

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

**ESTUDO DE CASO: GESTÃO DE PESSOAS NA USINA ENGENHO NOVO**

**CASE STUDY: PEOPLE MANAGEMENT AT USINA ENGENHO NOVO**

**LINHA DE PESQUISA: GESTÃO ESTRATÉGICA**

João Marcelo Sousa Valadão  
Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tereza Cristina Pinheiro de Lima  
Prof<sup>ª</sup>. Gisely Mesquita  
Prof<sup>º</sup>. Jolson Fonseca

**RESUMO**

Este estudo analisou a Gestão de Pessoas na Usina Engenho Novo, focando em Recursos Humanos, estruturação do departamento, forças e fraquezas, processos existentes, desafios, projetos futuros e sugestões para aprimorar o relacionamento direto. Metodologicamente, utilizando revisão teórica, pesquisa exploratória e entrevista vinculada com o diretor de pessoal foram gravadas e transcritas. Resultados apontam que a gestão de pessoas está predominantemente no nível operacional, necessitando de investimentos e melhorias em diversas áreas. A Usina Engenho Novo demonstrou compromisso sólido com o aprimoramento organizacional, fortalecendo a estrutura de Gestão de Pessoas. Prioridade à segurança e investimentos em treinamentos destacam o comprometimento com a integridade e desenvolvimento dos colaboradores. Resultados positivos em integração, treinamento e desenvolvimento refletem a eficácia da empresa em criar ambiente propício ao crescimento profissional. O sistema de recrutamento e remuneração flexível destaca-se pela eficiência na atração e retenção de talentos. Enfrentando desafios com abordagem prática, a empresa fortalece laços com a equipe.

**PALAVRAS CHAVES**

Gestão de Pessoas; Aprimoramento Organizacional; Recrutamento Flexível.

**ABSTRACT**

This study analyzed People Management at Usina Engenho Novo, focusing on Human Resources, department structuring, strengths and weaknesses, existing processes, challenges, future projects and suggestions to improve direct relationships. Using theoretical review and exploratory research, interviews with the personnel director were recorded and transcribed. Results indicate that people management is predominantly at the operational level, requiring investments and improvements in several areas. Usina Engenho Novo demonstrated a solid commitment to organizational improvement, strengthening the People Management structure. Priority to safety and investments in training highlight the commitment to the integrity and development of employees. Positive results in integration, training and development reflect the company's effectiveness in creating an environment conducive to professional growth. The flexible recruitment and remuneration system stands out for its efficiency in attracting and retaining talent. Facing challenges with a practical approach, the company strengthens ties with the team.

**KEYWORDS**

## INTRODUÇÃO

O diagnóstico da usina Engenho Novo na área de gestão de pessoas representa elementos cruciais para o entendimento e aprimoramento do desempenho organizacional. No contexto dinâmico e desafiador do setor sucroenergético, a eficácia operacional e o alcance de metas estratégicas estão intrinsecamente ligados à gestão eficiente de recursos humanos. Quando o planejamento estratégico não vai ao encontro das ações da gestão de pessoas, ocorrem problemas significativos. (MASCARENHAS, 2008; PIRES, 2011)

A usina Engenho Novo, como parte integrante desse cenário, demanda uma abordagem cuidadosa para identificar oportunidades de melhoria, otimizar processos e potencializar o capital humano. Além disso, com o mercado cada vez mais dinâmico, mudanças ocorrem sem um planejamento prévio, deixando de se analisar o impacto destas. (LUIZÃO; MOREIRA, 2010)

A gestão de pessoas, enquanto disciplina estratégica, assume um papel preponderante na consecução dos objetivos organizacionais. No contexto da usina Engenho Novo, as práticas de gestão de pessoas não apenas impactam o desempenho individual dos colaboradores, mas também reverberam nos resultados globais da empresa. Dessa forma, a realização de um diagnóstico se faz essencial para compreender as atuais práticas, identificar desafios e estabelecer diretrizes que promovam um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e alinhado aos objetivos corporativos. Kinicki e Kreitner (2006, p. 45), ampliando e reforçando as opiniões supracitadas, assinalam que a base do comportamento organizacional é constituída por um conjunto diversificado de disciplinas que inclui: a Psicologia, a Administração, a Sociologia, a Teoria das Organizações, a Psicologia Social, a Estatística, a Antropologia, a Teoria Geral dos Sistemas, a Economia, a Tecnologia da Informação, a Ciência Política, o Aconselhamento Vocacional, o Gerenciamento do Estresse Humano, a Psicometria, a Ergonomia, a Teoria da Decisão e a Ética.

A busca por um equilíbrio entre eficiência operacional e satisfação dos colaboradores se configura como um desafio constante, e a compreensão aprofundada desse contexto proporcionará insights valiosos para a implementação de estratégias efetivas e sustentáveis. Com caráter exploratório, este estudo adotou uma abordagem qualitativa, priorizando as diretrizes de Mattos (2006, p. 68) concernentes à condução de pesquisas alheias ao paradigma das ciências naturais. Optou-se pela linguagem natural aberta, caracterizada por uma nova ordem de conhecimento, especialmente relevante para o campo da administração.

O objetivo geral do diagnóstico da área de gestão de pessoas é realizar o diagnóstico da área de Recursos Humanos na Usina Engenho Novo e analisar os pontos fortes e fracos identificando as possíveis melhorias.

Os objetivos específicos delineados para a pesquisa do diagnóstico da Usina Engenho Novo e sua área de gestão de pessoas são estrategicamente formulados para proporcionar uma compreensão aprofundada e abrangente da atual situação operacional e organizacional. Na área de gestão de pessoas, a pesquisa visa aprimorar os processos de recrutamento e seleção, melhorar os programas de treinamento e desenvolvimento, e otimizar as políticas de remuneração e benefícios.

Dessa forma, a problematização centraliza-se na necessidade de um diagnóstico da área de gestão de pessoas da Usina Engenho Novo em direção a um patamar de excelência operacional e gestão de pessoas eficiente e sustentável.

A pesquisa está atrelada as seguintes questões: Como está estruturada a área de Gestão de Pessoas? Estratégico, tático ou operacional? Quais as ações são desenvolvidas na área de RH? De que maneira os programas de treinamento e desenvolvimento podem ser aprimorados para fortalecer as competências dos colaboradores e impulsionar seu desenvolvimento profissional? Como as atuais políticas de remuneração e benefícios impactam a motivação e a satisfação dos colaboradores, e quais ajustes podem ser feitos para garantir a competitividade no mercado de trabalho e a retenção de talentos?

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **GESTÃO DE PESSOAS**

A realização de um diagnóstico abrangente na Usina Engenho Novo e na área de gestão de pessoas requer uma sólida fundamentação teórica que abarque diferentes aspectos cruciais para o sucesso operacional e organizacional. Beauvallet e Houy (2010, p. 93) sustentam que os mecanismos chaves e as variáveis decisivas que justificariam as vantagens competitivas das empresas ditas enxutas, ou que praticam gerenciamento sem gorduras, estão diretamente relacionados à Gestão de Pessoas.

A gestão de pessoas é uma disciplina estratégica que aborda a administração eficiente dos recursos humanos de uma organização para atingir seus objetivos. Esse processo abrange diversas fases, desde o recrutamento e seleção até o desenvolvimento contínuo, a motivação, a retenção e a gestão do desempenho dos colaboradores. Guest e Conway (2011, p. 15) confirmaram a associação entre a adoção de mais práticas de Gestão de Pessoas, maior efetividade organizacional e melhorias em uma série de indicadores de desempenho. Um ponto crucial é o recrutamento e seleção, garantindo a contratação de profissionais alinhados à cultura organizacional. Investir no desenvolvimento contínuo dos colaboradores é essencial, por meio de programas que aprimorem habilidades técnicas, comportamentais e de liderança.

Motivar e engajar os colaboradores envolve estratégias como reconhecimento, feedback construtivo, oportunidades de crescimento profissional e a criação de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar. A comunicação transparente é fundamental para o sucesso da gestão de pessoas, estabelecendo canais eficazes vertical e horizontalmente. Sistemas de remuneração justos e políticas de benefícios atraentes são cruciais para atrair, reter e motivar os colaboradores. O estudo conduzido por Katou (2012, p. 21) mostrou que as políticas de Gestão de Pessoas têm um efeito positivo sobre o desempenho organizacional avaliado por meio de atitudes (satisfação, comprometimento, motivação) e comportamentos (faltas, volume de negócios, disputas) dos empregados.

A avaliação regular e construtiva do desempenho é vital para alinhar metas individuais aos objetivos organizacionais. Promover um clima organizacional positivo, que inclua um ambiente de trabalho inclusivo e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, contribui para o bem-estar dos colaboradores. Segundo Rizzatti (2002, p. 33), “os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram no início da década de 1960, nos Estados Unidos, com o trabalho de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional como parte de um grande movimento gerencial denominado

behaviorismo”. A gestão de pessoas eficaz também reconhece e promove a diversidade, criando um ambiente que valoriza diferentes habilidades e perspectivas.

O desenvolvimento de planos de sucessão e oportunidades de progressão na carreira é essencial para reter talentos e manter a continuidade e sustentabilidade organizacional. Além disso, uma gestão de pessoas eficiente deve ser ágil e capaz de se adaptar às mudanças, preparando os colaboradores para enfrentar desafios e aproveitar oportunidades. Em resumo, a gestão de pessoas não apenas atende às necessidades individuais dos colaboradores, mas também contribui significativamente para o sucesso e a sustentabilidade da organização como um todo. A principal causa desta nova realidade é o aumento do número de contratos a prazo devido a constantes momentos de instabilidade econômica (ROBBINS, 2007).

### **Abordagens Contemporâneas em Gestão de Pessoas**

A Área de Gestão de Pessoas – GP, possuem a função de encontrar, manter e atrair pessoas de que a organização necessite. Isso está relacionado com as atividades que começam antes de um funcionário ser empregado pela organização e vai além de um funcionário ser desligado. Além disso, existem outras funções ligadas aos recursos humanos, tais como: recrutamento e seleção de pessoas com habilidades apropriadas; desenvolvimento; treinamento; remuneração; avaliação de desempenho; higiene, saúde e segurança no trabalho; administração pessoal de funcionários; planejamento de mão de obra; relocação e aposentadoria dos funcionários (LACOMBE, 2005).

Neste ambiente volátil, os trabalhadores necessitam de uma preparação muito mais complexa para navegar com confiança no mercado de trabalho (BARDAGI et al., 2012; BRASIL et al., 2012). As pessoas são fundamentais dentro de uma organização, e o planejamento na gestão de pessoas é um dos fatores fundamentais na administração onde perpassa pela seleção de indivíduos necessários para o desenvolvimento e crescimento da organização perante seus propósitos econômico-financeiros dentro de um período.

### **Cargos e Salários**

A estratégia de remuneração e salários deve ser estabelecida de forma compatível com o mercado, considerando as organizações pertencentes ao mesmo setor econômico, deve-se também levar em conta, o desempenho do funcionário e o piso salarial previsto por lei para determinado cargo exercido.

Nos artigos da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), 457; 458 (Do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943) nos trazem a definição jurídica de remuneração e salário:

Art. 457- Compreendem-se na remuneração do empregado, para todos os efeitos legais, além do salário devido e pago diretamente pelo empregador, como contraprestação do serviço, as gorjetas que receber (CLT/2015).

Os cargos representam as atividades e funções requeridas para um eficiente desempenho organizacional e ponto de partida para que as organizações alcancem os resultados almejados. E é o salário que serve como balizador de toda a relação de emprego, uma forma de retribuição pelas atribuições exercidas no cargo, que para o trabalhador é entendido como uma relação de reciprocidade pelo trabalho prestado o que irá afetar suas contribuições ao longo do tempo (PONTES, 2001).

Neste contexto para que o empregado se torne um agente de desempenho organizacional de diferencial competitivo é necessário que a empresa o valorize por meio de recompensas, que seriam o conjunto do salário, remuneração e benefícios. A remuneração pode ser dividida em remuneração direta e indireta, sendo a direta o dinheiro recebido em detrimento do trabalho prestado podendo ser fixa, que seria o salário em si atribuído ao cargo, e de forma variável, com base nos resultados obtidos, onde quando conquistados o funcionário poderá ser bonificado com prêmios individuais, participação acionária e nos lucros. Cabe-se frisar que, mesmo os cargos de mesma família, ou seja, independentemente das pessoas terem o mesmo cargo estas podem ter desempenhos diferentes e quem é melhor deve receber mais por isto (PEREIRA, 2014).

Com base nisso, surge a elaboração do plano de cargos e salários com o intuito de se levantar as tarefas e funções que cada cargo exige bem como o perfil profissional ideal para o mesmo, que segundo pesquisas realizadas: A Usina Engenho Novo, fundamentada em sua compreensão aprofundada sobre a vital importância da gestão eficaz de cargos e salários, inicia uma iniciativa estratégica para desenvolver um plano robusto. Este plano não apenas visa estabelecer uma estrutura salarial transparente e equitativa, mas também visa identificar minuciosamente as tarefas e funções específicas de cada cargo, delineando o perfil profissional ideal associado. Os estudos relatam que:

A remuneração tem componentes intrínsecos importantes, como todo processo de valorização. A remuneração traduz em muitas situações a importância relativa da pessoa para empresa e seu status profissional para o mercado. Ao tratarmos a remuneração como um fator objetivo, perdemos a perspectiva de todo o seu valor simbólico em nossa sociedade (DUTRA, 2012, p.181).

Partindo da premissa de que a clareza nas responsabilidades é essencial para uma gestão eficiente, cada cargo passará por uma análise metódica para identificar suas atribuições específicas. Este processo resultará em um mapa claro das contribuições esperadas de cada posição na empresa, não apenas alinhando as expectativas, mas também possibilitando uma avaliação justa e precisa do desempenho individual.

Essa iniciativa também destaca o compromisso da Usina Engenho Novo em proporcionar um ambiente de trabalho estruturado. Ao definir claramente as expectativas e requisitos para cada função, a empresa promove um ambiente organizacional coeso e orientado para objetivos. Essa estrutura contribui para a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

## **Recrutamento e Seleção**

O recrutamento refere-se a fase inicial do preenchimento de uma vaga, ou seja, a oferta e o conhecimento de uma oportunidade oferecida por uma empresa. Este por sua vez se subdivide em recrutamento externo, onde há a busca por candidatos no MRH (Mercado de Recursos Humanos) que ocorre quando a organização deseja novos conhecimentos, personalidades e uma visão diferenciada daquelas já inseridas na cultura organizacional. E o recrutamento interno que é utilizado quando se quer aproveitar as competências e habilidades já existentes para cargos mais elevados ou de mesmo nível hierárquico, que podem ser por meio de promoções ou transferências (CHIAVENATO, 2009).

Já a seleção é a escolha do candidato mais adequado a organização tanto por suas aptidões, habilidades, conhecimentos, experiências quanto para o perfil exigido pelo cargo. Cabe salientar que é uma das fases mais importantes, pois é o momento em que a organização tem a oportunidade de selecionar o candidato “ideal”, que pode vir a

ser, no futuro, um meio de diferencial competitivo. Entretanto, para que isto ocorra é preciso sair do foco da visão de gestão de RH tradicional, ainda que presente na maioria das pequenas empresas, focada nos processos e tarefas, rotinas do dia a dia, formas simplificadas de recrutamento e seleção (que visem somente as atribuições do cargo); treinamentos voltados para melhor desenvolvimento de tarefas, e que se incrementem o RH estratégico. Que além de buscar captar pessoas que possuem habilidades e competências para determinado cargo buscam também aquelas que podem se tornar capital intelectual para a empresa, por meio de seu potencial criativo e produtivo, e fazer diferença a curto prazo, zero a dois anos, médio prazo, dois a cinco anos, e principalmente a longo prazo, mais de cinco anos (PEREIRA, 2014).

Dessa forma, surge a questão de como as competências podem ser baseadas em conhecimentos relacionados às funções desempenhadas ou como multicompetências que se referem à capacidade do trabalhador em desempenhar diferentes funções (CHIAVENATO, 2020). O recrutamento externo amplia horizontes ao trazer novos conhecimentos e perspectivas do Mercado de Recursos Humanos, enriquecendo a cultura organizacional. Por outro lado, o recrutamento interno reflete o reconhecimento das competências já existentes, promovendo colaboradores para cargos mais elevados e estimulando um ambiente interno de desenvolvimento contínuo.

A fase de seleção, neste contexto, vai além de uma análise convencional de aptidões e experiências, buscando identificar candidatos que não apenas atendam às demandas imediatas do cargo, mas que também possuam potencial para se tornarem parte integral do capital intelectual da empresa. A visão estratégica de Recursos Humanos na Usina Engenho Novo está focada não apenas em atender às necessidades presentes, mas em antecipar as demandas futuras, construindo uma equipe que não apenas execute tarefas, mas que seja fundamental para a inovação e o sucesso organizacional a longo prazo. Segundo Ulysse (2006, p. 15) nos traz um conceito em que o salário mínimo é o efeito de uma compressão da distribuição salarial e, portanto, de uma redução da desigualdade salarial para quem continua trabalhando após aumento do salário mínimo, além de regressões por decil de renda usando salário como variável dependente e salário mínimo como variável independente.

## **Treinamento e Desenvolvimento**

Devido as constantes modificações macroambientais, competição por nichos e segmentos de mercado, maior competição interna e ascensão na carreira as organizações começam a notar a importância dos treinamentos, com o intuito de melhor produzirem e aumentar a autoconfiança de seus funcionários. Estes por sua vez visam promover a aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes na busca pela melhor adequação entre as características dos empregados com as dos cargos. Mas cabe clarificar esta questão apresentando mais detalhes, conforme segue:

Treinamentos externos: são os módulos de treinamentos aplicados fora do recinto da empresa, em geral por empresas de consultoria especializadas em treinamento ou por renomados especialistas em determinado tema específico. Dividem-se segundo a homogeneidade do grupo, em: Treinamento in company: sessões de treinamento realizadas somente com empregados de uma mesma empresa. Treinamento aberto: sessões de treinamento das quais participam empregados de diversas empresas, formando um só grupo. (MARRAS, 2011, p. 157).

É importante que o processo de treinamento esteja integrado com outras áreas de recursos humanos para que se tenha um constante *feedback* do que precisa ser melhorado e aperfeiçoado. Como na parte de recrutamento e seleção por meio da capacitação de novos funcionários, o chamado treinamento de integração; pelo

acompanhamento e avaliação de informações sobre promoção, previsão de vagas, capacitação, entrevistas de desligamento e avaliação de desempenho; pela administração de cargos e salários do que precisa ser readequado e como proceder em relação aos treinamentos; e o controle pessoal, por meio da avaliação de pontos fortes e fracos e como o treinamento poderia minimizar e maximizá-los (FRANÇA, 2011).

A partir disso, a principal razão pela qual as empresas treinam é proporcionar aos empregados novas habilidades ou melhorar as já existentes, bem como ensinar peculiaridades e especificidades da empresa, atualizar e adotar a prática de conhecimentos contínuos, contribuir para atrair e reter bons profissionais, proporcionar um ambiente desafiador e motivador e acompanhar as constantes mudanças do ambiente externo. Isto com o intuito de que as atividades sejam desenvolvidas de forma eficiente para alcançar ganhos de produtividade.

### **Avaliação de Desempenho**

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e necessidade de mudar bem como pela dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade em meio as mudanças (GRAMIGNA, 2007). Neste contexto as organizações atuais tem como grande desafio a constante adaptação do seu ambiente interno em detrimento das mudanças do macroambiente, ambiente externo. E isto leva a outro desafio que é motivar as pessoas, por meio de incentivos tanto pessoais quanto profissionais, na busca pela qualidade e produtividade organizacional.

O desempenho pode ser medido basicamente por meio da produção – pelas informações do volume de vendas, unidades produzidas e lucro; pelas pessoas – com dados relativos ao próprio funcionário como taxa de rotatividade, absenteísmo, número de queixas registradas; pela administração por objetivos – se o funcionário atingiu aquilo que fora estabelecido antecipadamente com seu supervisor; e por medições subjetivas – com perguntas referente ao comportamento do funcionário (FRANÇA, 2011).

Segundo pesquisas realizadas para que isto ocorra de forma efetiva há sete passos essenciais para a construção de uma avaliação de desempenho que seriam a definição dos objetivos, por meio da identificação do grau de adequação das pessoas a suas funções; o fornecimento do feedback aos funcionários; a escolha do método, através da análise do perfil organizacional em relação ao grau de envolvimento das pessoas nos processos; do desenvolvimento de instrumentos de avaliação; da capacitação dos avaliadores para realizar a avaliação; da análise de resultados; da implementação do plano de ação, relacionada as metas de melhorias acordadas entre supervisor e subordinado e por último do gerenciamento do desempenho (PEREIRA, 2014).

### **Qualidade de vida, saúde, segurança no trabalho**

Além da saúde a segurança no trabalho é primordial remeter-se ao conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas com o intuito de prevenir acidentes e eliminar as condições inseguras do ambiente por meio da instrução das pessoas quanto à necessidade de práticas preventivas no trabalho. Segundo a Lei 6.367/1976 em seu artigo II, acidente de trabalho é “aquele que ocorre pelo exercício do trabalho, a serviço da empresa, provocando lesão corporal ou perturbação funcional, que cause morte, perda, ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o processo laboral” (PEREIRA, 2014, pag.326).

Como órgão garantidor da defesa pelos direitos trabalhistas cabe-se citar os sindicatos, que apesar de suas medidas a curto prazo causar a diminuição nos resultados organizacionais, a longo prazo podem melhora-lós, pois a melhoria das remunerações e benefícios proporciona condições de trabalho com segurança o que melhora o ambiente interno e favorece condições de atrair os mais capazes e obter maior produtividade (LACOMBE, 2005).

Para além da saúde, a segurança no ambiente de trabalho representa um elemento crucial, envolvendo um conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas. O objetivo é prevenir acidentes e eliminar condições inseguras, instruindo os colaboradores sobre a importância de práticas preventivas. A definição legal de acidente de trabalho, conforme a Lei 6.367/1976, destaca sua ocorrência durante o exercício profissional, a serviço da empresa, resultando em lesão corporal ou perturbação funcional que cause morte, perda ou redução permanente ou temporária da capacidade laboral.

No que diz respeito à defesa dos direitos trabalhistas, os sindicatos desempenham um papel essencial. Segundo Costa (2008), abordar a retenção de talentos significa destacar a valorização, reconhecimento e alcance de objetivos. Embora suas medidas imediatas possam impactar os resultados organizacionais, a longo prazo, melhorias nas remunerações e benefícios oferecem condições de trabalho mais seguras, contribuindo para um ambiente interno aprimorado e facilitando a atração de talentos capazes, resultando em maior produtividade.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho transcende a mera ausência de riscos físicos, abrangendo fatores que impactam o bem-estar geral dos colaboradores. Envolve aspectos como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, estímulo ao desenvolvimento profissional, incentivo à saúde mental e física, e criação de um ambiente que promova a satisfação e a motivação.

Investir na qualidade de vida no trabalho não apenas eleva o moral dos colaboradores, mas também contribui para a retenção de talentos e a construção de uma cultura organizacional saudável. Programas de bem-estar, flexibilidade de horários, suporte emocional e oportunidades de desenvolvimento são componentes essenciais para criar um ambiente propício à qualidade de vida, resultando em equipes mais engajadas, produtivas e resilientes.

## **Benefícios**

A política de benefícios é um componente fundamental da estratégia de gestão de pessoas, visando não apenas atrair talentos, mas também promover o bem-estar e o engajamento dos colaboradores. Eles vão além de aspectos financeiros, abrangendo uma gama de incentivos que contribuem para a qualidade de vida e a satisfação no trabalho. Desenvolvimento é “o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p.338).

Entre os benefícios, destaca-se a assistência médica abrangente, proporcionando cobertura ampla para a saúde física e mental dos colaboradores. De acordo com Vergara (2004, p. 69), o levantamento de dados caracteriza-se pela pergunta direta às pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Programas de bem-estar, que incluem atividades físicas, acompanhamento nutricional e suporte emocional, demonstram o compromisso da Usina Engenho Novo com a saúde integral de sua equipe.

Além disso, é valorizado o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, oferecendo flexibilidade de horários, licenças remuneradas para situações especiais,

como paternidade e maternidade, e programas de desenvolvimento profissional. Esses benefícios não apenas contribuem para a retenção de talentos, mas também promovem um ambiente de trabalho positivo, fortalecendo os laços entre os colaboradores e a empresa.

Ao investir em uma abordagem abrangente de benefícios, a Usina Engenho Novo não apenas reconhece a importância de seus colaboradores, mas também constrói uma cultura organizacional que valoriza o desenvolvimento pessoal, a saúde e o bem-estar, resultando em equipes mais motivadas, produtivas e comprometidas com o sucesso conjunto.

## **Carreira**

A trajetória profissional dos colaboradores é considerada uma parte integral do sucesso organizacional. Para Hanashiro et al. (2007, p.260) por desenvolvimento entende-se “a capacitação do empregado para alcançar novas posições ou a gerência de negócios que envolvam a obtenção de resultados cada vez mais abrangentes. A empresa adota uma abordagem abrangente para o desenvolvimento de carreiras, reconhecendo que o crescimento individual é essencial para a prosperidade coletiva. O compromisso da empresa vai além da mera ascensão hierárquica, concentrando-se em criar um ambiente propício para o aprimoramento constante das habilidades e competências dos profissionais.

O processo de desenvolvimento de carreiras começa com avaliações regulares de desempenho, identificando pontos fortes e áreas de melhoria. Com base nesses insights, são elaborados planos personalizados que incluem programas de capacitação, mentoria e a participação em projetos desafiadores. Essa abordagem não apenas impulsiona o crescimento profissional, mas também fomenta a motivação e a satisfação dos colaboradores. Quanto ao desenvolvimento dos estudos de Gestão de Pessoas no Brasil, os trabalhos de Wood Júnior, Tonelli e Cooke (2011, p. 150) mostraram que a região estava mais focada em alinhar suas políticas ao novo cenário criado pela abertura de mercado, pelo surgimento do empreendedorismo e pelo aumento da concorrência e pela busca por inovação, qualidade e eficiência, especialmente com o objetivo de integrar o Brasil a esse ambiente.

A cultura de aprendizado contínuo é um pilar fundamental na empresa, encorajando a participação em cursos, workshops e eventos relevantes para a indústria. Além disso, a Usina Engenho Novo promove a rotação de cargos, proporcionando aos colaboradores experiências diversas e a oportunidade de ampliar sua visão sobre os processos internos.

Ao investir no desenvolvimento de carreiras, a Usina Engenho Novo não apenas fortalece a relação entre a empresa e sua equipe, mas também cria um ambiente onde o crescimento profissional é cultivado e incentivado para todos. Essa abordagem não só molda o presente dos colaboradores, mas também contribui para a construção de um futuro sólido e promissor para a organização como um todo.

## **METODOLOGIA**

A execução da pesquisa objetiva identificar e analisar o olhar da Diretoria da Usina Engenho Novo pelo critério de cientificidade, no qual tem-se o entendimento de que a pesquisa científica visa “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, cujo requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS, 2019, p. 169)

Os procedimentos e técnicas operacionais desenhadas definem o campo de conhecimento como multidisciplinar, tendo em vista a interdependência das áreas de conhecimento, sendo elas, as ciências da Administração, Psicologia, Sociologia, Medicina, Engenharia e Segurança do Trabalho e Direito do Trabalho.

A pesquisa é exploratória e descritiva, em os resultados servem de parâmetro para descrever a situação atual da área de gestão de pessoas da Usina Engenho Novo e são utilizados para servir de parâmetro de análise à alta direção da empresa,

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, a primeira devido à realização do levantamento bibliográfico e as entrevistas com as pessoas chave para aquisição de conhecimento técnico.

Quanto à abordagem, caracteriza-se por qualitativa. pela disponibilização de uma pergunta no questionário de caráter discursivo, depoimento do entrevistado, também é tratado como parâmetro de análise,

Dentre os procedimentos técnicos, será aplicada a pesquisa bibliográfica, cuja será o meio para a construção da fundamentação teórica, com a finalidade de compreender os fenômenos estudados, embasar recomendações, pesquisar informações sobre a organização e realizar a pesquisa de campo para a coleta dos dados via questionário e entrevistas aplicadas, em que será feito o uso de dados primários, uma vez que os dados coletados refletem um momento único e original, assim como seu tratamento. (FARIAS FILHO, 2013).

A entrevista aplicada ao gestor contém um roteiro semiestruturado a partir das seguintes questões orientadoras: como está estruturada a área de recursos humanos, ações desenvolvidas em recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, benefícios, higiene e segurança, dentre outros.

A tipologia da entrevista é semiestruturada, no qual há um roteiro previamente definido com 10 perguntas, sendo facultada a inclusão de novos questionamentos no momento da realização da entrevista com os gestores.

## **RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

### **APRESENTAÇÃO DA EMPRESA**

A Usina Engenho Novo, fundada em 2012, é uma empresa registrada no Ministério da Agricultura, consolidando sua atuação como Armazém Geral e beneficiadora de sementes de soja, sorgo e arroz, localizada em Formoso do Araguaia, Tocantins. Desde sua criação, a empresa tem se destacado como uma referência no setor, desempenhando um papel crucial na cadeia produtiva de sementes genéticas

A principal expertise da Usina Engenho Novo reside na prestação de serviços especializados para empresas dedicadas ao desenvolvimento de sementes genéticas. A empresa se destaca na industrialização de sementes de soja, sorgo e arroz, implementando processos rigorosos que garantem a qualidade superior das sementes.

A Usina Engenho Novo adota tecnologias avançadas e práticas inovadoras em seus processos de industrialização. O foco está na obtenção de sementes com alta germinação e vigor, atendendo não apenas às normativas do setor, mas também superando as expectativas de seus clientes.

Comprometida com a preservação da qualidade das sementes ao longo do tempo, a empresa oferece serviços de armazenamento em câmaras refrigeradas. Essa abordagem visa garantir que as sementes se mantenham em condições ideais, preservando sua vitalidade e prontidão para o plantio.

A Usina Engenho Novo estabelece parcerias estratégicas com empresas líderes no desenvolvimento de sementes genéticas. Essas colaborações fortalecem a capacidade

da empresa de permanecer na vanguarda das inovações do setor, proporcionando aos clientes acesso a variedades de sementes geneticamente avançadas.

Consciente da importância da responsabilidade ambiental, a Usina Engenho Novo incorpora práticas sustentáveis em todas as suas operações. A empresa busca equilibrar o progresso industrial com a preservação ambiental, contribuindo para a construção de um setor agrícola mais sustentável.

A Usina Engenho Novo se destaca como uma empresa dedicada à excelência na industrialização e armazenamento de sementes de soja, sorgo e arroz. Seu compromisso com a qualidade, parcerias estratégicas e sustentabilidade a posicionam como uma parceira confiável e essencial para o avanço da agricultura e do desenvolvimento de sementes genéticas. Ao longo dos anos, a empresa tem construído uma reputação sólida, contribuindo de maneira significativa para o progresso do setor agrícola.

## **ENTREVISTA COM A DIRETORIA**

A entrevista foi realizada em novembro de 2023, gravada e transcrita com a Diretoria da Usina Engenho Novo solicitando inicialmente a contextualização da empresa tendo o Diretor informado que “uma prestadora de serviços de industrialização e beneficiamento de semente de soja. A atividade principal da empresa é prestação de serviço para multinacionais que desenvolvem sementes de soja (...) o pessoal entrega essa soja, essa semente de soja para nós, que somos prestadores de serviço e a gente beneficia, empacota, refrigera e entrega para os clientes finais(...) possui em torno aí de 130, 140 funcionários (...) pessoas que trabalham no beneficiamento e expedição (...) se você olhar são pessoas no chão de fábrica, operadores, pessoal do laboratório, os motoristas empilhadeiras, tem um gerente geral, e eu que sou que sou diretor”.

Informa que a área de gestão de pessoas ainda está em um nível operacional e que precisa melhorar muito, informa que “a área como, como eu falei anteriormente, pouco desenvolvida, então como está trabalhando mais operacional, infelizmente pouco desenvolvido.”

Questionado sobre as políticas de gestão de pessoas que estão implantadas em funcionamento, o diretor responde que é a área de recrutamento e seleção, o treinamento, cargos e salários, os benefícios”. Sobre as oportunidades de desenvolvimento profissional oferecidos aos funcionários, o diretor responde que:

Lá nós temos os treinamentos. Parte mais desenvolvida e implementada dentro da empresa. Que estão feitos uma a uma equipe externa que faz o treinamento tanto de segurança do trabalho quanto do próprio trabalho em si. É, então, nós temos também um giro das pessoas fazendo mais funções. Então, eventualmente, OA pessoa trabalha como operador na expedição e carga, então ainda acaba aprendendo mais coisas do trabalho operacional dentro da empresa. Então, basicamente seria um seria o treinamento e o desenvolvimento.

Foi questionado sobre os programas de treinamento interno tendo a resposta de que: “eu havia comentado até uma parte de treinamento interno, outra parte desenvolvida por uma empresa terceirizada e outra pelas próprias pelas próprias multinacionais que contratam o nosso trabalho. Então a gente teria um. Teria 3 frentes de treinamento? Então uma externa focada mais em segurança do trabalho, a interna nossa, que é do trabalho a ser desenvolvido e uma também do trabalho a ser

desenvolvido, aplicada pelas empresas, pelas multinacionais, que a empresa presta serviço”.

Na questão referente ao processo de recrutamento e seleção foi informado pelo diretor que a empresa se encontra em uma cidade muito pequena e que “nós temos um bom, um processo de recrutamento e seleção bem, bem, uma vez mais fácil, porque você acaba conhecendo bastante as pessoas da cidade. Então a gente acaba pegando ali os conhecidos. Os conhecidos passam por esses treinamentos”

Sobre as ações desenvolvidas na área de benefícios oferecidos aos funcionários foi informado do “bônus de produção, então quando são atingidas algumas metas, a gente bonifica eles. O plano de saúde, basicamente isso”.

Em relação sobre a remuneração dos colaboradores a diretoria informa que no “final de cada período de safra nós temos 2 anuais. A gente senta e reavalia os números e tenta ajustar isso de acordo com o mercado e com o objetivo de reter os melhores, os talentos”.

Ao que se diz por políticas que visam equilibrar a vida profissional e pessoal. O diretor afirma que “infelizmente não temos nada nesse sentido”. Complementado não haver parcerias e iniciativas para apoiar a saúde mental dos funcionários”. Sobre a avaliação de desempenho dos funcionários, a diretoria afirma que “após a sagra sentam-se com os encarregados para fazer uma avaliação, estamos falando a cada 3 meses que que dura o trabalho mais intenso. A gente faz uma avaliação, senta-se com os encarregados e faz uma avaliação caso a caso”.

Existem canais específicos para os funcionários expressarem sua opinião, suas opiniões e sugestões, a diretoria afirma que “Não existe nenhum canal específico, mas, como havia dito a empresa, por não ter esse organograma muito extenso, eles têm acesso tanto ao gerente geral, que está o tempo inteiro em contato quanto comigo. Então esse canal acaba acontecendo deles, nos abordando diretamente, mesmo quando estamos presente com eles na empresa”.

Sobre os principais objetivos da empresa para os próximos anos, foi informado pela diretoria que é seguir “com o mesmo objetivo de prestação de serviços e um dos pontos aí em relação a gestão de pessoas que é trazer alguém de fora, alguma pessoa mais técnica, para que a gente consiga evoluir esses pontos aqui, que foram respondidos anteriormente, que não estão sendo trabalhados”

Em relação as estratégias que a empresa adota para reter seus talentos, obteve-se a resposta de que “manter um bom ambiente de trabalho, que traga segurança. É estabilidade para eles, é e remuneração. Quer dizer, tentar pagar bem essas pessoas para que elas consigam que elas tenham interesse em ficar conosco”.

Sobre como são tratados os feedbacks dos funcionários em relação à satisfação a resposta foi de que:

trabalho como esses feedbacks são feitos diretamente, é a gente. A resposta é feita para eles também diretamente, então é um contato bem pessoal, diferente de grandes corporações. Aí que teria algum canal específico, então se trata normalmente com o dono ou com o gerente geral. (...) a gente informa para todos que a sugestão partiu daquela pessoa que que deu a ideia e tentamos bonificar ele de alguma forma pela ideia. A ideia que ele que ele trouxe que melhorou.

Como a empresa mantém o processo de comunicação com os funcionários foi explicado que “através de reuniões “a gente junta as equipes, a equipe ou alguma equipe específica. Exemplo se for a expedição, se for pessoal, que que faz a parte mais

específica de industrialização ou se for geral, a gente comunica isso numa reunião com todos os, com todos os colaboradores”.

Como são trabalhadas as ações que envolvem higiene, segurança e qualidade de vida tem-se a análise de que:

Basicamente isso nos nossos treinamentos internos também é feito principalmente de segurança, por se tratar de indústria. É muito, o foco é muito grande em relação à segurança, em função do risco que nós corremos com por se tratar de indústria.

A questão referente ao Plano de Carreira obteve-se a resposta de que “Sim, na verdade, nada desenhado, mas através de meritocracia, lá a gente faz avaliação que, como não existe muitas opções de crescimento dentro da empresa, não temos muitas opções de evolução dentro da própria empresa, por, por se tratar bastante de chão de fábrica, mas dentro desse aspeto, a pessoa que consegue desempenhar bem a função, ela acaba evoluindo lá para encarregado alguma coisa dentro da indústria”.

Por fim, foi perguntado se a empresa pretende desenvolver ações para agregar valor a vida das pessoas foi esclarecido que “Como eu havia dito bastante coisa é. É uma área incipiente, ainda dentro da empresa. Trazer uma pessoa para coletar dados, para analisar dados, tentar montar esses, essas, esses treinamentos, essas, esses planos de carreira, todas essas ações que que não, que não são feitas aí que foram mencionados. Chamadas alguém que fique dedicado aí 100% do tempo para essa melhora”.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

A Usina Engenho Novo desempenha o papel de prestadora de serviços especializada em industrialização e beneficiamento de sementes, com foco principal no processamento de sementes de soja, sorgo e arroz para empresas multinacionais. Atualmente, a empresa enfrenta desafios na gestão de pessoas, reconhecendo a necessidade de melhorias substanciais, especialmente na área operacional da gestão de pessoas.

As políticas da empresa abrangem aspectos como recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, bem como benefícios. Embora a empresa destaque o desenvolvimento profissional, com ênfase em treinamentos externos e rotação de funções, algumas áreas necessitam de aprimoramento, especialmente no equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como no suporte à saúde mental dos colaboradores.

Os treinamentos são uma parte bem desenvolvida da empresa, cobrindo segurança no trabalho e atividades específicas, sendo conduzidos tanto internamente quanto por equipes externas. O recrutamento e seleção são facilitados pela localização em uma cidade pequena, aproveitando o conhecimento prévio dos candidatos.

A avaliação de desempenho é trimestral, ocorrendo de forma individual junto aos encarregados, e a comunicação interna é promovida por meio de reuniões regulares, buscando criar um ambiente próximo entre a equipe e a gerência. A segurança, especialmente nos treinamentos internos, é uma prioridade, embora não haja menção a iniciativas específicas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários.

Embora a empresa não tenha um plano de carreira formal, a evolução é orientada pela meritocracia, com destaque para funções de encarregado. Os objetivos futuros incluem a continuidade na prestação de serviços, com planos de melhorias na gestão de pessoas, considerando a possível contratação de um profissional técnico externo.

As estratégias para reter talentos concentram-se em manter um bom ambiente de trabalho, oferecendo segurança, estabilidade e remuneração competitiva. No entanto, é reconhecida a necessidade de melhorar a qualidade de vida dos funcionários,

considerando a possibilidade de contratar alguém dedicado para coletar e analisar dados, aprimorar treinamentos e implementar planos de carreira.

Recomenda-se o desenvolvimento de políticas para equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como a criação de um plano de carreira mais estruturado. O investimento em um departamento de recursos humanos estratégico, possivelmente com a contratação de um profissional externo, pode acelerar as melhorias necessárias. Estratégias adicionais para o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários também são sugeridas para aumentar a satisfação e produtividade no ambiente de trabalho.

Quanto à fundamentação teórica, autores como Beauvallet e Houy (2010) destacam a importância da gestão de pessoas para as vantagens competitivas de empresas eficientes. Guest e Conway (2011) confirmam a associação entre práticas de gestão de pessoas e efetividade organizacional. A gestão eficaz de pessoas envolve recrutamento alinhado à cultura organizacional, desenvolvimento contínuo, motivação, retenção e avaliação regular do desempenho (Katou, 2012). A gestão de pessoas também reconhece a importância da diversidade e promove um ambiente positivo para contribuir para o sucesso organizacional.

Abordagens contemporâneas em gestão de pessoas destacam a função da área de gestão de pessoas em encontrar, manter e atrair pessoas necessárias para a organização (Lacombe, 2005). Em um ambiente volátil, o planejamento na gestão de pessoas é fundamental para o desenvolvimento e crescimento organizacional (Bardagi et al., 2012; Brasil et al., 2012).

A estratégia de remuneração e salários deve ser compatível com o mercado e considerar o desempenho do funcionário, seguindo as definições legais (CLT, Art. 457; 458). O plano de cargos e salários na Usina Engenho Novo visa criar uma estrutura transparente e equitativa, identificando as tarefas e funções específicas de cada cargo e delineando o perfil profissional ideal associado.

Quanto ao recrutamento e seleção, a empresa adota uma abordagem estratégica, considerando tanto o recrutamento externo para trazer novos conhecimentos como o recrutamento interno para aproveitar as competências já existentes. A seleção vai além da análise convencional, visando identificar candidatos que se alinhem à cultura organizacional e demonstrem potencial de crescimento e aprendizado.

A empresa reconhece a importância do desenvolvimento profissional e investe em treinamentos, tanto internos quanto externos. Essa abordagem visa capacitar os funcionários para desempenhar suas funções de maneira eficaz, promovendo um ambiente de trabalho seguro e produtivo.

No entanto, o feedback dos funcionários destaca a necessidade de melhorias na área de gestão de pessoas, especialmente no que diz respeito ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e ao suporte à saúde mental dos colaboradores. Esses aspectos são críticos para promover um ambiente de trabalho saudável e sustentável, garantindo a satisfação e o bem-estar dos funcionários.

Recomenda-se que a empresa avalie e atualize suas políticas de gestão de pessoas, considerando as sugestões apresentadas. Isso inclui o desenvolvimento de políticas específicas para promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como iniciativas para apoiar a saúde mental dos colaboradores. Além disso, a criação de um plano de carreira mais estruturado e a contratação de um profissional externo na área de recursos humanos podem acelerar as melhorias necessárias.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise detalhada dos dados revela que a Usina Engenho Novo enfrenta desafios significativos na gestão de pessoas, destacando a necessidade urgente de melhorias. A seguir, são apresentadas considerações finais sobre a situação da empresa:

**Pontos Positivos:**

1. **Treinamentos Bem Desenvolvidos:** Os treinamentos, conduzidos por uma equipe externa, são notáveis pela abrangência que oferecem, cobrindo temas cruciais como segurança no trabalho e atividades específicas. Esta é uma área bem desenvolvida na empresa.
2. **Estratégias para Reter Talentos:** A empresa demonstra uma compreensão clara da importância de manter um ambiente de trabalho positivo, investindo em estratégias como segurança, estabilidade e remuneração competitiva para a retenção de talentos.
3. **Foco na Meritocracia:** Apesar da falta de um plano de carreira formal, a orientação pela meritocracia é um ponto forte, especialmente ao destacar a evolução para funções de encarregado.
4. **Comunicação Interna Eficiente:** A promoção da comunicação interna por meio de reuniões regulares cria um ambiente mais próximo entre a equipe e a gerência, contribuindo para uma cultura organizacional saudável.

**Pontos a Serem Melhorados:**

1. **Políticas para Equilíbrio Entre Vida Profissional e Pessoal:** A empresa carece de políticas específicas para promover o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, incluindo o apoio à saúde mental. Estas são áreas cada vez mais valorizadas pelos colaboradores e podem impactar diretamente no desempenho e bem-estar.
2. **Plano de Carreira Estruturado:** Apesar da meritocracia, a recomendação é a criação de um plano de carreira mais estruturado para oferecer direção e incentivo claro aos colaboradores, promovendo o desenvolvimento profissional.
3. **Departamento de Recursos Humanos Estratégico:** O investimento em um departamento de recursos humanos estratégico, possivelmente com a contratação de um profissional externo, pode acelerar as melhorias necessárias na gestão de pessoas.
4. **Bem-Estar e Qualidade de Vida:** Iniciativas específicas para melhorar o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários são essenciais. A consideração de contratar alguém dedicado para coletar e analisar dados, aprimorar treinamentos e implementar planos de carreira é um passo positivo.

Em resumo, a empresa apresenta pontos fortes, mas a atenção imediata é necessária em áreas específicas. Recomenda-se a implementação de políticas para equilíbrio entre vida profissional e pessoal, a criação de um plano de carreira mais estruturado e o investimento em um departamento de recursos humanos estratégico. Estratégias adicionais para melhorar o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários podem contribuir significativamente para a satisfação e produtividade no ambiente de trabalho. O reconhecimento desses desafios é um passo crucial, e a implementação dessas recomendações pode impulsionar a empresa para uma gestão de pessoas mais eficaz e sustentável.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BARDAGI, M. P., LASSANCE, M. C. P., & TEIXEIRA, M. A. P. (2012). O contexto familiar e o desenvolvimento vocacional de jovens. In M. N. Baptista & M. L. M. Teodoro (Eds.), *Psicologia de família: Teoria, avaliação e intervenções* (pp. 135-144). Porto Alegre, RS: Artmed.

BRASIL,V., FELIPE, C., NORA, M. M., & FAVRETTO, R. (2012). Orientação profissional e planejamento de carreira para universitários. Cadernos Acadêmicos,4(1)117-131.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 6.367, de 19 de outubro de 1976. Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 20 out. 1976. Seção 1, p. 17415-17416.

BEAUVALLET, G.; HOUY, T. Research on HRM and lean management: a literature survey. The International Journal of Human Resources Development and Management, v. 10, n. 1, p. 14-33, Jan./Mar. 2010

CHIAVENATO, Idalberto: Gestão de Pessoas ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto: Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizaçõesed. São Paulo: Atlas, 2009.

CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), 457 (Do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943): - Artigo 3º redação dada pelo decreto-lei nº5452/43, de 1.05.1943;

\_\_\_\_\_ - Artigo 457 redação dada pela Lei nº 1.999, de 1.10.1953;

COSTA, Simone do Nascimento da; A arte de atrair e reconhecer talentos! Disponível em:

<https://www.baguete.com.br/artigos/368/simone-do-nascimento-da-costa/27/02/2008/a-arte-de-atrair-e-reconhecer-talentos>. Acesso em: 15 novembro 2023.

DESSLER, Gary. Administração de Recursos Humanos. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DUTRA, Joel de Souza. Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendência e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2012.

FARIAS, Milton Cordeiro Filho. Planejamento da pesquisa científica. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Lema; FLEURY, Afonso Carlos Correa. Alinhando Estratégias e Competências. RAE - Revista de Administração de Empresas, vol.44, n.1, 2004.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

-----Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo. Atlas, 2011.

GRAMIGNA, Maria Rita. Modelo de competências e gestão dos talentos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUEST, D., & CONWAY, N. (2011). The impact of HR practices, HR effectiveness and a 'strong HR system' on organisational outcomes: A stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1686–1702.

HANASHIRO, D.M. *et al.* Gestão do fator humano –Uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva, 2007.

KATOU, A. A. Investigating reverse causality between human resource management policies and organizational performance in small firms. *Management Research Review*, v. 35, n. 2, p. 134-156, 2012.

KEIL, Ivete. Do capitalismo industrial ao pós-industrial: reflexão sobre trabalho e educação. Unisinos, 2007.

KIM, W. Chan. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KINICKI, A.; KREITNER, R. Comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol.8, n.1, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset: Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUIZÃO, A. M.; MOREIRA, E. G.. Diagnóstico Organizacional: Um estudo de caso em uma distribuidora de componentes eletrônicos. *Revista Eletrônica de Ciências Empresariais*, v.4, n.7, 11p., 2010.

Disponível em:

<[http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/2/444\\_590\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/2/444_590_publipg.pdf)>

Acesso em: 26. dez. 2023.

MASCARENHAS, A. O. Gestão Estratégica de Pessoas: Evolução, Teoria e Crítica. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de Recursos Humanos. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTOS, P. L. C. L. Os resultados de minha pesquisa qualitativa não podem ser generalizados: pondo os pingos nos is dessa ressalva. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2006.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI, Paul H. Administração Conceitos e Aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, Ikujiro. Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. Rh essencial. São Paulo: Saraiva 2014.

PIRES, F. M. Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas. 2011. 248f. Dissertação - Universidade de São Paulo, 2011.

QUINN, James Brian; ANDERSON, Philip; FINKELSTEIN, Sydney. Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

PITTA, D. F. Da R.; Uma compreensão relevante do ativo intangível saúde e segurança ocupacional: uma proposta de modelo – prê Vitae-Rio. Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ. Dissertação de mestrado, 2008.

PLANTULLO, Vicente Lentini. Teoria geral da administração de empresas. São Paulo: Universidade Metodista de São Paulo, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. São Paulo: LTR, 2001.

RIBEIRO, Antônio. Gestão de Pessoas ed. São Paulo: Saraiva; 2ª Edição, 2017.

RIZZATTI, G. Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2007). Fundamentos de Administração. Pearson.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2004.

ULYSSE, A, Gabriel, Miguel N. Foguel. "Efeitos do salário mínimo sobre o mercado de trabalho brasileiro." (2006).

WOOD Júnior, T.; Tonelli, M. J.; Cooke, B. Colonização e neo-colonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de Administração de Empresas*, v. 51, n. 3, p. 232-243, 2011.