seu trabalho boa parte de seu tempo. Gil (2011) diz que os empregados, passam a querer trabalhar em lugares mais agradáveis. Sendo assim, as empresas são desafiadas a investir no ambiente, tanto para atrair talentos quanto para melhorar a produtividade do trabalho.



Quando se trata da importância da motivação relacionada com o trabalho, Milkovich e Boudreau (2010) entendem que ela requer uma integração entre treinamento e o sistema de remuneração. Robbins (1998) fala que os empregados querem recompensas justas de pagamento e políticas de promoção que eles percebam como justos, sem ambiguidades e alinhados com suas expectativas.

Deste modo, os empregados encontram maior satisfação em desempenhar suas funções, pois sabem que estão recebendo de acordo com o trabalho que fazem.

As pessoas possuem necessidades e buscam maneiras de supri-las, sejam elas pessoais ou profissionais. Se um indivíduo consegue reduzir sua sensação de deficiência, isso reduzirá também a intensidade da força motivadora (SOTO, 2010).

As ocupações requerem interação com colegas e chefes, seguir regras e políticas organizacionais, obedecer a padrões de desempenho, conviver com condições de trabalho que estão frequentemente aquém das ideais e coisas assim. Isso significa que a estimativa de um empregado de quão satisfeito ou insatisfeito ele está com seu trabalho é um somatório complexo de um número de elementos separados do trabalho (ROBBINS, 1998, pag.98).

É no ambiente de trabalho que as pessoas exigem muito de seu esforço, físico e mental. Se as empresas proporcionam um espaço de mais conforto aos seus colaboradores, conseqüentemente eles ficaram mais motivados e trabalharam mais dedicados.

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas (GLASSER, 1994 *apud* BERGAMINI, 1997). Segundo Reis (2010), se a empresa pretender que os colaboradores se envolvam com os resultados e objetivos a serem atingidos, necessitará comprometê-los com a obtenção desses mesmos resultados e objetivos.

Focando na forma de estimular os empregados, Callado (2011) sugere que a empresa tenha alguns bônus e prêmios previstos em seu plano de cargos e salários, como forma de incentivo para os melhores funcionários, para motivar o seu pessoal a buscá-los. Ele enfatiza que se deve ter um aviso prévio, claro e

objetivo, de como o funcionário pode alcançar a premiação, não deixando de lado, os critérios, que devem ser bem definidos.

### 3 RESULTADOS E DICUSSÕES

Serão apresentados neste tópico os resultado obtidos a partir do estudo, com foco principal na entrevista e observação realizadas na empresa.

A MARCON é uma empresa de assessoria ao agronegócio que atua analisando e implementando melhorias técnicas com o objetivo de gerar maior rentabilidade e satisfação aos seus clientes.

Teve início com a prestação de serviços nas áreas de assistência técnica, topografia e comercialização de fertilizantes no ano de 1990. Com o passar do tempo foram agregados os serviços de ASSESSORIA RURAL, Planejamento do Empreendimento, Gestão de Custos e Orçamentos, com a intenção de melhorar o atendimento aos seus clientes e conta hoje com 24 funcionários, atuando em parte do Rio Grande do Sul e do Uruguai.

Atualmente os serviços prestados são a assessoria em gestão e técnica; assistência técnica; administração de propriedades rurais; sucessão familiar; topografia e georeferenciamento; projetos de financiamento e custeio; contabilidade rural; recrutamento e seleção de RH; cursos e treinamentos; gestão ambiental e todos os serviços desenvolvidos na agricultura, pecuária e agroindústria. A organização tem como Missão " Prestação de serviços técnico-econômicos na agropecuária buscando rentabilidade e satisfação de clientes externos e internos através de um sistema de gestão pela qualidade, preservando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento da comunidade ", como Visão "Ser a maior empresa de assessoria no setor agropecuário, na metade sul do RS e atuação no Uruguai, através do sistema de gestão pela qualidade até 2013.", e por fim seus valores são "Comportamento Ético; Eficiência; Aperfeiçoamento contínuo; Praticar o que promovemos; Comprometimento; Credibilidade e Inovação."

A partir da entrevista feita com a psicóloga Fernanda Raguzzoni e com o gerente e sócio majoritário Felimar Marcon, pode se observar os seguintes resultados.

Com a intenção de identificar as técnicas de treinamento utilizadas pela empresa, foram feitos questionamentos a respeito de como é feito o levantamento de necessidades de treinamento; quais técnicas e métodos de

treinamento e desenvolvimento de pessoas são aplicados pela organização. Em resposta, foi informado que, a Marcon Assessoria Agropecuária faz um levantamento de necessidades de treinamento uma vez ao ano, por meio de um planejamento estratégico, onde é organizado um cronograma que é seguido e monitorado o ano inteiro. Conforme Marras (2011) o diagnóstico da situação representa o levantamento e a análise que dão subsídio ao plano de treinamento. Seguindo esse roteiro, são verificadas quais áreas da empresa necessitam de melhorias e atualizações no que diz respeito ao treinamento de pessoas.

As técnicas utilizadas no treinamento dos colaboradores são cursos expositivos; dinâmicas; dia de campo; treinamentos internos; *mentoring* e programas de estágio. Os treinamentos ocorrem de forma coletiva ou individual, dependendo da necessidade de aperfeiçoamento. A empresa está constantemente em busca de atualização, tanto com treinamentos internos, como também, externos.

Em resposta de como acontecem os processos de recrutamento e seleção, a empresa responde que não faz publicidade para atrair candidatos quando surge a necessidade de contratação. Estão sempre entrevistando pessoas, formado assim, um banco de dados. Além disso, existe uma procura por indicação, nas empresas locais ou nas universidades. O autor Callado (2011) define o ato de recrutamento como a promoção de uma série de atividades que possam definir o perfil do candidato para a vaga existente. Seguindo esse padrão, na Marcon, a seleção é criteriosa, feita estrategicamente, para que o contratado esteja de acordo com a função que vai ser desenvolvida. A empresa busca selecionar com base no perfil do candidato, adequado o colaborador ao cargo. Quando alguém é contratado pela empresa Marcon, esse novo funcionário passa por um processo de integração com a finalidade de entender o funcionamento da empresa. Ele é apresentado em todos os setores, recebe um manual de boas vindas e é acompanhado por um colaborador mais antigo durante suas primeiras atividades. Essa prática de acompanhamento por um funcionário mais experiente é citada como mentoria por Robbins (1998), quando se trata de apoiar e patrocinar o colaborador menos experiente.

Quando perguntado a respeito da rotatividade (turn over) existente na empresa, foi dito ser relativamente baixa. A maioria, dos vinte e quatro

funcionários, já estão atuando em seus cargos a cerca de dez anos. Esse fator pode estar diretamente ligado ao métodos de motivação que são utilizados para a retenção de colaboradores. Conforme Chiavenato (2002), um dos fatores mais importantes sobre reter pessoas está em motivar talentos para o contínuo crescimento e desenvolvimento profissional.

Dentre os métodos de motivação, foram destacados a remuneração diferenciada, de acordo com o alcance das metas por setor e pela empresa; o prêmio dado no final do ano a um ou mais funcionários, baseado no reconhecimento pelo esforço e dedicação ao trabalho; a participação nas decisões; a flexibilidade de horários e a preocupação com o clima organizacional. Em relação ao plano de benefícios Barbieri (2012) também diz que a remuneração variável mais comum é a participação nos resultados. A empresa explica que a partir do planejamento estratégico são estabelecidas metas, tanto por setores, como para a empresa, e ao verificar se as metas foram atingidas, os lucros são divididos por setor, e também em toda empresa.

Segundo Gil (2011), o funcionário pode estar motivado para trabalhar não só em decorrência do seu salário, mas também da realização profissional ou da busca de status. O que condiz com a prática realizada pela empresa em estudo, pois existe uma preocupação com o indivíduo, além da preocupação com o ambiente geral. A motivação relacionada com o trabalho, sob a percepção de Milkovich e Boudreau (2010), requer uma integração entre treinamento e o sistema de remuneração.

O plano de desenvolvimento do colaborador começa desde a contratação até sua fixação na empresa. O gerente Felimar Marcon, acredita que o funcionário pode adquirir conhecimento por meio do treinamento e da prática. Sendo assim, o candidato a uma vaga não precisa ter uma formação total, desde que esteja no perfil que a empresa necessita. Após um treinamento, acontece a avaliação de desempenho, esse *feedback* é obtido por notas que os funcionários treinados dão em uma planilha, avaliando o programa de treinamento. O retorno é dado individualmente e depois em uma reunião junto ao gerente. São controladas as horas treinadas e a qualidade do treinamento. As melhorias implementadas ainda não tem um método de medição. Marras (2011) indica a

dificuldade de medição de resultados como um dos maiores problemas da área de Treinamento e Desenvolvimento.

Depois de feita a avaliação de desempenho, busca-se diagnosticar falhas no treinamento, para que se houver, sejam reparadas através de outros treinamentos individuais. Os colaboradores são consultados em relação ao treinamento, se ele foi satisfatório, ou se há necessidade de reforço. Podendo assim, ser feito um treinamento personalizado, que atenda as peculiaridades daquele colaborador.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas colabora para o bom funcionamento das organizações, é preciso investir em capacitação para manter os funcionários produtivos e satisfeitos com suas atividades. Pode-se notar que existem diversos problemas na contratação de mão-de-obra no setor de prestação de serviços rurais. Por ser uma área em constante crescimento a seleção de pessoas podem ser feitas rapidamente e nem sempre os contratados estão aptos a desempenhar suas funções corretamente, pode-se entender, por tanto, que o treinamento adequado pode ajudar na resolução dessas lacunas.

O presente trabalho foi elaborado buscando responder questões relacionadas aos processos de gestão de Recursos Humanos, com foco no treinamento e desenvolvimento profissional. Os objetivos foram atingidos por meio de observação e de uma entrevista realizada na empresa pedritense MARCON Assessoria Agropecuária.

Através deste estudo tornou-se possível identificar e descrever os métodos de seleção e recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas utilizados pela organização estudada. Os dados recolhidos foram comparados com a teoria, buscando observar a compatibilidade com a prática, constatou-se então que a aplicabilidade dos métodos de gestão de pessoas é possível desde que haja um empenho por parte dos gestores em investir no capital humano.

Os objetivos da pesquisa foram todos alcançados com a realização da entrevista aos responsáveis pelo departamento de RH da organização e foram observados diversos aspectos no modelo de gestão da empresa que podem servir como modelo a pequenas e médias empresas.

Após esse estudo surgem dúvidas a respeito de como o funcionário se sente a respeito do treinamento que ele recebe, por serem medidos apenas as horas treinadas e a qualidade. Visando a melhoria nos investimentos necessários nessa área de treinamento, a empresa tem como meta medir os benefícios implementados pelo treinamento, acompanhando esse processo após os funcionários serem treinados. Entende-se, assim, que através outros estudos podem ser iniciados em outras áreas de interesse, visando entender a organização e os indivíduos pertencentes a ela.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMERI, Tatiana Martins, MARTINS, Karina Ramos ; PAULA, Diego da Silva de. **O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção.** ECCOM, v. 4, n. 8, jul./dez. 2013.

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

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: Práticas atuais sobre o RH estratégico.** São Paulo: Atlas, 2012.

BATALHA, Mário Otávio. **Gestão do Agronegócio: Textos selecionados.** São Carlos: EdUFSCar, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

BOLWIDITCH, James L.; BUENO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** Trad. José Henrique Lamendorf, São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CALLADO, Antônio André Cunha (Organizador). **Agronegócio.** São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** Trad. Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

DUNNETTE, Marvin. D. **Seleção e colocação de pessoal.** São Paulo, Atlas: 1979.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1996.

FURTUOSO, Maria Cristina; GUILHOTO, Joaquim José Martins. **Estimativa e mensuração do produto interno bruto do agronegócio da economia brasileira, 1994 a 2000.** *Rev. Econ. Sociol. Rural vol.41 no.4 Brasília, 2003.* Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-20032003000400005>>. Acesso em: 21 fev. 2014.



GIL, Antonio Carlos. **Estudo caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MARCON, Assessoria Agropecuária. Disponível em: <<http://www.marconnocampo.com.br/>>. Acesso em: 24 jul. 2014, 22:30.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA, João Batista Junior. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Trad. Reynaldo C. Marcondes. São Paulo: Atlas, 2010.

REIS, Luis Filipe Sousa Dias. **Agronegócios**: qualidade na gestão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. Christina Ávila de Menezes. Rio de Janeiro: S/A, 1998.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional**: o impacto das emoções. Trad. Jean Pierre Marras. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

## Apêndice A – Entrevista

1. É feito levantamento de necessidades de treinamento? Como? com que frequência?
2. Quais técnicas e métodos de treinamento e desenvolvimento de pessoas são aplicados pela empresa? (Rotação de cargos; Estudo de caso; Atribuição de comissões; Jogos de empresa; Coaching; Programa de trainees; Programas de estágio; Dinâmicas; Palestras; Dramatizações; Workshops; etc.).
3. Como funcionam os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na empresa? (Levantamento de necessidades de treinamento; planejamento do programa de treinamento; aplicação do programa e avaliação de desempenho).
4. Existe alta rotatividade na empresa?
5. Há dificuldade em contratar mão-de-obra qualificada?
6. Existe um acompanhamento pós treinamento? Como ele é feito?
7. Quais são os métodos utilizados para motivar os colaboradores?  
Remuneração; prêmio de fim do ano; reconhecimento; participação dos funcionários nas decisões; flexibilidade nos horários;
8. Como é feito o processo de recrutamento e seleção na empresa?

9. Quando um funcionário é contratado, ele passa por um processo de treinamento?
10. De que maneira é feita a avaliação de desempenho após a aplicação de um programa de treinamento? (Entrevistas/ comparação com dados de produtividade anteriores/ níveis de *turnover*, etc.).
11. Como os colaboradores podem avaliar o treinamento?
12. Como é medido o custo-benefício do treinamento?