

Centro Estadual de Educação Tecnológica

Paula Souza

ETEC «Prof.ª Anna de Oliveira Ferraz»

Curso Técnico em Administração

Josiane Loide de Melo

Rosângela Cris'eide Ribeiro Diman

GESTÃO DE PESSOAS

«UM DESAFIO NA GERAÇÃO GOOGLE»

Araraquara - SP

2013

**CENTRO PAULA SOUZA**



---

**Etec "Profª Anna de Oliveira Ferraz" - Araraquara - SP**

**TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSIANE LOIDE DE MELO**

**ROSANGELA CRISLEIDE RIBEIRO DIMAN**

**GESTÃO DE PESSOAS**

**"UM DESAFIO NA GERAÇÃO GOOGLE"**

**ARARAQUARA - SP**

**JUNHO / 2013**

**JOSIANE LOIDE DE MELO - 15**  
**ROSANGELA CRISLEIDE RIBEIRO DIMAN - 24**

**3 MJ**

**GESTÃO DE PESSOAS**  
**“UM DESAFIO NA GERAÇÃO GOOGLE”**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec “Prof.<sup>a</sup> Anna de Oliveira Ferraz”, do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio em Administração sob a orientação do(a) Professor(a) Cesar Guilherme Rosenguini e Gabriela Messias da Silva

**ARARAQUARA - SP**

**JUNHO / 2013**

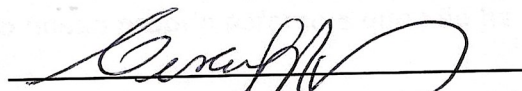
**Josiane Loide de Melo**  
**Rosangela Crisleide Ribeiro Diman**

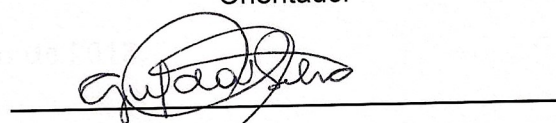
**GESTÃO DE PESSOAS**  
**“UM DESAFIO NA GERAÇÃO GOOGLE”**

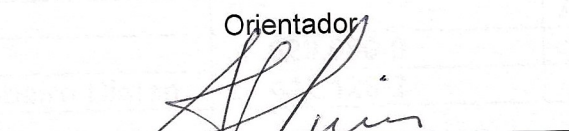
Aprovada em : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

Banca de Validação:

  
\_\_\_\_\_  
Professor Cesar Guilherme Rosenguini  
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Professor Gabriela Messias da Silva  
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Professor Ariovaldo Thomazini Junior  
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

ARARAQUARA – SP

2013

Dedicamos esse trabalho de conclusão de curso aos nossos familiares, professores, amigos e colegas de curso que durante esse tempo de convivência acabaram se tornando parte importante em nossas vidas e a todos que sempre nos deram apoio para que esse sonho fosse realizado.  
Nossa sincera gratidão.

Agradecemos em primeiro lugar a Deus por nos dar forças para chegar onde chegamos.

Agradecemos aos familiares que sempre nos incentivaram, e compreenderam as nossas ausências e mesmo assim estiveram ao nosso lado nos momentos difíceis.

Agradecemos aos amigos pelo apoio e os bons momentos compartilhados.

Agradecemos também aos nossos professores e orientadores pela convivência nesse tempo e pelas contribuições que possibilitam a nossa formação técnica em Administração.

## Modelo

Um modelo de negócios inovador em trabalho remoto e online está sendo criado e a evolução da Google de Petras com o projeto de trabalho e o resultado das empresas vem refletido em seus funcionários / colaboradores, com um novo modelo de trabalho de suas empresas. Um estudo de caso realizado na empresa Ushis Eorta Ed S/A na cidade de Nova Europa - SP, que possui 100 funcionários e atua no ramo de "educação" e "tecnologia" e "informática", são algumas das áreas de atuação, pesquisa e o aumento da produtividade da empresa.

Luiz Carlos Ferraz, Calceirão Moura

*Você pode sonhar, projetar, criar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo, mas é preciso pessoas para tornar o sonho realidade.*

*Walt Disney*

## Resumo

De acordo com estudos realizados, este trabalho mostra como está sendo tratado e a evolução da Gestão de Pessoas com o passar do tempo e o investimento que as empresas vem realizando em seus funcionários / colaboradores, pois são eles o maior patrimônio de cada empresa. Um estudo de caso realizado na Empresa Usina Santa Fé S/A na cidade de Nova Europa – SP, que produz Açúcar e Alcool mostra que a capacitação e a motivação são imprescindíveis para o desenvolvimento pessoal e o aumento da lucratividade da empresa.

Palavras – Chave: Pessoas. Capacitação. Motivação.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	12
3 GESTÃO DE PESSOAS.....	13
4 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	15
5 GESTÃO DE PESSOAS COMO UMANOVA PROFISSÃO.....	17
6 SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE EQUIPES.....	18
6.1 O Recrutamento.....	18
6.2 A Seleção.....	19
6.3 A Orientação.....	20
7 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	21
7.1 O Significado de Potencial, de Desempenho e de Talentos.....	24
7.2 Experiência Versus Potencial.....	24
7.3 Relação Entre as Competências, a Gestão de Pessoas e a Gestão Moderna.....	26
8 TRANSIÇÃO DO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS PARA O GESTOR DE PESSOAS.....	28
9 ESTUDO DE CASO.....	35
9.1 Descrição da Organização.....	35
9.2 Denominação da Organização e Forma de Constituição.....	36
9.3 Dados e Fatos Relevantes da Origem da Organização.....	37
9.4 Natureza e Ramo de Atuação.....	38
9.5 Informações Sobre o Ponto Forte da Empresa.....	38
9.6 Missão.....	38
9.7 Visão.....	38
9.8 Valores.....	38
9.9 Responsabilidade Social.....	39

<b>9.10 Processo de Contratação, Treinamento, Recrutamento Interno e Externo e Motivação na Empresa Usina Santa Fé S/A.....</b>	<b>39</b>
<b>10 CONCLUSÃO.....</b>	<b>42</b>
<b>11 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>43</b>
<b>12 APÊNDICE A.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a 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 a administração de pessoal, relações industriais, e administração de recursos humanos. Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros e Gestão do Capital Humano (Gil, 2009, p.17)

A expressão Gestão de Pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo de Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros. Por isso mesmo, alguns autores, adeptos da Gestão de Pessoas, procuram designar as pessoas que trabalham nas organizações não mais como empregados ou funcionários, mas como cooperadores ou parceiros (Gil, 2009 p. 17 e 18)

Segundo Gil (2007, p. 18) parece razoável admitir, com base na análise dos processos gerenciais desenvolvidos no passado, que a adoção deste ou de qualquer outro nome, por si só, não indica o que de fato as organizações fazem ou querem fazer. No entanto, esse termo reflete uma concepção acerca das pessoas e das organizações que poderá ser compreendida de forma melhor mediante o estudo da evolução histórica do processo de Gestão de Pessoas.

## 2 CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.

A gestão de pessoas ocorre através da participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento de funcionários de uma empresa, e a área tem a função de humanizar as empresas. Muitas vezes, a gestão de pessoas é confundida com o setor de Recursos Humanos, porém RH é a técnica e os mecanismos que o profissional utiliza a gestão de pessoas tem como o objetivo a valorização dos profissionais.

O setor de gestão de pessoas possui uma grande responsabilidade na formação dos profissionais que a instituição deseja, com o objetivo de desenvolver e colaborar para o crescimento da instituição como é do próprio profissional.

### 3 GESTÃO DE PESSOAS

As empresas, desde meados da década de 80, vêm sofrendo sérios desafios, tanto de natureza ambiental quanto organizacional: globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico, competitividade, etc. Nem todas conseguiram ajustar-se a esses desafios, e muitas das que sobreviveram passaram por experiências como a reengenharia, a terceirização e o downsizing, que produziram consequências de certa forma dramáticas para seu pessoal.

As críticas a esses procedimentos, aliadas a novas concepções acerca do papel dos indivíduos nas organizações, determinam, sobretudo a partir da década de 90, sérios questionamentos à forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de Recursos Humanos nas organizações. Dentre as várias críticas, uma das que geraram maiores repercussões referia-se exatamente à terminologia utilizada para designá-la. Se tratadas como recursos, as pessoas precisam ser administradas, para obter-se delas o máximo rendimento possível. Consequentemente, tendem a ser considerada parte do patrimônio da organização. Propõem, então, os críticos que as pessoas sejam tratadas como parceiros da organização. Como tais, passariam a serem reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo o mais importante aporte para as organizações: a inteligência. Entendidas desse modo, as pessoas construiriam o capital intelectual da organização, devendo, portanto, tratar seus empregados como parceiros do negócio e não mais como simples empregados contratados ( Chiavenato, 1999d, p.7).

Assim, verifica-se em algumas organizações a tendência para reconhecer o empregado como parceiro, já que todo processo produtivo realiza-se com a participação conjunta de diversos parceiros, como fornecedores, acionistas e clientes. Como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo de organização. O peso do empregado por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas.

Esses fatos mostram que se está evoluindo para uma nova forma de gestão de recursos humanos, que vem sendo designada principalmente como Gestão de Pessoas, embora também se fale em Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, Gestão do Capital Intelectual, etc. A Gestão de Pessoas, no entanto, constitui, ainda uma tendência que se manifesta mais no meio acadêmico que propriamente nas empresas, visto que a expressão mais evidente de sua existência tem sido dada pelas revisões das obras relativas à Gestão de Recursos Humanos e aos cursos que vem sendo oferecidos por instituições especializadas. De qualquer maneira, constata-se que a Gestão de Pessoas vem ganhando adeptos, já que muitas empresas anunciam a disposição para tratar seus empregados realmente como parceiros, incentivando sua participação nas decisões e utilizando ao máximo o talento das pessoas para a obtenção da sinergia necessária para seu desenvolvimento.

## 4 MODELOS DE PLANEJAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS

Existem vários modelos de planejamentos estratégicos de Gestão de pessoas. Alguns deles são elaborados após o planejamento estratégico geral da organização e buscam se adaptar a esse, são considerados adaptativos. Outros são preparados de forma isolada, sem nenhuma preocupação com o planejamento estratégico geral, esses levam o nome de planejamento autônomo. Mas o ideal é realizar o planejamento estratégico de Gestão de Pessoas integrado ao planejamento estratégico da organização. Chiavenato (2004) apresenta alguns modelos de planejamento de gestão de pessoas:

1. Modelo baseado na procura estimada do produto: relaciona o número de pessoas (colaboradores) com o volume de procura do produto (ou serviço) da organização. É influenciada por variações na produtividade, tecnologia, disponibilidade interna e externa de recursos financeiros e disponibilidade de pessoas na organização. Não considera imprevistos relacionados aos concorrentes, clientes, colaboradores, matéria-prima etc.;

2. Modelo baseado em segmentos de cargos: projeta os níveis futuros de mão-de-obra para cada área funcional, correlacionando-os com o fator estratégico correspondente. Suas limitações são similares ao modelo baseado na procura estimada do produto;

3. Modelo de substituição de postos-chave: projeta, de forma visual, as futuras substituições nos cargos do quadro funcional da organização em função do status dos candidatos internos – promovabilidade e desempenho atual;

4. Modelo baseado no fluxo do pessoal: baseado nas informações passadas de pessoas que deixam a organização e que são promovidas, permitindo dizer quantas pessoas deverão ser admitidas para manter a estabilidade. É muito útil na análise das consequências do plano de carreiras, quando a organização adota uma política consistente nesse sentido. O modelo é limitado por ser apenas quantitativo;

5. Modelo de planejamento integrado: leva em consideração o volume de produção planejado, mudanças tecnológicas, condições de oferta e procura no mercado, planejamento de carreiras. O modelo integrado é um modelo sistêmico e um pouco mais abrangente, e permite um diagnóstico razoável para auxiliar a

tomada de decisões sobre a composição do quadro de colaboradores da organização.

A aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização é um processo contínuo e complexo. A organização deve estar sempre atenta para a aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização. A aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização é um processo contínuo e complexo. A organização deve estar sempre atenta para a aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização.

O Conselho de Administração da organização deve estar sempre atento para a aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização. A aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização é um processo contínuo e complexo. A organização deve estar sempre atenta para a aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização.

A aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização é um processo contínuo e complexo. A organização deve estar sempre atenta para a aquisição de pessoal de qualificação adequada para o desempenho das atividades da organização.

## 5 GESTÃO DE PESSOAS COMO UMA NOVA PROFISSÃO

A expressão gestão de pessoas ainda é muito recente para caracterizar uma nova profissão. A rigor, refere-se muito mais a um propósito do que a um cargo ou função exercido no âmbito das organizações, até mesmo porque são poucas as empresas que mantêm uma diretoria ou um departamento de Gestão de Pessoas. Todavia, pode-se falar em gestor de pessoas como um novo profissional, pois, embora ocupando cargos em unidades de administração de Recursos Humanos ou mesmo de administração de pessoal, requer-se dele um conjunto de atitudes e práticas bastante diferenciadas em relação às que vinham sendo desenvolvidas num passado bem recente e mesmo na atualidade em muitas empresas.

O Gestor de Pessoas não deixa de ser um Administrador de Recursos Humanos. Compete-lhe desenvolver os processos de suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração das pessoas. No entanto, para que possa atuar efetivamente, necessita desenvolver novas atitudes e posturas. Precisa primeiramente considerar os empregados como pessoas e não como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisa tratá-los como elementos que impulsionam a organização e não como agentes passivos. Precisa ainda, tratá-los como parceiros, como pessoas que investem na organização com o capital humano e que tem a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

A definição do papel do gestor de recursos humanos requer necessariamente o contraste com papéis profissionais desenvolvido no passado, e também no presente, pois não deixa de ser um profissional do futuro. Dessa forma, para proceder à análise dos papéis que lhe compete desempenhar no âmbito das organizações, convém primeiramente analisar aspectos relativos às relações entre capital e trabalho.

## 6 SELEÇÃO E CAPACITAÇÃO DE EQUIPES

Selecionar os colaboradores, estimulá-los e administrá-los estão entre as atribuições mais delicadas impostas ao micro e pequeno empreendedor que precisa de outras pessoas para ajudá-lo na expansão e na melhoria do seu negócio. E isso se faz por meio da gestão de pessoas.

Aliás, a mudança de nome, de “Recursos Humanos” para “Gestão de Pessoas”, representa muito mais do que uma simples alteração na forma de nomear esta prática. O que ocorreu foi uma transformação nas relações entre empregado/empregador. Hoje, o que se valoriza é uma administração conjunta, onde os colaboradores são parceiros e não apenas recursos empresariais.

Entender a importância dos funcionários para a empresa e como eles podem contribuir para o sucesso do seu negócio é uma etapa fundamental para quem quer ter um negócio bem sucedido.

### 6.1 O Recrutamento

O recrutamento é o processo de comunicação e divulgação das organizações ao mercado de RH sobre suas vagas e oportunidades de trabalho, no intuito de atrair candidatos com o perfil desejado para participarem do processo seletivo destas vagas. Existem, atualmente, três tipos de recrutamento: Interno, externo e híbrido. O recrutamento interno, como o próprio nome já deixa claro, é a seleção feita entre os colaboradores da organização para se preencher uma vaga que está em aberto. Este tipo de recrutamento este estritamente ligado ao planejamento de carreira dos funcionários.

O recrutamento externo é aquele que busca pessoas no mercado de RH para alocar nos posto de trabalhos vagos. Por abordar um numero incalculável de possíveis candidatos as suas vagas no mercado de RH, o recrutamento externo utiliza-se de várias e diferentes técnicas para atrair o maior numero de candidatos com o perfil desejado pela organização.

O recrutamento interno é a seleção feita entre os colaboradores da organização para se preencher uma vaga que está em aberto. Este tipo de recrutamento está estritamente ligado ao planejamento de carreira dos funcionários.

O recrutamento híbrido é simplesmente a realização do processo seletivo para o preenchimento de uma vaga realizado tanto para o público interno, os colaboradores, quando para o público externo, pessoas de fora da organização, e isso simultaneamente no mesmo processo, deixando para decidir quem ficará com a vaga somente no final do processo, baseando-se somente no perfil desejado e não na origem da pessoa. Essa solução tem sido a mais utilizada pelas empresas. O processo de recrutamento começa com o surgimento da vaga dentro da organização. O departamento de gestão de pessoas deve fazer uma espécie de requisição de pessoal, um documento que tem como objetivo fornecer a quantidade possível de informações relativas ao perfil de candidatos desejados para a vaga. Por exemplo:

- O grau de instrução acadêmica;
- Conhecimentos técnicos;
- Habilidades exigidas;
- Tarefas a executar;
- Experiências requeridas;

## 6.2 A Seleção

Segundo Chiavenato (2004, p. 130), “A seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pelas organizações”, o processo seletivo busca identificar as pessoas com o perfil que melhor se encaixam para assumir cargos dentro das organizações é preciso analisar o comprometimento, responsabilidade, motivação, raciocínio, liderança, comunicação, ambição, entre outras características, para que se possa traçar o perfil compatível com a cultura e os valores da organização.

Alguns dos procedimentos mais utilizados no processo de seleção é a entrevista, pois ela permite angariar informações diretamente do candidato. Para se valer dessa metodologia é necessário seguir técnicas adequadas de aplicação da entrevista e tomar alguns cuidados na sua preparação. Esses cuidados passam pela: Pré-seleção dos candidatos, elaboração de roteiro, definição de local de aplicação da entrevista, preparação do material que será usado, ambientação do candidato, formulação prévia de perguntas, controle de tempo, fazer anotações, escutar o candidato, fazer análise do comportamento não verbal, entre outras.

### 6.3 A Orientação

As organizações precisam das pessoas para poder desenvolver suas operações, atingirem suas metas e objetivos. Uma vez selecionadas e contratadas, estes novos membros precisam passar, primeiramente, por um período de ambientação dentro da organização. Nesse período, a gerência das organizações precisa orientar esses novos membros de forma que eles percebam e absorvam a cultura organizacional daquele ambiente.

## 7 OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais conscientes e atentas a seus funcionários. As organizações bem-sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença. A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes — como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual — são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a gestão das pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ainda é o mais comum de todos eles. As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Para que os objetivos da Gestão de Pessoas sejam alcançados, é necessário que os gerentes tratem as pessoas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

Os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A Administração de Recursos Humanos (ARH) deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios:

Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão: A função de RH é um componente fundamental da organização de hoje. Antigamente, a ênfase era colocada no fazer corretamente as coisas através dos métodos e regras impostos aos funcionários e, assim, obter eficiência. Salto para a eficácia veio com a preocupação em atingir objetivos e resultados. Não se pode imaginar a função de RH sem se conhecer os negócios de uma organização. Cada negócio tem diferentes implicações na ARH. O principal objetivo desta é contribuir para a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão.

Proporcionar competitividade à organização: Isto significa saber empregar as habilidades e capacidades da força de trabalho. A função da ARH é fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas para beneficiar clientes, parceiros e empregados. Esta foi a crença que levou Walt Disney a construir a Disney a partir de suas próprias pessoas. No nível macroeconômico, a competitividade é o grau em que uma nação pode, em condições livres e justas de mercado, produzir bens e serviços que sejam bem aceitos nos mercados internacionais, enquanto simultaneamente mantém ou expande os ganhos reais de seus cidadãos. Nesta definição, a palavra nação pode ser substituída pela palavra organização e a palavra cidadãos por empregados.

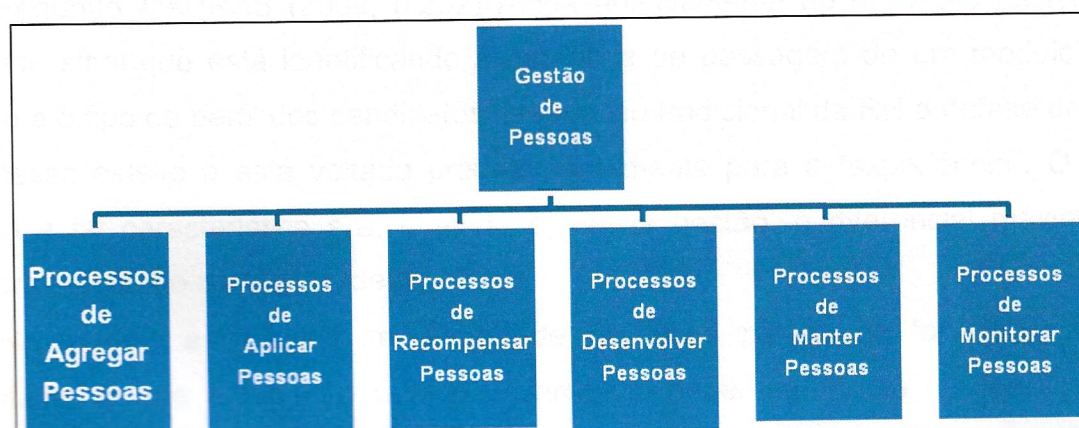
Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados: Quando um executivo diz que o propósito da ARH é "construir e proteger o mais valioso patrimônio da empresa: as pessoas", ele está se referindo a este objetivo da ARH. Dar reconhecimento às pessoas e não apenas dar dinheiro é o que constitui o elemento básico da motivação humana. Para melhorar o seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não tenham um bom desempenho. Tornar claros os objetivos e o modo como eles são medidos. As medidas de eficácia da ARH — e não apenas a medida do chefe — é que devem proporcionar as pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.

Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho: Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, apesar dos computadores e dos balanços contábeis, os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados equitativamente. Para os empregados, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isto requer uma estreita identidade com o trabalho que fazem. Empregados satisfeitos não são necessariamente os mais produtivos, mas empregados insatisfeitos tendem a se desligar da empresa, se ausentar frequentemente e produzir pior qualidade do que empregados satisfeitos. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são fortes determinantes do sucesso organizacional.

**Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho:** Qualidade de vida no trabalho (QVT) é um conceito que se refere aos aspectos da experiência do trabalho, como estilo de gerência, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas. Um programa de QVT procura estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer a maioria das necessidades individuais do empregado e tornar a organização um local desejável e atraente, como veremos no Capítulo 15. A confiança do empregado na organização também é fundamental para a retenção e fixação do pessoal.

**Administrar a mudança:** Nas últimas décadas, houve um período turbulento de mudanças sociais, tecnológicas, econômicas, culturais e políticas. Essas mudanças e tendências trazem novas abordagens, mais flexíveis e ágeis, que devem ser utilizadas para garantir a sobrevivência das organizações. Os profissionais de ARH devem saber lidar com as mudanças, se querem realmente contribuir para sua organização. São mudanças que se multiplicam exponencialmente e cujas soluções impõem novas estratégias, programas, procedimentos e soluções.

**Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável:** Toda atividade de ARH deve ser aberta, confiável e ética. As pessoas não devem ser discriminadas e seus direitos básicos devem ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da ARH. Tanto as pessoas como as organizações devem seguir padrões éticos e de responsabilidade social. A responsabilidade social não é uma exigência feita somente às organizações, mas também, e principalmente, às pessoas que nelas trabalham.



Fluxograma de Gestão de pessoas

## **7.1 O significado de potencial, de desempenho e de talento.**

O potencial é um traço psicológico, um nível de inteligência, uma probabilidade de realizar, os quais ainda não foram bem desenvolvidos e/ou que podem ser aproveitados de forma melhor, mais intensa e rapidamente.

Potencial é também a soma dos fatores genéticos presentes num indivíduo com influência da cultura e do meio social, da educação e do ambiente familiar. Bem cedo, até num recém-nascido, pesquisas revelam reações diferenciadas a estímulos do meio ambiente, ou relativa às necessidades de alimentação ou sono, por exemplo.

É muito difícil a verificação de um potencial puro, não afetado pela influência da cultura e do meio ambiente. A aprendizagem, a experiência e o desempenho desenvolvem o potencial.

O desempenho é a execução de um trabalho, atividade, empreendimento, que exige competência, eficiência e eficácia. Vale dizer, é o potencial que se transforma em realizações concretas.

O conceito de talento já abrange a conjugação de uma inteligência excepcional e de habilidades e competências diferenciadas.

## **7.2 Experiência versus potencial**

Segundo MARRAS (2009, p.262) Ainda relativamente ao processo de R&S, o grande sinal que está identificando a mudança de passagem de um modelo para outro é o tipo de perfil dos candidatos. Na gestão tradicional de RH a ênfase de todo processo esteve e está voltada predominantemente para a "experiência". O peso dado a tal característica era, e ainda é, nessa gestão, o diferencial máximo na determinação do candidato ideal.

No modelo estratégico de gestão de RH esse paradigma foi ultrapassado. Obviamente que a experiência ainda exerce um papel importante no desempenho de um candidato ideal; todavia, o peso específico dessa característica deixou lugar

ao nível de potencialidade que o candidato traz consigo. Ou seja, agindo assim, a organização volta-se muito mais para o futuro do que para o passado. Experiência é algo herdado do passado, o futuro está nas mãos de quem tem potencial para moldá-lo em função do seu perfil.

Há que se buscar profissionais que estejam sintonizados com o “momento” e com os objetivos de longo prazo não só da empresa como do mundo que a circunda. Profissionais que sejam capazes de enfrentar e efetivar as mudanças necessárias, com os pés no chão (experiência) mas, principalmente com olhar a frente (potencial).

A partir desse paradigma, certas características deverão ser prospectadas com maior rigor nos processos seletivos estratégicos de RH, como por exemplo:

- Maior preocupação, nas entrevistas, com as questões ligadas às raízes dos indivíduos; seus laços de comprometimento e atingimento de resultados nos núcleos sociais em que vive (igreja, clube, família, empresa, etc.);
- Análise profunda dos níveis de quociente de inteligência (QI) e emocional (QE), avaliando situacionalmente os diversos graus de raciocínio e relacionamento com o mundo exterior;
- Os aspectos natos e o estilo predominante de liderança praticado pelo candidato;
- Traços específicos, como nível de agressividade voltado para processos produtivos, controle e resistência às pressões, flexibilidade técnica e política, coragem decisória e nível de intuição, são fortes determinantes de bons candidatos no modelo estratégico de RH;
- Nível motivacional (energia interior) elevado, preferencialmente já situado no campo da auto realização ou em busca dela;
- Forte presença de ambição, como alavanca propulsora da persistência necessária para atingir objetivos pessoais e organizacionais de difícil realização.

### **7.3 Relação entre as Competências, a Gestão de Pessoas e a Gestão Moderna.**

Pesquisa sobre Fatores de Avaliação de Executivos utilizados pelas empresas, a mesma foi publicada pela revista "Exame". Naturalmente, existem outros fatores os quais são as competências exigidas dos executivos e profissionais, por parte das organizações.

Na relação abaixo, acompanhada de uma explicação podem ser encontradas as competências mais utilizadas:

Capacidade para realizar, e para assumir riscos: o executivo que demonstra ter um perfil de empreendedor, vendo oportunidades onde ninguém as percebe e que consegue materializar produtos, serviços e estilos de gestão diferenciados.

Visão de futuro, capacidade de planejamento: os estudos sobre visão de futuro, de inovação e criatividade de estratégia empresarial, essenciais para que se estabeleçam objetivos estratégicos e do futuro de uma empresa. Permite ainda que se avaliem os resultados obtidos pela organização e a sua atuação diante de competidores ou junto com eventuais aliados estratégicos, clientes e fornecedores.

Orientação para processos, pessoas e resultados: esta correlação entre estes três fatores foi principalmente provocada pelas metodologias de Gestão de Qualidade. Esta conceituação viabiliza a busca de um aperfeiçoamento contínuo e a obtenção da qualidade desejada pelo cliente. Também diz respeito às quebras de paradigmas e grandes saltos quantitativos e qualitativos, ou ainda nos remete à obtenção de resultados, na ótica da Administração Financeira, ou a obtenção de Sustentabilidade Econômica, social e ecológica, por parte de sua empresa.

Habilidade em negociação e flexibilidade para mudanças: nos fala das habilidades de vendedor ou de negociador que todos os profissionais, de várias áreas, devem possuir ao expor suas ideias e objetivos. A flexibilidade para mudança relaciona-se também com o Change Management e todas as etapas de transformação e mudança de uma organização.

Espírito inovador e criativo: diz respeito aos estudos e ações relacionados com a moderna criatividade e inovação tecnológica e de gestão praticadas pelas empresas.

Boa liderança: fator de importância vital e transcendente em toda e qualquer organização. São os líderes que inspiram e realizam as mudanças, são eles que atuam como mentores e coaches, os líderes coordenam equipes e até empresas baseados principalmente no exemplo e na inspiração que dão aos subordinados. Energia e dinamismo: abrange o conceito de saúde, de hábitos corretos de alimentação e de exercício, e até diz respeito à genética e na responsabilidade pessoal e à capacidade de comprometer com a missão do cargo e da empresa. Neste fator existe também a realidade forte da motivação pelo trabalho e pela realização dos objetivos do cargo e da área onde um profissional atua. São as pessoas mais felizes e sadias que em geral dão as melhores contribuições para o progresso das organizações. Habilidade de solucionar problemas: nos fala do potencial, das habilidades e competências, da inteligência e do desempenho voltados para fazer as coisas cada vez melhor, atingindo bons resultados no trabalho. Estes fatores de Avaliação de Executivos, e estas Habilidades e Competências, têm tudo a ver com a atual Gestão de Pessoas e com a moderna Administração. Conceitos como os descritos e ainda outros semelhantes são usados na Avaliação de Potencial e na Avaliação de Desempenho.

## 8 TRANSIÇÃO DO ADMINISTRADOR DE RECURSOS HUMANOS PARA O GESTOR DE PESSOAS

Segundo FREITAS (2007, p.50) um grupo de influência interna na cultura organizacional é exercido pelo departamento encarregado da gestão de recursos humanos. Nenhum setor isolado recebeu tanto destaque nos estudos culturais e teve a sua importância tão reconhecida na produção cultural que o responsável pela gestão de pessoas. Na realidade, ele foi considerado o guardião da cultura, pois era visto como exercendo funções estratégicas, que promoviam a aceitação, a consolidação, a manutenção e a mudança culturais. Um número substancial de estudos e artigos foi escrito para chamar a atenção dos administradores sobre a influência que esse setor poderia exercer na produção e no uso do sistema simbólico e no planejamento de ações e tarefas críticas para o alinhamento ou realinhamento estratégico das competências cruciais ao melhor desempenho da empresa.

As atribuições meramente funcionais da área ganharam mais destaques quando lidas pelas lentes da cultura organizacional, assumindo novas dimensões e tornando-se um veículo de design e divulgação das manifestações culturais; a administração de recursos humanos era considerada o canal que materializava a consistência interna da cultura ou das subculturas, por meio de:

- Definição de perfis profissionais compatíveis com as necessidades e com os valores que orientavam os processos de recrutamento e de seleção;
- Desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento que enfatizam a história da organização, trazendo depoimentos de heróis ou sagas, que serviam de modelo ou guia de comportamento cotidiano;
- Elaboração de sistemas de recompensas e status, premiando a competência e também o comprometimento com os valores esposados;
- Recuperação de “desviantes”, aconselhando e reeducando com base nas normas vigentes;
- Elaboração de rituais e solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento pelo desempenho ou comportamento exemplar;
- Reconstituição e veiculação de histórias organizacionais que revigoram os valores, as propriedades, os mitos eleitos;

- A definição e a interpretação de mensagens adequadas por meio da rede de comunicações interna e externa.

Todas essas atribuições eram desempenhadas com maior ou menor ênfase em organizações que tinham desenvolvido relações estáveis com os seus funcionários: as carreiras eram longas, a progressão vertical era algo esperado como sinal de reconhecimento, a avaliação de desempenho era realizada anualmente ou em intervalos mais longos; existia a possibilidade de feedbacks, treinamentos sucessivos ou reorientação profissional. As organizações investiam em aprendizagem e complementação da formação ou qualificação de seus quadros.

No entanto, nos anos de 1990, as marés mudaram drasticamente: houve um intenso aporte tecnológico, a competição tornou-se mais acirrada em virtude da abertura de vários mercados, novas estratégias organizacionais foram definidas e a reestruturação passou a ser o caminho que poderia significar a salvação de muitas organizações. O universo organizacional virou um tumulto e as reengenharias tornaram-se a varinha mágica que fazia a diferença entre ganhadores e perdedores em um curto período. O realinhamento estratégico em grande parte das empresas ficou limitado ao sinônimo de corte de custos.

Segundo FREITAS (2007, p. 52) era preciso enxugar as estruturas, as tarefas, redefinir o core business e concentrar a atenção nas atividades que poderiam trazer retornos maiores e mais rápidos. Os setores responsáveis pelas atividades – meio sofreram drásticas reduções, atingindo o centro da gestão de recursos humanos; os sistemas de recompensa foram completamente alterados, os benefícios e as gratificações foram violentamente suprimidos, unidades foram eliminadas ou vendidas, filiais foram fechadas e uma massa enorme de empregados foi demitida. As demissões subiram a pirâmide, as gerências médias perderam um considerável espaço e o “bilhete azul” também atingiu o alto escalão; nunca na história da administração viu-se tantos CEOs e reconhecidos líderes organizacionais perderem os seus cargos e entrarem para a fila dos headhunters. Os acionistas nunca estiveram tão próximos de seus negócios e os administradores profissionais nunca se sentiram tão vulneráveis.

Todas essas modificações foram sustentadas por novas mensagens e valores, nos quais a noção de tempo claramente se alterou para o curto prazo, as margens de lucro foram redefinidas e o retorno sob o investimento foi acelerado; com as incorporações tecnológicas massivas, parte considerável do contingente de

trabalhadores operacionais e administrativos foi dispensada e não substituída, ou substituída em menor número, porém com maiores qualificações; políticas de investimento em treinamento e desenvolvimento foram extirpadas e passaram a ser delegadas aos profissionais sobreviventes, as carreiras longas foram consideradas obsoletas e quase imorais. Os perfis mudaram e a juventude foi valorizada, a experiência anterior deixou de ser requerida e o potencial de empregabilidade passou a ser o termômetro nos processos de seleção; a lealdade e os vínculos de longo prazo foram considerados empecilhos a uma vida organizacional revigorada e mais dinâmica. As demissões plurais ocorreram em todos os setores e em todos os níveis.

De acordo com FREITAS (2007, p. 53) diante de um cenário como este, não é de estranhar que o vendaval tenha atingido o setor de recursos humanos de uma forma quase mortal. Durante anos, os responsáveis por esse setor reivindicaram uma legitimação perante os seus colegas das áreas financeira, de produção e de marketing, e pediram assento no comitê das grandes decisões estratégicas. Muitas empresas realizaram processos de reengenharia sem consultar os responsáveis pelos recursos humanos; as decisões foram tomadas com base em planilhas de custos e ao setor coube apenas a gestão dos momentos mais dolorosos dos desenlaces organizacionais. Paralelamente a toda essa situação, o setor foi esvaziado em algumas de suas funções cuja terceirização mostrou-se mais viável, ou seja, o próprio setor tinha de justificar a sua existência e lutar pela sua sobrevivência.

Portanto, não é surpresa que a área tenha desenvolvido um comportamento de guardião apenas de si mesma, de sobrevivente que vai tentar defender os poucos territórios ainda sob seu domínio, de omissos em relação às questões que antes estavam sob sua jurisdição. O setor de RH, em boa parte das grandes empresas, evitou chamar a atenção sobre si e abdicou de suas funções; essa retirada contribuiu para que fossem cometidos muitos erros, muitos desmandos e muitos atos reprováveis durante os processos de enxugamento. A palavra reengenharia tornou-se uma temível ameaça para todos.

Os impactos desse contexto na cultura das organizações foram imediatos, cirúrgicos, melancólicos e traumáticos. Empresas que sustentavam as suas culturas em relações cuidadosas com o seu pessoal, de uma hora para outra foram acusadas de carrascas, megeras, desumanas, etc. a IBM, uma das culturas mais estudadas e

aplaudidas como exemplar no trato com o seu pessoal e no investimento de longo prazo nessa área, foi uma das empresas que sofreram com a mudança operada, com demissão de mais de 30% do seu pessoal (inclusive, com a de seu CEO), o clima interno tornou-se luto, dor e desprezo. A confusão, a desorientação, o sarcasmo e o cinismo encontraram um terreno fértil em muitas empresas, que tiveram os seus índices de produtividade rebaixados por um tempo não esperado.

Um novo discurso foi paulatinamente se firmando entre as grandes empresas: os novos funcionários deveriam cuidar de suas carreiras como um projeto e dar retorno e este deveria ser rápido. A nova geração de estagiários e de trainees foi saudada como um capital próprio, e a questão da falta de organização não demorou a aparecer; muitos deles foram acusados de ser desleais e estrategistas interessados apenas em recompensas materiais, ao mesmo tempo que as empresas se viam cada vez mais carentes de símbolos inspiradores. Nos estados Unidos e na Europa, vários executivos também assumiram o compromisso apenas com os seus próprios projetos, dando um espetáculo vergonhoso de fraudes e outros crimes corporativos que inflaram os seus ganhos e levaram muitas empresas à falência (Freitas, 2005). É de supor que a área de RH não venha a ocupar a mesma importância que ela teve no passado, apesar do retorno ao discurso – tantas vezes repetido – de que as pessoas são o ativo mais importante das empresas; nesse meio tempo, houve uma mudança semântica, a área passou a ser referida como “gestão de pessoas” ou “gestão com pessoas”, deixando nas entrelinhas a mensagem de que agora as empresas consideram as pessoas como pessoas e não como meros recursos (FREITAS, 2007, p.54)

Por sua vez, o setor de RH com uma estrutura muito mais afinada com os novos tempos, diluída nas diversas subunidades, poderá concentrar a sua atenção nos temas realmente significativos e trazer aquilo que as empresas buscam com tanto empenho: maior valor agregado e elevação constante de produtividade. De qualquer forma, para muitas empresas, tornou-se muito difícil, senão impossível, voltar a atribuir ao setor de recursos humanos o papel de guardião da cultura, talvez mesmo porque esse papel já tenha se tornado desnecessário ou simplesmente obsoleto (FREITAS, 2007, p. 54).

Segundo GIL (2009, p.59) as mudanças observadas no âmbito das empresas, sobretudo na última década, têm gerado inúmeras indagações acerca do papel a ser desempenhado pelo profissional de recursos humanos. Há mesmo quem pergunte

se não seria o caso de nos livrarmos do departamento de recursos humanos. Isso até pode ser verdade. No entanto, nunca as empresas dependeram tanto de seus recursos humanos, ou melhor, das pessoas que compõem as organizações. As forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência organizacional, cuja obtenção é direcionada pelo modo como as empresas agem para fazer com que as tarefas sejam realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal. Logo, alcançar excelência organizacional deve ser a tarefa do órgão de Gestão de Pessoas.

A questão que se apresenta, pois, não é “Devemos nos livrar do RH?”, mas “O que devemos fazer com ele?” E a resposta mais plausível parece ser: “Criar um novo papel e uma nova pauta para a área, que focalizem os resultados, e não as atividades tradicionais de RH, como contratação de pessoas e remuneração”. Essa área não deverá, portanto, ser definida pelo que faz, mas pelo que é capaz de apresentar: resultados que enriquecem o valor de empresa para clientes, investidores e funcionários. Em suma: evoluir para órgão capaz de promover a Gestão de Pessoas.

Assim entendida, a Gestão de Pessoas passa a assumir um papel de liderança para ajudar a alcançar a excelência organizacional necessária para enfrentar desafios competitivos, tais como a globalização, a utilização das novas tecnologias e a gestão do capital intelectual. Para tanto, o setor precisa estar preparado para enfrentar um a série de transições, tais como:

- da ação operacional para a estratégica;
- do caráter administrativo para o consultivo;
- do reativo para o preventivo;
- do policiamento para a parceria;
- da preservação cultural para a mudança cultural;
- da estrutura hierárquica para a estrutura enxuta;
- do foco na atividade para o foco nas soluções;
- do foco interno para o foco no consumidor;
- da ênfase na função para a ênfase no negócio;
- do planejamento de curto prazo para o de longo prazo;
- da ênfase nos procedimentos para a ênfase nos resultados;
- do isolamento para o benchmarking;

- da rotina operacional para o consultório;
- da busca da eficiência interna para a eficácia organizacional;
- da administração de pessoal para a gestão de talentos;
- da ênfase no controle para ênfase na liberdade.

Nesse contexto, os profissionais de Gestão de Pessoas são solicitados a assumir novas responsabilidades. Para tanto, precisam adquirir novas habilidades conceituais, técnicas e humanas. Assim, delineia-se um novo perfil para esse profissional, que precisa ser capaz de:

- **Atender aos usuários internos e externos:** o foco de atenção do profissional do gestor de pessoas está voltado não apenas para as atividades no interior da empresa, mas também para o público externo, constituído pelos fornecedores e consumidores.
- **Manter-se aberto para as novas tecnologias administrativas:** o gestor de pessoas abandona a imagem tradicional de normalizador e fiscalizador de políticas, mas procura assegurar que o trabalho rotineiro seja realizado com a maior eficiência possível. Isso implica estabelecer processos que possibilitem, por exemplo, gerenciar sem papelada, reduzir o tempo para a contratação de novos candidatos, agilizar a avaliação de desempenho etc.
- **Proporcionar à organização empregados capacitados e motivados:** um profissional que acredita serem as pessoas o maior patrimônio da empresa tem a obrigação de lhes proporcionar reconhecimento, não apenas pelo dinheiro, que constitui apenas o elemento básico para a satisfação de suas necessidades básicas. Para garantir altos níveis de desempenho, é necessário que as pessoas percebam justiça nas recompensas que recebem.
- **Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho:** é necessário que o gestor de pessoas preocupe-se em garantir aos empregados um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar-lhes a satisfação da maioria das necessidades individuais. É preciso garantir também que o empregado possa confiar na organização.
- **Agregar valor aos empregados, à empresa e aos clientes:** até há pouco tempo, a preocupação maior dos profissionais de recursos humanos era a de garantir que os empregados fizessem corretamente as coisas, com base nos padrões definidos pela empresa, e dessa forma garantir a eficiência desejada.

Hoje, o gestor de pessoas precisa também preocupar-se com o alcance dos objetivos tanto da organização e sua clientela, com vista em desenvolver estratégias que possibilitem o crescimento pessoal de seus empregados ao mesmo tempo em que garantem o alcance das metas e realização da missão da empresa e a satisfação de seus clientes.

- **Atuar como agente de mudança:** uma importante atribuição do gestor de pessoas é a de desenvolver a capacidade da empresa de aceitar a mudança e capitalizar-se com ela. Isso significa trabalhar para que a sugestões de mudança para a implementação de novos processos e tecnologias se faça de maneira adequada.
- **Reconhecer as pessoas como parceiras da organização:** como parceiras, as pessoas fazem investimento na organização esperando retorno desse investimento. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Como as pessoas investem competência, esforço, dedicação, comprometimento, que haja como contrapartida bons salários, adequadas condições de trabalho, possibilidade de crescimento profissional etc.
- **Manter um comportamento ético e socialmente responsável:** os princípios éticos devem nortear toda a atividade das organizações. Não se trata apenas de garantir os direitos trabalhistas, mas de fazer com que os empregados confiem na organização. Isso exige um relacionamento preparadas.

## 9 ESTUDO DE CASO – USINA SANTA FÉ – NOVA EUROPA – SP

### 9.1-Descrição da Organização

A história da Usina Santa Fé tem origem em 1925, na cidade de Nova Europa, interior de São Paulo, quando a família Magalhães inicia a implantação de uma usina de açúcar, denominada na época de Companhia Açucareira Itaquerê, em homenagem ao rio Itaquerê que passa próximo às suas terras.

O Grupo Itaquerê, atualmente, é constituído pela Usina Santa Fé S.A. que, à partir de 31/03/2008 tornou-se uma agroindústria, e pela Agropecuária Nova Europa S.A. que detém as terras do grupo. Portanto, todas as atividades operacionais, desde a produção da matéria-prima, a industrialização e comercialização são suportadas pela Usina Santa Fé S.A.

Nos últimos anos, o Grupo acelerou investimentos na indústria e na área agrícola, passando de uma moagem de 1,1 milhões de toneladas na safra 2003/04 para 2,46 milhões nesta Safra 2008/09.

Neste caminho, o Grupo avançou também no que tange à governança corporativa. Os demonstrativos financeiros do Grupo Itaquerê são auditados pela KPMG desde 2004, trazendo transparência para os acionistas e financiadores.

A Usina Santa Fé S.A. produz Álcool Hidratado, Álcool Anidro e Açúcar Cristal Branco, destinado à exportação e ao mercado interno de varejo, cuja marca “Açúcar Itaquerê” possui mais de 70 anos de tradição no mercado.



Entrada da Usina Santa Fé

## 9.2 Denominação da Organização e forma de Constituição

Esta pesquisa tem como objetivo analisar uma das maiores Usina de açúcar e álcool da nossa região, a Usina Santa Fé S/A, cujo nome fantasia é Açúcar Itaquerê, CNPJ nº. 45.281.813/0001-35, localizada na estrada da antiga Fazenda Itaquerê, caixa postal 11, zona rural.

**Nome fantasia** é a designação popular de Título de Estabelecimento utilizada por uma instituição (empresa, associação etc), seja pública ou privada, sob a qual ela se torna conhecida do público. Esta denominação opõe-se à razão social, que é o nome utilizado perante os órgãos públicos de registro das pessoas jurídicas. De acordo com as regras de direito comercial, o registro de um nome fantasia é feito perante os órgãos de registro de marcas e patentes, sendo resguardado o direito à sua utilização ao primeiro que o registra. O impacto do nome fantasia junto ao mercado consumidor justifica os altos investimentos que são feitos pelas grandes empresas. ([http://pt.wikipedia.org/wiki/Nome\\_fantasia](http://pt.wikipedia.org/wiki/Nome_fantasia))

### 9.3 Dados e Fatos Relevantes da Origem da Organização

A Usina Santa Fé, foi fundada em 1925, na cidade de Nova Europa interior de São Paulo, quando a família Magalhães implanta uma usina açucareira denominada Companhia Açucareira Itaquerê. Em 1972, o Senhor Roberto Malzoni, um dos filhos herdeiro de 25% das quotas, adquire a totalidade da Companhia Açucareira, e a renomeia de Usina Santa Fé Ltda. Posteriormente, transformada em uma Sociedade Anônima de Capital Fechado (S/A).

No início, a fazenda contava com uma exploração diversificada: Café, cana-de-açúcar, gado, usina hidrelétrica, horto florestal com 6.000 espécies vegetais,

Uma grande conquista foi a implantação da Usina de Açúcar do Itaquerê, equipada com maquinários importados da França e que teve sua primeira safra em 1930.

Sob a administração de Roberto Malzoni, inicia-se uma nova fase na história da Empresa, aperfeiçoou-se tecnologicamente, com modificações estruturais introduzidas, fazendo dela um complexo industrial lucrativo.

A administração constitui a maneira de utilizar os diversos recursos organizacionais – humanos, materiais, financeiros, de informação e tecnologia – para alcançar objetivos e atingir elevado desempenho. “Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz.” (CHIAVENATO, 1999, pag.06 ).

No final da década de 70, bom momento da economia e com adventos do Pró-álcool (Programa Governamental que engloba políticas energéticas, industriais, agrícolas, de transportes, de comércio exterior, sociais, trabalhistas e ambientais), a Usina experimentou grande desenvolvimento industrial, caracterizando um período de modernização e aperfeiçoamento, necessários ao acompanhamento da evolução tecnológica de todo complexo açucareiro no País.

#### **9.4 Natureza e Ramo de Atuação**

A Usina Santa Fé S.A. produz Álcool Hidratado, Álcool Anidro e Açúcar Cristal Branco, destinado à exportação e ao mercado interno de varejo, cuja marca "Açúcar Itaquerê" possui mais de 70 anos de tradição no mercado.

#### **9.5 Informações sobre o Porte da Empresa**

O Grupo acelerou investimentos na indústria e na área agrícola nos últimos anos, passando de uma moagem de 2,46 milhões na safra 08/09 para 3,13 milhões para 09/10 tornando-se assim uma empresa de porte grande segundo os critérios do SEBRAE.

#### **9.6 Missão**

Produzir energia renovável com sustentabilidade e satisfação.

#### **9.7 Visão**

Ser uma empresa com alta rentabilidade nos segmentos em que atua, com crescimento sustentável.

#### **9.8 Valores**

Trabalho em equipe e comprometimento;

Integridade, ética e transparência;

Valorização das pessoas, criando oportunidades de crescimento;

Esforço coletivo em busca de rentabilidade;

Sustentabilidade: preservação do meio ambiente e responsabilidade social e econômica.

### **9.9 Responsabilidade Social**

A Usina Santa Fé desenvolve projetos sociais, com o objetivo de ajudar crianças e adolescentes da cidade e região. São vários centros de lazer voltados à educação e esporte.

Entre os projetos está a Biblioteca Comunitária, também conhecida como “Casa da Leitura”, onde a maioria dos livros foram doados.

Outros projetos estão incluídos, como o Centro de Convivência Itaquerê (CECOI), o centro é voltado para a educação e lazer e conta com aulas de Inglês, Informática, Espanhol, Recuperação de todas as matérias escolares para as crianças com dificuldades em aprendizagem, Pintura, Reciclagem, Dança, Violão.

O segredo para o sucesso é o trabalho desenvolvido por professores formados e voluntários que juntos tentam, através da Educação e do Esporte, tirar as crianças das ruas e assim formar futuramente não apenas profissionais corretos, mas também cidadãos honestos para o mercado de trabalho.

### **9.10 Processo de Contratação, Treinamento, Recrutamento Interno e Motivação na Empresa Usina Santa Fé S/A**

Em uma entrevista com a Senhora Maria José Gonçalves Gomes, Gerente de Recursos Humanos na Usina Santa Fé S/A – Nova Europa – SP, a empresa conta hoje com 3.030 funcionários que são recrutados, contratados e treinados de acordo com as necessidades da empresa.

Segundo Maria José, o departamento de RH em uma empresa tem um papel muito importante, ele é o guardião da cultura organizacional, agente de mudanças e busca o crescimento e o desenvolvimento das pessoas na empresa, que busca em

seus novos colaboradores o potencial, pois são treinados internamente após o processo de contratação.

O investimento em treinamentos e a valorização dos talentos da Santa Fé por meio do recrutamento interno são peças-chaves no processo de desenvolvimento organizacional. Essas medidas aperfeiçoam não só as habilidades e competências profissionais como também pessoais dos indivíduos, tornando-os mais motivados e comprometidos. A cada dia surgem novas tecnologias, novos métodos, então é evidente a importância de se manter as pessoas atualizadas e incentivadas dentro de qualquer organização.

A Usina Santa Fé busca se destacar como uma empresa que valoriza seus talentos internos e através do Treinamento e Recrutamento Interno, abre caminhos para o colaborador conquistar seu espaço e desenvolver-se dentro da empresa. Segundo Maria José Gonçalves Gomes gerente de recursos humanos essa é uma maneira da Usina Santa Fé encontrar as pessoas certas para os cargos certos dentro da própria empresa, sem que seja necessário recorrer ao mercado.

Quando a empresa precisa buscar novos profissionais, tem um processo de recrutamento e seleção direcionado às competências necessárias para a vaga a ser preenchida, se algum funcionário interno deseja essa vaga, ele inscreve-se e concorre a ela, se não houver interesse interno, essa vaga é oferecida para os profissionais de fora da empresa.

No processo de recrutamento e seleção são analisadas as competências técnicas e comportamentais de cada pessoa para que possa ocupar o cargo. Essas competências são analisadas através de entrevistas por competências, testes técnicos e psicológicos, dinâmica de grupo, etc.

O setor de RH vem sempre evoluindo, e com essa evolução veio o recrutamento interno, o mapa de desenvolvimento e a formação de mão de obra técnica, entre outros. O Treinamento e Recrutamento interno estão entre as principais ações de política de recursos humanos da Usina Santa Fé, pois busca a valorização das pessoas, criando oportunidades de crescimento.

Nos últimos anos a Santa Fé vem aprimorando seus métodos e processos, e importantes passos já foram dados nessa direção, a começar pela definição da estrutura organizacional da empresa e pela implantação da política de cargos e salários, seguidas por outros procedimentos como avaliação de desempenho,

treinamento e desenvolvimento, recrutamento interno, desenvolvimento de talentos, foco do cliente interno, responsabilidade social, entre outros.

No que diz respeito à motivação e plano de carreira de seus colaboradores, a empresa implantou o Programa de Cargos e Salários, Mapa de Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Promoção por Meritocracia, entre outros.

A empresa conta também com o desenvolvimento técnico de seus funcionários financiando os estudos na área em que o colaborador atua, motivando-o para que produza sempre mais e melhor.

## 10 CONCLUSÃO

De acordo com os estudos realizados durante a elaboração deste trabalho, chegamos a conclusão que com o passar do tempo, o capital humano vem sendo cada vez mais valorizado e investe-se muito mais em treinamentos, pois funcionário bem treinado produz mais e melhor.

A empresa Usina Santa Fé vem desenvolvendo um ótimo trabalho em relação aos seus funcionários, pois procura sempre motivá-los e investe em políticas de cargos e salários, recrutamento interno, especialização de seus funcionários ao invés de buscar pessoas especializadas de fora da empresa, sendo assim, esta é uma empresa que possui um grande potencial humano e tende a ser cada dia melhor, porque conta com um Departamento de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas muito competente e com uma visão ampla para que todas as metas sejam atingidas e que diz respeito ao seu quadro de pessoal.

Concluimos, portanto que a Usina Santa Fé, caminha junto com seus funcionários e dá a eles o merecido valor.

## 11 REFERÊNCIAS

BARBIERI, Ugo Franco, **Gestão de Pessoas nas organizações. Práticas atuais sobre o RH estratégico**. 1ª Edição.

Gil, Antonio Carlos, **Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª Edição 2001, reimpressão 2009. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico**. 13ª Edição. São Paulo: Ed. Saraiva, 2009

SEBRAE, disponível em <<http://www.sebrae.com.br/momento/quero-melhorar-minha-empresa/entenda-os-caminhos/gestao-de-pessoas>> Acessado em 09 de maio de 2013 às 20h30.

USINA SANTA FÉ, disponível em <<http://www.usinasantafe.com.br>> Acessado em 16 de maio de 2013 às 21h.

## 12 APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO ELABORADO PARA A REALIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO JUNTO À USINA SANTA FÉ – NOVA EUROPA – SP

1. Nome e cargo na Empresa.
2. Quantos funcionários tem a empresa hoje?
3. Qual o principal papel do RH na empresa?
4. Quando a empresa busca novos colaboradores, o que é mais importante, experiência ou potencial?
5. Como funciona o processo de contratação? Qual a sua opinião sobre esse processo?
6. Quais são os critérios de recrutamento e seleção utilizados pela empresa?
7. Existe algum tipo incentivo a capacitação e/ou treinamento aos funcionários? Quais?
8. Qual é a maneira de selecionar os entrevistados?
9. Existem mudanças implantadas na empresa quanto à contratação e treinamento de funcionários?
10. Quais projetos desenvolvidos para motivar os funcionários?
11. Quais as principais mudanças que aconteceram e ainda vem acontecendo na empresa na relação empregado / empregador?
12. A empresa tem um programa de plano de carreira para seus colaboradores? Como funciona esse processo?