

---

# PERFIL DO GESTOR TÉCNICO DESEJADO PELAS INDÚSTRIAS DO AGRONEGÓCIO

**Ladjane de Barros Silva**

Mestre em Administração pela UFRPE

Servidora da UPE

[ladbarros@yahoo.com.br](mailto:ladbarros@yahoo.com.br)

**Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim**

Doutora em Administração pela UFPB

Professora Adjunta da UFRPE

[tanobre@gmail.com](mailto:tanobre@gmail.com)

**Natália Liggeri**

Mestre em Educação Física pela UNB

Professora do SESC-DF

[natyliggeri@hotmail.com](mailto:natyliggeri@hotmail.com)

## RESUMO

As indústrias vêm acompanhando as mudanças que estão ocorrendo no ambiente, reformulando e modificando suas estruturas, operações e processos. Através do processo de Recrutamento e Seleção, a indústria procura definir o perfil do profissional desejado, identificando o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que devem ter, de forma a agregar valor econômico à organização, e ao mesmo tempo, valor social as pessoas. O presente estudo buscou identificar a forma de recrutamento e seleção utilizados para gestores técnicos do agronegócio com relação às competências exigidas. Através da análise dos resultados da entrevista estruturada, para o cargo de gestor técnico do agronegócio, as organizações desejam captar profissionais com idade de 30 a 40 anos, com experiência na área e que tenham trabalhado em organizações de porte semelhante para o cargo disponível.

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

## 1 INTRODUÇÃO

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

Batalha e Silva (2001) ressaltam que as empresas são movidas por pessoas, e estas desenvolvem e empregam suas competências no decorrer de suas atividades. Conforme Amorim (2009), as empresas necessitam cada vez mais se especializar, conhecer melhor o

---

ambiente em que estão inseridas e em quais áreas suas competências são efetivamente valorizadas.

Neste caso, as pessoas que trabalham na organização tornam-se capital intelectual de grande importância. Por isto, a Gestão de Recursos Humanos tem sido considerada um dos setores mais importantes para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade. Assim, conforme Pontes (2004), as organizações procuram desenvolver um sistema de gestão que valorize o trabalho humano e, ao mesmo tempo, promova o aperfeiçoamento e a satisfação dos seus colaboradores. Existe uma preocupação por parte da organização em achar a pessoa certa para desenvolver certa atividade. Neste caso, o êxito do Recrutamento e Seleção de Pessoas irá definir perfil psicológico e profissional do colaborador que a empresa deseja atrair.

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

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

Amorim (2009) explica que os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, não são padronizados entre as empresas. Em geral, estes processos englobam: análise de currículo, entrevista inicial, aplicação de testes de conhecimentos, testes de desempenho ou psicológicos, entrevista de seleção e técnica, exame médico, referências do candidato, e, por fim, admissão para os aprovados. Gil (2001) complementa que deve existir um bom planejamento inicial e para isto os estudos devem se iniciar com a descrição da função em que

o selecionador procura definir o perfil do indivíduo mais adequado para a vaga, passando por várias etapas até chegar ao final, com a contratação do candidato mais adequado ao cargo.

Dutra (2002) explica que para uma contratação mais acertada, o foco no processo de Seleção com base no perfil de competências comportamentais está ganhando cada vez mais espaço entre as organizações.

Dessa forma, o presente estudo enfatiza a importância de se identificar a forma de recrutamento e seleção utilizados para gestores técnicos do agronegócio com relação às competências exigidas. Os gestores técnicos são os grandes responsáveis pela implantação das estratégias organizacionais e, conseqüentemente, do atendimento aos objetivos e resultados almejados pelas organizações.

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

Para que as organizações se tornem mais competitivas no mercado, necessitam se tornar mais humanas através do desenvolvimento de planos e fatores que favoreçam o melhoramento das condições de trabalho (CARVALHO, FERREIRA e KILIMNIK, 2007). Luz *et al.* (2009) complementam que na Gestão de Pessoas existe uma valorização das dimensões humanas como: a subjetividade, a vontade, o saber, a intuição e a criatividade.

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

Dutra (2002) aponta para um sentido de relacionamento maior entre indivíduo e organização, destacando as principais mudanças que a Gestão de Pessoas sofreu no início da década, como maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa, em que as pessoas são depósito do patrimônio intelectual da empresa, como também da capacidade e da agilidade de resposta da organização aos estímulos do ambiente e, ainda, da capacidade de visualização e exploração de oportunidades de negócios.

---

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

Nesse sentido, Fleury e Fleury (2004) concordam com Albuquerque e Fischer (2000), em relação às mudanças nas práticas de Gestão de Pessoas que passam a desempenhar um papel importante no desenvolvimento da estratégia da organização à medida que executam suas atividades de desenvolvimento e valorização de pessoas, em sintonia com os resultados e as metas organizacionais. Para que tudo isto aconteça, Gil (2001) afirma haver um foco amplo do negócio, em que há uma participação significativa no planejamento estratégico objetivando o crescimento, o desenvolvimento e a sustentabilidade da organização, ou seja, a Gestão de Pessoas deve estar vinculada aos objetivos estratégicos da organização, para que haja um comprometimento ainda maior com agilidade, competitividade, proatividade e, principalmente, valorização do capital humano, permitindo que as pessoas possam inovar, opinar e apoiar os objetivos da empresa como um todo.

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

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

## 2.1 RECURSOS HUMANOS E COMPETÊNCIA

Diante deste cenário em constante transformação, Ribeiro, Guimarães e Souza (2001) afirmam que a gestão baseada nas competências surge como uma alternativa em que as

atividades de Recursos Humanos sejam realizadas de acordo com a contribuição individual, considerando fatores como conhecimentos, habilidades, atitudes, desempenho e resultados.

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

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

Atualmente, a organização em resposta ao cenário competitivo global, segundo Fagundes e Seminotti (2009), tende a mudar sua forma de gestão para a abordagem baseada por competências. Nos últimos anos, os estudos foram direcionados para a gestão de Recursos Humanos baseada em competências que tem influência nas estratégias da organização, nas competências organizacionais exigidas e nas competências individuais.

Os autores Trasatti e Costa (1999) observam que o conceito de Administração de Recursos Humanos por Competências fornece um método coerente, permitindo a gestão desse novo contrato entre as pessoas e a empresa. A integração no estabelecimento da estratégia empresarial, a identificação das competências organizacionais e a formulação de quadros de competências funcionais asseguram que a área de Recursos Humanos tenha uma administração alinhada com as necessidades estratégicas da empresa.

Assim, segundo Hristov e Silva (1999), a existência de um planejamento estratégico para cada área reúne as competências necessárias para que o profissional de Recursos Humanos consiga influenciar positivamente a organização por meio de políticas e procedimentos. O conjunto qualitativo no que se refere à participação dos Recursos Humanos deve ser entendido quanto às novas habilidades e aos novos conhecimentos que serão exigidos

---

em virtude de mudanças no mercado, na tecnologia, no tamanho da organização e nas condições da concorrência.

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

### **3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS**

A globalização da economia, a rapidez das inovações tecnológicas e a velocidade nas comunicações são reflexos da modernização que tanto tem afetado o ambiente empresarial.

Villela e Nascimento (2003) concordam com Cauduro (2003), ao afirmar que as organizações reagem constantemente com novos estilos de produzir e gerenciar, e que elas precisam se adaptar periodicamente ao mundo dos negócios, favorecendo a modernidade organizacional, com contribuição das competências de seus colaboradores.

Ribeiro e Biscoli (2004) apontam para a existência da necessidade de processos eficientes na busca por profissionais, em que se faz necessário: planejamento das necessidades de pessoal, recrutamento, seleção, desenvolvimento de colaboradores capacitados, adequação às atividades produtivas e sistema estruturado de recompensas por desempenho.

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

#### **3.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS: CONCEITO, TIPOS E ASPECTOS IMPORTANTES**

Alguns autores consideram Recrutamento de Pessoas como um processo que objetiva atrair candidatos para fazerem parte de uma determinada empresa. Para Pontes (2004), o

Recrutamento é uma atividade para atrair e despertar o interesse de possíveis candidatos a determinada vaga; o êxito nesta fase se traduz no sucesso da Seleção.

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

A definição de Recrutamento para Gil (2001) consiste no processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para serem contratados posteriormente. Operacionalmente, pode-se dizer que o processo de Recrutamento começa com a emissão da requisição de pessoal pelo responsável por um setor, de acordo com o planejamento consolidado pela estrutura organizacional e termina com a primeira entrevista. O Recrutamento tem por finalidade buscar pessoas interna e externamente à organização, objetivando atender ao subsistema de Seleção de pessoal.

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

Assim, Bateman e Snell (1998), Pontes (2004), Ribeiro e Biscoli (2004), Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), dentre outros autores, fazem referências à existência de dois tipos de Recrutamento:

**Recrutamento Interno:** os candidatos são os funcionários que já estão trabalhando na organização, isto é, existe a vaga e a empresa procura preenchê-la mediante o remanejamento de seus funcionários, por promoção, transferência ou transferência com promoção. Este processo exige uma intensa e contínua coordenação, bem como a integração do gestor de pessoas com os demais setores da organização.

**Recrutamento Externo:** acontece quando a instituição procura preencher a vaga com candidatos externos atraídos pelas técnicas de Recrutamento adotadas pela empresa.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) citam algumas vantagens do Recrutamento Interno: mais rápido e econômico, maior índice de validade e segurança, fonte de motivação

---

para os funcionários, capitaliza o investimento da organização em treinamento e desenvolvimento do pessoal e contribui para baixar a taxa de flutuação de pessoal na organização.

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

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

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

Com relação ao Recrutamento, Milkovich e Baudreau (2000) destacam o uso da Internet como meio de Recrutamento Virtual, em que os candidatos são atraídos através de vagas divulgadas na *Home Page* da empresa ou em *sites* especializados em Recrutamento e Seleção. Porém, as empresas continuam utilizando os anúncios convencionais, em: jornais, publicações de negócio, rádio, televisão e mala direta. As empresas ainda investem muito em propaganda e utilizam diversos canais de comunicação para divulgar os processos de Recrutamento. Pontes (2004) acrescenta, também, como fonte de Recrutamento o intercâmbio com outras organizações, em que empresas da mesma região podem trocar currículos ou fichas de inscrição de candidatos.

Não existe uma fonte de Recrutamento melhor do que outra. Gil (2001) e Pontes (2004) finalizam observando que existem muitos meios e fontes de Recrutamento e todos apresentam vantagens e limitações. Neste caso, o recrutador deve identificar o mais adequado,

sempre considerando em sua escolha o profissional que deseja atrair, a natureza dos cargos e os meios oferecidos pela empresa.

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

### 3.2 SELEÇÃO DE PESSOAS: CONCEITO, TIPOS E ASPECTOS IMPORTANTES

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

Na visão de Milkovich e Boudreau (2000), o processo de Seleção vem mudando. Frequentemente a decisão final sobre a contratação é tomada pelo setor que irá receber o futuro colaborador em parceria com o Recursos Humanos. O processo de Seleção geralmente é o primeiro contato que os candidatos têm com a empresa e com as atividades que servem como sinalizadoras de outros aspectos da empresa.

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

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

Nessa fase, conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), a escolha da técnica de Seleção deve levar em consideração se o tipo de mão de obra selecionada está de acordo com

---

as informações contidas na descrição do cargo, integrante do Plano de Cargos e Salários da organização, como também, com a estratégia adotada pela organização, em relação aos aspectos conjunturais do mercado.

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

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

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

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

- a) Análise de Currículos. Os currículos são instrumentos que proporcionam uma visão geral sobre o candidato. O selecionador analisa os currículos com base em critérios bem definidos, como por exemplo: as competências profissionais, experiência prática, vida acadêmica, dentre outros.
- b) Testes Teóricos. Este tipo de teste é utilizado para verificar o nível de conhecimento específico de cada candidato ou destacar alguma habilidade. O conteúdo dos testes pode ser relacionado ao perfil do cargo ou de conhecimento geral, porém fica a critério da empresa.
- c) Testes Psicológicos. Os testes psicológicos são constituídos por um conjunto de provas com o objetivo de analisar o comportamento do candidato. A análise dos

resultados pode determinar alguns traços dos candidatos, como: aptidões, comportamento, potencial intelectual, personalidade entre outros.

- d) Testes Práticos. Os testes práticos têm o objetivo de avaliar as habilidades dos candidatos. Como exemplo de testes práticos, tem-se a dinâmica de grupo e a entrevista. As dinâmicas são um conjunto de técnicas empregadas para definir a potencialidade e a habilidade do candidato ou do grupo, como também as relações interpessoais e intrapessoais dos candidatos quando em grupo.

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

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

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

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

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

---

organização e dirigentes; e saber coletar sistematicamente os dados, analisá-los e interpretá-los.

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

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

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

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

### 3.3 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

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

Segundo Comini, Konuma e Santos (2007), este ambiente turbulento, também, afeta e exige das pessoas um aumento da qualificação, da atualização constante de seu nível de

informação e, ainda, mobilizando conhecimentos e habilidades que são transformados em novas competências. Para Dutra (2004) não basta admitir pessoas, mais, sim, buscar perfis específicos para o sucesso de atividades específicas e, para isto, é preciso ter técnica e ferramentas que permitam um trabalho de qualidade.

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

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

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

a) Competências intrínsecas ou estruturais: que constituem as características inerentes aos seres humanos e representam a estrutura de personalidade do indivíduo, sua maneira de ser e de agir (adaptabilidade, integridade profissional, autoconfiança, autocontrole, capacidade analítica, capacidade de comunicação, capacidade de influência, capacidade de direção e controle, capacidade de realização, comprometimento, empatia, dinamismo, habilidade social, inovação, dentre outras).

b) Competências de gestão ou empresariais: representam a capacidade para gerenciar as complexidades inerentes ao papel profissional, compreendendo conceitos e procedendo a análises (pensamento estratégico e habilidades de fazer julgamentos rápidos em situações ambíguas ou novas, avaliação e controle do trabalho em equipe, capacidade de desenvolver pessoas, cooperação, entendimento de processos, gestão de mudanças, negociação, planejamento, tratamento das informações, visão estratégica, dentre outras).

c) Competências Técnicas: referentes aos conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, considerando-se que o conhecimento é a base do desempenho eficiente e eficaz,

---

constitui a capacidade de compreensão dos fatos ao ter que tomar decisões assertivas, fazendo uso da experiência.

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

As principais vantagens da Seleção por Competências apresentadas por Rabaglio (2005) são: seleção realizada com maior foco e objetividade por meio de uma ferramenta consistente e de fácil utilização; maior consistência na identificação de comportamentos específicos relevantes para a vaga; facilidade de avaliação de desempenho futuro; boa probabilidade de adequação do profissional à empresa e à atividade a ser desempenhada; baixa rotatividade e aumento de produtividade; fortalecimento da parceria entre a área de Seleção e a requisitante; aumento da credibilidade da área de Seleção para os clientes internos e externos.

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

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

Na opinião de Gramigna, (2007), a Seleção por Competência deverá ser realizada depois do processo seletivo normal, no qual foram avaliadas as características pessoais e

profissionais. As empresas geralmente escolhem dez competências, no máximo, para serem avaliadas e as aplicam em um ou dois candidatos finalistas.

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

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

#### **4 METODOLOGIA**

A amostra da pesquisa partiu das indústrias grande porte, com atuação no agronegócio, inseridas na Região Metropolitana do Recife (RMR). Foram convidadas oito indústrias que atendeu ao perfil de seleção, em que sete aceitaram participar da pesquisa

A pesquisa tem características exploratória e descritiva, que segundo Oliveira (2003) a pesquisa exploratória busca conhecer melhor o problema estudado a partir de um estudo de casos múltiplos utilizando entrevistas como técnica de pesquisa. E a descritiva, seguindo o que afirma Vergara (2005), expõe características de determinada população ou fenômeno, com o propósito de descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que tenham determinadas características ou comportamentos e descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Para fins desta pesquisa foi utilizado um estudo de casos múltiplos, que, segundo Yin (2005), segue a mesma técnica do estudo de caso. Neste tipo de estudo os resultados apresentam uma maior generalidade dos fatos, com um aprofundamento menor na avaliação dos casos individualmente.

Para a coleta de dados foi utilizado como técnica de pesquisa a entrevista estruturada e focalizada, considera por Andrade (2009) uma técnica mais eficiente para a obtenção de

---

informações, conhecimentos ou opiniões sobre um assunto abordado. Vergara (2005) destaca que uma das vantagens da entrevista é o esclarecimento de perguntas ao entrevistado no ato, além analisá-lo de forma mais completa. Acevedo e Nohara (2004) caracterizam a entrevista estruturada da seguinte forma: utiliza perguntas fixas, tem uma redação padronizada para todos os entrevistados, as alternativas para as respostas já são fornecidas em que o entrevistado se limita a escolher uma ou mais respostas dentre o universo fornecido e se aplica a um grande número de entrevistados. Andrade (2008), explica que as entrevistas focalizadas são caracterizadas por perguntas abertas, em que é utilizado um roteiro com os principais tópicos relativos ao assunto da pesquisa.

O roteiro de perguntas das entrevistas foi baseado na Escala *Likert*, que segundo Malhotra *et al.* (2005), é um tipo de escala somatória de resposta psicométrica, muito utilizada em questionário que mede atitudes ou opiniões dos respondentes ou entrevistados nas pesquisas. Neste caso, foi escolhida a opção por uma escala de 4 pontos, objetivando forçar o entrevistado a se posicionar por uma opção mais definitiva, uma vez que a opção central que está relacionada a uma posição neutra, não existe.

Após o roteiro de entrevista ser confeccionado, foi necessário avaliar o roteiro de entrevistas através de um pré-teste. Neste caso, foram realizadas quatro entrevistas, com gestores de empresas do ramo da construção civil, educação, hospitalar e de esportes. Ao final foram identificados alguns pontos de melhoria no roteiro de entrevistas, como: excluir alguns termos técnicos, modificar algumas perguntas mal formuladas ou com duplo sentido, acrescentar o item número de colaboradores temporários e trocar a sequência de algumas perguntas, como também identificar a duração média que serviu de parâmetro para o agendamento com os gestores de RH das indústrias a serem pesquisadas.

## **5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

As indústrias pesquisadas pertencem ao setor do agronegócio de Pernambuco, atuam no segmento alimentar, estão situadas na Região Metropolitana do Recife e têm características de grande porte. Especificamente, todas as indústrias são de processamento e transformação de alimentos, 43% atuam também no setor de distribuição e consumo, objetivando o mercado nacional e internacional.

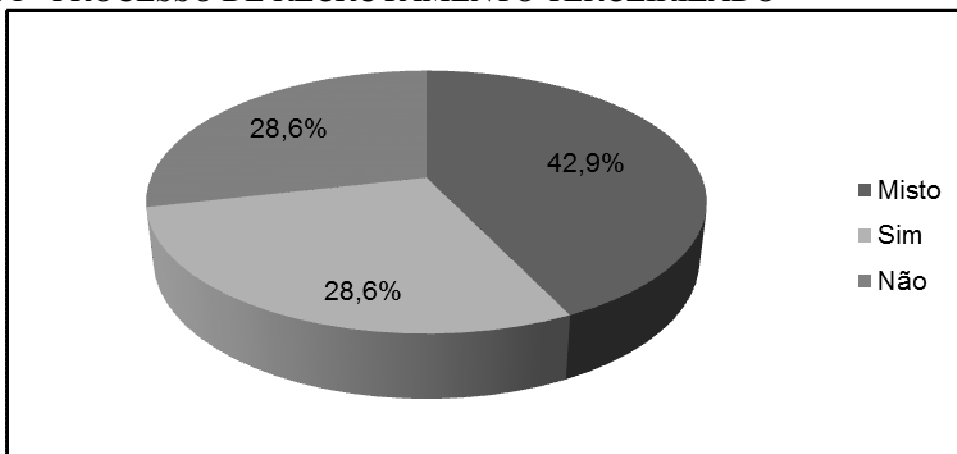
Foi realizada uma análise sobre o perfil dos gestores da área de Recursos Humanos, em que foi constatado que a maioria é do sexo feminino (71,43%). Todos os gestores de RH pesquisados têm nível de escolaridade superior, com predominância de Psicologia (57,14%), seguido por Administração (28,57%) e Assistente Social (14,29%). Todos são especialistas na área de Gestão de Pessoas e 28,57% informaram que pretendem fazer outro curso desta natureza, em breve. Também, foi possível verificar que estes profissionais têm em média oito anos na indústria e que 42,86% foram valorizados pelo programa de recrutamento interno de suas organizações.

Segundo o referencial teórico estudado as grandes organizações valorizam a formação e a atualização de seu capital intelectual, como foi verificado neste estudo. Lins e Zuniga (1998) explicam que as pessoas que trabalham na organização se tornam capital intelectual de grande importância. Pontes (2004) relata sobre a preocupação da organização em descobrir a pessoa certa para desenvolver certa atividade. Neste caso, o êxito nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas é essencial para definir o perfil psicológico e profissional do colaborador que a empresa deseja atrair. Por isto, a Gestão de Pessoas tem sido considerada um dos setores mais importantes para atingir os objetivos organizacionais de economia, eficiência e racionalidade.

As indústrias pesquisadas têm características semelhantes com relação ao recrutamento e seleção dos gestores do agronegócio. Neste caso, constatou-se que todas as indústrias pesquisadas têm uma política de recrutamento interno que valoriza o profissional da casa. O Recrutamento para gestores nas indústrias é Aberto e Contínuo, e que a qualquer momento se pode deixar o currículo na empresa e também através do *site* (43%).

Contudo, conforme o Figura 1, a seguir, as indústrias utilizam os serviços de empresas terceirizadas para o processo de Recrutamento, embora que 42,9% atuam, também, acompanhando e participando deste processo inicial, seja repassando os currículos existentes ou ainda enviando seus colaboradores em potencial.

FIGURA 1 - PROCESSO DE RECRUTAMENTO TERCEIRIZADO



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

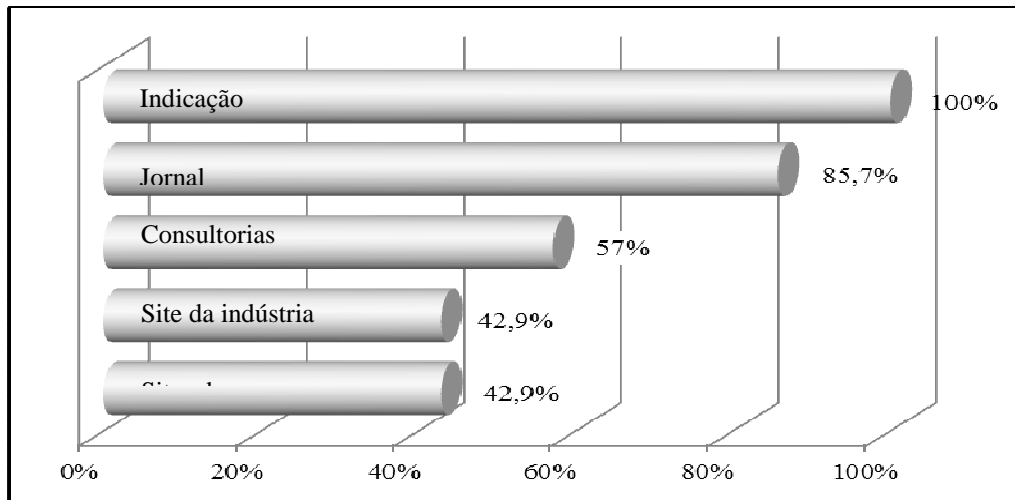
Conforme o Figura 1, o processo de seleção dos gestores é terceirizado para 28,6% das indústrias. Em outros 28,6% o processo é totalmente desenvolvido pela área de Recursos Humanos da própria indústria e 42,9% é executado em parceria com empresas especializadas.

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

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

Todas as indústrias utilizam a Indicação como principal meio de Recrutamento dos gestores, seguidos de jornais de grande circulação (85,7%) e consultorias (57%), como se pode observar no Figura 2.

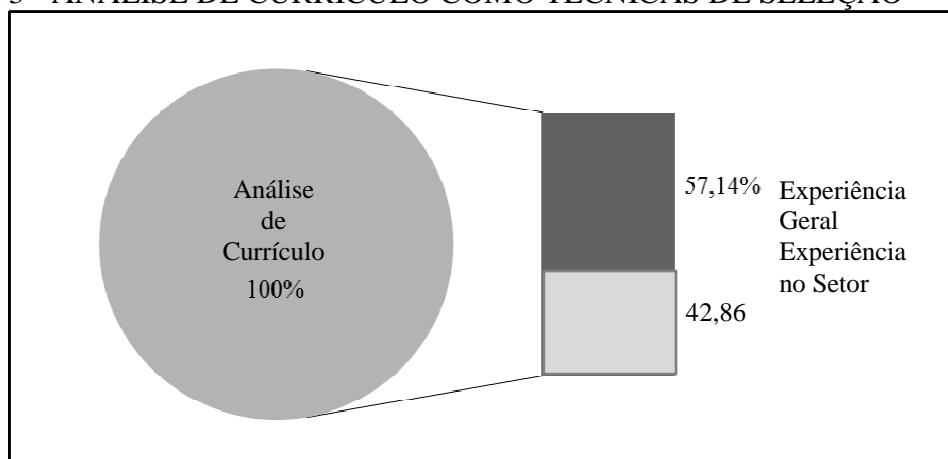
FIGURA 2 - MEIOS MAIS UTILIZADOS NO RECRUTAMENTO



Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa.

Uma das principais técnicas de Seleção utilizadas nas indústrias é a análise curricular. Como mostra o Figura 3 a seguir, o foco principal está na experiência geral e específica no setor em que a vaga está disponível. Além da análise curricular, outras técnicas se destacam no processo de Seleção para o cargo de gestor, dentre elas os testes psicológicos (100%) e os testes teóricos (57,14%).

FIGURA 3 - ANÁLISE DE CURRÍCULO COMO TÉCNICAS DE SELEÇÃO



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

A entrevista é utilizada exaustivamente no processo de seleção, tanto no início como no final. Confirmando os estudos de Aquino (1992), Dessler (1998) e Gil (2001), em que

---

defendem a entrevista como um instrumento muito utilizado na atualidade na Seleção de Pessoas e um método eficiente para a organização conhecer o candidato, principalmente referentes aos aspectos subjetivos e comportamentais.

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

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

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

A respeito do perfil geral dos gestores técnico pretendido pela indústrias pesquisadas, as respostas foram analisadas conforme o grau de importância em relação ao aspecto analisado. O nível de variação na escala de 1 a 4, significa: 1 “nenhuma importância”, 2 “pouca importância”, 3 “considerável importância” e 4 “muito importante”.

Os resultados obtidos foram os seguintes:

- a) Gênero: 71,47% consideram de “nenhuma importância” para o perfil do gestor técnico a escolha do gênero, embora a maioria que já esteja no cargo seja homens.
- b) Faixa etária: foi identificado que 57,14% das indústrias levam em consideração a idade dos candidatos, preferencialmente eles devem ter de 30 a 40 anos, pois o

fator idade está relacionado, também, à formação completa do candidato e ao tempo de experiência na área que são itens essenciais.

- c) Formação acadêmica: as indústrias exigem dos candidatos formação superior completa na área do cargo disponível, de preferência em: administração; medicina veterinária; engenharia agrônoma, engenharia de produção, engenharia industrial ou engenharia de alimentos.
- d) Experiência na área de atuação: 42,86% consideram “muito importante” a experiência de 4 a 5 anos na área, enquanto os demais avaliam este fator de “considerável importância”.
- e) Experiência no segmento da indústria: 42,85% definem como “muito importante” e com o mesmo percentual também como “pouco importante”, e 14,28% avaliam de “considerável importância”. A variação do tempo de experiência no segmento mais citado foi de 2 a 5 anos.
- f) Experiência em indústria segundo o porte: 57,14% dos entrevistados analisam de “considerável importância” este fator para indústrias de grande e médio porte.
- g) Conhecimento em informática: 71,43% acham “muito importante” o conhecimento de informática para o profissional de hoje em dia, embora o domínio de programas específicos não seja significativo na escolha dos gestores técnicos.
- h) Idiomas: 43% das indústrias pesquisadas têm sua produção destinada ao mercado internacional, embora o conhecimento em idiomas não tenha sido destacado como diferencial curricular para 85,71% dos gestores de RH pesquisados, ficando apenas 14,29% afirmam ser de “considerável importância”.
- i) Disponibilidade para viagens ou residir em outro estado: 42,86% consideram “muito importante” este fator, e 57,14% consideram “pouco importante” a disponibilidade para viagens, porque as indústrias pesquisadas atuam integralmente na área onde estão instaladas e, mesmo pertencentes a um grupo empresarial, os gestores técnicos são escolhidos para atuarem no local.

Portanto, conforme os dados acima, as indústrias desejam contratar gestores técnicos sem distinção de gênero, mas que tenham formação acadêmica específica na área e idade entre 30 e 40 anos. O fator ligado à experiência tem grande peso na aceitação do candidato,

---

devendo ter desenvolvido suas atividades em organizações tão importantes quanto a que estão se candidatando e conhecerem bem os processos industriais utilizados.

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

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de identificar a forma de recrutamento e seleção utilizados para gestores técnicos do agronegócio com relação às competências exigidas. Contribuindo, assim, com a identificação de novos conhecimentos necessários à formação de profissionais interessados em ingressar no setor.

O agronegócio é um setor muito importante para economia brasileira, principalmente quando se refere a exportações e geração de empregos. Os estudos relacionados à Gestão de Pessoas vinculada ao setor do agronegócio é uma experiência inovadora, pois não existem muitas pesquisas relacionadas à temática.

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

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

Os processos de Recrutamento e Seleção desenvolvidos pelas indústrias do agronegócio pesquisadas são especializados e seu desenvolvimento é realizado com o apoio de consultorias de forma parcial, ou seja, a área de Recursos Humanos das indústrias terceiriza parte do processo. Outras, praticam o Recrutamento aberto, no qual qualquer

candidato pode deixar seu currículo a qualquer época e estes currículos são repassados à empresa que fará o processo de Recrutamento e Seleção de futuros profissionais da organização. Os meios de recrutamento mais utilizados são a indicação e a demanda espontânea dos currículos, como é prática muito comum em organizações de natureza semelhante.

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

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

## **REFERÊNCIAS**

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

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

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

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

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

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

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

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. M.; LOPES, D. P. T.. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: XXVI Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

---

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

BATALHA, M. O; SILVA, A. L. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: **Gestão agroindustrial**. 2. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CARVALHO, R. B. de; FERREIRA, M. A. T.; KILIMNIK, Z.. A gestão por competências como precursora da gestão do conhecimento: survey em médias e grandes organizações. In: XXXI Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

CAUDURO, F. F. Competências organizacionais e gerenciais associadas a gestão de empresas de produção artística e cultural: um estudo exploratório. In: XXVII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

COMINI, G. M.; MATSUZAKI, H.; BOSE, M.; SILVA, M. P. da. Mapeamento de competências individuais em organizações do terceiro setor: um estudo de casos. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

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

DUTRA, J.. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: **Gestão por competências**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

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

FAGUNDES, P. M.; SEMINOTTI, N. A. Competências de liderança e competências gerenciais: um olhar dialógico. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

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

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

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

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

HRISTOV, V.; SILVA, V. Competência de liderança na gestão de recursos humanos. In: Nery, A. A. (Org). **Gestão de RH por competência e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 1999.

LIMA, R. de J. C.; BAÊTA, A. M. C. Quando as aparências enganam: um estudo sobre a gênese das competências em centros de pesquisa e organizações industriais. In: XXXII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

LINS, C. R. G.; ZUNIGA, M. **Administração de recursos humanos: Teoria e prática em empresas mineiras.** ANPAD, 1998. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/trabalho\\_popup.php?cod\\_edicao\\_trabalho=3698](http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=3698)> Acesso em 26 nov. 2009.

LUZ, T. R. da; PEREIRA, M. C.; PIEDADE, A. F.; SANTANA, M. R. Gestão de pessoas e competências no trajeto da estrada real: um estudo exploratório em Minas Gerais. In: XXXIII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009. CD-ROM.

MALHOTRA, N. k. et al. **Introdução a pesquisa de marketing.** 1. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

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

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

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

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

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

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. de A.; SOUZA, E. C. L. de. Remuneração baseada nas competências: o ponto de vista de gestores de uma empresa financeira estatal. In: XXV Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Campinas: 2001. CD-ROM.

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

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio.** 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

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

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

VILLELA, L. E.; NASCIMENTO, L. M. F. do. Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados - pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades

---

do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. In: XXVII Encontro Anual da ANPAD. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

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

## **ABSTRACT**

The industries have been following the changes that are occurring in the environment, reshaping and modifying their structures, operations and processes. Through the Recruitment and Selection Process, the industry seeks to define the professional profile desired, identifying the set of knowledge, skills, attitudes and values that must have in order to add economic value to the organization and social value for people. This study sought to identify how Recruitment and Selection used for technical managers of agribusiness with respect to required skills. By analysis of the results of the structured interview for the post of technical manager of agribusiness, organizations want to attract professionals aged 30 and 40 years, with experience in the area and have worked in a similar position to the available size organizations.

**Key-Words:** Agribusiness; People Management; Recruitment and Selection Process Managers