



**FACISA**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALLAN OLIVEIRA SANTOS**

**DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS DO NÍVEL  
OPERACIONAL NA ATIVIDADE DE CAFEICULTURA  
NO MUNICÍPIO DE ITAMARAJU-BA**

**Itamaraju/BA  
2018**

SANTOS, Allan Oliveira. **Dificuldades na gestão de pessoas na atividade de cafeicultura no município de Itamaraju-Ba**, 2018. 55f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicada, Itamaraju-BA.

### Resumo

A presente pesquisa propõe por meio do tema, uma reflexão sobre as dificuldades na gestão de pessoas no nível operacional, na atividade da cafeicultura no Município de Itamaraju-Ba, com a finalidade de sopesar seus critérios, bem como identificar as falhas e propor estratégias que represente um significativo impacto benéfico sobre a economia da cultura. O problema base da pesquisa é saber como mitigar os problemas relacionados às dificuldades na gestão de pessoas voltada para as atividades na área da cafeicultura. Para tanto é necessário o seguinte questionamento: Quais os encaixos que dificultam a gestão de pessoas nas atividades de cafeicultura de Itamaraju-BA? A pesquisa norteia-se pelo objetivo geral que visa analisar quais principais problemas que podem interferir na gestão de pessoas em estabelecimentos do segmento da cafeicultura de Itamaraju-Ba. Pautada pelos objetivos específicos que são: avaliar a compatibilidade do grau de escolaridade ao nível operacional e qualificação dos profissionais atuantes nas empresas estudadas com base nos requisitos exigidos e nos métodos de recrutamento e seleção empregados pelas empresas no ramo da cafeicultura de Itamaraju-Ba; Averiguar a existência capacitação interna e contextualização dos profissionais no processo de trabalho, elencando os pontos fundamentais para a adequação dos profissionais por meio da capacitação interna, através da gestão de pessoas; analisar as técnicas de recrutamento e seleção empregadas nas empresas voltadas à cafeicultura de Itamaraju-Ba. A metodologia utilizada foi através da mista abordagem, entre a abordagem qualitativa e quantitativa, através da pesquisa de campo. O tipo de pesquisa científica usada para a composição textual é a aplicada, de caráter Exploratório por meio do levantamento bibliográfico e entrevistas. Em resposta ao questionamento que cerca o tema e seu objetivo geral foram identificados como principais encaixos na gestão de pessoas do segmento da cafeicultura de Itamaraju-Ba: a escassez ou ausência de critérios no momento da contratação, ausência do setor de RH e gestão de pessoas, a alta taxa de necessidade de acompanhamento para o manejo do maquinário, nível de escolaridade aquém do desejado e baixa frequência de treinamento interno. Com essa pesquisa pode-se compreender a importância que a mão de obra qualificada exerce sobre a economia local, melhorando a produtividade e promovendo melhores condições de trabalho e remuneração, além de ressaltar as dificuldades de capacitação e propor soluções que visam mitigar os problemas citados, como a conscientização e adesão do cafeicultor aos órgãos de apoio técnico e de gestão.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas, Cafeicultura, Economia Agropecuária.

SANTOS, Allan Oliveira. **Difficulties in the management of people in the coffee-growing activity in the municipality of Itamaraju-Ba**, 2018. 55f. Monography (Graduation in Administration) - Faculty of Applied Social Sciences, Itamaraju-BA.

### Abstract

The present research proposes, through the theme, a reflection on the difficulties in the management of people at the operational level, in the activity of coffee growing in the Municipality of Itamaraju-Ba, in order to weigh their criteria, as well as to identify the failures and propose strategies that represents a significant beneficial impact on the culture economy. The basic problem of the research is to know how to mitigate the problems related to the difficulties in the management of people directed to the activities in the area of coffee cultivation. Therefore, the following question is necessary: What are the issues that hinder the management of people in the coffee-growing activities of Itamaraju-BA? The research is guided by the general objective of analyzing the main problems that can interfere with the management of people in establishments in the coffee-growing segment of Itamaraju-Ba. Guided by the specific objectives that are: to evaluate the compatibility of the level of schooling at the operational level and qualification of the professionals working in the studied companies, based on the required requirements and the recruitment and selection methods employed by the companies in the coffee industry of Itamaraju-Ba; To verify the existence of internal qualification and contextualization of the professionals in the work process, listing the fundamental points for the adequacy of the professionals through the internal qualification, through the management of people; to analyze the recruitment and selection techniques employed in the coffee-growing companies of Itamaraju-Ba. The methodology used was through the mixed approach, between the qualitative and quantitative approach, through field research. The type of scientific research used for the textual composition is applied, of Exploratory character through the bibliographical survey and interviews. In response to the question about the theme and its general objective were identified as the main issues in the management of people in the coffee sector of Itamaraju-Ba: scarcity or absence of criteria at the time of hiring, absence of the HR sector and people management, the high rate of need for follow-up for the management of the machinery, lower level of schooling and low frequency of internal training. With this research one can understand the importance that the skilled workforce exerts on the local economy, improving productivity and promoting better working and remuneration conditions, besides highlighting the difficulties of training and proposing solutions that aim to mitigate the problems mentioned, such as the awareness and adhesion of the coffee grower to the technical support and management bodies.

Keywords: Personnel management, Coffee-growing, Agricultural Economics.

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	13
<b>3. CONTEXTO HISTÓRICO</b> .....	16
3.1 BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO ASPECTO MUNDIAL .....	16
3.2 BREVE RETROSPECTIVA SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL .....	18
3.3 CONCEITO E CARACTERÍSTICA DA GESTÃO DE PESSOAS .....	19
<b>4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TÉCNICO NA ADMISSÃO DOS PROFISSIONAIS</b> .....	21
<b>5 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA</b> .....	26
<b>6. RESULTADOS</b> .....	29
6.1 CONTEXTO DA CAFEICULTURA BAIANA .....	29
6.2 CONTEXTO DA CAFEICULTURA NA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA EM ITAMARAJU- BA .....	30
6.2.1 Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia .....	31
6.2.2 Serviço Nacional de Aprendizagem Rural .....	32
<b>7 ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	34
7.1 APRESENTAÇÃO DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS A CADA CARGO DAS EMPRESAS EM ITAMARAJU-BA .....	34
6.4 O PERFIL PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DE ACORDO O NÍVEL OPERACIONAL .....	36
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	48
<b>APÊNDICE A</b> .....	53

## 1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa propõe por meio do tema, uma reflexão sobre os obstáculos que dificultam a gestão de pessoas na cafeicultura em Itamaraju-BA, com a finalidade de pontuá-los, bem como identificar as falhas e propor estratégias que represente um significativo impacto benéfico ao processo e agregando valor a economia agropecuária.

O problema base da pesquisa é saber como mitigar os problemas relacionados à dificuldade da gestão de pessoas, em resposta ao seguinte questionamento: quais as dificuldades encontradas na gestão de pessoas direcionadas à cafeicultura de Itamaraju-BA?

A pesquisa norteia-se pelo objetivo geral que visa analisar quais principais problemas que podem interferir na gestão de pessoas em estabelecimentos do segmento da cafeicultura de Itamaraju-BA. E, ainda pelos objetivos específicos que são: avaliar a compatibilidade do grau de escolaridade ao nível operacional e qualificação dos profissionais atuantes nas empresas estudadas com base nos requisitos exigidos e nos métodos de recrutamento e seleção empregados pelas empresas no ramo da cafeicultura de Itamaraju-BA; Averiguar a existência capacitação interna e contextualização dos profissionais no processo de trabalho, elencando os pontos fundamentais para a adequação dos profissionais por meio da capacitação interna, através da gestão de pessoas; analisar as técnicas de recrutamento e seleção empregadas nas empresas voltadas à cafeicultura de Itamaraju-BA.

Diante da importância desse setor para geração de emprego e renda, o estudo se justifica na necessária avaliação da gestão de pessoas e desenvolvimento profissional dos colaboradores do nível operacional, inseridos nas atividades relacionadas às cadeias produtivas do setor. Não obstante, esta pesquisa se faz relevante pela emergente inserção de novas tecnologias na agricultura que pode influenciar alterações do perfil e exigências quanto à força de trabalho ligado à atividade de cafeicultura.

Conforme o CEPEA (2017) a atividade de cafeicultura possui impacto significativo sobre a taxa de emprego no Brasil chegando a uma estimativa de 20,1% dos empregos formais. São números de empregos significativos por região onde se

cultiva o café, sendo assim um dos maiores desafios para os gestores das empresas rurais é atentar-se a dificuldades que podem trazer ineficiência para esta atividade.

Por se tratar de uma pesquisa acadêmica, é importante seguir a metodologia mais adequada, deste modo a metodologia utilizada para desenvolvimento deste estudo foi a pesquisa científica aplicada qualitativa e quantitativa, já que foram analisados dados bibliográficos e documental e da pesquisa de campo com aplicação de questionários e entrevistas, a fim de alcançar a solução ou sugestão para melhores resultados a cerca o tema.

Para tanto a revisão de literatura está dividida em sete capítulos, de modo que, o primeiro capítulo compõe a introdução, norteando o leitor sobre os objetivos da pesquisa a que se propõe. O segundo capítulo descreve a metodologia utilizada na composição da presente pesquisa.

O terceiro capítulo traz uma abordagem sobre contextualização histórica da gestão de pessoas. Que se complementa com o quarto capítulo onde esclarece quanto ao processo de recrutamento e seleção técnico na admissão dos profissionais, necessários para compreender o conteúdo trabalhado no capítulo posterior.

No quinto capítulo explicita a importância da gestão de pessoas no ramo agropecuário, que por sua vez complementa-se com os resultados alcançados através da pesquisa de campo trazidas pelo capítulo sexto que constituirá a base do último capítulo.

Por fim o capítulo compila os dados encontrados de forma interpretativa a responder o problema norteador da pesquisa, e o alcance de seus objetivos.

Os resultados alcançados mostram que a ausência do serviço de gestão de recursos humanos e gestão de pessoas nas propriedades produtoras de café de Itamaraju-Ba inviabiliza o aproveitamento dos recursos humanos, tendo como principais entraves a alta taxa de produtores que não constam com esse tipo de serviço, a baixa escolaridade de seus trabalhadores que dificultam seu desempenho nas tarefas de maior exigência técnica, a não aplicação de processos de recrutamento e seleção junto a falta de critério para contratação, que acaba por admitir profissionais sem qualificação alguma para as atividades operacionais.

Tais fatores agregam dificuldade na gestão de pessoas na cafeicultura do município, outro grande achado é a quantidade de produtor que não realiza ou ainda busca por capacitações ou treinamentos aos seus funcionários que somatizado com o déficit na qualidade adquiridos pelo meio de contratação geram danos ao

## Agradecimento

Demonstro toda minha gratidão a todos que me acompanharam direta e indiretamente por este caminho, aos pais, amigos, colegas de curso que agora tornam-se colegas de profissão, a minha querida esposa por toda paciência e apoio.

**ALLAN OLIVEIRA SANTOS**

**DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS DO NÍVEL  
OPERACIONAL NA ATIVIDADE DE CAFEICULTURA NO MUNICÍPIO  
DE ITAMARAJU-BA**

Monografia apresentada à Banca Examinadora da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FACISA, como exigência para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Ivan Favarato Filho

Itamaraju/BA

2018

**ALLAN OLIVEIRA SANTOS**

**DIFICULDADES NA GESTÃO DE PESSOAS DO NÍVEL  
OPERACIONAL NA ATIVIDADE DE CAFEICULTURA NO MUNICÍPIO  
DE ITAMARAJU-BA**

Monografia apresentada à Banca Examinadora  
da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas –  
FACISA, como exigência para obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração.

Banca Examinadora:

---

Prof. Orientador:

---

Examinador (a):

---

Examinador (a):

Itamaraju/BA \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2018.

## Dedicatória

Dedico todo empenho e esforço depositado neste trabalho aos meus familiares que estiveram e permaneceram presentes acompanhando minha árdua trajetória em busca de conhecimento na área de administração.

Dedico ainda a minha digníssima esposa Lucineide pela parceria de tantos anos, desempenhando com muita garra a função de alicerce em minha vida, e que vibra com a minha vitória.

"Superar é preciso!"

Clarisse Lispector.

aproveitamento do recurso humano, extraindo assim uma ferramenta indispensável ao sucesso do produtor de café: a mão de obra qualificada.

## 2 METODOLOGIA

O presente estudo se aplica a uma mista abordagem, entre a abordagem qualitativa e quantitativa, preocupando-se pela busca não só da representatividade numérica, mas também da compreensão dos dados recolhidos, tendo-a como via para o conhecimento, estudando relações entre os dados ao invés de explicá-las apenas por variáveis de forma isolada. A aplicação da pesquisa de campo foi realizada por meio do levantamento de dados verbais em respostas a entrevista que objetiva-se buscar respostas ao problema elencado ao contexto da pesquisa (HARTMUT, 2006 Apud GÜNTHER DILTHEY, 1957; FLICK e COLS, 2000).

De acordo com Hartmut (2006 apud JAHODA, LAZARSELD e ZEISEL 1933)

este estudo é especialmente interessante do ponto de vista do método da pesquisa qualitativa, ao mesmo tempo em que se constitui como exemplo de triangulação, e é, uma integração de diferentes abordagens e técnicas – qualitativas e quantitativas – num mesmo estudo.

A pesquisa de campo, portanto permite não apenas a coleta de dados numéricos como é uma ferramenta de pesquisa qualitativa essencial na compreensão de um grupo social específico.

Como explana Fonseca (2002, p. 20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. [...] A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente

Uma vez que o objetivo da pesquisa é conhecer as dificuldades na gestão de pessoas do nível operacional na atividade da cafeicultura no município de Itamaraju e

De caráter Exploratório por meio do levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado de forma à analisar os exemplos que estimulem a compreensão do leitor (GIL, 2007).

Para tanto os procedimentos aplicados baseia-se na pesquisa bibliográfica e documental feita a partir do levantamento de referências teóricas já publicadas e avaliadas anteriormente, por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites, e dos resultados obtido a partir da pesquisa de campo. Segundo Fonseca (2002, p. 32) "qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto".

O local escolhido para estudo é o Município de Itamaraju-Ba com população estimada em 2015 de 67.249, área da unidade territorial (km<sup>2</sup>) 2.360,289, localizado no extremo sul do estado (IBGE, 2015). Utilizado dados bibliográfico e documental, através de amostra intencional "em que os elementos da população que fornecerão os dados para a pesquisa são selecionados intencionalmente pelo pesquisador", neste caso, representados pelos produtores do seguimento cafeeicultor na região (ALMEIDA, 2014, p.32).

Os dados bibliográficos serão coletados através de artigos científicos, livros, revistas e documentos fornecidos pela rede pública de Itamaraju-Ba, e por meio de entrevista realizada em 28 de novembro de 2018 nas empresas do seguimento da referida cidade, aplicada por meio de questionário em anexo ao estudo, as empresas foram selecionadas por meio da considerando o porte (médio e pequeno) ao qual correspondem, a fim de identificar as dificuldades apresentadas pelo grupo. Os dados bibliográficos utilizados na composição do estudo foram extraídos de livros, revistas eletrônicas e artigos científicos pertinentes ao assunto.

Os documentos selecionados na composição do estudo obedecerão a dois prioritários critérios: Ter publicação ocorrida em língua portuguesa e apresentar notável relevância em relação ao tema proposto, somando 22 documentos previamente selecionados, após a análise crítica sobre cada artigo 33 foram utilizados como referências. O levantamento bibliográfico ocorreu entre os meses de junho a dezembro de 2018, aplicados na elaboração de sete capítulos que serão descritos a seguir.

### 3. CONTEXTO HISTÓRICO

#### 3.1 BREVE HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NO ASPECTO MUNDIAL

A Revolução Industrial provocou grandes mudanças referente a mão de obra, principalmente no cultivo do campo, que antes era realizado apenas de forma manual e artesanal. Dentre os impactos trazidos pela inicial mecanização das tarefas e a inserção gradativa de recursos tecnológicos, é notável a modificação do processo de trabalho, e como consequência uma maior divergência entre as relações empregador versus empregado, agregando uma cadeia de desafios na administração dos recursos humanos.

A relação entre empregador e empregado, sofreu mudanças significativas, uma vez que anteriormente a visão do empresário estava voltada a perceber o trabalhador ao seu comando como uma ferramenta de trabalho (mão de obra), associando-o como um componente de valor do seu capital financeiro e econômico, como fundamenta Chiavenato (2011) ao descrever sobre a Abordagem Clássica da Administração, por meio dos estudos de tempos e movimentos proposta por Tylor na Teoria Científica da Administração, que utilizava o aumento da produtividade para o alcance da eficiência nos resultados. Mesmo na racionalização do trabalho, como uma das primeiras teorias administrativas, até a vivência contemporânea, onde a administração do trabalho é dominada por caráter de liderança em um ambiente plenamente tecnológico e competitivo, o trabalhador é o protagonista dentro da equação que resultara em lucro ou prejuízos ao empregador.

O trabalhador vai demonstrando-se importante não apenas no processo de produção, mas na inovação, usando de criatividade na busca de soluções práticas e eficientes para os obstáculos da rotina do seu trabalho. Diante das leituras das obras de Chiavenato (2011), Oliveira (2012), Maximiano (2000) não se pode negar que a Teoria Científica de Taylor elevou consideravelmente os números de produção na época, e ainda que existiam de fato uma super-especialização das tarefas e atividades desenvolvidas. O que se deve observar cautelosamente é que, primeiro a busca pela eficiência e o alcance desta, eleva os resultados empresariais de forma

significativamente positiva, porém atualmente o capital humano é um fator preponderante para o alcance da eficiência empresarial. Sendo assim o segundo ponto de análise é que de fato nos estudos de tempos e movimentos conforme as obras supracitadas não havia gestão deste capital humano. Diante das observações é inegável a afirmação de que a área de gestão de pessoas surgiu como uma via de potencialização dessas características do desenvolvimento humano em benefício da empresa.

Segundo Oliveira (2005, p.19) os primeiros departamentos de recursos humanos surgiram no início do século XX, e "controlavam as admissões e as demissões feitas pelos supervisores, dirigiam o departamento de pagamentos e administravam planos de benefícios." E só um tempo depois passam a "desempenhar um papel maior na seleção, treinamento e na promoção de funcionários", integrando o funcionário as melhorias impostas ao setor, cabendo ao departamento planejar e aplicar mudanças comportamentais e adequação de pessoal.

Nesse contexto a industrialização realizou a padronização das tarefas, dividindo-as em setores; com isso o trabalhador perde a autonomia sobre o conhecimento do processo de produção como um todo (da matéria prima ao produto final), como por vezes era anteriormente a industrialização, motivados agora apenas pela recompensa salarial dos serviços prestados, associados as más condições de trabalho, a alta carga horária e a intensa pressão por uma maior produtividade, criou um ambiente hostil de trabalho sobrecarregando os trabalhadores e subtraindo a qualidade e quantidade da produção final.

O desafio passa a ser adaptar o trabalhador ao novo modelo de trabalho e ao maquinário, minimizando o número de casos de adoecimento e conseqüentemente a redução da força de trabalho. A abordagem da Administração de Recursos Humanos.

refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, recrutamento e seleção, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa (OLIVEIRA, 2005, p.20 apud DESSLER, 2003, p.2)

A identificação e posterior valorização do empregado referente a sua significância ao resultado obtido pela empresa tendenciou uma modificação no conceito administrativo de recursos humanos, adotando uma nova abordagem em que os mesmos deixam de ser vistos apenas como recurso e passam a ser assumidos como um ser possuidor de inteligência, conhecimento, habilidade, personalidade e percepções críticas sobre o processo de produção. Esta evolução do conceito e práticas de gerir pessoas em prol de resultados empresariais atingiu o mundo, inclusive o Brasil, sendo assim é importante apresentar brevemente como essas influencias ocorreram historicamente no sítio brasileiro.

### 3.2 BREVE RETROSPECTIVA SOBRE O PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL

A história da gestão de pessoas está atrelada a evolução socioeconômica mundial, e por sua vez intimamente relacionada ao desenvolvimento da Administração. Ao longo dos anos, principalmente após o impacto tecnológico sobre os processos de trabalho, a Administração dos Recursos Humanos (ARH) demonstrou-se um importante diferencial diante das demais características empresariais. Sobre este ponto de vista Fischer (1998) descreve que a perspectiva que se impera sobre ARH é defini-la como uma vantagem competitiva, de forma que a ação do pessoal responsável pelas operações dentro de uma empresa seja capaz de maximizar a sua potência comercial, perante o mercado.

O novo conceito sobre a ARH estabelece uma relação entre empregador e empregado pautado na permuta entre o empenho para qualidade do trabalho a ser atingido, não permitindo a limitação entre desempenho versus recompensa, cabendo ao gestor delinear a participação dos seus colaboradores, por meio do recrutamento e capacitações, além de avaliar constantemente o desempenho seja de maneira individual ou em equipes, visando a atualização da situação organizacional atual, mapeando as falhas e identificando os pontos que exigem mudanças e quais mudanças são necessárias a cada lacuna elencada.

As empresas Brasileiras se mantiveram inseguras quanto a aceitação das práticas, conceitos e metodologias no processo de gestão de pessoas recomendadas por autores estrangeiros já instituídas em outras regiões do mundo, tal resistência

dificultou a implementação de um modelo necessário para a modificação do perfil empresarial e conseqüentemente da economia (TONELLI, 2001).

Por volta da década de 90 denota-se um crescente movimento entre a conduta administrativa tendenciosas no país, voltado a uma ARH estratégica, porém entre a adoção do discurso e as exposições literárias para a real pratica houve um atraso de quase uma década (TONELLI, 2001 apud ALBUQUERQUE, 1987. DUTRA, 1987)

Diante dos aspectos históricos com representatividade sobre a nova abordagem da administração voltadas aos recursos humanos terem repercutido por todo o mundo alguns autores afirmam que o Brasil se encontra atrasada quando comparada às do exterior, uma vez que ainda se apresentam alienadas à administração dos processos operacionais (ALBUQUERQUE, 1987).

Neste aspecto é notável que as empresas brasileiras ainda estão tendenciadas ao modelo anterior de gerenciamento, enraizado a visão dos empregados como parte do capital da empresa e anexo ao seu maquinário.

### 3.3 CONCEITO E CARACTERISTICA DA GESTÃO DE PESSOAS

A abordagem ligada a Gestão de Pessoas baseia-se na estimulação da criatividade e capacidade individual do funcionário em solucionar problemas e adaptar-se ao ambiente de trabalho de forma a enxergar-se como parte integrante da empresa e não como uma mera peça manipulação. Neste conceito o empregado passa ser vistos como recurso central dentro da organização.

De acordo com Ávila (2015, p. 01) "potencializar o desempenho de quem faz parte de uma empresa virou um grande diferencial competitivo". Quanto a isso é importante salientar que a atribuição da gestão de pessoas tanto as atividades contratuais, manutenção e desligamento de pessoal, tem por objetivo atrair, selecionar e assegurar mão de obra qualificada equivalente as necessidades da empresa. Deste modo sua função é concentrar "esforços de transformação organizacional para que ela se torne mais competitiva" (id., 2015, p. 22).

O modelo de gestão de pessoas pode ser conceituado "como a maneira de uma organização se estruturar para gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho" (MASCARENHAS, 2005, p.126), tendo como principal característica visualizar as pessoas como recursos vivos e inteligentes, que deixaram

de ser vistos como apêndice da máquina para ser tratados como recurso fundamental para a consecução dos objetivos da empresa.

Para que a gestão de pessoas possa ocorrer de forma efetiva e venha a potencializar os recursos humanos essenciais as diferentes áreas técnicas (adubação do solo, plantio, fertilização, colheita, secagem, ensacamento, armazenamento, transporte e venda, dentre outros), inerentes ao cultivo do café e corresponda positivamente na qualidade e quantidade da safra, maximizando os resultados a serem alcançados, é necessário que o processo de gestão de pessoas seja aplicado ainda no processo de admissão.

Uma das práticas que pode interferir no processo da gestão de pessoas é o recrutamento e seleção, uma vez que colaboradores selecionados para exercer a profissão devem possuir competências, habilidades e conhecimento para desenvolver sua atividade profissional, facilitando a atividade da gestão de pessoas.

a interpretação do estado atual do nível operacional na atividade de cafeicultura no município em questão, tanto a pesquisa qualitativa quanto a quantitativa de forma isolada não permitiria por sua vez o acúmulo e junção das informações necessária a não apenas identificar a situação vigente pertinente ao tema proposto, mas também compreender as dificuldades por ele apresentado e por fim identificar a causa base dos empecilhos a uma gestão de pessoa de qualidade no setor discutido, além de propor soluções a essas dificuldades.

#### Comparação entre o método quantitativo e o método qualitativo

Pesquisa Quantitativa	Pesquisa Qualitativa
Focaliza uma quantidade pequena de conceitos	Tenta compreender a totalidade do fenômeno, mais do que focalizar conceitos específicos
Inicia com ideias preconcebidas do modo pelo qual os conceitos estão relacionados	Possui poucas ideias preconcebidas e salienta a importância das interpretações dos eventos mais do que a interpretação do pesquisador
Utiliza procedimentos estruturados e instrumentos formais para coleta de dados	Coleta dados sem instrumentos formais e estruturados
Coleta os dados mediante condições de controle	Não tenta controlar o contexto da pesquisa, e, sim, captar o contexto na totalidade
Enfatiza a objetividade, na coleta e análise dos dados	Enfatiza o subjetivo como meio de compreender e interpretar as experiências
Analisa os dados numéricos através de procedimentos estatísticos	Analisa as informações narradas de uma forma organizada, mas intuitiva

Elaborado a partir de: POLIT et al., 2004.

Ao observar a comparação às vantagens e desvantagens de cada abordagem (quantitativa e qualitativa) descritas por HARTMUT (2006, apud POLIT et al., 2004) veremos que quando unidas uma abordagem tende a complementar a outra, potencializando os resultados alcançados através da pesquisa.

O tipo de pesquisa científica usada para a composição textual é a aplicada, que possui o objetivo de gerar conhecimentos para a utilização prática, destinados a solucionar problemas elencados, envolvendo aspectos e interesses locais de caráter explicativo. Estes aspectos orientará a identificação de fatores contribuintes na gestão de pessoal voltado para empresas do segmento da cafeicultura em Itamaraju-Ba. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

#### 4 PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO TÉCNICO NA ADMISSÃO DOS PROFISSIONAIS

O processo de contratação de mão de obra envolve uma série de etapas que vão da abertura da necessidade de adesão de pessoa ou pessoas para execução de tarefas a benefício da empresa, divulgação dessa necessidade, atrair possíveis candidatos, triagem dos mesmos e pôr fim a contratação de pessoas, como recurso humano para cumprimento do objetivo que se propõe a necessidade da empresa em questão.

Dentro desse processo o recrutamento baseia-se basicamente na busca por profissionais que estejam aptos a ocuparem a vaga disponibilizada, tal busca deve ser previamente planejada pela empresa que deseja efetivar a contratação. Deste modo o recrutamento "se trata de um sistema de informações que tende a aproximar, candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar posteriores funcionários da organização" (FERREIRA, 2014, pag.23).

Seu objetivo principal, é identificar e captar o maior número de possíveis colaboradores, aproximando os candidatos conforme sua qualificação para o cargo. Em geral o procedimento para um processo de recrutamento ocorre por meio de uma pesquisa junto a fontes que forneçam dados e formule o perfil de candidatos em quantidade viável para uma segunda etapa, a seleção feita a partir dos candidatos recrutados (RIBEIRO, 2005).

O recrutamento pode ocorrer no ambiente interno ou externo, sendo o interno realizado dentro da própria instituição, por meio do remanejamento dos funcionários que já possuem vínculo empregatício entre os setores da empresa, possui benefícios como: otimização de custo na logística de contratação e maior motivação entre os empregados, uma vez que promove estímulos quanto à possibilidade da elevação de cargo entre os profissionais que já prestam algum tipo de serviço a empresa, aumentando a competitividade, incitando o comprometimento e conseqüentemente o aumento da produção. Em seu artigo Michel (2007, pag.3) destaca as vantagens do recrutamento interno como uma prática que:

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;

- Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários na organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização organizacional de novos membros;
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos

O recrutamento externo por sua vez tem como objetivo atrair candidatos que não possuem vínculo com a empresa, o inverso do recrutamento interno possui um custo oneroso à organização, como maior tempo para captar possíveis candidatos, divulgação em mídias sobre o quadro de vagas existentes, realocamento da mão de obra da própria organização para realizar o recrutamento ou mão de obra terceirizada, além da desmotivação aos colaboradores que desejam ser promovidos, alavancando com o plano de carreira.

É pertinente ressaltar que apesar do desgaste de tempo e custo ao empregador o recrutamento externo oferece uma série de benefícios:

- Introduz sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano, pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações;
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual (MICHEL, 2007, pag.4).

Para dar início ao processo de recrutamento é necessário que em primeiro lugar estabeleça quais as habilidades, formação dentre outras características que são essenciais para a vaga que necessita ser preenchida, após o estabelecimento dos critérios necessários o recrutamento seja ele interno ou externo irá comparar o perfil do possível empregado com o perfil da vaga exposta pelo empregador, visando encontrar os candidatos que mais se assimila com as exigências do cargo.

Vale ressaltar que a finalidade do recrutamento é agrupar o maior número de candidatos desde que não perca a objetividade em propiciar para a etapa seguinte indivíduos aptos às atribuições e expectativas que o cargo se propõe, de maneira que a especificação a serem alcançadas pelos que pleiteiam a vaga possa convergir com as singularidades apresentadas pelos diferentes candidatos.

À realização de um recrutamento correto é o primeiro passo para uma boa contratação, e por consequência tem influência direta nos resultados da gestão de pessoas. É cada vez mais notório que o capital humano representa o diferencial necessário para alcançar o sucesso empresarial, mas para tanto, o processo de recrutamento deve estar sempre aliado com os ideais da empresa.

Uma vez realizado o recrutamento é chegado o momento de seguir para a seleção, segunda etapa rumo à contratação. Esta nova etapa é o momento que se observa os candidatos que possuem as características mais compatíveis com às necessidades do cargo, e uma tarefa ainda mais impactante, pois avalia o comportamento e as competências do candidato de modo a tentar discernir da melhor maneira possível as potencialidades, e as possíveis dificuldades a serem enfrentadas na relação entre empregado e empregador.

O índice de seleção faz a relação entre candidatos recrutados e aprovados, sendo a proporção existente entre o número de candidatos potenciais e o número de aprovados no processo seletivo. O recrutamento é positivo quando estimula e aumenta o índice de seleção. Pode-se afirmar então, que o recrutamento é uma função criativa, enquanto a seleção é uma atividade classificatória (CARVALHO, 2000, pag.21).

A partir desta perspectiva a seleção de recursos humanos é uma etapa de filtragem, classificação, com um objetivo simples, escolher os candidatos capazes de ocupar o cargo a qual será destinado dentro da organização. Os instrumentos usados como base para realizar a seleção podem ser diversos, questionário, entrevista, dinâmica de grupo dentre outras.

De modo geral "as técnicas podem ser classificadas em cinco grupos: entrevistas de seleção, provas de conhecimento ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação (FLORENTINO, 2016, pag.5)

Independente da técnica a ser aplicada a meta é sempre identificar as características profissionais que compiladas venham a agregar os objetivos e metas da empresa, e assim escolher entre o grupo recrutado o, ou os indivíduos que melhor correspondem as expectativas dos empregadores referente ao desempenho de seu ou seus colaboradores. O processo de seleção implica na eleição do funcionário que irá ocupar a vaga pleiteada, a escolha entre os demais candidatos é um investimento em potencial.

4ª	Desenvolvimento de conceitos	Tipo de treinamento destinado a desenvolver conceitos e ideias sobre a empresa, o trabalho, o negócio, o estilo de administração a ser efetuado, a ética profissional e a filosofia de ação. É um treinamento mais intelectual e sofisticado, pois ensina a pensar.

Quadro 01: Etapas de treinamento Pessoal.

Fonte: Adaptado de Azevedo (1997, pag.80)

Pode-se perceber, portanto, que o treinamento é um processo vital na qualidade e agilidade do serviço é neste momento que a empresa tem a oportunidade de moldar a sua mão de obra, qualificando o profissional, incentivando e pontuando a participação ativa dos seus integrantes de equipe, fundindo os objetivos do empregador e empregado, estreitando esta relação, e assim potencializando seu recurso humano. Afinal de nada vale os recursos tecnológicos, materiais e estruturais se não houver profissionais que possuam competência na utilização do mesmo.

A gestão para o desenvolvimento pessoal por meio de treinamento e capacitação pode ser praticada em qualquer tipo em organização, inclusive nas empresas do ramo de agropecuária – atividade cafeeira, objeto de estudo desta pesquisa.

Uma vez realizada a seleção é chegado o momento do treinamento, período pelo qual o funcionário passa a conhecer a dinâmica da empresa e as funções específicas que devem ser executadas, a contribuição como membro da equipe e quais são as expectativas do empregador perante sua contratação.

Para Chiavenato (2000, p.46) o "treinamento é um processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenho de seus cargos". Por tanto o treinamento não serve apenas para capacitar o novo funcionário, mas também manter, aumentar e melhorar os conhecimentos de todos os colaboradores que já fazem parte da instituição.

Podemos então compreender que o treinamento é uma atividade que visa o aperfeiçoamento de técnicas e manejos, maximizando os desempenho e consequentemente os resultados, das atividades cotidianas executadas por cada funcionário no exercício de suas funções, devendo ocorrer de forma contínua, sendo o período determinado pela necessidade de cada organização.

De acordo Azevedo (1997, pag.80) treinamento ocorre em quatro etapas: Transmissão de informação e de conhecimento, Desenvolvimento de habilidades, Desenvolvimento de atitudes e Desenvolvimento de conceitos. Como visto no quadro 01 abaixo.

Etapas	Identificação da Etapa	Característica da Etapa
1ª	Transmissão de informação e de conhecimento	Tem por conteúdo a transmissão de informações e de conhecimentos necessários ao cargo, incluindo informações sobre a empresa, seus produtos e serviços, regras e regulamentações, estrutura organizacional. Geralmente os empregados recém admitidos passam por esse treinamento para integração a empresa. É o tipo de treinamento que ensina a conhecer.
2ª	Desenvolvimento de habilidades	É destinado a desenvolver habilidades e destrezas relacionadas com o cargo atual ou futuro. É o tipo de treinamento que ensina a fazer.
3ª	Desenvolvimento de atitudes	Utilizado para mudanças de atitudes negativas ou inadequadas. O desenvolvimento de atitudes visa melhorar a maneira de tratar o cliente, o colega, como se comportar, como contornar situações negativas. Ensina a se comportar.

Por tanto a gestão dos recursos humanos origina o fator essencial a competitividade comercial, pois determina a qualidade do desempenho de seus colaboradores, tendo impacto direto nos resultados produtivos e econômicos da organização a qual presta serviço.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 CONTEXTO DA CAFEICULTURA BAIANA

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) publicou em maio de 2018 em seu artigo com título "Produção dos Cafés do Brasil equivale a 36% da produção mundial em 2018" uma estimativa na produção referente ao ano de 2018, onde prevê que o Brasil produzirá 58,04 milhões de sacas de 60kg, o que corresponde a 36% da produção prevista a nível mundial em que espera-se a produção de 160 milhões de sacas no ano referido.

A produção de café no país concentra-se em duas espécies, arábica e conilon. Ainda segundo a EMBRAPA (2018) o país atingirá o volume de 44,33 milhões de sacas de café arábica uma quantidade expressiva se comparada a produção mundial prevista para o mesmo período, de 97,43 milhões de sacas. O café conilon por sua vez tem a estimativa de 13,71 milhões de sacas de um total de 62,24 milhões de sacas em nível mundial.

Se comparada as produções anteriores com as previsões da safra de 2018 nota-se o aumento considerável de produtividade. A revista CORREIO (2018) registrou que em 2017 foi produzido 1 milhão e 800 mil sacas de café da espécie conilon, valor que consolidou a Bahia como o segundo maior estado produtor desta variedade de café no Brasil.

O CORREIO publicou em junho de 2018, no artigo com título: Bahia deve colher 2 milhões de sacas de café conilon, onde aponta que mais de 2 milhões de sacas de café conilon devem sair das fazendas do Sul e Extremo Sul da Bahia em 2018, resultados promissores graças as condições climáticas favoráveis com períodos de chuva que suavizaram as consequências trazidas pela seca que assolou os anos anteriores.

Entretanto segundo o presidente da Associação de Produtores de Café da Bahia, João Lopes Araújo em entrevista ao CORREIO (2018), apesar da melhoria na produtividade, "o custo operacional do café elevou muito e os problemas com mão de obra estão dificultando demais" e reflete sobre toda Bahia.

Ainda segundo o jornal CORREIO (2018) a produção Baiana de café conilon bem como seus cafezais está concentrada na faixa do litoral sul, margeando o oceano,

a partir de Itabuna, passando por Itamaraju até a divisa com o Espírito Santo. A cidade de Itamaraju-Ba é o município escolhido como local para o estudo proposto, deste modo o próximo capítulo visa descrever o contexto dessa atividade a âmbito municipal.

## 6.2 CONTEXTO DA CAFEICULTURA NA ATIVIDADE AGROPECUÁRIA EM ITAMARAJU-BA

De acordo o ultimo CENSO Agropecuário realizado no ano de 2017, no respectivo ano a cidade de Itamaraju-Ba os estabelecimentos dedicados a agropecuária correspondem uma área equivalente há 191.262,860 hectares, somando 2.213 estabelecimentos. O tipo de café produzido no município corresponde quase que em sua totalidade a variedade conilon produzido por 487 estabelecimentos que correspondem a uma área de 6.624,46 hectares somando 12.959,651 toneladas de grãos (IBGE, 2017-2018).

Ainda de acordo ao CENSO agropecuário de 2017, 8.380 pessoas estão vinculadas aos estabelecimentos agropecuários, onde 3.682 pessoas possuem laços com o produtor, (82 homens com menos de 14 anos; 2.583 com mais de 14; 82 mulheres com menos de 14 anos e 935 com mais de 14 anos) e 4.698 pessoas sem laço de parentesco com o produtor (1.689 permanentes; 2.907 temporários e 102 parceiros).

Na categoria tratores, implementos e máquinas constatou-se que a região comporta 339 tratores, 49 semeadeiras/plantadeiras, 5 colheitadeiras e 94 adubadoras, e/ou distribuidoras de calcário.

Com relação a escolaridades do produtor apurou-se que 19% nunca frequentou a escola, 16% realizaram apenas alfabetização, 3% alfabetização de jovens e adultos, 21% antigo primário, 10% primeiro ciclo do ensino médio, 5% ensino fundamental, 0,5% Supletivo do ensino fundamental, 15% segundo grau do ensino médio, 2% técnico de ensino médio, 1% Supletivo de ensino médio, 8% graduação superior e 0,5% mestrado ou doutorado.

As informações explicitas nos caputs acima retratam o número de pessoas empregadas permanente ou temporariamente pelo setor da agropecuária no

município, bem como o perfil de acordo o sexo e idade, as condições educacionais dos mesmos e os implementos ao qual dispões, apesar de não estarem direcionadas exclusivamente ao seguimento da cafeicultura, permite-nos usa-las como base para retratar os recursos a fim de mensurar as condições de trabalho no ramo e os recursos usados na região.

A fim de conseguir dados concisos específicos à cafeicultura no município estudado, foi realizada uma pesquisa de campo junto a 11 produtores do ramo da cafeicultura, aplicando o questionário em apêndice, as respostas são interpretadas nos capítulos a seguir.

### **6.2.1 Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia**

Os Sindicatos dos Produtores Rurais são essenciais para que as ações do Sistema FAEB aconteçam no campo. O Sindicato funciona como braço operacional da Federação e do SENAR, sendo a representação do Sistema nos municípios. Através de cada Sindicato, os produtores rurais têm acesso às assessorias e serviços oferecidos pela FAEB e os programas de capacitação profissional rural e social do SENAR BAHIA. Um sistema sindical forte e organizado representa uma agropecuária respeitada, competitiva e produtiva (FAEB, 2018).

A FAEB é a

entidade sindical de grau superior, com sede e foro na cidade de Salvador. Faz parte do Sistema Sindical Rural e está integrada à Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil – CNA, que congrega todas as Federações Estaduais e está sediada em Brasília (FAEB, 2018).

Sua função é dar subsidio aos empreendedores do ramo agropecuário a fim de impulsiona-los para adaptarem ao novo modelo imposto pela economia global, agindo também em defesa da classe agropecuária de modo geram a nível municipal representando os produtores baianos.

A sua principal fonte de recursos é a Contribuição Sindical, compulsória, cobrada diretamente através da CNA, como estabelece a Consolidação das Leis do Trabalho- CLT, artigos 578 à 591. Entre seus objetivos estão organizar e defender os direitos do produtor rural; viabilizar soluções em defesa dos Direitos dos Produtores Rurais; promover uma maior eficiência para o desenvolvimento de um agronegócio competitivo na economia globalizada; viabilizar soluções para o fortalecimento dos Sindicatos Rurais; intercambiar parcerias dos Sindicatos Rurais com Instituições Públicas e Privadas em prol da sustentabilidade do agronegócio; e promover eventos de conhecimento e transferência de tecnologias para os produtores rurais (FAEB, 2018).

Em busca do seu objetivo em promover eficiência ao agronegócio, viabilizando soluções que estimulem o desenvolvimento de técnicas excitando a competitividade econômica, buscando pela sustentabilidade do agronegócio com o auxílio do compartilhamento de conhecimento sobre os avanços tecnológicos para os produtores rurais.

#### **6.2.2 Serviço Nacional de Aprendizagem Rural**

O SENAR fornece capacitação aos produtores rurais, cursos de formação profissional, assistência técnica sem custo para os produtores, além de oferecer cursos técnicos nas modalidades à distância e presencial. Um dos programas recebe o nome de projeto rural sustentável que visa oferecer assistência técnica e gerencial ao produtor, ofertando qualificação e capacitação ao produtor rural.

Um dos programas é o empreendedor rural que

aborda e trabalha a gestão da propriedade rural e o empreendedorismo das pessoas do meio rural. Estimula o debate e a formação de lideranças. Ensina a calcular custos do processo produtivo e a elaborar projetos para que os produtores rurais passem a administrar suas propriedades com eficiência, como se fossem verdadeiras empresas (SENAR, 2018).

A participação dos produtores rurais junto ao SENAR é propícia a conquista de conhecimento não só de técnicas para manejo, aquisição e manejo de recursos tecnológicos, mas também de parte fundamental no sucesso empresarial, a gestão da propriedade.

Os treinamentos do SENAR são, na maioria das vezes, oferecidos em parceria com os sindicatos patronais rurais. Os produtores e trabalhadores rurais interessados em participar dos treinamentos e programas do SENAR devem procurar o sindicato rural mais próximos da sua região e fazer sua inscrição (SENAR, 2018).

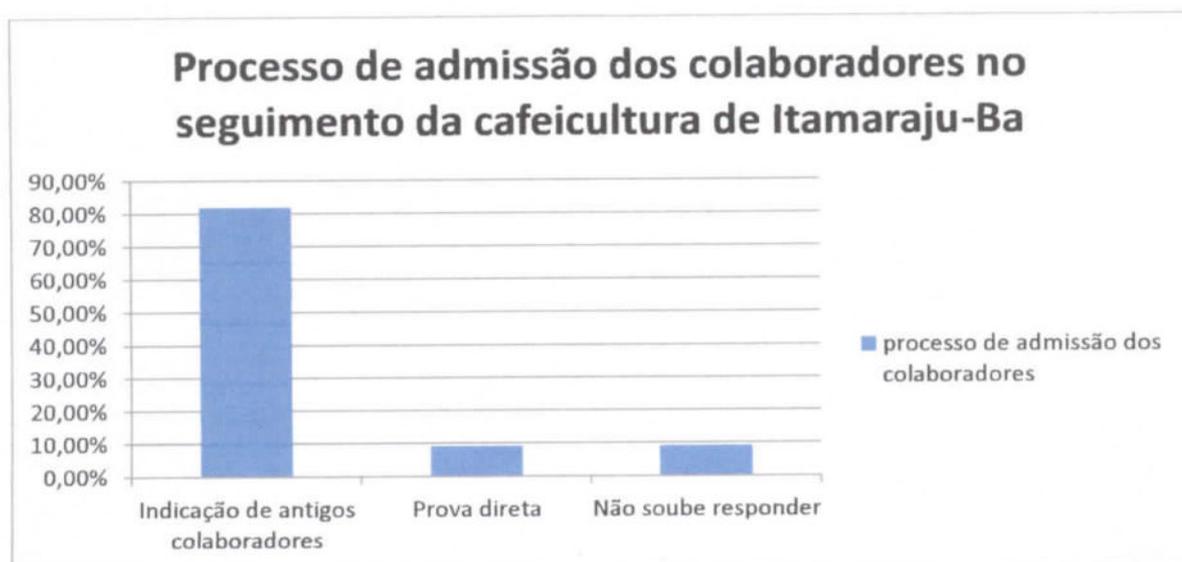
Deste modo apesar da disponibilidade do SENAR é necessário que o produtor busque junto ao seu sindicato municipal de agricultores conhecerem aos cursos e capacitações disponibilizadas e assim solicitar as que melhor atenderem suas necessidades.

## 7 ANÁLISE DOS DADOS

### 7.1 APRESENTAÇÃO DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS A CADA CARGO DAS EMPRESAS EM ITAMARAJU-BA

Em resposta ao problema norteador da pesquisa em questão e seu objetivo geral que visa identificar e analisar os principais problemas que venham a interferir na gestão de pessoas no setor da cafeicultura no município objeto de estudo, os dados compilados através da pesquisa de campo realizada entre 11 empresas de pequeno e médio portes do seguimento da cafeicultura na cidade de Itamaraju-BA, propiciou a identificação de uma série de dificuldades a gestão de pessoas na cafeicultura do município em questão, explícitos a seguir.

A fim de identificar os requisitos cobrados pelas empresas do seguimento cafeicultor no município, a pesquisa propôs o seguinte questionamento: como se dá o processo de admissão dos colaboradores? Em resposta, expressivos 81,81% (9) das empresas responderam que ocorre por meio de indicações de antigos colaboradores, 9,09% (1) apresentou como resposta prova direta e os demais 9,09% (1) não soube responder.

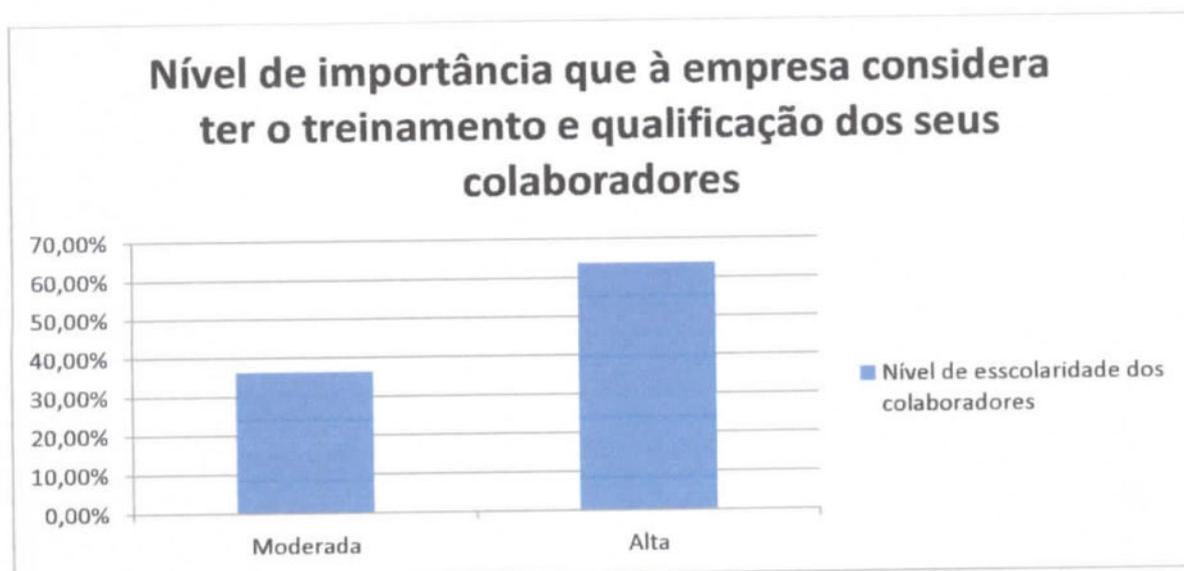


Ou seja, apenas 9,09% (1) das empresas aplica algum tipo de seleção (prova direta) aos seus futuros colaboradores, as demais empresas do seguimento não aplicam exigências específicas ao quadro de vagas, deste modo não realizam processos de recrutamento ou seleção.

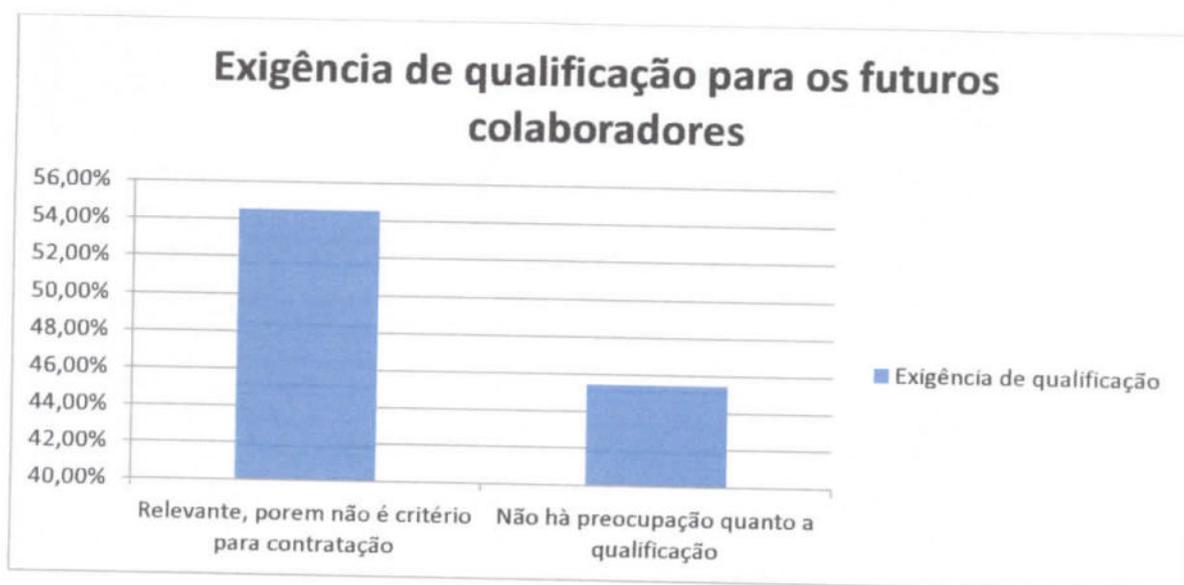
Atrair colaboradores hábeis permanece ser um desafio aos produtores. A princípio este desafio segundo Pontes (2010) está em identificar dentre os candidatos o perfil adequado para cada cargo, corroborando com Chiavenato (2006) que descreve ser o objetivo do recrutamento, atrair candidatos potencialmente qualificados estando estes capazes de assumir os cargos destinados ao setor. A seleção por sua vez irá examinar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato que pleiteia ao cargo.

O não cumprimento dessas etapas pode inviabilizar a aquisição de mão de obra adequada. Portanto um dos encaixos com maior expressividade é a escassez ou ausência de critérios no momento da contratação, tendo como base as exigências imposta pelas empresas aos cargos disponíveis, visto que os itens que formulam o perfil buscado pelo empregador para a contratação de mão de obra, mostra que em sua maioria os produtores contratam seus funcionários levando em conta apenas a indicação recebidas por funcionários com maior tempo de serviço ligados a própria empresa contratante, tal observação revela a total ausência de conhecimento sobre técnicas de recrutamento ou seleção de pessoal.

Em resposta ao questionamento sobre o nível de importância que à empresa em questão considera ter o treinamento e qualificação dos seus colaboradores 36,36% (4) responderam ter moderada importância, enquanto os demais 63,64% (7) consideram como alta a importância da qualificação profissional e treinamento.



No entanto a exigência de qualificação para os futuros colaboradores apesar de ser considerada como relevante, porém não é critério de contratação para as 54,54% (6) das empresas entrevistadas, e 45,45% (5) afirmam que não há preocupação quanto à qualificação prévia como requisito para a contratação.



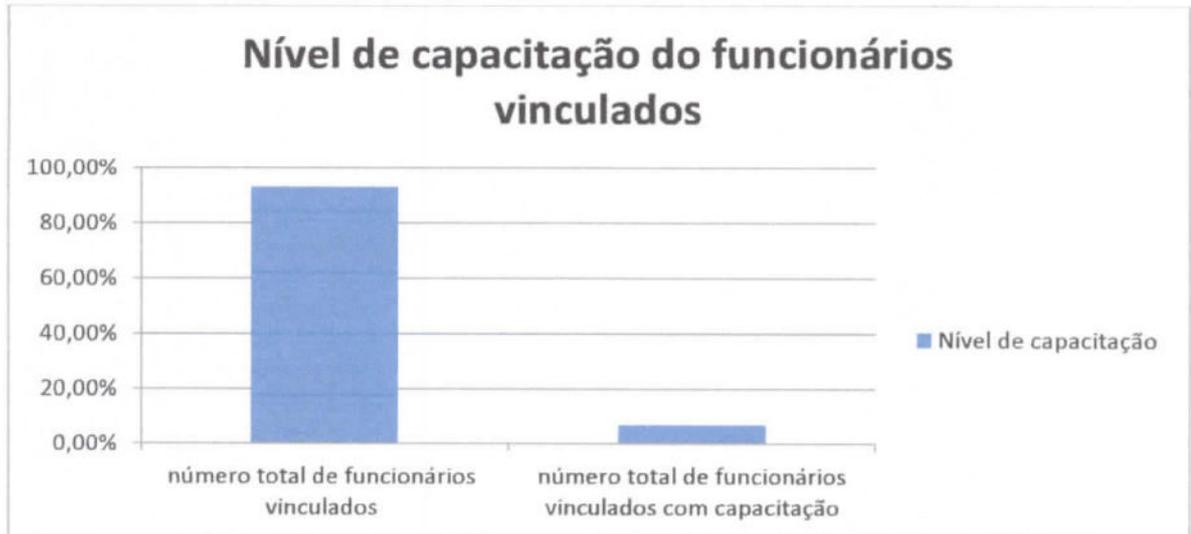
Outro fator claramente observado por meio dos dados é que a maioria das empresas não leva em consideração se o indivíduo possui ou não capacitação na área pleiteada como critério de contratação descartando em sua maioria a qualificação prévia como requisito para a contratação.

O fato de não considerar essencial ou não haver preocupação com a qualificação prévia dos concorrentes aos cargos disponibilizados pelas empresas ligadas a cafeicultura em Itamaraju-Ba gera diversos problemas em potenciais, como por exemplo, a dificuldade do seguimento em manter-se atualizado frente ao novo modelo de mercado, muito mais tecnificado e cada vez mais competitivo, pactuando consideravelmente para o atual nível operacional por parte dos profissionais e para os entraves relacionados ao seguimento.

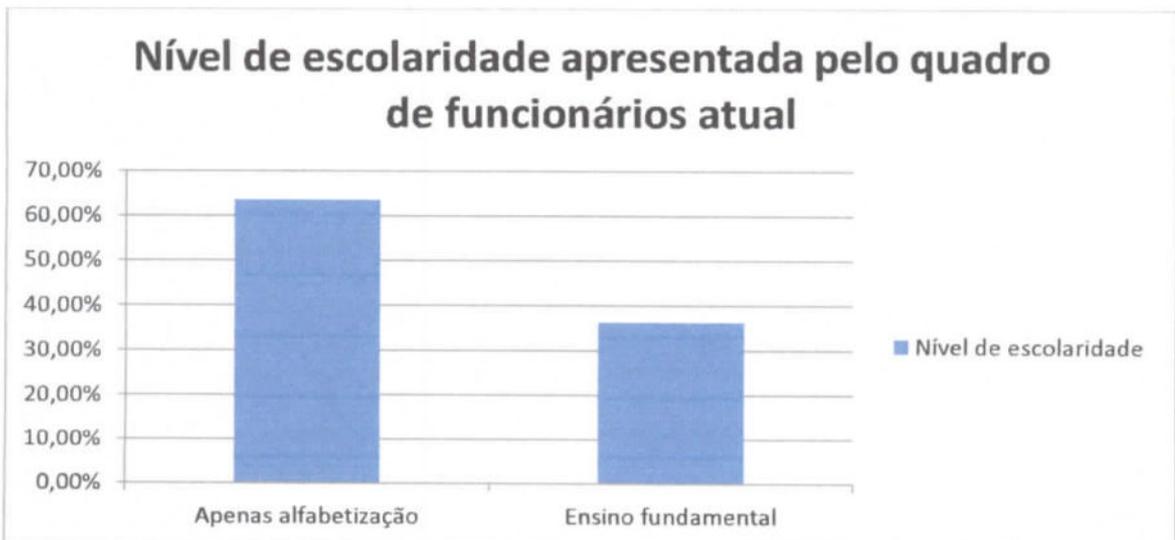
#### 6.4 O PERFIL PROFISSIONAL DOS COLABORADORES DE ACORDO O NÍVEL OPERACIONAL

O número total de funcionários vinculados às empresas de forma permanente somam (117), no entanto o total que possuem capacitação na área em que trabalham

somam apenas 6,83% (8), por tanto sua grande maioria 93,17 (109) não estão qualificados para o desempenho de suas funções. Das 11 empresas participantes, duas não souberam responder quantos dos seus funcionários possuem capacitações.



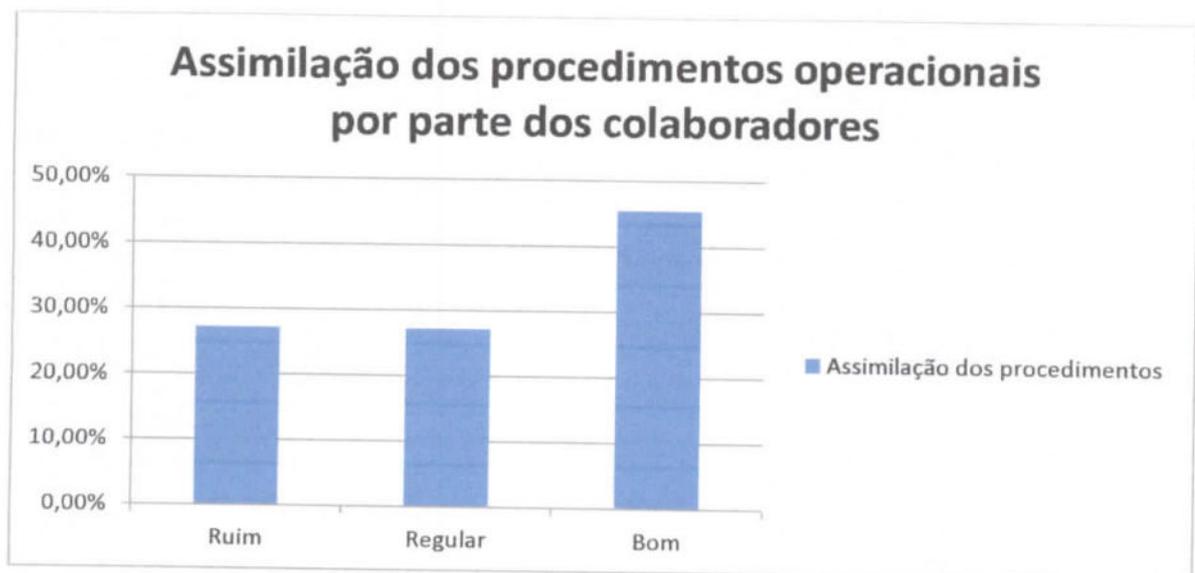
Quando questionadas quanto ao nível de escolaridade apresentada pelo quadro de funcionários atual, 63,63% (7) apontam que em seu quadro possuem apenas funcionários alfabetização e as demais 36,36% (4) afirmam possuir em seu quadro funcionários com o ensino fundamental.



O baixo nível de escolaridade pode implicar em dificuldades na assimilação dos procedimentos operacionais uma vez que o mesmo possui maior grau de dificuldade e exige maior conhecimento por parte dos colaboradores. Ao avaliar a compatibilidade entre o grau de escolaridade dos colaboradores ao nível operacional,

ficou explícito que o nível de escolaridade está muito aquém do necessário ao desempenho operacional nas empresas do seguimento cafeeicultor de Itamaraju-BA, pois não possuem sequer funcionários com nível de escolaridade acima do ensino fundamental.

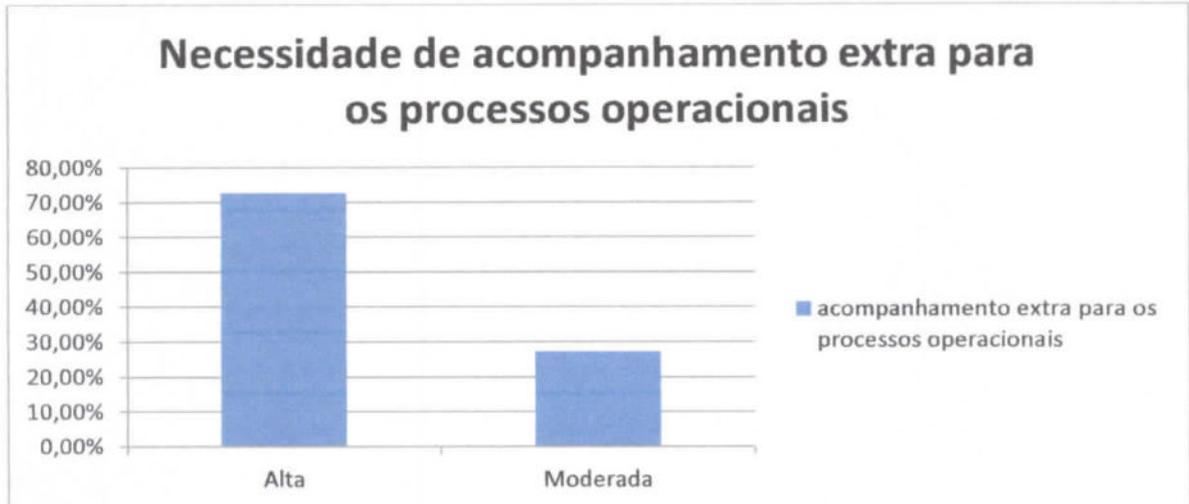
Como dito no caput anterior o baixo nível de escolaridade pode prejudicar a assimilação dos procedimentos operacionais por parte dos colaboradores, uma vez que para execução de tarefas que envolvam maquinário ou insumos tecnológicos não basta apenas saber ler as referências e advertências expostas nos produtos ou maquinário, há a necessidade de interpretar as orientações transcritas além do manejo com máquinas que exigem para o seu funcionamento conhecimento em computação. Tal dificuldade pode ser notada na realização da pesquisa de campo, em que 27,27% (3) das empresas entrevistadas intitulam como ruim o desempenho operacional por parte dos trabalhadores, e 27,27% (3) as considera regular.



A dificuldade na assimilação dos procedimentos operacionais por parte dos colaboradores pode onerar a produção cafeeicultora, uma vez que agrega custo no processo de produção. Quando o setor operacional não mantém um bom desempenho por parte dos funcionários que o comandam ou executam as tarefas designadas, torna necessária a contratação extra de operadores que possam orientar os demais funcionários ou supervisioná-los.

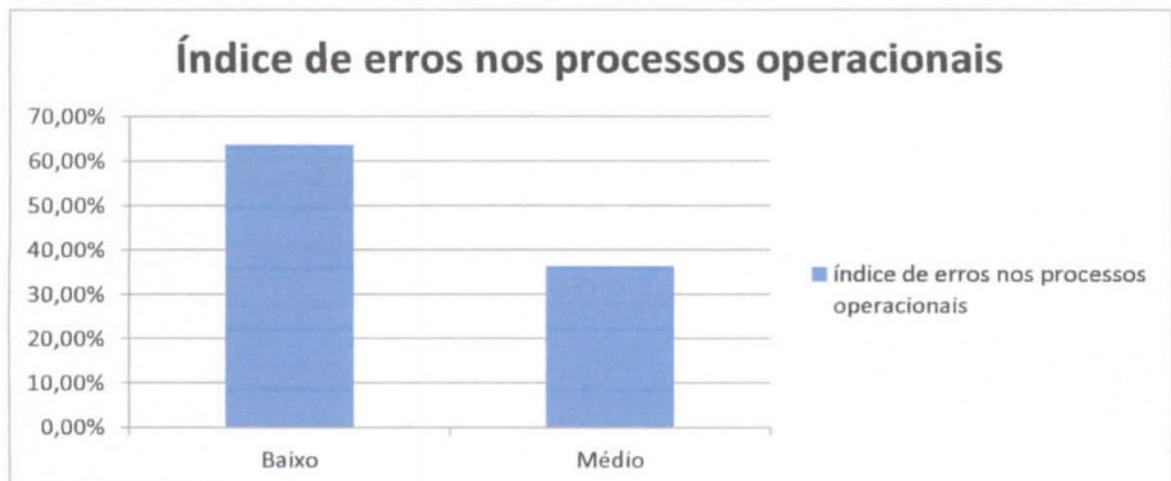
O que podemos constatar por meio dos dados que refletem ao alto índice de necessidade de acompanhamento extra aos operadores nas atividades com maior

grau de dificuldade, correspondendo a 72,72% (8) enquanto as demais 27,27% (3) requer moderada necessidade.



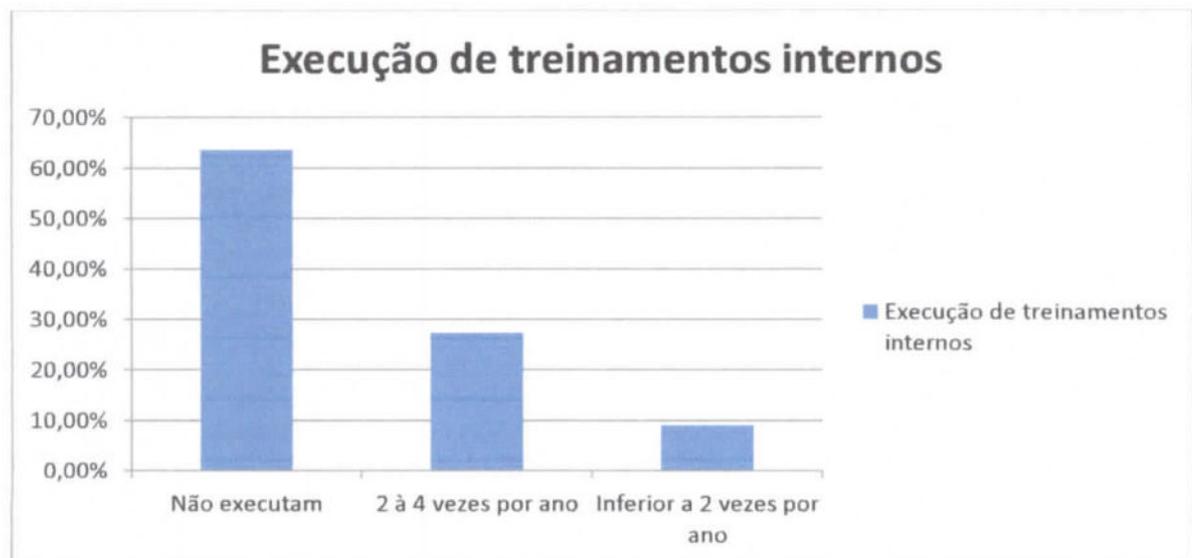
A alta taxa de necessidade de acompanhamento para os procedimentos operacionais mais onerosos a exemplo das regulagens e aferições dos implementos para as adubações de solo e folia, além de gerar custos extras ao produtor de café, também gera a alienação do trabalhador ao seu supervisor, inviabilizando por vezes o próprio domínio sobre sua real tarefa dentro da empresa.

Apesar da dificuldade do trabalhador na utilização dos recursos de maior complexidade e da alta taxa de necessidade de acompanhamento extra gerada a partir desta dificuldade, o índice de erros nos processos operacionais é considerado em sua maioria por 63,63% (7) como baixo, os demais 36,36% (4) a considera como médio.



As dificuldades demonstradas através das respostas sobre o aproveitamento da mão de obra nos processos operacionais a partir do índice de erros ocorridos demonstra que o fato da ocorrência de erros ser considerada baixa não se deve ao domínio do trabalhador a nível operacional e sim ao acompanhamento extra nos momentos em que se faz necessário a operação de maquinários, justificada pela alta taxa de necessidade em acompanhamento extra para os operadores de máquina, seja nos processos de adubação de solo e foliar ou na regulagem e aferição dos implementos.

Apesar do maior ônus com tempo e custos financeiros para dar suporte aos funcionários no manejo com maquinário e quaisquer outros serviços de maior complexidade ao qual não possuem domínio, 63,63% (7) não executam treinamentos internos, enquanto 27,27% os fornecem de duas a 4 vezes por ano, enquanto os 9,1% restante afirma realiza-las em quantidade inferior a 2 vezes ao ano.



No treinamento o empregado passa a tomar conhecimento das regras e habilidades que norteie suas ações de acordo ao perfil desejado pelo empregador, sendo uma ferramenta que tem como objetivo o aumento do desempenho no trabalho. Portanto a eficácia de um treinamento passa pela transferência das habilidades adquiridas para o trabalho do indivíduo na organização. (SILVA, 2006).

O treinamento interno e as capacitações fornecidas pela empresa funcionam como ferramenta a fim de mitigar o déficit adquirido por elas ao realizar contratações de pessoal sem qualificação, fornecendo ao funcionário conhecimento técnico e

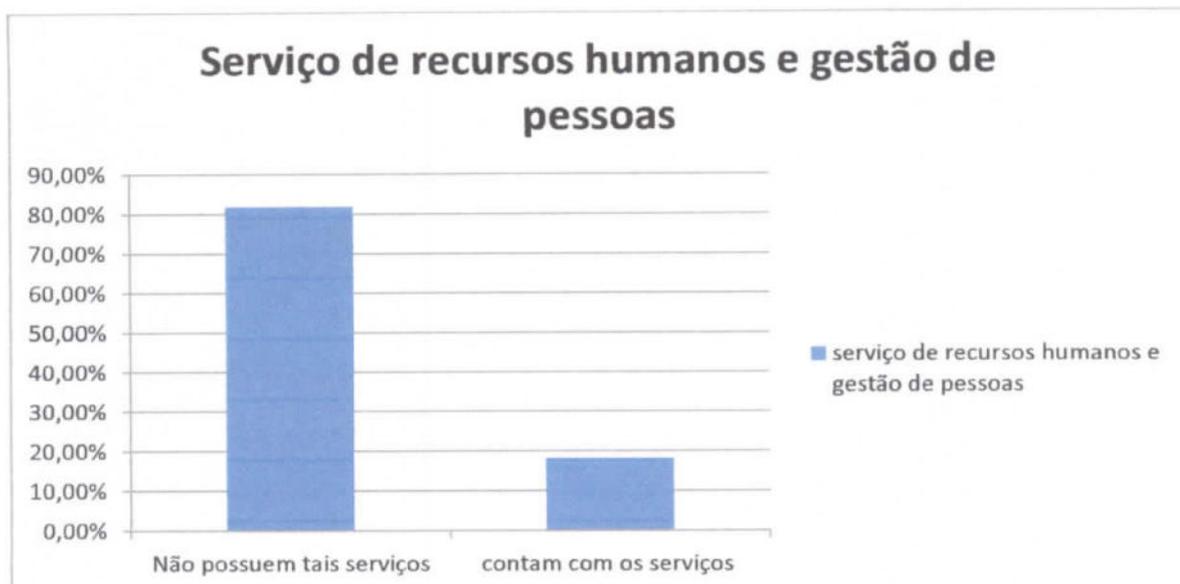
metodológico que o auxiliaria na execução de suas tarefas diárias, contextualizando os profissionais dentro do processo de trabalho.

Com relação às ofertas de capacitações por meio das empresas ou parcerias com outras instituições, 72,72% (8) não fornecem capacitações ao seu pessoal seja pela empresa ou parceiras, enquanto 18,18% (2) dos produtores entrevistados afirmam que realizam entre 2 a 4 vezes por ano, e por fim 9,1% (1) as fornecem em quantidade inferior a 2 vezes por ano.



Apesar da discrepância entre o quantitativo do total de funcionários contratados que não apresentam capacitação 93,16% (109) para a área a qual exerce suas funções, em relação ao total dos que possuem capacitações 6,63% (8), exibidas no capítulo anterior em que explícita a impressionante divergência entre a quantidade de mão de obra qualificada com o quadro de funcionários vigentes. Percebe-se por meio dos dados no caput que ainda assim a maioria das empresas não executam treinamentos internos bem como não fornecem capacitações. A falta de empenho por parte da empresa no fornecimento de capacitações é ainda mais prejudicial ao andamento e desempenho dos seus funcionários.

Com relação às empresas que possuem o serviço de recursos humanos e gestão de pessoas 81,81% (9) das empresas responderam que não possuem tais serviços, enquanto apenas 18,19% (2) das empresas afirmam que contam com os serviços questionados.



Se refletirmos sobre a importância da gestão de pessoas discutida no capítulo 5 desta pesquisa, veremos que seu objetivo é potencializar o desempenho da mão de obra responsável pela produção, neste caso a cafeicultura, e que para atingir esse objetivo é necessário traçar o perfil do profissional adequado a proposta da empresa, considerando objetivos e metas previamente estabelecidas, alinhar a força de trabalho a rotina de produção, capacita-lo para execução de suas atividades, otimizando tempo e priorizando a qualidade do serviço, e enfim tornar sua equipe de trabalhadores um diferencial competitivo ao mercado.

A ausência de recursos humanos (RH) e gestão de pessoas (GP) dentro da empresa cafeicultora esta ligada diretamente ao despreparo do empreendedor e de sua empresa para a contratação de mão de obra e manutenção da mesma, uma vez que são os setores responsáveis pela implementação dos processos de recrutamento, seleção, contratação, e qualificação dos funcionários. Sem este recurso a empresa tende a suprir tais tarefas de modo ineficiente, como vemos a partir dos dados discutidos até então, gerando déficit no desempenho do recurso humano que possui e conseqüentemente na produção e no lucro obtido pela empresa, intervindo na economia do produtor.

Constatada que a grande maioria das empresas estudadas não possuem os serviços RH e GP bem como o que isso implica, nota-se em resposta quando questionadas quanto ao processo de contratação, 72,72% (8) das empresas afirmam que o mesmo se dá por meio de serviço administrativo terceirizado (contabilidade),

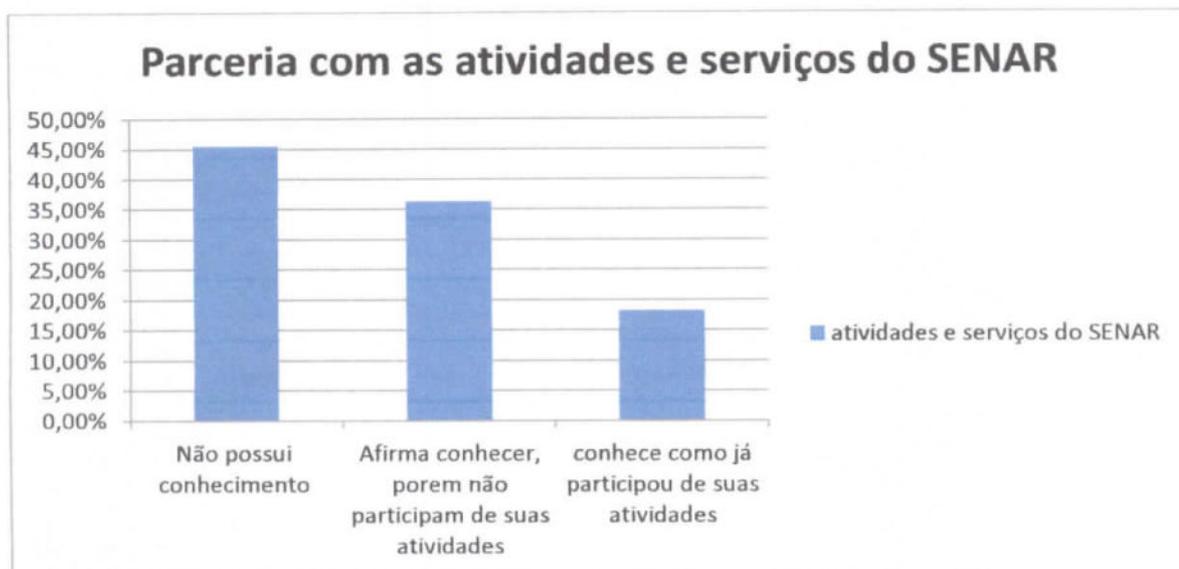
9,09% (1) relatou que as atividades ligadas a admissão é realizada pelo gerente, enquanto 18,18% (2) não souberam responder.



.Como já ressaltado anteriormente a ausência de RH e GP gera um processo de contratação ineficiente com relação a sua qualidade, já que acaba por designar esta tarefa a setores que não estão preparados para lidar com a complexidade que a tarefa exige o que acaba culminando na agregação de mão de obra cada vez mais desqualificada e insuficiente para o modelo de produção tecnológico.

Um dado ainda mais preocupante surgiu quando as empresas foram questionadas sobre os serviços do SENAR de Itamaraju-Ba, como parceria no fornecimento de capacitações aos próprios produtores rurais, bem como cursos de formação profissional, assistência técnica gratuita, além de cursos técnicos nas modalidades à distância e presencial, sendo este um recurso indispensável principalmente no que se refere aos produtores que não contam com os setores de RH e GP.

Em resposta 45,45% (5) quase metade respondeu que não possui conhecimento sobre o mesmo e suas atividades voltadas ao produtor rural, outras 36,36% (4) afirma conhecer o órgão, porém não participam de suas atividades, e apenas 18,19% (2) não só a conhece como já participou de suas atividades.



Os dados obtidos são surpreendentemente negativos, já que quase metade dos produtores sequer conhece o SENAR, e apenas uma pequena parte participa de suas atividades. O SENAR é uma das alternativas de apoio ao produtor, podendo ser uma ferramenta fundamental para suprir as necessidades demonstradas pelos produtores da região quanto a gestão do processo de produção bem como em aperfeiçoar e gerir seus colaboradores, diminuindo o impacto que o déficit constatados pelos dados anteriores tenha sobre sua produção.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacitação e treinamento interno é a forma de ofertar qualificação aos serviços prestados pelo funcionário, de forma a profissionalizar suas atividades promovendo conhecimento sobre sua área de atuação e estimulando a autonomia em seu setor de trabalho, tendo como base as necessidades notadas em cada setor e a cada profissional específico, permitindo ainda o acompanhamento diário de sua evolução e rendimento.

A possibilidade de avaliar constantemente o desempenho de dos seus colaboradores é sem dúvidas um dos maiores benefícios ao uso das capacitações internas, pois é esse mecanismo que sinaliza ao empregador quais as necessárias modificações ao comportamento do seu pessoal, direcionando a metodologia de treinamento e capacitação que melhor atenda ao fluxo de suas demandas.

A adequação do funcionário as necessidades operacionais que seu cargo exige agrega não apenas mão de obra, mas mão de obra qualificada, capaz de maximizar os resultados anteriormente empenhados sem ou pouco conhecimento pelo mesmo operador, um melhor desempenho por parte do trabalhador trás a empresa resultados econômico satisfatório não só pelo aumento de produção, mas pela redução de custos com mão de obra extra em fases operacionais que a produção de café exige.

Essa nova dinâmica entre empregado e empregador funciona como material de impulso ao mercado, tanto por parte da empresa que potencializa sua produção e conseqüentemente seu rendimento financeiro, como para o empregado que enriquece seu currículo e seu desempenho profissional, gerando satisfação mutua entre ambos.

Entretanto para isso é necessário que as empresas do ramo implementem a gestão de recursos humanos e assim possam trabalha com melhor empenho a gestão de pessoas, sem essa ferramenta os recursos humanos disponíveis perdem seu potencial como diferencial para acelerar o crescimento empresarial e manter a competitividade de suas empresas ao atual modelo econômico vivenciado no país.

O segundo passo para a adequação dos profissionais por meio da capacitação interna, através da gestão de pessoas é o reconhecimento da real situação do recurso humano disponível pela empresa, considerando principalmente suas dificuldades e restrições, deste modo o setor poderá traçar metas que visem melhorar o desempenho deste recurso por meio de treinamento que mais se adequa

a sua equipe, elevando o desempenho dos mesmos, aumentando os resultados por eles desempenhados atingindo reflexos positivos sobre a economia da empresa.

Deste modo notou-se que para obter melhores resultados no ramo da cafeicultura no município de Itamaraju-BA o agricultor precisa, sobretudo obter maior conhecimento sobre a área de gestão como matéria fundamental para o alcance de seus objetivos, compreendendo sua necessidade e seus benefícios, para então conquistar um melhor aproveitamento dos recursos humanos que disponibiliza, através de propostas que melhorem o setor por meio da qualificação de seus profissionais.

É necessário que o interesse pelo conhecimento na área de gestão de pessoas por parte dos produtores seja ampliado, dentre as dificuldades apontadas pelos resultados da pesquisa de campo discutidas e interpretadas por todo o capítulo seis notou-se que a ausência de RH e por sua vez da gestão de pessoas na grande maioria dos produtores entrevistados é fonte de todos os outros, afinal não há como aplicar técnicas para a admissão adequada de mão de obra qualificada e assim evitar problemas em potenciais.

A falta de critérios e planejamento para admissão de novos colaboradores gera a contratação de mão de obra desqualificada, que por consequência retarda o processo de produção, resultando em dificuldades para assimilar condutas de maior complexidade operacional e acréscimo de custo com mão de obra extra para as operações com os maquinários, também observados a partir dos resultados com a pesquisa de campo expostos no capítulo seis.

Além disso, a não realização de treinamentos e capacitações internas afasta ainda mais a possibilidade adequação dos trabalhadores as habilidades exigida. Portanto a ausência do setor de RH inviabiliza uma gestão de qualidade, gerando inúmeros problemas secundários.

Deste modo uma das ações primordiais a serem tomadas é despertar o interesse do produtor a buscar adequar-se a um novo modelo de gestão, com a implementação do RH, além de parceiras entidades em exemplo o SENAR, como visto especificamente no capítulo 6.4.2, o SENAR oferece não apenas apoio técnico, fundamental na atualização dos produtores com novas técnicas de manejo, mas também capacitações e atualizações ao produtor sobre gestão.

A promoção de eventos técnicos como, palestras, seminários, exposições, dentre outras desenvolvidas tanto pelo SENAR quanto pelo SPR chamam a atenção

dos produtores, mostrando-se eficaz na busca por conscientização da necessária modernização da empresa rural, além de estimular a participação do mesmo junto aos órgãos citados. Outra via de grande fortalecimento do grupo são as parcerias com outros sindicatos podem fortalecer os produtores, compartilharem experiências pode auxiliar no planejamento de estratégias que venham minimizar suas dificuldades.

Para tanto é fundamental que a conscientização e valorização dos produtores quanto a necessidade da implementação do RH e intervenção do por meio da gestão de pessoas ocorra o quanto antes, e a partir daí, aderir nova prática de admissão para uma mão de obra com maior qualificação e ainda realizar capacitações internas e treinamentos, ampliando o conhecimento de sua equipe sobre as tarefas operacionais, potencializando sua produtividade.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo, 1987. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- ALMEIDA. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese**. 2014.
- ARAÚJO e GARCIA, Luis César G. e Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**, 2ª edição, São Paulo-SP, Atlas S.A. 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 14724**: Informação e documentação: Trabalhos acadêmicos: Apresentação. Rio de Janeiro, 2005.
- ÁVILA, Lucas Veiga; Stecca, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas** – RS, 2015.
- AZEVEDO, Cristiane da Fonseca, et al. **As diferenças entre departamento de recursos humanos e departamento pessoal** . PALMA, São Paulo - SP, 1997.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Agropecuário 2017**. Encontrado em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/itamaraju/pesquisa/24/76693>> Acessado em: 11 de novembro de 2018.
- BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Café no Brasil**. Setembro de 2018. Encontrado em: <[www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira](http://www.agricultura.gov.br/assuntos/politica-agricola/cafe/cafeicultura-brasileira)> Acessado em: 23 de setembro de 2018.
- CAMARGO, José Eduardo Mendes. **Recursos Humanos na Agropecuária**. In: AIDAR, Antônio Carlos Kfourí. **Administração Rural**. São Paulo: Paulicéia, 1995.
- CARVALHO, Antônio Vieira. **Treinamento: princípios, métodos e técnicas**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CEPEA. **Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada-USP** <<http://www.cepea.esalq.usp.br>> Acesso em 22 de Abril de 2018
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de pessoal**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006.

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). **Produção dos Cafés do Brasil equivale a 36% da produção mundial em 2018**. Encontrado em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-noticias/-/noticia/34724227/producao-dos-cafes-do-brasil-equivale-a-36-da-producao-mundial-em-2018>> acessado em 11 de novembro de 2018.

**Federação da Agricultura e Pecuária do Estado da Bahia**. Encontrado em: <<http://www.sistemafaeb.org.br/faeb/sobre-a-faeb/>> Acessado em 25 de novembro de 2018.

FERREIRA, Franciele Silva ; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** - um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 1998. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FLORENTINO, Marcia Manochio e RUSIGNELLI, José Benedito. **Gestão de pessoas: Recrutamento e seleção**. Nova Odessa, SP, 2016.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Metodos de Pesquisa Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS**. Rio Grande do Sul. 1ed. 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Hartmut. Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?. Mai-Ago 2006, Vol. 22 n. 2, pp. 201-210.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Demográfico 2010. Encontrado em: <[www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/default.shtm)> Acessado em: 12 de junho de 2017, as 22:05.

MACÊDO, Evilânia. **A Evolução Histórica do RH – do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas**. Encontrado em: <<https://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>> acessado em: 23 de junho de 2018.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Et al. **Impactos da tecnologia na gestão de pessoas** - um estudo de caso. Rev. adm. contemp. vol.9 no.1 Curitiba Jan./Mar. 2005.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à administração. 5. ed. rev. ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MENDES, Judas Tadeu Grassi; PADILHA JUNIOR, João Batista. **Agronegócio: Uma Abordagem Econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MICHEL, Murillo. **Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas**. Revista Científica Eletrônica de administração – ISSN: 1676-6822. Ano VII – Número 13 – Dezembro de 2007.

NEVES, Jose Luis. **Pesquisa Qualitativa Características, Uso e Possibilidades**. Caderno de pesquisa em administração. SP v.1, nº3, 1996.

OLIVEIRA, Luciana Sarkis. **Gestão de Pessoal: Métodos e processos de recrutamento e seleção**. Brasília (DF), junho de 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3. ed. – São Paulo: Atlas. 2012.

O CORREIO. **Bahia deve colher 2 milhões de sacas de café conilon**. Encontrado em: < <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/bahia-deve-colher-2-milhoes-de-sacas-de-cafe-conilon/> > Acessado em 11 de novembro de 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

STEFANELO, Eugênio. LACOMBE, **O Agronegócio Mundial e Brasileiro**. Vitrine da Conjuntura, Curitiba, v.1, n.1, março 2008.

TONELLI, Maria José; BRAGA, Beatriz Maria. **O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos**. Rev. adm. contemp. vol.5 no.2 Curitiba May/Aug. 2001.

WELMOWICKI, Márcia et all. **A Dualidade do Mercado de Trabalho: Quantidade ou Qualidade na Geração de Empregos?** Revista do BNDES. Rio de Janeiro, BNDES (2):99-114, dez.1994.

SILVA, Maria Ednei da. Relações entre Impacto do Treinamento no Trabalho e Estratégia Empresarial: o Caso da Eletronorte. RAC, v. 10, n. 3, Jul./Set. 2006.

## APÊNDICE A - Questionário para pesquisa de campo

- 1) Como se dá o processo de admissão dos colaboradores?
  - a) Indicação de antigos colaboradores
  - b) Recrutamento e Seleção
  - c) Outra

---
- 2) A exigência de qualificação para os futuros colaboradores é:
  - a) Essencial, o indivíduo sem qualificação não é contratado.
  - b) Relevante, porém não é critério de exclusão para a contratação.
  - c) Não há preocupação quanto à qualificação prévia como requisito para a contratação.
- 3) A empresa em questão possui serviço de recursos humanos ou Gestão de pessoas?
  - a) Não
  - b) Sim
- 4) A contratação de pessoal é realizada por meio:
  - a) Serviço de RH interno da empresa
  - b) Serviço administrativo terceirizado (contabilidade)
  - c) Outro

---
- 5) Com relação ao número total de funcionários já contratados e o percentual dos que possui alguma capacitação na área em que executam suas funções, você definiria seu quadro de pessoal como:
  - a) O quadro de pessoal qualificado é inferior a 10%.
  - b) O quadro de pessoal qualificado está entre 10% a 30%.
  - c) O quadro de pessoal qualificado está entre 31% a 60%.
  - d) O quadro de pessoal qualificado está entre 61% a 90%.

Total de funcionários:  
Total de funcionários com qualificação na área em que trabalha:
- 6) Qual o nível de escolaridade referente ao quadro de funcionários atual.
  - a) Alfabetização
  - b) Ensino fundamental
  - c) Ensino médio
  - d) Ensino superior.

- 7) Com qual rotina são executados treinamentos internos?
- a) Não são realizados treinamentos internos.
  - b) Inferior a 2 vezes ao ano.
  - c) Entre 2 vezes a 4 por ano.
  - d) Superior a 5 vezes ao ano.
- 8) Com qual rotina a empresa e, ou parcerias fornecem capacitações ao seu pessoal?
- a) Não são fornecidas capacitações.
  - b) Inferior a 2 vezes ao ano.
  - c) Entre 2 vezes a 4 por ano.
  - d) Superior a 5 vezes ao ano.
- 9) Quanto a assimilação dos procedimentos operacionais por parte dos colaboradores, você considera ser:
- a) Ruim.
  - b) Regular.
  - c) Bom.
  - d) Ótimo.
- 10) O índice de erros nos processos operacionais é considerado:
- a) Baixo.
  - b) Médio.
  - c) Alto.
- 11) A necessidade de acompanhamento extra para os operadores de máquina seja nos processos de adubação de solo e folia ou na regulagem e aferição dos implementos pode ser considerada:
- a) Não há necessidade.
  - b) Baixa.
  - c) Moderada.
  - d) Alta.
- 12) Qual o nível de importância à empresa em questão considera ter o treinamento e qualificação dos seus colaboradores?
- a) Baixo.
  - b) Moderada.
  - c) Alta
  - d) A ausência de treinamento e capacitação não traz impacto para a produção final.

13) A empresa em questão conhece o trabalho do SENA em Itamaraju-BA?

- a) Sim, mas não participamos de suas atividades.
- b) Sim, já participamos de suas atividades.
- c) Não.