

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COORDENAÇÃO DE TCC

GESTÃO DE PESSOAS EM UMA EMPRESA NO RAMO DE FERTILIZANTES
PEOPLE MANAGEMENT IN A COMPANY IN THE FERTILIZERS BRANCH

Linha de pesquisa Gestão Estratégica

Orientanda: Ana Carolina Patrício de Moura

Orientador: Prof.º Irineu Gomes, Msc.

Composição da banca: Prof.^a Ms. Denise Lúcia Mateus G. Nepomuceno

Prof.^a Ms. Lúcia Aparecida de Moraes Abrandes

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo avaliar a gestão de pessoas em uma empresa de fertilizantes, localizada em Goiânia, Goiás. A avaliação está fundamentada nos entendimentos da literatura especializada, nos levantamentos de dados da empresa, histórico, serviços que presta, área de atuação, e o posicionamento da gestora de pessoas e assessora do departamento de recursos humanos da empresa, além da experiência da autora na área de estudos. As avaliações feitas pela gestora de pessoas e a assessora do departamento de recursos humanos apresenta os desafios da área e indica sugestões de melhoria. O trabalho também faz referência a uma consultoria de recursos humanos contratada pela empresa com o objetivo de diagnosticar a área, apontar e indicar alternativas para a implantação de ações estratégicas para a área em estudos.

Palavras-chave: gestão de pessoas; estratégias em RH; estratégias empresariais.

ABSTRACT

This work aims to evaluate people management in a fertilizer company, located in Goiânia, Goiás. The evaluation is based on the understanding of specialized literature, on surveys of company data, history, services provided, area of activity, and the position of the people manager and advisor of the company's human resources department, in addition to the author's experience in the study area. The evaluations made by the people manager and the human resources department's advisor present the challenges in the area and indicate suggestions for improvement. The work also refers to a human resources consultancy contracted by the company with the objective of diagnosing the area, pointing out and indicating alternatives for the implementation of strategic actions for the area under study.

Keywords: people management; HR strategies; business strategies.

INTRODUÇÃO

Em meio a um cenário no qual a competitividade empresarial encontra-se cada vez mais acirrada, destaca-se a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações. Pois, as pessoas são as grandes responsáveis por essas mudanças, tornando-se peças-chaves no desenvolvimento estratégico da organização (DESSLER, 2003).

Através da gestão de pessoas os líderes e gestores de uma organização conseguem rever e analisar como será o fluxo de trabalho de cada departamento além de melhoria contínua no desempenho de todos os colaboradores, onde se pode potencializar o desempenho da organização como um todo.

A gestão de recursos humanos mais estratégica já nos possibilita a entrega dos melhores resultados e o desenvolvimento da área. Os modelos de recursos humanos tradicionais têm o foco centralizado em procedimentos básicos, como selecionar, contratar e treinar os funcionários. No recurso humano estratégico o foco é interligar os setores da empresa integrando com os objetivos de cada setor e do negócio como um todo.

É recomendado que os profissionais de recursos humanos estratégicos trabalhem desenvolvendo pessoas, conhecendo a empresa e identificando as estratégias necessárias para induzir o desempenho individual dos colaboradores incorporando aos princípios da organização, a fim de uma gestão estratégica do negócio.

Neste sentido este trabalho tem como objetivo principal compreender e avaliar a gestão de pessoas na empresa.

Para isso, foram feitos levantamentos gerais da empresa, como seu histórico, produtos e serviços, a área de atuação e o posicionamento da área de recursos humanos.

Para a avaliação, contou-se com a colaboração e posicionamento da gestora de pessoas e assessora de RH.

Na avaliação feita por elas, percebe-se os grandes desafios da empresa e a necessidade de se reorganizar a área com uma visão estratégica de RH. As avaliações mostram que a gestão de pessoas vem trabalhando em uma concepção tradicional e conservadora, enquanto a empresa vem buscando crescimento e desenvolvimento dos negócios, em uma visão estratégica.

Com o objetivo de diagnosticar a área e reposicionar uma linha de atuação estratégica conta-se atualmente com uma consultoria especializada em RH.

Para ampliar os entendimentos, foram realizadas pesquisas bibliográficas que fundamentam o trabalho e ressaltam a importância da gestão estratégica de RH e sua interação com as estratégias empresariais.

METODOLOGIA

No desenvolvimento do trabalho foi adotada a seguinte metodologia.

No primeiro momento foram feitas pesquisas bibliográficas na literatura especializada sobre o tema, com o objetivo de ampliar os conhecimentos, compreender a importância da gestão de pessoas para as organizações e fundamentalmente a relevância de se adotar a concepção estratégica no gerenciamento dos recursos humanos e sua interação e integração com as estratégias empresariais.

Esses entendimentos foram registrados na fundamentação teórica.

Na parte prática, visando contextualizar a empresa, foram feitos levantamentos de dados identificando seu histórico, características, área de atuação, produtos, serviços e clientes.

Em seguida, foi feita a avaliação da gestão de pessoas na empresa, conforme posicionamento da gestora e assessora de RH. A avaliação foi feita via entrevistas com perguntas qualitativas. A avaliação aponta que a gestão de pessoas trabalha ainda numa visão tradicional e a necessidade de evoluir para uma visão estratégica de RH, e venha responder aos objetivos e estratégias empresariais.

Para isso, na busca dessa transformação e na busca estratégica da área, a empresa contratou uma consultoria especializada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Gestão de Pessoas

A história da gestão de recursos humanos remonta à Inglaterra na época em que pedreiros, carpinteiros, trabalhadores de curtumes e outros artesãos organizavam-se, formando associações. Usavam essa união para melhorar as condições de trabalho.

A área evoluiu ainda mais com o evento da revolução industrial no final do século XVIII, a qual estabeleceu as bases para a nova e complexa sociedade industrial. Em suma, a revolução industrial deu início à substituição do trabalho manual, que consumia mais tempo, pelos maquinários e energia a vapor.

As condições de trabalho, os padrões sociais e a divisão de mão-de-obra também sofreram modificações significativas. Um novo tipo de funcionário - o chefe, que não necessariamente era o proprietário da empresa, como era, em geral, o caso em épocas anteriores tornou-se negociador poderoso no sistema fabril inovador. Com essas mudanças, também aumentou a distância entre trabalhadores e proprietários (MALDEN, 1999).

Em 1927, Elton Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho. Essa experiência, iniciada em 1927, na fábrica do Western Electric, no distrito de Hawthorne, em Chicago, teve como objetivo inicial o estudo das influências da iluminação na produtividade, índice de acidentes e fadiga. Seu desenvolvimento, entretanto, veio demonstrar a influência de fatores psicológicos e sociais no produto final do trabalho. Assim começaram a surgir as causas imediatas do aparecimento da Escola de relações humanas. (GIL, 2007)

A estrutura da área de recursos humanos permitiu verificar quais os subsistemas de recursos humanos existentes e, juntamente, com o número de funcionários e grau de escolaridade, inferir trata-se efetivamente de uma área de recursos humanos, ou como demonstra Wood Jr; Curado; Campos (1995), em um Departamento de Pessoal que adota a denominação de Recursos Humanos para passar uma ideia de “modernidade” da empresa.

Fischer (2002 p. 202) cita, que esse novo conceito de Recurso Humano foca na centralidade na composição de estratégias para resultados positivos dentro das empresas da atualidade, e o diferencial de todo esse processo não será a tecnologia, mas as pessoas que criam e utilizam essa tecnologia, conduzindo-a conforme as necessidades existentes. (Michel 2009 .p.71). Chiavenato salienta que:

[...] Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio. (Chiavenato, 2004 p.6)

Pode-se inferir que gestão de pessoas é formada de acordo com a organização e suas características de negócios, podendo contextualizar que essa gestão precisa de pessoas, pois são através delas que grandes resultados podem ser alcançados (CHIAVENATO, 2004).

Atividades da gestão de pessoas nas organizações

A gestão de pessoas é administrada pelo setor de RH das empresas e é uma das suas principais atividades atualmente. Antigamente as funções do RH se limitavam às tarefas burocráticas e administrativas, basicamente. Porém, com a conscientização do quanto o capital humano é valioso, esse setor passou a assumir tarefas voltadas para a capacitação e motivação dos colaboradores, seu bem-estar e sua relação com os demais colaboradores e com a cultura organizacional da empresa.

Nesse sentido, a área de Gestão de Pessoas tem como objetivo ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. Proporcionar competitividade à organização, proporcionar também à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas. Aumentar a auto-realização e a satisfação das pessoas no trabalho. Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Conforme Chiavenato(2010) As principais atividades de gestão de pessoas são técnicas a saber:

- Agregar pessoas: o processo de recrutamento e seleção, no qual consiste na incorporação de novos talentos à empresa, se inicia na fase de planejamento que eles precisam ser desenhados de acordo com os valores da empresa e os que ela busca em

seus candidatos. O RH alinhado com os gestores formulará um processo de contratação compatível com a real necessidade de determinado cargo;

- Aplicar pessoas: consiste na modelagem do trabalho e na avaliação de desempenho;
- Recompensar pessoas: envolve a questão da remuneração, benefícios e incentivos;
- Desenvolver pessoas: treinamento, desenvolvimento, aprendizagem, gestão do conhecimento;
- Manter pessoas: higiene, e segurança, qualidade de vida e relações com empregados e sindicatos;
- Monitorar pessoas: bancos de dados, sistema de informações gerenciais.

Acredita-se que o sucesso de uma organização para a Gestão de Pessoas está inteiramente ligado às pessoas que dela fazem parte, já que lida com o capital humano das empresas, sendo responsável por agregar, recompensar, manter e monitorar pessoas, bem como realizar todos os processos seletivos, desde a constatação de necessidade de divulgação até a contratação final.

Gestão estratégica de recursos humanos

A gestão estratégica de recursos humanos não é um tema novo. Nos dias atuais essa denominação já é utilizada pelo mercado. Segundo Dutra (2016), caracteriza-se como gestão de pessoas como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

A Gestão de Pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a empresa deseja. “Para que isso aconteça, a gestão de pessoas procura conscientizar esse colaborador de que suas ações devem ser respaldadas nos seguintes princípios: desenvolvimento responsável e ético de suas atividades; capacidade de atuação baseada nos princípios da gestão empreendedora” (SOVIENSKI, p. 51-61, 2008.)

Chiavenato (2010), por exemplo, ao invés de referir-se às questões como recursos humanos estratégicos, faz referência a este tema como planejamento estratégico de Gestão de Pessoas. “O planejamento estratégico de gestão de pessoas, nada mais é do que a maneira como a área de Gestão de Pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.”

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão na intenção de melhorias no desempenho, podendo ser notado que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

Para o sucesso da gestão de pessoas na visão estratégica é importante e indispensável que a organização tenha clareza de suas estratégias empresariais, objetivos e metas, de tal forma que haja uma interação entre os desafios empresariais e o posicionamento dos recursos humanos para a consecução dos objetivos estabelecidos na empresa.

Na Gestão Estratégica inclui-se uma análise do ambiente externo para antecipar oportunidades e ameaças ao bom desempenho organizacional, sendo um dos desafios para a

Gestão de Pessoas a atração e a retenção de talentos e uma análise do ambiente interno, abordando os pontos fortes e fracos da organização e suas principais causas. As organizações são um organismo movido a ideias que devem ser oxigenadas para que não permaneçam estagnadas perante as mudanças dos contextos interno e externo.

De acordo com Teixeira et al. (2010, p. 16), “a gestão estratégica não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Caracteriza-se como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e consequências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo”. É importante salientar que a área de Gestão de Pessoas é vista em muitas empresas como uma área estratégica, pois é ela que provê a organização das pessoas e, conseqüentemente, das competências necessárias para que conquistem seus objetivos.

As organizações, atualmente, valorizam o conhecimento e a informação como ativos estratégicos e devem investir em ações para que esses ativos não sejam perdidos.

Para Maximiano (2014 p.229) Há três modelos principais de estratégias de recursos humanos, que são interativos entre si.

Os três modelos são apresentados pelo autor conforme a seguir:

- Universalista: Pressupõe uma forma ideal - one best way - de administrar pessoas, independente do contexto.
- Situacional: Propõe o ajuste entre a estratégia de negócios e a estratégia de recursos humanos. Cada estratégia de negócios necessita de um tipo específico de estratégia de recursos humanos.
- Capital humano: Enfatiza as pessoas e não os métodos e processos para administrá-las. Segundo o enfoque do capital humano, que tem origem na visão baseada em recursos, é das pessoas que depende a competitividade sustentada da organização.

Para isto, afirma o autor, as organizações devem adotar as melhores práticas de gestão de pessoas. Maximiano(2014 p.229) traz que o modelo universalista que aplica a estratégia consiste em definir processos para garantir satisfação e comprometimento das pessoas, que são determinantes do desempenho como:

- Segurança no emprego.
- Recrutamento das pessoas certas.
- Uso interno de equipes autogeridas e descentralização de autoridade.
- Salários elevados, ligados ao desempenho.
- Altos investimentos em treinamento.
- Redução de hierarquia.
- Compartilhamento de informação

Maximiano (2014 p.230) aborda que quanto ao modelo situacional consiste em buscar o ajuste ou alinhamento entre a estratégia da empresa e a estratégia de recursos humanos.

[...]Quanto ao modelo de capital humano Maximiliano assim se posiciona [...O modelo do capital humano tem por princípio a estratégia corporativa da visão baseada em recursos (Resource Based View - RBV). De acordo com este modelo, é o conjunto organizado dos recursos (tecnologia, conhecimento, cultura, competência, networks) que singulariza a empresa e fornece a vantagem competitiva sustentável. O modelo da RBV reconhece que (1) a função de RH é estratégica, no sentido de que ajuda a desenvolver as vantagens competitivas sustentáveis, e também que (2) os empregados são os ativos mais importantes para o desenvolvimento e manutenção dessas vantagens. Maximiano (2014 p.231)

O autor afirma que o modelo aplicado à estratégia de RH envolve a atuação em duas frentes, sintetizadas na ideia de melhores pessoas com melhores processos.

- A primeira é formação da vantagem do capital humano, que depende das pessoas que a organização emprega. A vantagem do capital humano está vinculada, portanto, aos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção de pessoas singulares - raras, valiosas, inimitáveis, insubstituíveis. Em quem você consegue pensar?
- A segunda frente de atuação é a criação de vantagens dos processos sociais que se desenvolvem lentamente na organização e que podem ser difíceis de copiar pelos concorrentes.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Apresentação da empresa

O presente trabalho teve como base de estudo a gestão de pessoas na empresa Anonymus Fertilizantes LTDA, onde atua no mercado há 20 anos na fabricação de fertilizantes.

Caracteriza-se por ser uma empresa no ramo de fertilizantes e produtos agrícolas, atendendo a necessidade dos seus clientes com produtos e soluções para o meio agrícola, com o intuito de oferecer uma excelente prestação de serviço aos seus clientes. Para ampliar a competitividade é preciso ter a capacidade de oferecer produtos agrícolas com a qualidade demandada pelo seu público-alvo, com limpeza, organização, uso eficiente de recursos, baixo impacto ambiental e satisfação de todos os envolvidos. A gestão sustentável define um norte direcionado à sustentabilidade, expresso na missão, na visão e nos valores da empresa.

A empresa está localizada na Avenida das Gameleiras, na cidade de Goiânia situada no Estado de Goiás.

A empresa trabalha com o segmento de fabricação de adubos e fertilizantes orgânicos e organofosfatados e conta com 90 funcionários e possui apenas a matriz na cidade Goiana e um ponto de apoio na cidade de Rio Verde no Estado de Goiás.

A missão, a visão e os valores apresentam-se como diretrizes para as organizações, determinando a cultura organizacional, nesse sentido às informações coletadas quanto à missão, visão e valores foram por meio do site da organização, no qual empresa tem como **missão** “assegurar a produtividade e sustentabilidade do negócio dos nossos clientes através da produção e fornecimento de fertilizantes orgânicos e organominerais, sustentado por suporte operacional e biotecnologia no processamento dos resíduos agroindustriais”, como **visão** “ser marca de referência nacional no Fornecimento de Fertilizantes Orgânicos e Organominerais, reconhecida pela Força de seus Valores e Suporte Operacional” e como

valores “a transparência, o compromisso com a qualidade, a valorização das pessoas e o respeito ao Meio Ambiente”.

Gestão de pessoas na empresa

A gestão de pessoas da organização investiu na estruturação da área com reforço do quadro de funcionários e incentivo constante ao desenvolvimento de programas e projetos com foco no bem-estar da equipe, criando assim, um ambiente de confiança e incentivando a cultura de inovação, com equilíbrio e tolerância aos erros. A área trabalha com foco em pessoas, humanizando as relações, valorizando o bem estar dos colaboradores, proporcionar engajamento para o crescimento profissional, acreditando que horizontalizar as relações considerando as pessoas e sua satisfação é mais importante que hierarquias rígidas e processos exageradamente burocráticos, sendo movidos pela inovação e simplicidade.

Todos os profissionais executam atividades sob o controle da organização que afetam a qualidade dos produtos e/ou serviços aos clientes, o desempenho ambiental e a capacidade de cumprir os requisitos legais, devem ser competentes com base na escolaridade, experiência, treinamentos, apropriados a cada cargo/função desempenhada.

Avaliação da gestão de pessoas pela gestora e assessora de recursos humanos

A fim de entender o modelo atual de gestão de RH, foi realizada uma avaliação qualitativa via entrevista junto à gestora e assessora de RH.

Na avaliação buscou-se a compreensão da gestora e assessora de RH quanto à expectativa e melhorias para o processo de gestão de pessoas e os desafios que a empresa apresenta para consolidar uma nova organização para a área. Ao final, com base nas avaliações mencionadas e nos levantamentos de dados propostos pela assessoria para melhorar a gestão de RH foram feitas as análises e comentários gerais sobre a gestão de pessoas na empresa. A seguir as questões tratadas:

Quais são os desafios atuais na gestão de pessoas na empresa?

Gestora de RH

“Mudança de cultura, promover a inovação na equipe, pressão de ter de motivar um time inteiro, ter tempo para ser estratégico, capacitar e desenvolver pessoas.”

Assessora de RH

“Acredito que os desafios são vários e mutáveis, dependendo da geração. Inclusive, a questão da diferença de geração de um colaborador para outro, já é um desafio por si só. A questão de ter tempo e gerenciá-lo para que possamos ser mais estratégicos é um desafio atual não só na área de RH/Gestão de Pessoas, mas também para as mais diversas áreas. Ter e manter os colaboradores envolvidos, engajados e motivados nas rotinas diárias da organização é sem sombras de dúvidas, um grande desafio”.

Na sua visão quais são as expectativas e contribuições de melhorias na gestão de pessoas?

Gestora de RH

“A sistematização sem dúvida vai contribuir para que o RH funcione de forma mais estratégico, de forma que os colaboradores do departamento possam trabalhar de forma mais estratégicas, contratações assertivas, alinhamento dos objetivos empresariais”.

Assessora de RH

“Como já é de se esperar, todo colaborador busca reconhecimento na sua área de atuação, para isso, é necessário que tenhamos um plano de carreira, onde se ofereça condições reais de melhorias/acréscimo salarial e crescimento profissional.

Também é possível citar a aplicação de cursos e oportunidades de conhecimento, para que os colaboradores tenham oportunidades melhores de crescimento não apenas profissional mas também pessoal. E por último, mas não menos importante, proporcionar um ambiente de trabalho saudável, o que não é tarefa fácil dentro das organizações, mas que sem sombra de dúvidas, onde os colaboradores se sentem bem e valorizados, reflete diretamente de forma positiva, no seu desempenho”.

Quais são as propostas, objetivos, planos que você entende que melhor pode qualificar a empresa?

Gestora de RH

“Analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, incluir um Sistema de gestão integrada, otimizar resultados, diminuir as taxas de turnover, reduzir gastos”.

Assessora de RH

“Para qualificação de uma empresa, é necessário que se invista principalmente nos colaboradores, porque eles despendem grande parte das atividades. Vejo que a implantação de ações estratégicas como: implantação de um RH Estratégico, implantação de aprimoramento individual, melhorias no clima organizacional, dentre outros.

Uma empresa que investe no crescimento e bem-estar dos seus colaboradores obterá em uma escala mais elevada os seus retornos”.

Para realização dessas propostas de que maneira você entende que essas ações propostas podem contribuir no crescimento da empresa?

Gestora de RH

“Aplicando as propostas da resposta anterior sejam assertivas, tendo entendimento do negócio, conhecendo os processos da empresa, foco no resultado, fazendo com que a empresa alcance a sua excelência”.

Assessora de RH:

“Com toda certeza, todo conhecimento é válido e uma empresa que se dispõe a buscar e implantar melhorias a nível organizacional irá obter resultados positivos. Claro que não é um desafio fácil e rápido, mas terá resultados satisfatórios”.

Na sua avaliação quais são os pontos fortes e fracos dentro da empresa na gestão de pessoas?

Gestora de RH:

“Pontos fortes: Turnover controlado, oferta de qualificação para empregados, trabalho em equipe eficiente. Pontos fracos: falta de reconhecimento, confundir gestão com propriedade, falha na comunicação, falta de feedback, não confiar na sua equipe”.

Assessora de RH:

“Acredito que, um dos pontos mais fortes dentro de uma empresa é a aplicação, empenho e desenvolvimento de um clima organizacional positivo, onde os colaboradores se sintam parte importante da organização, o que independe de cargo. Criando assim, uma cultura organizacional altamente positiva. O ponto “fraco” ou melhor, a ser trabalhado, é precisamente o oposto da observação anterior, uma empresa que só vê seus colaboradores como mão de obra, raramente obterá os resultados almejados”.

Comentários gerais

Com base nas respostas obtidas nas avaliações da gestora e assessora de RH, percebe-se que a área e a empresa como um todo encontram-se com muitos desafios, no departamento foi identificado uma sobrecarga de trabalho o que dificulta eventuais momentos de motivação, inclusive para treinamentos entre os colaboradores. Identifica-se também que o departamento de RH segue com modelo tradicional, com pouca produtividade motivacional. Entretanto, a empresa vem buscando adotar novos métodos com uma gestão mais organizada e estratégica de RH. Para isso acredita-se no trabalho de uma assessoria especializada contratada pela empresa, para realizar um diagnóstico da área e propor soluções para resolver os grandes desafios o que levará ao aprimoramento dos processos de recursos humanos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os objetivos propostos foram atingidos satisfatoriamente. As avaliações realizadas com a gestora e a assessora foram relevantes para a compreensão do processo de gestão de RH na empresa.

O trabalho da assessoria para a melhoria contratada pela empresa para aprimorar a gestão de RH se apresenta como importante solução para resolver os desafios e problemas identificados. Com os trabalhos da assessoria, espera-se evoluir de uma gestão tradicional de RH para uma gestão estratégica. Essa transformação possibilitará maior contribuição da área de RH na realização dos objetivos empresariais. Por se tratar de trabalhos que envolvem a cultura organizacional, os resultados serão conquistados a médio e longo prazos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BASTOS, E. K. X. **Boletim de Expectativas**. Carta de Conjuntura número 48, Terceiro Trimestre. Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, 2ª Ed. Editora CAMPUS, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, 3ª Ed., Editora Elsevier, 2010.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas**. Editora Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo:Atlas, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amarau, **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**, de Rio de Janeiro:LTC,2014.

MINAYO, M. C. S., **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. 18. Ed. Petrópolis, 1994.

SKALA, K. Balancing the human equation. *Workforce*, mar. 1999, p. 54-9.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. *Revista Científica de Administração*, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TEIXEIRA, G. M; SILVEIRA, A. C; NETO, C. P. S; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2010

RESOLUÇÃO nº038/2020 – CEPE

ANEXO IV

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante Carla Carolina Fabricius de Moura
do Curso de Administração, matrícula 20151002301300,
telefone: 62 98280 3050 e-mail _____, na
qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei nº 9.610/98 (Lei dos
Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a
disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado
Costos de Fixos em uma empresa por meio de Jéris Ligantes

gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme
permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato
especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND);
Vídeo (MPEG, MOV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou
impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de
graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 12 de Dezembro de 2022.

Assinatura do(s) autor(es): X Carla Carolina F. Moura

Nome completo do autor: Carla Carolina F. Moura

Assinatura do professor-orientador: Ismael Gomes

Nome completo do professor-orientador: Ismael Gomes