



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

NAIANNE COMPARIM ANZILIERO

**Gestão de Pessoas: desafios e possibilidades de implantação em
empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães-BA**

**Brasília
2017**

NAIANNE COMPARIM ANZILIERO

Gestão de Pessoas: desafios e possibilidades de implantação em empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães- BA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Latu Senso* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. MSc Angelino Rabelo dos Santos

Brasília

2017

NAIANNE COMPARIM ANZILIERO

Gestão de Pessoas: desafios e possibilidades de implantação em empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães- BA

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Latu Senso* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Prof. MSc Angelino Rabelo dos Santos

Brasília, 23 de Novembro de 2017.

Banca Examinadora

Prof. MSc Angelino Rabelo dos Santos

Prof. MSc Rogério Ventura Teixeira

Prof^a. Dra Tânia Cristina da Silva Cruz

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar os desafios e possibilidades da gestão de pessoas em empresas do ramo agrícola do município de Luís Eduardo Magalhães-BA. Assim, torna-se necessário estudar o contexto no qual estas empresas estão inseridas, bem como, a evolução histórica da gestão de pessoas. Para a consecução dos objetivos, realizou-se uma entrevista com o responsável pelo setor de Recursos Humanos de quatro empresas de grande e médio porte do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães, analisando-as à luz das técnicas de análise de conteúdo. Estabeleceram-se nove categorias de elementos comuns das quatro empresas pesquisadas: Mapa Estratégico, Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Remuneração e Carreira, Benefícios, Saúde e Segurança no Trabalho, Desafios para a implantação da Gestão de Pessoas. Concluiu-se que as empresas pesquisadas encontram-se num estágio embrionário em gestão de pessoas. Os principais desafios encontrados para a implementação da gestão de pessoas estão relacionados com as questões culturais, sociais, econômicas e políticas do contexto nas quais estão inseridas. Com a literatura pesquisada e os resultados obtidos, há inúmeras possibilidades de desenvolvimento organizacional no que se refere à gestão de pessoas.

Palavras- chave: Gestão de Pessoas. Município de Luís Eduardo Magalhães-BA. Empresas do Ramo Agrícola.

ABSTRACT

This study had as objective to investigate the challenges and possibilities of people management in the companies of the agricultural sector of the city of Luís Eduardo Magalhães-BA. Therefore, it is necessary to study the context in which these companies are inserted, as well as the historical evolution of people management. In order to achieve the objectives, an interview was conducted with the head of the Human Resources department of four large and medium-sized companies in the agricultural sector of Luís Eduardo Magalhães-BA, analyzing them in light of content analysis techniques. Nine categories of common elements of the four companies surveyed were established: Strategic Map, Human Resources, Recruitment and Selection of Employees, Training and Development, Job and Salary Plan, Compensation and Career, Benefits, Occupational Health and Safety, Challenges for implementation of Strategic People Management. It was concluded that the companies researched are in an embryonic stage in people management. The main challenges encountered for the implementation of people management are related to the cultural, social, economic and political issues of the context in which they are inserted. With the literature researched and the results obtained, there are innumerable possibilities of organizational development regarding the management of people.

Keywords: People Management. City of Luís Eduardo Magalhães-BA. Companies of the Agricultural Branch.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	8
Pergunta de Pesquisa	10
Justificativa	10
Objetivos	11
Objetivo Geral.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Delimitação do Estudo	11
1MUNICÍPIO DE LUÍS EDUARDO MAGALHÃES E SUA VOCAÇÃO PARA O AGRONEGÓCIO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Evolução Histórica e a Gestão de Pessoas na Atualidade	16
2.1.1 <i>Evolução Histórica</i>	16
2.1.2 <i>Gestão de Pessoas na Atualidade</i>	18
2.1.2.1 <i>Gestão Estratégica de Pessoas</i>	19
2.1.2.2 <i>Recrutamento e Seleção de Pessoas</i>	21
2.1.2.3 <i>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</i>	23
2.1.2.4 <i>Sistemas de Remuneração (cargos, carreira e remuneração)</i>	25
2.1.2.5 <i>Gestão por Competências</i>	29
2.1.2.6 <i>Saúde e Segurança no Trabalho</i>	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 Caracterização da Pesquisa	33
3.2 População de Pesquisa	34
3.3 Coleta de Dados	34
3.4 Análise dos Dados	35
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1 Mapa Estratégico	37
4.2 Recursos Humanos	38

4.3 Recrutamento e Seleção.....	39
4.4 Treinamento e Desenvolvimento.....	41
4.5 Plano de Cargos e Salários.....	42
4.6 Remuneração e Carreira.....	44
4.7 Benefícios.....	46
4.8 Saúde e Segurança no Trabalho.....	47
4.9 Desafios para a implementação da Gestão de Pessoas.....	48
CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS.....	54
APÊNDICE A. Roteiro de Entrevista.....	60

INTRODUÇÃO

O mundo está se modificando a cada dia, com muita rapidez, e de forma intensa. As mudanças ocorrem devido a diversos fatores: sociais, econômicos, tecnológicos, políticos, culturais, ecológicos, demográficos, que impactam todas as esferas que dizem respeito à humanidade, incluindo, sobretudo as organizações, no que diz respeito a sua gestão e a sua atuação diante do mercado globalizado (CHIAVENATO, 2014; DUTRA, 2014).

Em razão disso, a gestão de pessoas é uma das áreas que mais se transforma atualmente. O tema surgiu no período da Revolução Industrial, com a nomenclatura de Administração de Pessoal, com a função de contabilizar os custos da organização. Nos anos 70, surge o termo Administração de Recursos Humanos, onde há uma ruptura dos princípios que sustentavam as práticas; as empresas cresceram, se modernizaram e passaram a demandar ações mais concretas em relação a administração de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios. (CHIAVENATO, 2009; DUTRA, 2016; GIL 2001).

Porém, na década de 1990, o tema ganhou relevância, e passou a ser questionado quanto às necessidades do indivíduo (LADAIN; COSTA; SALLES, 2012). Os trabalhadores deixaram de ser vistos como simples objetos da empresa, mas como seres humanos. Modificou-se o nome para Gestão de Pessoas, e abre-se espaço para uma nova prática.

Dutra, (2001), Fischer, (2001) e Fleury e Fleury, (2004) (apud LADAIN; COSTA; SALLES 2012), apontam tendências gerais no papel estratégico da gestão de pessoas nos modelos atuais:

O primeiro deles é apoiado pela transformação na forma de trabalho, onde há o deslocamento do foco de atuação via controle dos trabalhadores para o foco via desenvolvimento humano; o segundo está diretamente ligado à necessidade de considerar as pessoas para alcançar os resultados, a partir do estímulo à participação nas questões estratégicas organizacionais; e, por último, a descentralização de poder, enfatizando a necessidade de uma comunicação autêntica, em todas as direções e sentidos, na organização.

Velasco (2010, p. 197), corrobora da mesma ideia, afirmando que “as organizações têm-se voltado às pessoas como seu mais valioso componente de capital (humano, intelectual, etc), ou seja, recurso capaz de gerar valor (riqueza).”

No contexto atual, é preciso que a organização enxergue os funcionários como parceiros, como aqueles que fornecem seus conhecimentos, habilidades, inteligência, etc. Dessa maneira, os objetivos e metas da organização devem estar alinhados com o desenvolvimento dos funcionários, favorecendo também a obtenção dos objetivos pessoais e profissionais dos mesmos.

Porém, nota-se que em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incorporando princípios típicos da gestão de pessoas, na prática essas áreas não têm funcionado em plenitude, com a abrangência e profundidade necessárias (SCHIKMANN, 2010).

Apesar das grandes transformações no modelo de gestão de pessoas, algumas empresas ainda seguem os princípios da Administração de Recursos Humanos, ou seja, o funcionário atua apenas conforme a descrição do seu cargo, a empresa visa primeiramente os resultados e o setor de gestão de pessoas muitas vezes desempenha somente a função de contratação, pagamentos, regularizações e outras funções administrativas relacionadas as pessoas que fazem parte do seu quadro de pessoal.

Esse modelo de administração é observado na cidade de Luís Eduardo Magalhães- Bahia. Uma cidade nova, com apenas 17 anos de emancipada. É uma região que tem como base econômica a produção de grãos, por meio de uma agricultura mecanizada e baseada nos avanços tecnológicos de ponta (IBGE, 2017).

Porém, as empresas locais ainda trabalham com o departamento de Recursos Humanos, se restringindo em contratar, efetuar pagamentos e registros de salários, demitir e cuidar dos benefícios dos funcionários. E em alguns casos, a organização terceiriza o serviço de empresas especializadas de São Paulo para desenvolver as funções de captação, retenção e desenvolvimento de pessoas.

Diante disso, a presente pesquisa buscou investigar os desafios e as possibilidades de implantação da gestão de pessoas em empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães. Compreender quais são as dificuldades de se implantar esse modelo nessas empresas.

Pergunta de Pesquisa

Quais as dificuldades de se implantar um modelo de gestão de pessoas em empresas do ramo agrícola da cidade de Luís Eduardo Magalhães?

Justificativa

Para compreender esta nova realidade e lançar um olhar sobre as possibilidades que a Gestão de Pessoas pode trazer para o desenvolvimento e crescimento das empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães é que o presente estudo está sendo proposto.

Do ponto de vista social, este estudo considera que a região é um vetor importante de expansão agropecuária e de desenvolvimento local, propriamente em um espaço econômico que necessita de investimentos na busca de minimizar as desigualdades econômicas e sociais, questão que poderia ser cuidada em políticas públicas de maior investimento em pesquisa e de geração de tecnologias adaptadas à realidade local.

Aspira-se que os resultados do estudo sejam úteis para as organizações pesquisadas, visto que poderão apontar informações significativas em relação aos estilos gerenciais, podendo contribuir para a implementação de modelos de gestão de pessoas mais vantajosos.

Acredita-se que o estudo é de interesse de estudiosos das áreas de gestão de pessoas, e de modo especial, do meio acadêmico, tendo em vista que pode contribuir para estudos no avanço da gestão de pessoas, considerando as variações possíveis na maneira de gerir pessoas, devido as diversidades culturais, sociais e econômicas.

Este estudo é também relevante para esta pós graduanda, uma vez que as empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães ainda se restringem ao departamento de recursos humanos nos moldes passados e entende que um modelo de gestão de pessoas moderno é um importante instrumento de promoção de desenvolvimento e crescimento tanto para a cidade, quanto para as empresas da região e seus colaboradores. O estudo contribuiu de forma significativa para o aprofundamento em pesquisas relacionadas ao assunto, área de interesse

profissional da estudante, que pretende atuar como consultora em gestão de pessoas na região.

Objetivos

Objetivo Geral

Investigar os desafios e as possibilidades da gestão de pessoas em empresas agrícolas de Luís Eduardo Magalhães.

Objetivos específicos

- Levantar, a luz da teoria, os conceitos de Gestão de Pessoas.
- Verificar a opinião dos empresários em relação ao modelo de Gestão de Pessoas.
- Listar os principais desafios, do ponto de vista dos gestores, sobre a implantação do modelo de gestão de pessoas nas empresas.
- Sugerir possibilidades para implantação do modelo de gestão de pessoas nas empresas da região.

Delimitação do Estudo

O presente estudo foi efetuado na área de gestão de pessoas, que vem sofrendo grandes transformações ao longo dos anos e cada vez mais vem desempenhando um papel indispensável dentro das organizações.

O estudo foi delimitado a quatro empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães, sobretudo, no que tange ao estilo de gestão de pessoas praticado pelas empresas em questão.

O presente trabalho foi estruturado em quatro capítulos. No primeiro capítulo apresentam-se as características da região do Matopiba, região composta pelos estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, enfocando no Oeste Baiano, essencialmente na cidade de Luís Eduardo Magalhães, seu desenvolvimento

acelerado e vocação para o agronegócio. O segundo capítulo, proporciona um levantamento sobre a evolução histórica da gestão de pessoas e seus desdobramentos. Além disso, o estabelecimento das novas condições de trabalho oriundas das transformações mundiais, investigando o papel das organizações, com ênfase no ofício da gestão de pessoas na sociedade atual. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada para alcançar os objetivos desse trabalho, os procedimentos utilizados na coleta e análise dos dados obtidos. No quarto capítulo, são apresentados e discutidos os resultados encontrados na pesquisa realizada em quatro empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães. E por fim as conclusões e recomendações do trabalho.

1 MUNICÍPIO DE LUÍS EDUARDO MAGALHÃES E SUA VOCAÇÃO PARA O AGRONEGÓCIO

Uma porção do cerrado brasileiro, que reúne 337 municípios e representa um total de cerca de 73 milhões de hectares, denominada Matopiba, composta pelos estados do Maranhão, Tocantins, Piauí e Bahia, é apontado pelo agronegócio brasileiro como a nova fronteira agrícola, sendo considerado como excelente oportunidade de investimento, encontrando inclusive notáveis condições para o estabelecimento de atividades agroindustriais (LIMA; NÓBREGA; ALVES, 2015; MATHIAS, 2017; PORTAL EMBRAPA, 2017).

Dando um destaque ao estado da Bahia, particularmente a região do Oeste Baiano, que ocupa territorialmente o Matopiba em 18,06% (PORTAL BRASIL, 2015), região que, até a primeira metade do século XX, permaneceu com um vasto território de reserva, parcialmente habitado e com baixo nível de atividade econômica. Foi a partir da década de 70 que a região passou por um novo ciclo de desenvolvimento, com intenso e rápido processo de transformação (FERNANDES; LOBÃO; VALE, 2009).

Devido às características encontradas no bioma Cerrado, constituído por extensas áreas planas que, mesmo em altas altitudes, favorecem a mecanização do cultivo agrícola, possui também uma vasta rede hidrográfica em todo o seu território, composta por rios perenes e de grande volume d'água (GARCIA; VIEIRA FILHO, 2017; FERNANDES; LOBÃO; VALE, 2009; LANDAU; GUIMARÃES; SOUSA, 2014; MENDONÇA, 2006), a região foi vislumbrada com grande potencial para a agricultura irrigada. Com isso, muitas pessoas foram atraídas para a região, principalmente naturais do Sul do país, realizando grandes transformações, sobretudo ao que se refere ao uso e ocupação da terra, sendo que, além da agricultura irrigada, foi possível a expansão para lavouras de sequeiro.

O clima se caracteriza como semiúmido e semiárido, com temperatura média de 23°C, apresentando insolação média mensal de 246,5 horas de luz solar e períodos de chuva de outubro a abril e de seca de maio a setembro. Dessa forma, exigem-se culturas mais adaptadas a temperaturas mais elevadas e de menor umidade. Por outro lado, a maior incidência de radiação solar pode acelerar o

desenvolvimento das plantas, encurtando o ciclo produtivo, sendo este um aspecto positivo (GARCIA; VIEIRA FILHO, 2017), propiciando as lavouras de sequeiro, que se cumprem no período chuvoso.

Devido a todas as adversidades encontradas, exigiu-se dos produtores investimento em tecnologia, intensidade de capital e conhecimento para o desenvolvimento da região, promovendo assim, em pouco tempo, o Oeste Baiano como um importante produtor nacional de grãos [soja, milho, algodão, arroz, feijão] (MENDONÇA, 2006; FERNANDES; LOBÃO; VALE, 2009).

Considerando esse desenvolvimento acelerado, um município que se destaca pela velocidade das transformações, é o município de Luís Eduardo Magalhães. No início dos anos 80, Luís Eduardo Magalhães era um pequeno povoado, que foi colonizado por pecuaristas e agricultores oriundos do sul do país, atraídos pelas características da topografia, já mencionado acima, como a grande abundância de água e altitude, que a caracterizava como uma possível nova fronteira agrícola. Os pioneiros denominaram o povoado como Mimoso do Oeste, que passou em 03/12/1987 a ser distrito de Barreiras. Em 17/11/1998, passou a denominação atual em decorrência de um projeto elaborado pela Deputada Estadual Jusmari de Oliveira, que transformou o distrito em município de Luís Eduardo Magalhães, nome do deputado falecido, filho do senador Antônio Carlos Magalhães, em 30 de março de 2000.

Em virtude das condições de relevo, hidrografia e clima propícias à mecanização da agricultura e baseada nos avanços tecnológicos de ponta, surgem as primeiras indústrias que foram fatores importantes para o intenso desenvolvimento e crescimento da cidade.

Luís Eduardo Magalhães, de acordo com o Censo (IBGE 2010), possui uma população acima de 60.000 habitantes, é considerada a décima maior economia do estado da Bahia, responsável por sessenta por cento da produção de grãos do estado, sua renda per capita é uma das maiores do Brasil. O parque industrial é composto por empresas líderes em seus segmentos, inclusive quase vinte multinacionais. (PREFEITURA LUÍS EDUARDO MAGALHÃES- BA, 2015).

Segundo Mendonça (2006, p.44), “o crescimento do rendimento agrícola (também conhecido como produtividade agrícola) é resultado do avanço da pesquisa agropecuária no campo da mecanização do manejo agrícola, da genética, dos insumos químicos, dos insumos biológicos, da biotecnologia e dos mecanismos de

gestão.” Em se tratando de agronegócio, Luís Eduardo Magalhães sem dúvida dispõe dessas características, lidando em seu mercado com o que há de mais moderno e atualizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que serviu de base para o trabalho compõe-se de pesquisas acerca da evolução histórica da gestão de pessoas e o contexto do trabalho, retratando as políticas, práticas e discurso em gestão de pessoas na atualidade.

2.1 Evolução Histórica e a Gestão de Pessoas na Atualidade

De forma a contextualizar o universo em que a sociedade moderna e as organizações estão inseridas, é preciso entender as mudanças que o mundo vem enfrentando nos últimos tempos, levando em consideração um contexto marcado pela globalização e reestruturação produtiva. Tais mudanças modificam o papel das organizações, dando origem ao novo tipo de empresa, com outros valores, estratégias organizações e relações de trabalho.

Ainda que essa temática já venha sendo bastante explorada, tal exposição torna-se fundamental para obter uma melhor compreensão da lógica que norteia as ações organizacionais.

2.1.1 Evolução Histórica

Historicamente, a origem da Administração de Recursos Humanos surge na década de 20 após o forte impacto da Revolução Industrial. Devido às pressões sindicais, as empresas passam a se preocupar com medidas adequadas de proteção ao trabalhador e com isso cria-se o departamento de Relações Industriais com um papel de mediar possíveis conflitos entre as organizações e as pessoas. (CHIAVENATO, 2009; GIL, 2001).

Entre as décadas de 40 a 60, acontecem alterações significativas na legislação trabalhista. Para atender a essas novas condições, as empresas passam a utilizar o termo Administração de Pessoal (CHIAVENATO, 2009), onde surge a figura do “Chefe de Pessoal”, cujo papel era de “cuidar das rotinas trabalhistas, das

obrigações, dos direitos e deveres dos trabalhadores e, sobretudo da parte disciplinar.” (GIL, 2001, p. 53).

Mas, é nos anos 70 que surge o termo Administração de Recursos Humanos, onde há uma ruptura dos princípios que sustentavam as práticas; as empresas cresceram e se modernizaram e passaram a demandar ações mais concretas em relação à administração de recursos humanos, como treinamento e desenvolvimento de pessoal, cargos, salários e benefícios. (GIL 2001; DUTRA, 2016).

Nos anos 80, mais uma vez profundas transformações marcam o mundo do trabalho. Foi um período de grande salto tecnológico, a automação, a robótica e a microeletrônica ganharam espaço no mercado, inserindo-se e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e de produção de capital. O ambiente empresarial torna-se altamente competitivo, buscando-se novos padrões de gestão, requerendo alta qualidade, excelência. (ANTUNES,1998; GIL, 2001; DUTRA, 2016).

A década de 90, acompanhando os acontecidos dos anos 80, é marcada pelo salto da globalização (GIL 2001; DUTRA, 2016) e com isso muitas empresas inovaram ainda mais em termos de recursos humanos, como “[...] as decisões mais importantes são tomadas em colegiado; [...] escritório literalmente sem porta; avaliação de desempenho invertida, na qual os empregados apontam os defeitos de seus supervisores;...” (GIL, 2001, p. 58).

Em meio a essas mudanças globais, Coelho (2008, p. 8) afirma que:

Como forma de atender aos desafios propostos pela nova realidade e de se desenvolver, ou até mesmo sobreviver, no mercado em que atuam, cada vez mais as empresas buscam instrumentos de gestão de recursos humanos que possam proporcionar níveis de produtividade e competitividade suficientes para o momento presente e também futuro.

Nota-se um esforço em mudar do antigo modelo onde o setor de Recursos Humanos é um departamento que cuida das atividades tradicionais como contratação de pessoas e remuneração, para um órgão capaz de promover a Gestão de Pessoas de forma mais efetiva (GIL, 2001; SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

2.1.2 *Gestão de Pessoas na Atualidade*

As transições vivenciadas pela sociedade e pelas organizações ensejam também grandes mudanças no trabalho, que incentiva, ao mesmo tempo, o crescimento e o desenvolvimento das organizações e a realização do ser humano (COELHO, 2008).

Com isso, para melhor atender as demandas do cenário atual, surge o termo Gestão de Pessoas.

Conceituando Gestão de Pessoas, segundo Fischer (2002, p. 20):

Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

Conforme Araújo e Garcia (2014), cabe a área de gestão de pessoas fontes de recrutamento; novos métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento; planos de carreira não só originados na própria organização, mas também projetados pelas próprias pessoas; várias possibilidades de avaliar o desempenho de todos e autoavaliação; benefícios crescentes; extrema valorização da saúde e cuidados maiores com a segurança do trabalho; exigências de assimilação de novas competências.

Para Gil (2001, p.17), gestão de pessoas é:

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Constitui, a rigor, uma evolução das áreas designadas no passado como Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos.

Ainda de acordo com Gil (2001), aliado as novas concepções de Gestão de Pessoas e acerca do papel dos indivíduos nas organizações, o funcionário é reconhecido como fornecedor de conhecimento, habilidades, capacidades, inteligência, considerado como um parceiro da organização e não como mero contratado.

Nesse mesmo caminho, Dutra (2016) aponta pra o surgimento de um novo “contrato psicológico” entre as pessoas e a organização, um dos motivadores

responsável pelas transformações no setor de gestão de pessoas. Dutra (2016, p.20):

O novo contrato psicológico está assentado no desenvolvimento mútuo, ou seja, a relação entre pessoa e organização se mantém à medida que a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização, e a organização, para o desenvolvimento da pessoa. O desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas, e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento. Esse novo contrato envolveu inicialmente os segmentos mais competitivos do mercado e hoje abrange toda a nossa sociedade e todos os tipos de organização: públicas, privadas e organizações da sociedade civil (terceiro setor).

Contudo, nota-se que em muitos casos, embora a estrutura organizacional tenha sido modificada, incorporando princípios típicos da gestão de pessoas, na prática essas áreas não têm funcionado em plenitude, com a abrangência e profundidade necessárias (SCHIKMANN, 2010).

Ainda se vê empresas atuando com as atividades tradicionais do setor de Recursos Humanos, dedicando-se principalmente às atividades relacionadas à folha de pagamento, aposentadoria, regras e regulamentos, treinamentos e capacitações pontuais e emergenciais, e um dos caminhos a serem percorridos é o aprimoramento da gestão de pessoas, tendo como premissa a valorização do capital intelectual, planejamento estratégico e a definição de ações e de políticas, como a de: contratação, capacitação e treinamento, cargos, carreira e remuneração, gestão por competências e a modernização do processo produtivo (SCHIKMANN, 2010; SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

Para Schikmann (2010, p. 18) “a substituição da administração de pessoal pela gestão de pessoas implica a implementação de mudanças que no seu conjunto constituirão o que denominamos de gestão estratégica de pessoas.”

2.1.2.1 Gestão Estratégica de Pessoas

Para Bergue (2014, p.25) a gestão estratégica de pessoas pode ser definida a partir dos seguintes elementos:

- A adesão de uma perspectiva sistêmica, complexa e contextualizada de análise dos fenômenos organizacionais;

- A inclusão qualificada dos profissionais da área de gestão de pessoas nos processos estratégicos e próximos da alta administração;
- Uma gestão de pessoas alinhada com a estratégia da organização, ou seja, as pessoas na organização pensadas em termos estratégicos;
- A gestão de pessoas como compromisso de todos os gestores;
- A gestão de pessoas como função legitimada no contexto da organização;
- O reconhecimento das pessoas como elemento fundamental na produção [...] e continuidade da organização;
- Um modelo construído sobre políticas de gestão de pessoas assumida uma perspectiva de longo prazo;

Segundo Schikmann (2010, p.18), gestão estratégica de pessoas é:

O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequados para concretizá-los, considerando-se o curto, o médio e o longo prazos. O foco é a definição dos resultados esperados, o planejamento e o aprimoramento das ações para seu alcance. O desempenho diz respeito não só a organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobramento nos diversos níveis organizacionais até o individual.

Portanto, não se pode pensar em gestão estratégica de pessoas sem considerar as pessoas, as estruturas e os clientes, em outras palavras, o capital intelectual. O capital intelectual é a soma de conhecimento, informação e experiência de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Atualmente, o diferencial entre as empresas não são mais as máquinas, a mão-de-obra; a chave para gerar riquezas é o conhecimento coletivo gerado e adquirido, atitudes, habilidades, valores, processos inovadores e criativos, motivação das pessoas que integram as organizações, garantia de qualidade, assim como o nível de satisfação dos clientes (REZENDE, 2002; MATOS; LOPES 2008).

Prahalad; Hamel, (1990) e Drucker (1994, 2001) (apud LUSTRI; MIURA; TAKAHACHI, 2005), compartilham da mesma ideia que as competências organizacionais e o conhecimento sugerem como principais recursos de vantagem competitiva. Dessa forma, as pessoas passam a ser gerenciadas para criar

vantagem competitiva, o que é possível através do planejamento estratégico como o estabelecimento de objetivos e metas alinhados com as necessidades da organização, favorecendo também a obtenção dos objetivos individuais dos funcionários (SOUZA; ANDRADE FILHO, 2010).

Segundo os autores Bergue (2010) e Oliveira (2015), planejamento é um processo complexo e contingente, no qual é necessário estar integrados a construção do desenvolvimento da empresa com o ambiente, que exige adaptações conforme as realidades da empresa, visando resultados a longo prazo. Os mesmos autores (BERGUE, 2010; OLIVEIRA, 2015) afirmam que estratégia abrange as diretrizes estruturantes das ações de gestão, que incorpora as perspectivas setoriais e também gerais da organização; as estratégias estabelecem os caminhos que devem ser seguidos para se alcançar os objetivos, desafios e metas estabelecidos pela organização.

Posto isto, planejamento estratégico para Bergue, (2010, p. 198) é:

O planejamento estratégico de recursos humanos é, nesses termos, aquele desenvolvido segundo um horizonte de longo prazo, contendo macro-objetivos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, incluindo os reflexos nessa área, advindos de cenários futuros projetados pelos demais segmentos funcionais da administração; concebido com o intuito de transcender governos ou gestões, e focalizado em ações de desenvolvimento da estrutura de capital humano [...] com vistas à sua forma de inserção nos modelos futuros de produção de bens [...].

Quando se considera a interligação das estratégias e políticas da empresa, deve-se analisar os processos de gestão de pessoas que têm grande influência no desenvolvimento e sustentabilidade da empresa, como: recrutamento de pessoal, desenvolvimento profissional e pessoal, à estrutura da carreira, remuneração, gestão por competências, entre outros.

Apresenta-se, a seguir, de forma resumida, os fundamentos técnicos inerentes aos processos citados.

2.1.2.2 Recrutamento e Seleção de Pessoas

Visto que são os funcionários os principais responsáveis pelo sucesso da empresa e do alcance dos seus objetivos, uma função importante da gestão de pessoas é a capacidade de atrair, capacitar e reter talentos.

Um primeiro passo fundamental é o processo de recrutamento e seleção de pessoas. Ressaltando que, antes de qualquer coisa, é preciso fazer uma coleta de dados sobre a cultura organizacional, missão, visão, valores, estratégias organizacionais, bem como, análise do mercado de trabalho, que irão nortear as políticas e práticas do recrutamento e seleção (BANOVA, 2015).

Em seguida, a empresa precisa analisar a real necessidade de contratação e traçar o perfil ideal do candidato e acima de tudo, precisa “vender” uma imagem positiva e real da organização para o mercado. Segundo Bergue (2010, p. 526) “o processo de recrutamento de pessoal [...] constitui o esforço de chamamento de candidatos interessados, aptos e disponíveis para o suprimento da necessidade existente.”

O recrutamento além da divulgação de vagas, busca candidatos com potencial para participarem do processo de seleção, ou seja, candidatos mais aptos para atender as demandas do cargo em questão (FERREIRA, 2014; BANOVA, 2015).

Existe o recrutamento interno, que ocorre quando a divulgação das vagas acontece dentro da própria empresa, pois identifica-se nos colaboradores o perfil para a vaga aberta. O recrutamento externo, quando procura-se captar novos talentos, com conhecimento e habilidades necessárias a organização, portanto a divulgação das vagas é realizada fora da empresa. E o recrutamento misto, quando a empresa divulga suas vagas tanto interna quando externamente a organização. Ocorre muitas vezes em decorrência do recrutamento interno, devido o remanejamento de empregados, geram-se novas vagas. (MAZON; TREVIZAN, 2000; BANOVA, 2015).

A seleção, fase subsequente à de recrutamento, para Bergue (2010, p. 536) consiste na “etapa do processo correspondente ao conjunto de atos administrativos destinados a avaliar os candidatos conforme os critérios previamente estabelecidos e ordená-los segundo o desempenho individual. Visa, pois, a identificar dentre os pretendentes àqueles mais aptos ao exercício do cargo.” Ou seja, a fase de seleção tem como objetivo distinguir o indivíduo potencialmente qualificado para o desempenho do cargo. No processo de seleção preza-se a cultura e os objetivos da organização, o cargo e as características dos candidatos, que “combinados tentam ajustar pessoa-empresa” (BANOVA, 2015).

Portanto, um processo de seleção efetivo, resultará em níveis maiores de produtividade, propiciando que a empresa alcance seus objetivos e metas.

2.1.2.3 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

Outro processo essencial é capacitar e desenvolver os profissionais para atuarem com excelência na empresa.

Para tanto, deve-se dispor de um sistema de treinamento, desenvolvimento e educação continuados. O treinamento nada mais é que uma atividade de curto prazo, que propicia oportunidade de aprendizagem aos integrantes da organização. Tem como propósito preparar o indivíduo às transformações que são operadas em seu cargo ou para outras funções e adaptação a novas tecnologias no trabalho. Desse modo, a capacitação deve acontecer sempre que houver uma mudança, podendo ser realizados por meio presencial ou a distância (BERGUE, 2010; MORAES, 2011).

De acordo com Moraes (2011, p. 35), os tipos de treinamentos mais comuns encontrados nas organizações são:

- Treinamento de integração: tem como finalidade adaptar as pessoas à organização.
- Treinamento técnico-operacional: pretende preparar o colaborador para o desempenho das tarefas específicas de sua função.
- Treinamento em saúde e segurança do trabalho: procura capacitar o colaborador para o desempenho de suas funções com o intuito de prevenir doenças ocupacionais ou acidentes de trabalho.
- Treinamento gerencial: tem como objetivo aprimorar a competência técnica, administrativa e comportamental dos gestores.
- Treinamento comportamental: busca solucionar os problemas das inter-relações no ambiente de trabalho.

O desenvolvimento profissional é mais abrangente que o treinamento. Para Bergue (2010, p.479), o desenvolvimento é:

O desenvolvimento profissional caracteriza-se pelo esforço de potencialização da formação profissional, ou seja, a ampliação da

capacidade profissional com escopo qualificado. Essa dimensão da educação profissional destina-se preparar o agente para transcender os limites de atuação do seu cargo, envolvendo funções de natureza mais complexa, tais como as diretivas, as de assessoramento superior, ou as de coordenação qualificada. Trata-se, portanto, de empreendimento cuja maturação se processa em um horizonte temporal de médio prazo, conduzido, em geral, na forma de curso de especialização, mestrado ou doutorado relacionados ao segmento de atividade.

E a educação corporativa é uma porção de recursos educacionais elaborados com o intuito de aperfeiçoar tecnicamente, culturalmente e profissionalmente os colaboradores, vinculados aos objetivos estratégicos da organização. A educação corporativa é um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências. Visa articular as competências individuais com as competências organizacionais, propiciando assim, inovações, vantagem competitiva, satisfação (CRUZ, 2010; MORAES, 2011).

Seguindo a linha dos sistemas educacionais, considerando também as aspirações profissionais, surgiram as trilhas de aprendizagem como uma possibilidade para proporcionar satisfação aos mesmos.

As trilhas de aprendizagem são definidas por Freitas (2002, apud BRANDÃO, 2009, p. 68) como “caminhos alternativos e flexíveis para o desenvolvimento pessoal e profissional.” Cada profissional pode identificar quais são suas possibilidades de aprendizagem, integrando em seu planejamento suas pretensões e expectativas da organização, para assim ir desenvolvendo as competências necessárias ao ponto que se quer chegar (BRANDÃO, 2009).

Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2007), consideram mais motivador, produtivo e prazeroso, dentre as diversas oportunidades de aprendizagem, o empregado poder escolher a mais adequada para si, assim, proporcionando um desenvolvimento atual e futuro tanto para o funcionário como para a organização. Esse sistema educacional procura conciliar as necessidades da organização com as aspirações de crescimento pessoal e profissional de seus integrantes (BRANDÃO, 2009).

Frente a isso, conclui-se que os sistemas educacionais proporcionados pelas empresas além de agregarem valores a organização, aumentando o nível de produção, promovendo diferencial competitivo, agregam valores ao indivíduo, contribuindo para o seu desenvolvimento contínuo, desenvolvimento da carreira ou

trajetória profissional e aumento do nível de satisfação, e conseqüentemente, retenção do mesmo.

Em se tratando de retenção de pessoas, além dos sistemas educacionais, existem outras maneiras de fazê-lo, tema a ser abordado no próximo tópico.

2.1.2.4 Sistemas de Remuneração (cargos, carreira e remuneração)

De acordo Scott e Jaffe (1998, apud ROMÃO; ARAUJO, 2012, p.14), “citam que os motivadores tidos como tradicionais para manter um funcionário na organização são: estabilidade no emprego, recompensas financeiras, crescimento de funções; mas dizem ainda que hoje esses recursos seriam insuficientes para atender a satisfação e as necessidades reais do indivíduo. Para eles, o empregado quer ser respeitado, incentivado e se envolver nas decisões que o afeta.”

No entanto, no que se refere aos motivadores tradicionais, as recompensas financeiras, quando tratadas de formas mais ousadas, fugindo dos sistemas convencionais, tornam-se atrativos potenciais para os funcionários, bem como organizações mais competitivas.

Contudo, ainda se trabalha com o modelo tradicional de estruturas de pagamento, que tem como referência a remuneração fixa e cargos mais estreitos baseado em descrições de cargo. Mas, atualmente, fala-se em remuneração estratégica; uma gestão da remuneração mais flexível, que requer cargos amplos, cargos multiespecialistas, que busca recompensar os indivíduos a partir dos resultados gerados com o seu trabalho. Existe uma preocupação com as necessidades estratégicas da empresa, mas também com os interesses dos colaboradores. (RABELO- SANTOS, 2010; RODRIGUES, 2006).

Ao se tratar dos sistemas tradicionais de remuneração, Rabelo-Santos (2010, p. 223), enfatiza a remuneração fixa funcional. Essa forma de remuneração é concebida a partir da estruturação dos cargos e salários, buscando sustentar os equilíbrios internos e externos de salários. “O interno se dá pelo processo de estruturação de cargos e resulta na sua hierarquização e classificação. Já o externo é obtido em função da adequação salarial dos cargos da organização aos salários praticados no mercado de trabalho” (RABELO-SANTOS, 2010, p. 223).

Porém, com as mudanças no mercado de trabalho, demandam-se alterações nos sistemas de remuneração. Além do estabelecimento de estruturas de cargos, carreiras e salários equilibrados com o mercado de trabalho, busca-se o alinhamento dessas estruturas e da política de remuneração com as estratégias organizacionais, assegurando o alcance dos resultados (RABELO-SANTOS, 2010, p. 224- 225).

Com isso, as empresas mais modernas vêm adotando a remuneração estratégica, ou seja, os indivíduos passam a ser remunerados de acordo com o conjunto de fatores que influencia sua contribuição para o sucesso do negócio: as características pessoais, do cargo e o vínculo com a organização. A remuneração estratégica também considera conhecimento, habilidades, competências, desempenho e resultados (WOOD. JR; PICARRELLI FILHO, 2004, p.91).

No que tange a modernização da remuneração, Rabelo-Santos (2010, p. 227), afirma que é necessário “um Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR) que contemplem “cargos multifuncionais e estratégicos [...] maior flexibilidade e dinamismo na estrutura de remuneração e gerenciamento mais efetivo da política salarial com a participação dos gestores organizacionais.”

Segundo Wood. Jr e Piccarelli (1999, apud ALBUQUERQUE; OLIVEIRA 2001, p. 16), a “redução no número de cargos, adotando-se maior generalidade nas descrições, o que evita que se engesse as pessoas nas limitações da função. Os cargos devem mostrar somente as “diretrizes gerais de trabalho” tornando as funções mais abrangentes, de modo que dêem espaço para a iniciativa das pessoas”.

Um PCCR modernizado deve incluir as seguintes etapas e fases (RABELO-SANTOS, 2010, p.228 à 231):

- Planejamento do trabalho: nessa etapa é necessário que se crie uma comissão de trabalho para a elaboração do PCCR, estabelecendo os princípios e objetivos, bem como, uma análise documental, levantando o estágio de desenvolvimento da organização e a sua realidade. O diagnóstico das estruturas de cargos, carreira, salários, políticas de remuneração e manuais correlatos oferece subsídios para se estabelecer as diretrizes que devem nortear a elaboração ou reformulação do PCCR, levando-se em conta as necessidades estratégicas da organização e os legítimos interesses de seus

colaboradores. E a última fase dessa etapa consiste pela divulgação do trabalho, de forma clara, transparente e objetiva.

- **Estruturação de cargos e carreira:** essa etapa contempla o delineamento de cargos, ou seja, é um processo de análise de cargos, por meio do levantamento, análise e descrição das atribuições principais ou competências necessárias. Com isso, obtém-se a aspirada modernização de cargos; ênfase em cargos amplos e estratégicos, que devem ser descritos com base em atribuições principais e requisitos essenciais, como: escolaridade, conhecimento, habilidades, atitudes e responsabilidades requeridas. Em seguida é feita a avaliação e classificação de cargos, cuja finalidade é estabelecer o valor relativo dos cargos. Essa fase é realizada por um comitê de avaliação, devidamente treinado pelos analistas de cargos e salários e/ ou consultoria contratada, mediante a aplicação de métodos de avaliação.
- **Estruturação de salários:** busca o equilíbrio externo dos salários, a partir de pesquisa salarial. Nessa fase deve-se primar pela escolha dos cargos e empresas a serem pesquisadas. As descrições e especificações de cargos são indispensáveis na coleta de dados, pois é a ocasião onde se comparam os perfis dos cargos da empresa pesquisadora com aqueles existentes nas empresas pesquisadas. A fase subsequente é a elaboração da tabela salarial, que deve considerar as disponibilidades orçamentárias e financeiras da organização e os resultados obtidos tanto na avaliação e hierarquização dos cargos quanto na tabulação da pesquisa salarial. O ajuste das curvas salariais é obtido por meio da correlação entre o equilíbrio interno dos cargos e equilíbrio externo dos salários com o mercado pesquisado.
- **Política salarial:** a existência de consistentes estruturas de cargos, carreira e remuneração não significa, necessariamente, a garantia de boas políticas de remuneração. Portanto, é imprescindível que o PCCR

contenha de forma clara e objetiva as normas e instrumentos necessários à uma gestão efetiva.

Ainda, segundo Rabelo-Santos (2010, p. 231), “essas são [...] as etapas interdependentes do processo de elaboração de um PCCR, caracterizadas com visão de futuro, foco nas necessidades organizacionais e de seus clientes e na busca da modernidade na gestão estratégica de pessoas.”.

Um sistema de remuneração alinhado com os demais processos de gestão de pessoas e, sobretudo, com os objetivos estratégicos e o negócio da organização, segundo Wood Jr e Picarrelli Filho, (2004, p.91) “é um catalizador de energias na organização [...] constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados.”

Contudo, cabe ressaltar que é preciso considerar o contexto organizacional. Cada organização tem suas características, estratégias, clientes, cultura, valores, estrutura, estilo gerencial, aspectos preponderantes na concepção de um sistema de remuneração (RABELO-SANTOS, 2010; WOOD. JR; PICARRELLI FILHO, 2004).

Outro aspecto relevante tratando-se de satisfação profissional refere-se à carreira. Com o cenário atual de grandes transformações econômicas, políticas e sociais, a atitude dos indivíduos em relação à carreira sofreu mudanças. Nos dias de hoje, a carreira do funcionário não é apenas projetada pela organização, mas também pela própria pessoa.

As práticas modernas de gestão de pessoas, não lidam mais somente com o modelo tradicional de carreira, no qual o empregado se dedica e é fiel à organização em troca de segurança e estabilidade. Fala-se, atualmente, em “carreira proteana”, um processo que a pessoa gerencia sua carreira mais que a organização, uma vez que é traçada mais pelo indivíduo do que pela a empresa. Assim como, “carreira sem fronteiras”, onde a pessoa é responsável por sua carreira, o que ocorre com o cultivo de networks e com a busca constante de acesso ao conhecimento e recursos externos (SILVA, et. al., 2011).

Uma empresa inteligente oferece parceria para o colaborador nessa proposta. Pode fazer parcerias em relação a investimento financeiro de cursos de língua estrangeira, pós-graduação, mestrado, doutorado. Enfim, o empregado precisa

saber que o seu trabalho é reconhecido, que há perspectiva de futuro, isto aumenta o “nível de gratificação, de um lado, e de gratidão, do outro”, ou seja, a empresa assegura-se de um nível de fidelidade maior (CORTELLA, 2015, p. 38-39).

As empresas hoje precisam atender as suas necessidades organizacionais, mas com o olhar voltado também para os interesses de seus colaboradores, sabido que estes são os principais responsáveis pelo seu desenvolvimento organizacional.

2.1.2.5 Gestão por Competências

A gestão por competências, similarmente com o planejamento estratégico, é um processo contínuo, que tem como proposta planejar, captar, desenvolver e avaliar nos diferentes níveis da organização (individual, grupal, e organizacional), as competências necessárias ao alcance dos objetivos da empresa, sendo realizado o mapeamento das competências uma vez formulada a estratégia organizacional. (BRANDÃO; BAHRY 2005; BRANDÃO, et al., 2008).

Assim sendo, o ponto de partida deve ser a formulação da estratégia organizacional, a definição de sua missão, visão e objetivos estratégicos. Em seguida, são definidos os indicadores de desempenho e as metas com base nos objetivos estratégicos estabelecidos. Com isso, torna-se possível realizar o mapeamento das competências (BRANDÃO; BAHRY, 2005; FERREIRA, 2015).

De acordo com Brandão e Bahry (2005, p. 181), “o mapeamento objetiva identificar o *gap* ou lacuna de competências, isto é, a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização”.

As competências podem ser classificadas como competências organizacionais, que representam os atributos da empresa, que decorrem do desenvolvimento da mesma. (SOUZA; ANDRADE FILHO, 2010; DUTRA, 2013).

As competências organizacionais podem ser classificadas em básicas e essenciais. As competências básicas são aquelas consideradas como necessárias à organização, porém não são suficientes para gerar vantagem competitiva no mercado. Já as essenciais são aquelas que possuem valor percebido pelos clientes,

podendo contribuir para a diferenciação em relação à concorrência e possibilitando oportunidades de expansão (FERREIRA, 2015).

E competências individuais ou profissionais, que seriam um saber agir responsável, que implica mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, habilidades e atitudes que agreguem valor à organização, não só no sentido econômico de faturamento e produção, mas melhorar processos e introduzir tecnologias e valor social ao indivíduo (SOUZA; ANDRADE FILHO, 2010; DUTRA, 2013).

Segundo Ferreira (2015),

As competências humanas devem ser específicas por organização, área de conhecimento, processo ou cargo. A aquisição e o desenvolvimento das competências individuais devem ser compreendidos como um processo de aprendizagem, que evolui visando ao alcance de um melhor desempenho, com base em objetivos pessoais e organizacionais, assumidos de forma compromissada.

Segundo Ferreira (2015), “a gestão por competências visa alinhar esforços para que as competências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objetivos estratégicos da organização”.

Verifica-se que o modelo de gestão de pessoas articulado por competências, promove vantagens, pois cria condições para o desenvolvimento da organização, bem como o das pessoas, isto é, agrega valor econômico e social a indivíduos e organização (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007). Além de imprimir um foco mais estratégico às atividades de gestão de pessoas, viabilizar a avaliação da contribuição de cada setor para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, a forma como se estrutura possibilita atender demandas presentes e futuras, uma vez que investe nas pessoas, potencializando as competências existentes e preocupa-se com a carreira ou trajetória profissional das mesmas. A valorização das pessoas estimula o comprometimento do empregado, propiciando um relacionamento com perspectiva de longo prazo com a empresa (SOUZA; ANDRADE FILHO, 2010; DUTRA, 2013).

2.1.2.6 Saúde e Segurança no Trabalho

Na atual conjuntura organizacional, principalmente ao que se refere a gestão de pessoas, é necessário administrar recursos humanos de forma ampla, com um planejamento adequado ao longo do tempo em que o funcionário fizer parte da organização. Nesse sentido, torna-se imprescindível cuidar da saúde e segurança dos empregados.

As empresas desenvolviam programas de segurança e saúde no trabalho projetados para atender à legislação.

Segundo Oliveira (2003, p. 2)

Programas fundamentados nesse princípio, são em geral, pobres e de baixo desempenho, por várias razões, mas, principalmente, porque privilegiam as situações de risco que se apresentam em franco desacordo com a Lei e que podem transforma-se em objeto de fiscalização pelo Ministério do Trabalho e Emprego ou gerar algum tipo de passivo, de natureza trabalhista ou reparatória, em detrimento de outras que podem ser muito mais nocivas à saúde do trabalhador, mas não facilmente perceptíveis.

Porém, devido as grandes transformações mudou-se a visão em relação as condições de trabalho. Hoje, os trabalhadores não aceitam mais trabalhar em condições inseguras e os profissionais especializados na área de segurança e saúde no trabalho, não atuam apenas com o intuito de prevenir acidentes e cumprir a legislação vigente, há uma preocupação com doenças ocupacionais e afastamentos, acidentes de trabalho e reclamações trabalhistas, agregando valor à organização, pois reduz despesas relacionadas a doenças ocupacionais e afastamento e garante um ambiente saudável e motivador aos trabalhadores, influenciando no serviço final entregue aos clientes (CHIRMICI; OLIVEIRA, 2016).

Quando se fala em acidente de trabalho, deve-se pensar em condições ambientais e pessoais, ou seja, as condições do ambiente de trabalho inseguras, acidente como consequência da conduta do trabalhador e as suas condições de vida: alimentação, habitação, remuneração e os próprios componentes exigidos do trabalho, como desgaste físico, psíquico e social (MENDES; WUNSCH 2007).

Por essas razões, as empresas devem fornecer equipamentos e treinamentos para prevenir doenças e acidentes e promover saúde. Existem os equipamentos de proteção coletiva (EPC) e os equipamentos de proteção individual (EPI).

De acordo com Chirmici e Oliveira (2016, p. 128):

Os equipamentos de proteção coletiva (EPC) são aqueles utilizados no ambiente de trabalho para proteção dos trabalhadores expostos aos riscos existentes nos processos de trabalho. O EPC pode constituir, por exemplo, enclausuramento acústico de fontes de ruído de uma máquina, sistema de ventilação, proteção de partes móveis de máquinas e equipamentos, sistemas de bloqueio de energia, paralisação automática de máquinas e sinalização de segurança.

O EPI é todo e qualquer dispositivo ou produto, de uso especificamente individual, utilizado pelo trabalhador, destinado à proteção contra os riscos que são capazes de ameaçar a sua segurança e a sua saúde.

Além disso, a organização deve “reconhecer o processo doença- trabalho dentro e fora do âmbito produtivo” (MENDES; WUNSCH 2007, p. 159), desenvolvendo ações que protejam a integridade da pessoa e a capacidade de trabalho do trabalhador, garantindo sua saúde e segurança física, mental e social.

É por todos esses motivos expostos que a gestão de pessoas tem ganhado tanta relevância dentro das estratégias institucionais, merecendo tanta atenção quanto a tecnologia e o capital (RABELO-SANTOS, 2010).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é descrita a metodologia utilizada para o cumprimento dos objetivos gerais e específicos definidos anteriormente. A seguir destaca-se o tipo de pesquisa, os procedimentos adotados para a coleta de dados e a forma de análise dos resultados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Realizou-se uma pesquisa do tipo exploratória que, de acordo com Izidoro (2015), tem por objetivo explorar ou examinar uma dificuldade que a empresa esteja passando, com a finalidade de proporcionar conhecimento e compreensão sobre essa demanda, a partir do alcance de ideias e informações em relação ao problema.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de pesquisa tem como objetivo favorecer maior familiaridade com o problema, com perspectiva de torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.

Para o cumprimento dos objetivos propostos, a pesquisa também será qualitativa, caracterizada por Silva, Godoi e Bandeira-Mello (2010, p. 91) como aquela que “nos ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural. Nesse cenário, não se buscam regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram”.

Yin (2016, p. 22) cita cinco características da pesquisa qualitativa:

- Estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
- Retratar as opiniões e perspectivas dos participantes de um estudo;
- Abranger as condições contextuais em que as pessoas vivem;
- Contribuir com declarações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a compreender o comportamento social humano;
- Esforçar-se por usar várias fontes de evidência em vez de se basear em uma única fonte.

Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”.

3.2 População de Pesquisa

O presente estudo foi realizado com base nas práticas e percepções de gestores de quatro empresas de grande e médio porte do ramo agrícola, sediadas na cidade de Luís Eduardo Magalhães.

Duas das empresas atuam no mercado com venda de maquinários agrícolas, uma atua com produção de grãos e outra empresa atua no mercado com a venda de insumos agrícolas e peças para maquinários agrícolas.

Empresa C, maquinários agrícolas, 130 funcionários, atua no mercado há 20 anos.

Empresa J, maquinários agrícolas, 74 funcionários, atua no mercado há aproximadamente 12 anos.

Empresa F, produtora de grãos, 315 funcionários, atua no mercado há 26 anos.

Empresa L, insumos agrícolas e peças para maquinários agrícolas, 70 funcionários, atua no mercado há 33 anos.

A escolha das empresas como objeto de pesquisa, se deveu ao fato de serem consideradas pelos agricultores da região, como exemplo em tradição, tecnologia, crescimento e desenvolvimento no ramo agrícola.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de informações necessárias à fundamentação do estudo foi realizada por meio da pesquisa de campo através do seguinte instrumento metodológico: entrevista (Apêndice A). Segundo Izidoro (2015, p. 117), a pesquisa de campo “pode ser feita tanto em campo- de modo que o entrevistador vai até a residência do entrevistado ou aborda as pessoas em ruas ou shoppings-, como também dentro de um escritório, por meio de entrevistas por telefone ou computador”.

No estudo em questão, a estudante foi às empresas pessoalmente realizar as entrevistas junto ao responsável pelo setor de Recursos Humanos de cada empresa,

com o objetivo de compreender os princípios de gestão de pessoas utilizados, e qual a visão desses trabalhadores em relação aos novos modelos de gestão de pessoas.

3.4 Análise dos Dados

Após a coleta de informações, os dados foram processados e analisados através da técnica de análise de conteúdo.

Análise de conteúdo conforme Berelson (1952 apud BARDIN, 1977, p. 36) é “uma técnica de investigação que através de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações, tem por finalidade a interpretação destas mesmas comunicações”. Bardin (1977) complementa que a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que visa analisar o que está sendo dito além de sua apresentação objetiva, é um recurso para além dos significados imediatos de uma comunicação.

O primeiro passo da análise de conteúdo de Bardin (1979, apud FERREIRA, 2000), é a “leitura flutuante”, na qual surgem as questões norteadoras da organização do material, a partir da repetição de temas presentes nos relatos transcritos. Esse procedimento não possui uma maneira obrigatória de ser realizado, vai depender do interesse e dos objetivos do pesquisador.

Em seguida, começa a exploração do material, que é uma etapa mais demorada. É o momento da codificação, em que os dados brutos ficarão mais organizados. Para isso, é preciso recortar o texto, marcando e codificando as partes mais significativas pertinentes ao assunto pesquisado, para, em seguida, serem nomeadas e agrupadas em categorias com base na similaridade entre elas.

A partir da categorização, torna-se possível selecionar e organizar melhor o conteúdo em seus aspectos mais significativos. Porém, para estabelecer categorias, seguem-se duas etapas: o inventário, quando são isolados os elementos comuns e a classificação, pela qual os elementos comuns são classificados e reunidos com base no sentido construído pelo processo interpretativo desses elementos. Conforme Bardin (1979, apud FERREIRA, 2000, p. 16) “o que se pretende com isso é fornecer por condensação, uma representação significativa dos dados brutos”.

A inferência na análise de conteúdo se orienta por diversos polos de atenção existentes em uma comunicação, os principais são: emissor (aquele que produz a mensagem) e o receptor (quem recebe a mensagem) e a mensagem (ponto de

partida da análise). A interpretação, segundo Taylor e Bogdan (1987, apud FERREIRA, 2000, p.17) é quando “o investigador passa da descrição à interpretação através de conceitos e proposições.”

Durante a interpretação dos dados, o pesquisador precisa estar atento aos marcos teóricos, pois são eles que irão demonstrar a relação existente entre os dados obtidos e a fundamentação teórica, produzindo sentido à interpretação realizada. “A análise de conteúdo busca chegar além da superfície, da aparência, da simplicidade dos fatos, para alcançar o âmago das coisas, a sua real profundidade” (FERREIRA, 2000, p.17).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo deste trabalho é investigar os desafios e as possibilidades da gestão de pessoas em empresas agrícolas de Luís Eduardo Magalhães. Com base na coleta de dados realizada junto ao responsável pelo setor de RH das quatro empresas pesquisadas, foi possível identificar os principais elementos no que se refere a gestão de pessoas adotados por essas empresas.

Nesta seção, os temas mais presentes relacionados a gestão de pessoas das empresas pesquisadas, serão apresentados permitindo tecer uma análise sobre o modelo de gestão de pessoas utilizado por cada uma delas. Nos trechos identificadores ao modelo de gestão de pessoas adotado por cada empresa, serão utilizados a inicial e o ramo de atividade da empresa, de forma a permitir uma contextualização das mesmas.

Pela análise dos dados coletados foi possível identificar elementos comuns em torno dos quais o modelo em gestão de pessoas adotado pelas empresas é formado. Conforme já salientado, foram denominadas categorias, são elas: Mapa Estratégico; Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Plano de Cargos e Salários; Remuneração e Carreira; Benefícios; Saúde e Segurança no Trabalho; Desafios para a implementação da gestão de pessoas. Estes temas serão melhor analisados nos tópicos seguintes.

4.1 Mapa Estratégico

A definição de missão, visão, valores e objetivos estratégicos remete-se a finalidade da empresa, a razão da sua existência. Indicam o direcionamento da empresa, numa perspectiva de longo prazo e influenciam no estilo de gestão e decisões adotados. Uma vez que são os funcionários que transformam a realidade da organização, é de suma importância que o mapa estratégico esteja estruturado e disponível para os mesmos para que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos (BARBIERI, 2016).

A partir dos relatos dos funcionários responsáveis pelo RH, verificou-se que três empresas possuem mapa estratégico composto por missão, visão, valores e

objetivos estratégicos. Porém, a empresa “C” (maquinários agrícolas), ainda não possui o seu mapa estratégico. Segundo o responsável pelo RH, o referido instrumento: *“Está em desenvolvimento. Tem um esboço. Volta e meia discutimos para ver se permanece ou altera.”*

Conforme a teoria consultada, um mapa estratégico corresponde a um importante instrumento que direciona o processo de implementação de uma gestão de pessoas de qualidade. Contudo, ainda se veem empresas que possuem o mapa estratégico apenas de cunho “ideológico”, vez que seus colaboradores não assumem esses elementos como instrumentos orientadores e balizadores empresariais (PORTO, 1997).

A ideia do autor corrobora com os resultados da pesquisa. Devido ao estágio embrionário de desenvolvimento organizacional, no que se refere à gestão de pessoas, observa-se que elas não percebem o verdadeiro significado, importância e influência de um mapa estratégico. Visto que, mesmo as que possuem, pressupõe-se que o tem apenas como formalidade.

4.2 Recursos Humanos

Segundo Marras (2002, apud FIDELIS; BANOVA 2007), podem-se citar cinco fases na evolução do perfil profissional de RH. A primeira fase, 1930, se caracteriza como fase contábil. A preocupação se dava com os pagamentos, controle de frequência e faltas, admissão e demissão de pessoal. A segunda fase, de 1930 a 1950, conhecida como fase legal, consiste em um período marcado pelo início da gestão burocrática e legalista de pessoas. A terceira fase, de 1950 a 1965, conhecida como fase tecnicista; o RH passa executar funções como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, saúde e segurança no trabalho. A quarta fase, 1965 a 1985, é conhecida como fase administrativa. Devido as grandes mudanças tecnológicas, muda-se a forma de gerir pessoas, assim, surge a “gestão participativa, planejamento estratégico, controle total de qualidade.” (FIDELIS; BANOVA, 2007, p. 23). E a quinta fase, 1985 em diante, conhecida como fase estratégica. O papel do profissional de RH passa a ser de um consultor especialista, “possuidor de uma visão generalista, que atua em parceria, que lida com assuntos estratégicos relacionados com pessoas, que se preocupa em atualizar-se, que

promove ações voltadas ao desenvolvimento de pessoal e à motivação de pessoal e busca por resultados.” (FIDELIS; BANOVA, 2007, p. 24).

As quatro empresas estudadas relataram que o setor de recursos humanos da organização lida apenas com as responsabilidades legais, burocráticas, ou seja, folha de pagamento, controle de ponto, admissão e demissão de funcionários. Como pode ser visto nas falas seguintes:

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Não fazemos tanto o RH que a gente estuda. Toda a teoria a gente não pratica aqui. Trabalha mais com a parte burocrática, mais administração de pessoas, do que o RH propriamente dito.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“São quatro pessoas no RH (parte burocrática) e mais uma pessoa que dá suporte na fazenda, com a parte de desenvolvimento.”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Há apenas uma pessoa responsável pelo RH. Os gerentes de cada setor fazem as entrevistas, encaminham para o RH que faz os outros processos (contratação, parte burocrática), mas os gerentes que decidem.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“O RH está voltado para o departamento de pessoal (folha, obrigações, controle- fechamento de ponto).”*

Nos relatos acima e diante do que foi consultado na literatura, observa-se que as empresas estudadas, encontram-se ainda nas fases que se referem aos modelos tradicionais de administração de recursos humanos. Caracterizam-se de acordo com a fase contábil, legal, tecnicista e administrativa. A preocupação maior continua sendo os objetivos organizacionais, ainda não possuem um olhar voltado também para os objetivos dos funcionários.

4.3 Recrutamento e Seleção

No que se refere a recrutamento e seleção, as empresas em questão, partilham de alguns métodos como: análise de currículo, indicações, agências de emprego, entrevista com os gestores. E a depender do cargo, o recrutamento é interno e posteriormente externo.

A empresas “F” e “L”, utilizam de alguns outros recursos no processo de recrutamento e seleção, a busca em *sites* e assinatura com a Catho (funciona como um canal entre os candidatos que buscam novas oportunidades e empresas e consultorias de RH que buscam candidatos) e a contratação de um psicólogo para fazer a triagem, respectivamente. Conforme detalham as respostas das entrevistas.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Depende da vaga. Verifico com o gestor o perfil que ele precisa. Dá uma analisada se dá para fazer recrutamento interno, se não tem, parto para o externo, ai por meio das redes sociais, agências e indicações.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“A depender da vaga (braçal, mecânicos) o recrutamento é externo, por meio de agência de emprego. A parte de gestão, o administrativo o trabalho é diferenciado, feito através de sites e assinatura com a Catho. Há uma análise do currículo, ai é feita a triagem, uma entrevista mais sucinta e por fim, o gestor da área em questão, faz uma entrevista mais criteriosa para ver as habilidades do candidato.”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Currículo, agência de emprego ou indicação. Quando abrem-se vagas, primeiro a procura é interna e depois externa.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“Contratamos um psicólogo para fazer a entrevista psicológica, a triagem, isso fora da empresa. E a última entrevista é feita na empresa. Cargos administrativos, três pessoas da administração da empresa que normalmente fazem a entrevista, da área comercial é o gerente comercial e só o operacional que é feito aqui.”*

Tendo em vista os trechos acima, observa-se que as empresas realizam uma sequência de atos administrativos para contratar o candidato mais indicado. Porém verifica-se na empresa “L”, que o processo de recrutamento e seleção é realizado por serviços terceirizados e por cargos administrativos, não tendo participação de uma pessoa especializada em recursos humanos. A partir desse depoimento, confirma-se mais uma vez que a atuação do RH encontra-se em estágios passados, realizando apenas questões burocráticas e legais (FIDELIS; BANOVA, 2007). Mesmo nas empresas onde o processo de recrutamento e seleção passa pelo RH, constata-se nas falas, que são os gestores administrativos que fazem a avaliação decisiva, sendo função do responsável pelo RH apenas a de contatar com os candidatos.

4.4 Treinamento e Desenvolvimento

Conforme Bastos (1991, apud BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007, p. 156), as ações de treinamento nas organizações podem ser descritas em quatro ondas. A primeira acontece no período de 1950 à 1970, que corresponde à ações de treinamento voltadas para o desenvolvimento no trabalho, focadas em habilidades técnicas e profissionais. A segunda, período de 1960 a 1980, denominada como treinamento para gerência e supervisão, que se caracteriza por desenvolver ações de capacitação, ou seja, qualificar a mão-de-obra para a operação dos processos tecnológicos dentro das organizações. A terceira, abrange os anos 1970 a 1990, denominada desenvolvimento organizacional e tecnologia de desempenho, a qual considera relevante a educação aberta e continuada, permitindo que o próprio trabalhador identifique suas necessidades e eleja o treinamento adequado. A quarta e última onda, denominada informação, conhecimento e sabedoria, dos anos 80 em diante, “a ênfase está na criatividade dos trabalhadores, no preparo para as tomadas de decisões e uma maior exigência a respeito das técnicas de mensuração da efetividade das ações de capacitação.” (BORGES-ANDRADE; ABBAD; MOURÃO, 2007, p. 156).

Infere-se que as empresas estudadas, ainda lidam com as ações de treinamento correspondentes à primeira e a segunda onda, voltadas para o desenvolvimento no trabalho e qualificação da mão-de-obra.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Esse plano mais na parte operacional, para seguir o padrão da fábrica. Preparar os técnicos para dar assistência técnica de acordo com o parque de máquinas. A fábrica por trimestre avalia quantos técnicos estão de fato preparados para aquela máquina e direciona.[...] a rotatividade é bem pouca, há uma sintonia com os dono.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“Plano específico não. Os treinamentos são de acordo com as necessidades. São feitos os treinamentos obrigatórios, não os de qualificação. Se na atividade for exigido é feito o treinamento. É realizado também treinamento de integração e temos uma parceria com a Abapa (Associação Baiana dos Produtores de Algodão)”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Tem mais para os mecânicos e para o financeiro. Ou a CNH abre as inscrições ou quando tem algum na própria empresa. Quando uma pessoa entra na empresa ou muda de função, nem sempre existem esses treinamentos, a pessoa que sai que passa as tarefas.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“Um plano não. Quando identifica uma necessidade, desenvolve. Os treinamentos são esporádicos, quando vê a necessidade de quem precisa ou não participar, indica ou determina. [...] a rotatividade é quase nula. As pessoas já vem com experiência, não precisa investir nessa parte de desenvolvimento.”*

Partindo de uma perspectiva de análise crítica, é possível reconhecer que as quatro empresas estudadas realizam os treinamentos obrigatórios por lei ou para seguir o padrão das fábricas. Não existe uma preocupação com o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Os investimentos realizados em relação à treinamento, são aqueles que de fato trarão complicações para a empresa caso não sejam oferecidos, uma situação ou outra é que há exceções. Apesar da empresa “C” e da empresa “L”, relatarem a respeito da baixa rotatividade, não há indícios de ser um cuidado com os objetivos do funcionário, com a sua carreira e trajetória profissional, e sim por serem empresas familiares.

Portanto, não condizem com as práticas atuais, que visam além dos objetivos organizacionais também os objetivos pessoais e profissionais do funcionário, permitindo que estes direcionem os treinamentos, desenvolvimento e educação conforme as suas necessidades.

4.5 Plano de Cargos e Salários

Como se sabe, a gestão de pessoas atua com uma série de atividades importantes, seja no segmento legal, social ou humano. Dessa forma, mesmo sendo imprescindível o conhecimento e a experiência profissional, todo profissional precisa contar com auxiliares e instrumentos de trabalho. Entre elas destacam-se o plano de cargos e salários (OLIVEIRA, 2013). Um plano de cargos estruturado orienta o profissional em gestão de pessoas na contratação de novos funcionários, bem como, possibilita resolver questões de forma rápida de acordo com as necessidades da organização (OLIVEIRA, 2013).

De acordo com Albuquerque e Oliveira (2001) um sistema de cargos ajuda a dar coerência interna à organização, dispondo de estruturas hierárquicas claras para os funcionários; permite equidade externa, já que um plano de cargos e salários facilita a comparação dos salários praticados na empresa com os do mercado; a generalização das descrições de cargos, utilizando-se de cargos estratégicos e multifuncionais (RABELO-SANTOS, 2010), permite a iniciativa das pessoas.

A partir do que foi coletado nas entrevistas, duas empresas pesquisadas ainda não dispõem de um plano de cargos e salários, uma delas possui um plano de cargos e salários parcialmente desenvolvido e a outra possui, como pode ser desprendido nos trechos abaixo.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Mais ou menos. No departamento de serviços tem, mas nos outros departamentos não. Os cargos são administrativo, gestores, comercial e auxiliares e técnicos/departamento de serviços tem junior, pleno e sênior. Existem alguns critérios estabelecidos para avançar nesses cargos.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“Não. Estamos atrás. Pré-requisitos que precisam ter, ainda não estamos preparados. Está tomando outro escopo, nos próximos dois anos queremos enquadrar isso aí. Os cargos estão estruturados por categoria e setor/ departamento. Diretor de produção, gerente de produção, coordenador de campo, chefe de campo, técnico agrícola, operador de máquina, ajudante geral.”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Não.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“Sim, por área. Grades de funções e nessas grades tem nível um, dois e três. De acordo com desenvolvimento e comprometimento vai do nível um até o três de salário. Os cargos são administrativo, comercial (defensivos agrícolas), operacional (carregamento e descarga) e comercial de peças.”*

Pelos resultados obtidos, confirma o nível de desenvolvimento da gestão de pessoas nas empresas do ramo agrícola de Luís Eduardo Magalhães. Apesar de trabalharem com cargos definidos, para a maioria delas precisamente falta a estruturação efetiva de um plano de cargos e salários. Ainda há muitas possibilidades de avanço que agreguem valor tanto para as organizações, quanto para os seus colaboradores.

4.6 Remuneração e Carreira

Conforme revisado na literatura, as organizações ainda aplicam o modelo tradicional de estruturas de pagamento, no qual o salário está vinculado ao cargo. Porém, atualmente busca-se novas formas de remuneração, que denomina-se por remuneração estratégica; uma gestão da remuneração mais flexível, que requer de cargos amplos, cargos multiespecialistas, que busca recompensar os indivíduos a partir dos resultados gerados com o seu trabalho (RABELO-SANTOS 2010; RODRIGUES, 2006; WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004).

Os trechos selecionados abaixo ilustram esse ponto.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Sim. O administrativo a remuneração é fixa. Os técnicos e os vendedores tem a fixa e variável. Os técnicos quando prestam serviço são comissionados e os vendedores também ganham comissão.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“Sim. Promovendo de acordo com as habilidades. É feita também pesquisa salarial com as demais empresas do segmento. Na lavoura é visto por produtividade, se atingir a meta, tem produção.”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Pesquisa salarial. Os mecânicos e os vendedores possuem remuneração fixa e variável. Os mecânicos além do salário fixo recebem por prestação de serviço. E os vendedores recebem comissão pelas vendas. O porteiro recebe hora extra. Mas cargo administrativo a remuneração é fixa.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“Pesquisa salarial e desenvolvimento interno. Salário acima em relação as outras empresas. Para cargo administrativo a remuneração é fixa. O comercial é o piso e participação no recebimento das vendas. Ocasionalmente é variável, passa para alguns colaboradores.”*

Segundo Rabelo-Santos 2010, dentre os sistemas de remuneração tradicionais, existe a “remuneração fixa funcional”, considerado o sistema de remuneração mais tradicional utilizado nas organizações. É estruturada a partir de um plano de cargos e salários, garantindo a manutenção dos equilíbrios interno e externo dos salários. O equilíbrio interno efetua-se a partir do processo de estruturação de cargos, e tem efeito na sua hierarquização e classificação. E o equilíbrio externo ocorre em função da adequação salarial dos cargos da

organização aos salários praticados no mercado de trabalho. (RABELO-SANTOS, 2010, p. 224).

Com base nos trechos apresentados nas repostas das entrevistas, é possível perceber que as empresas apoiam seus sistemas de remuneração com base na remuneração fixa funcional, nos equilíbrios interno e externo, uma vez que o salário é definido a partir do cargo ocupado e de pesquisas salariais.

No que se refere a remuneração variável, segundo Wood Jr. E Picarelli Filho (2004,p. 138), vincula-se a “recompensa ao esforço realizado para conseguir determinado resultado. Quanto mais claro for esse vínculo, melhor para o sistema, melhor para a empresa e melhor para o funcionário.” Esse aspecto corrobora com as práticas adotadas pelas as empresas estudadas.

Porém, em se tratando de carreira, as empresas demonstram atraso em comparação à gestão de pessoas.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“O foco é nos técnicos. Há um investimento no comercial e assistência técnica para serem profissionais mais qualificados, assim tem um melhor atendimento e isso beneficia eles também.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“Não tem nada documentado. Analisa o tempo da pessoa na empresa, mas não tem muito critério. Tem algumas situações que os estudos são custeados.”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Não tem, apenas os treinamentos.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“Sempre cobrando maior desenvolvimento, conhecimento acadêmico, cursos profissionalizantes. Em alguns casos há ajuda, de acordo com as necessidades da pessoa, mas são casos pontuais.”*

Observa-se que a preocupação é apenas em qualificar a mão-de-obra, que consiste nos treinamentos voltados para as habilidades técnicas e não com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Cobram qualificação, conhecimento, habilidades, no entanto, é interessante notar que poucas medidas, mesmo que esporádicas, são tomadas para contribuir no aperfeiçoamento profissional.

4.7 Benefícios

As organizações tem ciência de que, com a grande competitividade dos dias de hoje, um dos principais desafios da gestão de pessoas é promover a manutenção e retenção de talentos.

Atualmente, além de treinamentos e remuneração, fala-se em benefícios flexíveis. Os benefícios flexíveis são adicionais, complementando e suplementando os benefícios gerais. Ou seja, existem os benefícios básicos, que são para todos os funcionários como (“plano de saúde, seguro de vida...”) e, além disso, os flexíveis, onde cada funcionário, dentro da sua cota, escolhe aquele benefício que melhor atende suas necessidades e de sua família (“auxílio creche, empréstimo de emergência...”) (MOTTA, 2009, p. 646). No entanto, cabe ressaltar que esses programas só são eficazes, quando os funcionários se sentem verdadeiramente valorizados e integrados à equipe (RABELO-SANTOS 2010; MOTTA, 2009).

A pesquisa evidencia que dentre as ações mais comuns encontram-se, nas empresas estudadas, alguns outros meios de valorizar o funcionário.

Os trechos abaixo trazem alguns exemplos.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Depende muito do mercado, se estiver favorável, há bonificação para os funcionários.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“Plano de saúde (só para os gestores), seguro de vida para todos, dependendo do cargo tem décimo quarto salário, alojamento e transporte.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“É uma empresa familiar, os donos acompanham o negócio [...] esse corpo a corpo dos donos estarem junto, ver se tem problema fora da empresa. Oferece vale refeição, plano de saúde [...] E tem a questão familiar, anualmente tem confraternização com a família toda, os donos conhecem cada membro familiar.”*

De qualquer forma, cabe ressaltar que as ações desenvolvidas como benefícios, não podem ser considerados como desinteressados ou por generosidade, são práticas que apesar do investimento, trazem de uma forma ou outra, retorno à organização.

4.8 Saúde e Segurança no Trabalho

Como bem se sabe, o trabalho está relacionado com diversas fontes de necessidades do indivíduo, como satisfação, auto realização, relações interpessoais, sobrevivência. Porém, pode ser também fonte de adoecimento do mesmo, quando não se tem os cuidados necessários à sua saúde, acarretando doenças ocupacionais; quando o trabalhador é exposto a riscos sem as ferramentas de trabalho adequadas, entre outras (MUTRA; TRÓCCOLI, 2004, p. 39). Dessa forma, investir na promoção de saúde e segurança dos funcionários é uma atividade obrigatória para todas as empresas, além de fornecer os equipamentos adequados, tanto de proteção coletiva e individual, deve-se “reconhecer o processo doença-trabalho dentro e fora do âmbito produtivo” (MENDES; WUNSCH 2007, p.159), desenvolvendo ações que protejam a integridade da pessoa e a capacidade de trabalho do trabalhador, garantindo sua saúde e segurança física, mental e social.

Os trechos abaixo trazem alguns exemplos de como as empresas pesquisadas lidam com este aspecto.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Saúde, são feitos exames periódicos. Há também orientação sobre os riscos, conscientização. É obrigatório o uso dos EPIs, são entregues, é cobrado o uso, são obrigatórios.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“Promove anualmente Sipat- prevenção de acidentes. Tem um médico do trabalho que dá consultoria e assessoria. Na fazenda tem uma técnica de enfermagem e um supervisor de segurança do trabalho que coordena e monitora o uso dos EPIs. Nenhum trabalhador vai sem os treinamentos específicos.”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Temos uma técnica de segurança sempre auxiliando nessa parte do uso dos EPIs e temos conforto dentro na empresa. Há também palestras sobre prevenção e promoção de saúde.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“Além do plano de saúde, é necessário o uso de EPIs, sempre tem treinamentos e palestras, tem o projeto de pânico e combate à incêndios, anualmente tem treinamento do uso de extintores. Vai ter uma atualização no transporte de defensivos (uso de máscara, macacão). Palestras obrigatórias. Ocasionalmente palestra médica.”*

No que diz respeito a saúde, as práticas oferecidas pelas empresas estudadas, reforçam o nível de desenvolvimento em que se encontram as mesmas. As empresas oferecem apenas os cuidados obrigatórios por lei.

Somente a empresa “L” e a empresa “F” (que restringe aos gestores) oferecem plano de saúde, o que é bastante reforçador, ao propiciar ao funcionário o acesso a atendimento médico, as organizações acabam por interferir na vida privada do indivíduo, estendendo sua esfera de prevenção e promoção de saúde. Além de reforçar o comprometimento e identificação com a empresa.

No que tange a segurança no trabalho, as quatro empresas demonstram bastante responsabilidade, fiscalizando, treinando e conscientizando os funcionários quanto ao uso obrigatório dos EPIs.

4.9 Desafios para a implementação da Gestão de Pessoas

No ímpeto de entender o porquê de empresas referências em tecnologia, crescimento e desenvolvimento no ramo agrícola, ainda se encontrarem num estágio embrionário em relação a gestão de pessoas, investigou-se sobre os desafios para a implementação da gestão de pessoas.

Empresa “C” (maquinários agrícolas) *“Cenário econômico. A gestão de pessoas tem gastos, para ter sucesso precisa ter investimento, ai consegue implementar qualidade de vida, benefícios.”*

Empresa “F” (produtora de grãos) *“Os maiores desafios são os gestores, eles saberem da importância. Desmistificar a questão cultural. Por ser familiar tem uma certa resistência. Na agricultura também tem muita rotatividade, faz tudo direitinho e acaba deixando frustrado, não consegue, tem uma equipe com um trabalho bem feito, quando tá tudo indo bem, sai uma pessoa e desestrutura tudo.”*

Empresa “J” (maquinários agrícolas) *“Pessoas qualificadas e responsáveis.”*

Empresa “L” (insumos agrícolas e peças para maquinários) *“Pessoa focada nisso. Hoje não temos, não comporta essa pessoa. Antes comportava, com a redução de funcionários, não vê a necessidade de ter. Mas da forma como é feito, temos noção do caráter e perfil do profissional. Precisa focar e fazer um planejamento de treinamento, ações dentro da empresa, mais pessoas preparadas*

para desenvolver determinadas funções. Fazemos rodízio interno e uma pessoa passa para a outra. Fazem o rodízio com facilidade, com exceção de algumas áreas. Algumas funções deixamos mais restritas, como o financeiro, não posso treinar todo mundo para fazer tudo, esse rodízio é mais no administrativo.”

Como pode ser visto, a questão abordada acima, completa o que foi trazido na discussão dos resultados da pesquisa. Permitem o entendimento da configuração do modelo de trabalho adotado no contexto estudado, aspectos sociais, culturais, econômicos que influenciam nas políticas e práticas em gestão de pessoas.

As empresas estudadas são empresas familiares, isto é, a família detém propriedade da empresa. São os membros da família que influenciam nas diretrizes da gestão da empresa, bem como, determinam o processo sucessório da empresa.

Segundo Morais (2004), empresas familiares são fortemente influenciadas pelos traços culturais de seus membros. O autor ainda traz a percepção de que os brasileiros possuem traços sociais como: espontaneidade, extroversão, indisciplina no que diz respeito à organização social e administrativa, por consequência, essas características estendem-se às empresas familiares. Dessa forma, afirma (MORAIS, 2004, p. 56) que as empresas familiares “tendem mais à improvisação do que ao planejamento. Os administradores de empresas familiares acabam, portanto, praticando aquilo que o seu “bom senso” considera adequado, decidindo por impulso e demonstrando um temor muito grande a mudar ou aceitar novas formas ou ferramentas de gestão”.

Essa ideia corrobora com os resultados encontrados. As empresas estudadas, de fato não se enquadram nas práticas modernas de gestão de pessoas, pelo contrário, encontram-se num estágio embrionário no que se refere à gestão de pessoas. Todavia, cabe ressaltar, que em relação a crescimento e desenvolvimento tecnológico, são empresas que trabalham com o que há de mais moderno no ramo agrícola.

CONCLUSÃO

Após a coleta de dados e cuidadosa análise dos elementos presentes nas entrevistas realizadas junto ao responsável pelo setor de Recursos Humanos das quatro empresas pesquisadas do ramo agrícola do município de Luís Eduardo Magalhães, foi possível perceber que apesar de apresentarem portes distintos (grande e médio porte), as empresas apresentam características convergentes.

Alguns elementos comuns podem ser extraídos, configurando-se em categorias complementares, de forma a facilitar a análise. As categorias estabelecidas foram as seguintes: Mapa Estratégico; Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Treinamento e Desenvolvimento; Plano de Cargos e Salários; Remuneração e Carreira; Benefícios; Saúde e Segurança no Trabalho; Desafios para a implementação da Gestão de Pessoas.

Com relação a categoria Mapa Estratégico, considerado pela literatura pesquisada como um dos instrumentos essenciais que se alicerçam a gestão de pessoas, pois abrange as diretrizes estruturantes das ações de gestão, estabelecem os caminhos a serem seguidos pela empresa para o alcance de seus objetivos e metas, evidencia-se que a maioria das empresas pesquisadas possui mapa estratégico, no entanto, percebe-se que compreendem apenas o cunho “ideológico” e não o aplicam como ferramenta de trabalho.

Na categoria de Recursos Humanos, os resultados encontrados foram que as empresas encontram-se num estágio de desenvolvimento semelhante à práticas passadas em relação a gestão de pessoas. O setor de Recursos Humanos das quatro empresas pesquisadas lida apenas com folha de pagamento, controle de ponto, admissão e demissão de funcionários, enfim, com a parte “burocrática”, termo usado pelos entrevistados. Quer dizer que, essas organizações estão voltadas apenas para os objetivos organizacionais, não consideram os objetivos dos funcionários, os principais responsáveis pelo desenvolvimento e crescimento das empresas.

Já na categoria de Recrutamento e Seleção, observa-se que as empresas realizam uma sequência de atos administrativos. Todavia, os processos são realizados por pessoas do setor administrativo ou por serviços técnicos terceirizados, o RH cuida somente da parte legal, de papéis e etc. Mais uma vez, confirma-se a ideia que as empresas pesquisadas estão distantes de uma gestão de pessoas.

Na categoria de Treinamento e Desenvolvimento, as empresas só enxergam ou incluem a necessidade de treinamento e desenvolvimento, quando estes são exigidos por lei, caso contrário, esperam que o funcionário já “venha pronto” do mercado.

No que se refere a Plano de Cargos e Salários, corrobora com as conclusões anteriores. Apesar de possuírem cargos definidos, apenas uma empresa possui de fato um plano de cargos e salários. Ainda assim, há muito que aperfeiçoar, no sentido de utilizar esses recursos para atender as necessidades da empresa de forma mais eficaz, não sendo entendido meramente como formalidades.

Quanto à Remuneração e Carreira, as empresas adotam o sistema tradicional de remuneração fixa funcional, com base nos equilíbrios interno e externo. E utilizam também, o sistema de remuneração variável a depender do cargo ou função. No entanto, no que se refere a carreira, as empresas demonstram atraso em comparação às práticas de gestão de pessoas. Os treinamentos são voltados para qualificação de mão-de-obra ou os exigidos por lei. O que fica subentendido é que as empresas pesquisadas esperam que a busca por desenvolvimento e educação seja iniciativa e subsidiada única e exclusivamente por parte dos funcionários.

Já na categoria de Benefícios, percebe-se que a maioria das empresas oferecem alguns outros meios, além da remuneração, de valorizar os funcionários. Tais benefícios atendem as necessidades mais imediatas dos indivíduos em relação ao seu bem-estar, garantindo o comprometimento necessário ao alcance dos objetivos organizacionais.

Na categoria Saúde e Segurança no trabalho, apenas duas das empresas pesquisadas oferecem plano de saúde para os gestores, mesmo que de forma restrita, ainda assim é uma atitude bastante positiva. Mas, de modo geral, evidencia-se que há poucos cuidados com a saúde, essas medidas só serão tomadas e

incluídas na pauta das empresas, quando os problemas de saúde de seus funcionários começarem a atrapalhar na sua produtividade e nos seus lucros. Porém, em se tratando de segurança, as quatro empresas pesquisadas são bastante responsáveis, realizam todo um trabalho de conscientização e fiscalização quanto ao uso dos EPIs.

O tema Desafios para Implementação da Gestão de Pessoas, está intrinsecamente relacionado com todo o resultado encontrado. Observa-se que há bastante resistência a mudança, dessa forma, fica subentendido que por estarem no mercado a longo prazo, crescendo e se desenvolvendo cada vez mais da forma como estão “acostumados”, ainda não enxergam a necessidade de modificar as práticas de atuação. Além disso, estão inseridas em um contexto no qual não há tanta concorrência e competitividade, devido a cidade ser muito jovem e estar em processo de desenvolvimento.

Com a análise crítica que perpassam as categorias encontradas nas entrevistas, é possível interpretar que as empresas pesquisadas, apesar de lidarem com tecnologia de ponta, encontram-se num estágio embrionário em relação a gestão de pessoas.

São empresas de sucesso, porém há muitas possibilidades de desenvolvimento organizacional, potencializando os pontos positivos e preenchendo as lacunas, para que não venham sofrer com as mudanças futuras e possam estar engajadas no mercado competitivo.

O grande desafio para a implementação da gestão e de pessoas está diretamente relacionado com as questões culturais, sociais, econômicas e políticas do contexto nas quais estão inseridas.

No entanto, verificou-se na literatura, a quantidade de recursos, técnicas e conhecimentos para se alcançar uma gestão de pessoas. Dessa forma, com a apresentação deste estudo, tem-se como um dos objetivos sugerir possibilidades para a implementação da gestão de pessoas nas empresas pesquisadas, a começar pela aplicação efetiva do mapa estratégico; a compreensão que a função de recursos humanos vai muito além das questões legais. Como se sabe, são os funcionários que agregam valor a organização, portanto, ter os objetivos da organização alinhados com os objetivos profissionais e pessoais dos funcionários;

trabalhar com gestão por competências; desenvolver sistemas de remuneração estratégica; desenvolver ações que valorizem o funcionário, que ele se sinta integrado à equipe, gerando comprometimento e fidelidade.

Para próximos estudos, sugere-se o aprofundamento em empresas familiares, investigando a fundo as questões culturais, sociais, econômicas e políticas do contexto em que estão inseridas. Propõe-se uma replicação dessa pesquisa nos próximos dez anos, com o intuito de comparar os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE L.G, OLIVEIRA P.M, *Competências ou Cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos*. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo: v.08, nº 4, outubro/dezembro 2001.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* : Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. SP: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1998.

ARAUJO, L. C. G; GARCIA, A. A. *Gestão de Pessoas: Estratégia e Integração Organizacional*. Edição Compacta, 2 ed. Revista e Atualizada: Atlas, SP: 2014.

BARBIERI, U. F. *Gestão de pessoas nas organizações: conceitos básicos e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2016.

BRANDÃO, H.P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese (doutorado) Universidade de Brasília, 2009.

BRANDÃO, H.P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública- RAP-* Rio de Janeiro, set/out 2008.

BRANDÃO, H.P; BAHRY, C.P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público-RSP*, Brasília,v. 56, n.2, p.179-194, 2005.

BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção e competências*. 4ed. São Paulo: Atlas, 2015, cap.5, ebook.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Presses Universitaires de France: ed. 70, 1977.

BERGUE, S. T. *Gestão de pessoas em organizações públicas*. 3. ed. rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

BERGUE, S. T. *Gestão estratégica de pessoas no setor público*. São Paulo: Atlas, 2014.

BORGES- ANDRADE, J. E; ABBAD, G. S; MOURÃO, L. *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho* (recurso eletrônico): fundamentos para a gestão de pessoas / (autores) Borges- Andrade, J. E, Abbad, G. S, Mourão, L; (colaboradores) Coelho, A. C. F (et al)- dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIAVENATO, I. *Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos*. 7 ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009. (Série Recursos Humanos).

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri, SP: Manole, 2014 cap.1.

CHIRMICI. A; OLIVEIRA. E. A. R. *Introdução à segurança e saúde no trabalho*. 1 ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2016.

COELHO, J. S. F. *Políticas e práticas em Gestão de Pessoas nas melhores empresas para se trabalhar: Discurso organizacional e efeitos na subjetividade do indivíduo*. Monografia (Pós-Graduação), Universidade de Brasília, 2008.

CORTELLA, Mario Sergio. *Qual é a tua obra? Inquietações propositivas sobre gestão, liderança ética*. 24 Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

CRUZ, D. Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. *Educação em Revista*. Belo Horizonte, v.26. n. 02, p. 337-358, agosto 2010.

DUTRA, J.S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1 ed. São Paulo: Ed: Atlas, 2013.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2014 cap. 2.

DUTRA, J. S. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FERNANDES, R.C, LOBÃO, J.S.B, VALE, R.M.C. *Oeste Baiano da agricultura familiar à agroindústria*. Universidade Estadual de Feira de Santana- UEFS- Bahia, 2009.

FERREIRA, B. W. (2000). *Análise de Conteúdo*. Aletheia. Canoas.

- FERREIRA, P.I. *Atração e seleção de talentos.* / Patrícia Itala Ferreira; Organização: Andrea Ramal- 1ed. RJ: LTC, 2014
- FERREIRA, P. I. *Gestão por competências.*/ Patrícia Itala Ferreira; Organização: Andrea Ramal – 1 ed. RJ: LTC, 2015, ebook.
- FIDELIS, G. J; BANOV, M. R. *Gestão de Recursos Humanos: tradicional e estratégico.* 2 ed, São Paulo: Érica, 2007.
- FISCHER, A.L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: M. Fleury (Org). *As pessoas na organização.* São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GARCIA, J.R, VIEIRA FILHO, J.E.R. A questão ambiental e a expansão da fronteira agrícola na direção do Matopiba brasileiro. Texto para discussão 2281, *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1990-* IPEA, Brasília, março 2017.
- GERHARDT. T. E, SILVEIRA. D. T. *Métodos de Pesquisa.* Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.* SP: Atlas, 2001.
- IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, www.ibge.gov.br, Acesso em: 22/Abril/2017.
- IZIDORO, C. *Análise e pesquisa de mercado.* In C. Izidoro (org). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.
- LADAIN, M.C.V, COSTA, I.S.A, SALLES, D.M.R. *As práticas de gestão de pessoas nas empresas de economia de comunhão: estudo de caso no Polo Spartaco.* Cad. EBAPE. BR vol.10, Rio de Janeiro, 2012.
- LANDAU, E.C, GUIMARÃES, D.P, SOUSA, D.L. Caracterização ambiental das áreas de concentração da agricultura irrigada por pivôs centrais na região Matopiba. *Anais do Simpósio Regional de Geoprocessamento e Sensoriamento Remoto-Geonordeste*, 2014. Aracaju, 18-21 novembro 2014.
- LIMA, D. A, NÓBREGA, M. L.C, ALVES, V. E. L. *Perspectivas do plano de desenvolvimento agropecuário do Matopiba, avanço de cultivo da soja e ajuste espacial*, 2015.
- LUSTRI, M., MIURA, I. K., TAKAHACHI, S. Gestão do conhecimento desenvolvendo competências. *Revista Inteligência Empresarial.* N.25, p. 20-27, (Publicação Crie-Centro de Referência em Inteligência Empresarial/ Coppe- URRJ), out, nov., dez. 2005.
- MATHIAS, M. *Matopiba: na fronteira entre a vida e o capital.* , 2017.

MATOS, F., LOPES, A. *Gestão do capital intelectual: a nova vantagem competitiva das organizações*. Comportamento organizacional e gestão, vol.14, nº 2, 233- 245, 2008.

MAZON, L; TREVIZAN, M.A. Recrutamento e seleção de Recursos Humanos em um Hospital Psiquiátrico de um município paulista. *Rev. Latino-am. enfermagem-Ribeirão Preto*- v.8, n.4, p. 81-87, agosto 2000.

MENDES. J. M. R; WUNSCH. D. S. Elementos para uma nova cultura em segurança e saúde no trabalho. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, 32(115): 153-163, 2007.

MENDONÇA, J.O. *O potencial de crescimento da produção de grãos no Oeste da Bahia*. Bahia Agric. V7, n2, abril 2006. Disponível em www.2.seagri.ba.gov.br/pdf/socioeconomia2-v7n2.pdf . Acesso em: 22/abril/2017.

MORAES, M.V.G. *Treinamento e desenvolvimento: educação corporativa: para áreas de saúde, segurança do trabalho e recursos humanos*. 1 ed. São Paulo: Érica, 2011.

MORAIS, J. M. *Estrutura organizacional na empresa familiar- estilos gerenciais e sofisticação dos funcionários*. Dissertação- (Mestrado), Universidade de Taubaté, 2004.

MOTTA, W. H. *Remuneração variável: "Stock Options", valor econômico agregado, participação nos lucros ou resultados e benefícios flexíveis*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

MURTA, S. G; TRÓCCOLI, B. T. Avaliação de intervenção em estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Jan- Abr 2004, vol. 20,n. 1, p. 039 - 047.

ODELIUS, C.C. Gestão do Desempenho Profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: CAMÕES, M. R. S, PANTOJA, M. J, BERGUE, S.T. (org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010, p. 143-174.

OLIVEIRA, A. *Manual de descrição de cargos e salários*. -4ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D. P.R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, J. C. Segurança e saúde no trabalho: uma questão mal compreendida. *São Paulo em perspectiva*, 17 (2): 3-12, 2003.

PORTAL EMBRAPA. Disponível em <http://www.embrapa.br/tema-matopiba> . Acesso em: 21/abril/2017.

PORTAL BRASIL. Disponível em www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/05/plano-matopiba-e-lancado-para-produtores-rurais-na-bahia. Acesso em: 21/abril/2017.

PORTO, M. A. *Missão e visão organizacional: orientações para a sua concepção*. Monografia (Pós-Graduação), Universidade Federal do Rio Grande do Sul-PPGEP/UFRGS- Porto Alegre-RS, 1997.

Prefeitura de Luís Eduardo Magalhães- Bahia. Disponível em <https://luiseduardomagalhaes.ba.gov.br> . Acesso em: 22/abril/2017.

RABELO-SANTOS, A. Sistemas de Remuneração, Justiça, e Suporte Organizacional. In: CAMÕES, M. R. S, PANTOJA, M. J, BERGUE, S.T. (org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010, p.219-262.

REZENDE, Y. *Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. Ci. Inf., Brasília, v.31, n.1, p. 75- 83, jan/abril 2002.

RODRIGUES, J. M. Remuneração e Competência: Retórica ou Realidade?. Edição Especial, *Revista de Administração de Empresas- RAE*, vol. 46, Minas Gerais, 2006.

ROMÃO, M. G; ARAUJO, T.R.P.P. *Retenção de capital intelectual no setor de tecnologia da informação de Brasília-DF*. Monografia (Graduação) UniCEUB- Centro Universitário de Brasília, 2012.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a Concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M. R. S, PANTOJA, M. J, BERGUE, S.T. (org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010, p.9-28.

SILVA, A. B; GODOI, C. K; BANDEIRA-MELLO, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. In A. B Silva, C. K Godoi & R. Bandeira-Mello (orgs) 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SILVA, R.C. et al. Carreiras: novas ou tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. *XXXV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 4 a 7 de setembro 2011.

SOUZA, M. A, ANDRADE FILHO, J. A gestão por competências como instrumento para administração estratégica de recursos humanos. *Revista Interfaces*, Suzano, ano 2, nº2, out. 2010.

SOVIENSKI, F; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. *Gestão Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, v. 10, n. 10, jan/jun 2008.

VELASCO, S.M.V. Gestão de Desempenho: Estudo de uma carreira típica da Administração Pública Federal. In: CAMÕES, M. R. S, PANTOJA, M. J, BERGUE, S.T. (org). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010, p.197-218.

WOOD JR. T; PICARELLI FILHO. V. (coordenadores). *Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo*. 3ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN. R. K. *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. [recurso eletrônico]. Porto Alegre: Penso, 2016. e-PUB.

APÊNDICE A. Roteiro de Entrevista

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. A organização possui um mapa estratégico (visão, missão, cultura)?
2. Como está estruturada a gestão de pessoas ou o RH da organização?
3. Como é feito o processo de recrutamento e seleção de funcionários?
4. A empresa dispõe de um plano de treinamento e desenvolvimento para os funcionários?
5. A empresa possui plano de cargos e salários?
6. Como os cargos estão estruturados?
7. Como está estruturado o plano de remuneração?
8. A empresa trabalha com gestão por competências?
9. Qual é a preocupação com a carreira ou trajetória profissional dos funcionários?
10. De que maneira a empresa demonstra valorização aos seus funcionários?
11. Quais são as ações desenvolvidas voltadas para a saúde e segurança no trabalho?
12. Quais são os principais desafios encontrados na implantação da gestão de pessoas?