

# ANÁLISE DOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS APLICADOS NO MEIO ORGANIZACIONAL DO SETOR DE AGRONEGÓCIOS: UM ESTUDO DE CASO DE EMPRESAS DO AGRONEGÓCIO<sup>1</sup>

**Denise Guerra Furtado**

Graduanda do 8º período do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: deniseg.furtado@gmail.com

**Ana Paula Lara de Vasconcelos Ramos**

Orientadora do trabalho. Professora Me. do curso de Administração do UNIPAM.

E-mail: anapaula@unipam.edu.br

---

**RESUMO:** Esse estudo objetiva-se em analisar a aplicação do processo de Gestão de Pessoas no setor de agronegócios, identificando diferenças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos e comparando os métodos utilizados pelos gestores. A metodologia se fez com pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa documental através de um questionário semiestruturado para colher informações. Apontou-se que os processos utilizados pelos gestores são positivos, mas há pequenas ações que podem ser melhoradas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Pessoas; Indicadores; Recursos Humanos.

**ABSTRACT:** This study aims to analyze the application of the process of People Management in the agribusiness sector, identifying differences between People Management and Human Resources and comparing the methods used by managers. The methodology was done with bibliographic research and qualitative documentary research through a semi-structured questionnaire to collect information. It was pointed out that the processes used by managers are positive, but there are small actions that can be improved.

**KEYWORDS:** People management; Indicators; Human Resources.

---

## 1 INTRODUÇÃO

Organizações são essencialmente compostas de pessoas, e são pessoas, ou seja, material humano, que se trabalhado de maneira adequada, irá garantir o sucesso da organização, permitindo tomadas de decisão mais assertivas, e uma consequente maximização dos lucros, que é um dos principais objetivos do novo modelo de gestão no mundo globalizado.

Uma boa execução da gestão de pessoas permitirá que a maioria das necessidades dos colaboradores seja suprida, acreditando-se assim que cada

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na área temática 1 - Estudos de caso do XIV Congresso Mineiro de Empreendedorismo, realizado de 5 a 7 de novembro de 2018.

colaborador esteja inserido em cargo ao qual esteja apto ao desempenho de suas funções.

A empresa que busque essa conduta, certamente estará à frente das demais, nesse entendimento, este estudo abordou além do objetivo geral descrito, os seguintes objetivos específicos: identificou as diferenças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, caracterizou indicadores de Resultado, bem como realizou um comparativo entre os métodos e processos utilizados pelos gestores, além de ter buscado na literatura conceitos científicos sobre o tema.

Desta maneira, com a finalidade de demonstrar, entre outras circunstâncias, a necessidade efetiva de uma correta aplicação das estratégias de gestão pessoas, foram abordadas as características básicas que irão auxiliar no bom desempenho entre organizações e pessoas, para que a adoção de boas práticas, torne-se um hábito rotineiro.

A compreensão dos processos que antecedam à efetiva prestação de serviço é ponto importante dentro desse contexto, assim os processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas para formação de equipes com um perfil adequado ao seu negócio é de extrema relevância. Bem como as ações desenvolvidas por cada setor devem contribuir para os objetivos mais amplos do negócio e serem coerentes, ou seja, deve haver um alinhamento estratégico, o qual permitirá recrutar profissionais de excelência, selecioná-los, ajudá-los a atingir seu pleno potencial e mantê-los comprometidos e alinhados, consoante à política e cultura da empresa, tal como à plena execução de seu trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em todos os tipos de investigação, a revisão de pesquisas e estudos teóricos relacionados com o problema a ser investigado é bastante conveniente, pois não existe campo do conhecimento inteiramente novo ou inexplorado, ou seja, toda criação ou descobrimento utiliza elementos do passado. Essa teoria tem a finalidade de servir de suporte para a análise dos resultados obtidos.

### **2.1 AS ORGANIZAÇÕES ATUAIS E O MUNDO GLOBALIZADO**

Vive-se na era do conhecimento, onde o capital humano e suas infinitas capacidades são vistas como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. De acordo essas inúmeras capacidades, tem-se que:

A globalização, em seu sentido radical, deveria ser considerada como o desenvolvimento de uma nova estrutura econômica, e não simplesmente uma mudança conjuntural voltada para um maior comércio e investimento internacionais dentro de um conjunto existente de relações econômicas. Um tipo ideal extremado a partir desse ponto de vista nos habilita a diferenciar graus de internacionalização, eliminar algumas possibilidades e evitar confusão entre declarações (HIRST E THOMPSON, 1998, p. 22).

Das consideradas novas formas de se gerir as organizações, é importante considerar os impactos econômicos, tecnológicos, impactos políticos, além da

valorização do capital humano, pois esta última, tal como a globalização que é vivenciada por todos, transcende barreiras territoriais, dinamizando fortemente as relações entre as pessoas.

Pode-se afirmar que um dos grandes desafios da Gestão de Pessoas é geração de sustentação para o comprometimento dos indivíduos perante às organizações e esse comprometimento só é possível quando estes mesmos indivíduos percebem que seu relacionamento com as empresas, lhes agrega valor. Ademais, num contexto globalizado no qual estamos inseridos, é essencial a participação de capital intelectual, ou seja, capital humano.

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

Para que se inicie este estudo é relevante o entendimento, tal como a diferenciação de duas terminologias que serão amplamente abordadas no decorrer deste trabalho, portanto, será necessário identificar as diferenças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos.

Assim sendo, Recursos Humanos, é uma área da estrutura formal das organizações, pode ser entendido como um departamento, tal como o departamento financeiro, ou setor de vendas, ou seja, recursos humanos, tem a função de suporte a todos os demais órgãos da empresa, pois é através de recrutamento, seleção, contratação, treinamento, benefícios, que os demais setores são supridos

Segundo Chiavenato (2005, p.53), o departamento de Recursos Humanos surgiu no século XIX, com a necessidade de “contabilizar” os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos.

A evolução histórica da função de recursos humanos, começa por volta do século XVII, com Descartes, quando resolveu-se adotar o racional como solução do contemporâneo, o racionalismo atinge o seu apogeu no século XIX, ao ser aplicado às ciências naturais e sociais”. (MARRAS, 2000, p. 22)

É defendido por uma vertente de autores que a administração de Recursos Humanos, é agente importante, para organizações pois busca vantagem competitiva, estando congregada e não desassociada das táticas da empresa.

## 2.3 GESTÃO DE PESSOAS

O termo Gestão refere-se à administração, portanto, Gestão de Pessoas é o conjunto de atividades realizadas pelos gestores que compõem as diversas áreas de uma empresa. Tais ações têm como objetivo, administrar de forma eficaz os profissionais, os bens e serviços. Algumas atividades são: Relacionamento interpessoal; Desenvolvimento profissional; Cultura organizacional; Comunicação holística; Processos motivacionais; Trabalho em equipe; Planejamento; Capacidade de flexibilidade e Liderança entre outros.

Ainda conceituando Gestão de Pessoas (GIL, 2001, p. 17) afirma que:

A expressão gestão de Pessoas visa substituir a denominação 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.

A Gestão de Pessoas é fomentada mediante a participação dos colaboradores, e deve atuar como ferramenta que agrega todas as áreas da organização, proporcionando desenvolvimento cooperação e conseqüente crescimento da organização.

## 2.4 EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Macêdo (2007, p. 139) "A gestão de pessoas é um campo em constante ebulição", desta forma, a moderna Gestão de Pessoas atravessou algumas fases, tomando rumos divergentes no contexto histórico, uma dessas fases, e conseqüentemente a mais contemporânea vislumbra o conceito de homem organizacional, e não mais homem econômico, o material humano das organizações, passou a ser visto como capital intelectual, e como tal, indivíduos passaram a serem reconhecidos como seres pensantes, capazes de trazerem ideias, de promoverem a fixação e a evolução da organização no mercado.

## 2.5 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Knapik (2008, p.38), "as mudanças constantes impulsionadas por novos modelos de gestão e de processos visam, principalmente, reduzir custos, minimizar etapas de trabalho e agregar valores que são percebidos pelos clientes".

Procurar selecionar correta e adequadamente, o desenvolvimento de lideranças, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários, entre outras competências; assim, Chiavenato (2014) ressalta que o processo de gestão de pessoas envolve: "Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas". Expostas as modalidades aplicadas aos processos de gestão de pessoas, estas, serão vistas no decorrer deste estudo.

### 2.5.1 Processo de Agregar Pessoas

O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade eleger indivíduos com perfis apropriados para cada função, de maneira que o candidato possa desenvolver todo seu conhecimento em uma função por ele escolhida, desempenhando uma carreira dentro da organização, onde agregue junto ao seu capital intelectual, demais habilidades para cargo e assim se desenvolvendo rapidamente, fazendo com que a empresa alcance os resultados almejados (VIEIRA, 2010).

### 2.5.2 Processo de Recompensar Pessoas

De acordo com Dutra (2002) a valorização das pessoas é concretizada com as recompensas recebidas por elas como contrapartida pelo trabalho. Assim, segundo o

autor, as recompensas podem ser entendidas como o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

Entre os componentes que envolvem recompensa de pessoas, estão remuneração, incentivos e benefícios. Ainda para Chiavenato (2008, p.274), recompensa significa “uma retribuição, retroação ou reconhecimento pelos serviços de alguém”.

### 2.5.3 Processo de Desenvolver Pessoas

Essa fase dentro dos processos de gestão de pessoas, está relacionada diretamente com a capacitação, e com o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo perante a organização, envolvendo também seu treinamento e desenvolvimento.

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e a exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros das organizações (BOAS, BERNARDES, 2009, p.171)

### 2.5.4 Processo de Manter Pessoas

São os processos utilizados para criar condições, tanto no ambiente de trabalho, como condições psicológicas aceitáveis na execução das tarefas dos colaboradores, onde incluem-se; clima, disciplina, a administração da cultura organizacional, segurança e qualidade de vida e entre outras.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros das organizações são capazes de satisfazerem suas necessidades pessoais através de sua atividade na organização. A qualidade de vida no trabalho envolve uma constelação de fatores como: a satisfação com o trabalho executado, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, benefícios auferidos, relacionamento humano dentro do grupo e da organização, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade de decidir possibilidades de participar. (CHIAVENATO, 2009, p.352)

## 2.6 INDICADORES DE RESULTADOS NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS

Acompanhando as tendências do mundo globalizado, a grande maioria das organizações busca aderir às modalidades mais modernas no intuito de avaliar os resultados de seus negócios, que são os chamados Indicadores Chave de Performance ou Indicadores Chave de Desempenho ou *Key Performance Indicators (KPIs)*. O *K.P.I.* pode ser definido como indicador de desempenho que têm impacto significativo sobre o desempenho global de uma organização nas áreas de planejamento, controle estratégico, tático e operacional (GUNASEKARAN; PATEL, 2004).

Os indicadores de desempenho são fundamentais, visto que possibilitam mensurar o desempenho de diversos aspectos de uma organização, tais como crescimento da equipe, competitividade e até mesmo produtividade.

#### 2.6.1 Índice de Retenção de Talentos

A finalidade deste índice é evidenciar as estratégias direcionadas ao capital humano da organização, ou seja, as táticas utilizadas para a manutenção do ‘banco de talentos’ da empresa, o qual é composto por profissionais identificados como potenciais candidatos a futuras oportunidades.

#### 2.6.2 Produtividade

“A produtividade é uma decorrência da eficiência, ou seja, à medida que a produção é eficiente, ela alcança níveis de produtividade. Isso porque a produtividade é a combinação excelente entre insumos e resultados.” (CHIAVENATO, 2005, p. 15).

#### 2.6.3 Avaliação de Aprendizagem

A utilização desse índice é aplicada quando da análise dos resultados de eficiência dos programas de treinamento, o mesmo pode medir a progressão das equipes, através de avaliações realizadas pelos gestores. Observa-se que é através de práticas como a avaliação de aprendizagem que a gestão organizacional pode perceber eventuais ganhos, como exemplo, a possibilidade de orientar futuros investimentos para que resultados positivos sejam percebidos pela organização, fazendo um alinhamento de gestão de pessoas com os objetivos e metas da empresa. (SAMMARTINO, 1995).

#### 2.6.4 Investimento em Treinamento

Este índice é responsável por mensurar a produtividade das equipes que recebem capacitação, e está relacionado com o desempenho dos colaboradores, entendendo que; experiência e criatividade são fatores indispensáveis para o desenvolvimento de todos. Utiliza-se da sigla em inglês R.O.I. *Return On Investment* que na tradução para o português significa: Retorno sobre o Investimento, e aqui nesse contexto, Retorno sobre o Investimento em Treinamentos; e considera o retorno em termos de lucro por quantias monetárias despendidas nos ordenados e benefícios dos colaboradores.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica consiste no levantamento e revisão autores e conceitos, a partir de um referencial teórico básico, utilizando-se da análise de conteúdo para identificar percepções dos autores, tal como adquirir subsídios com a finalidade de elaborar conceitos que contribuirão para a pesquisa.

Para o desempenho deste trabalho, foram utilizados procedimentos metodológicos, com uso de regras ou critérios que servem de referência no processo de busca da explicação ou da elaboração de previsões, em relação a questões ou problemas específicos.

A modalidade de pesquisa utilizada no contexto desse trabalho foi a pesquisa exploratória e a descritiva, a primeira busca informações e maiores familiarizações com o foco de solucionar os conflitos, ao ponto que a pesquisa descritiva vem analisar o índice de conhecimento da organização, em relação à aplicação das técnicas do processo de gestão de pessoas. Ademais exemplifica nuances organizacionais, observadas através da realização da entrevista na empresa.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção serão apresentadas as entrevistas realizadas com os gestores do segmento de agronegócios da cidade de Patos de Minas, os quais contribuíram para análise da temática proposta para este estudo, mediante questionário aplicado.

##### **4.1 QUESTIONÁRIO**

Na visão de Marconi e Lakatos (2011, p. 48) "Toda pesquisa implica o levantamento de dados de várias fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregados." A entrevista foi feita com 05 (cinco) gestores das principais empresas do segmento de agronegócios em Patos de Minas, a primeira pergunta que foi feita aos gestores das empresas segue transcrita abaixo, juntamente com as respostas dos respectivos gestores, que aqui serão classificados como: gestor: A, gestor B, gestor C, gestor D e gestor E.

Quando perguntados: Existe um processo padrão de Recrutamento e Seleção? Se sim, como é desenvolvido?

Sim, existe um Processo padrão. Havendo novas demandas de contratação, é emitida uma Requisição de Pessoal pelo gestor solicitando a abertura do processo seletivo. O documento é recebido pelo departamento de Gestão de Pessoas e encaminhado à Diretoria Executiva para validação e aprovação. Após esta etapa, em conjunto com o gestor é definido o perfil da vaga a partir da Descrição de Cargos e inicia-se a divulgação do Processo Seletivo, tanto interna como externamente por meio do site, redes sociais da empresa, etc. O Processo Seletivo em si é personalizado para cada vaga, compreendendo em sua grande maioria as etapas de: preenchimento de formulários de identificação do candidato; preenchimento de *assessment* (avaliação de perfil), dinâmica em grupo, prova de conhecimentos específicos, entrevista individual com o gestor. (GESTOR A).

Sobre a importância do processo de Recrutamento e Seleção, o gestor "A" afirmou que:

O Processo de Recrutamento e Seleção é a porta de entrada do possível futuro colaborador, sendo assim, cartão de visita da empresa. É de suma importância fazer o planejamento de todas as etapas, desde a abertura, divulgação até o retorno aos candidatos, a fim de que os valores da empresa sejam transmitidos durante todo o

processo, no caso aqui da empresa, Credibilidade, ética e comprometimento. Além disso, a participação efetiva do gestor em todas as etapas é essencial, pois é dele a decisão final da contratação, sendo o Gestor de Pessoas apenas o facilitador e direcionador do processo. (GESTOR A).

Sim. Ao receber a Abertura de Vaga aprovada (documento interno com informações detalhadas da vaga, inclusive requisitos exigidos do candidato) que norteiam todo o processo, iniciamos o processo de recrutamento através dos currículos que recebemos pelo site, e-mail, pessoalmente na recepção. Realizamos entrevistas com RH e em uma segunda fase com RH e Gerente Solicitante. Para cargos de liderança, administrativos e motoristas realizamos avaliações psicológicas. Para motoristas realizamos testes na função. Encaminhamos para exame médico o candidato que apresentou as melhores características e estando apto, solicitamos os documentos, concluindo o processo com a apresentação completa dos documentos e contratação. (GESTOR C).

Analisando as respostas dos gestores fica evidente que há a compreensão dos processos que antecedem a contratação e efetiva prestação de serviço, que é o Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas para formação de equipes, equipes estas com um perfil adequado ao seu negócio, esse entendimento dos entrevistados é de extrema relevância; pois contratações assertivas, trarão consequentes resultados positivos às organizações, e esta é uma das bases do Processo de Agregar Pessoas.

O que temos padronizado é o processo de como acontece: Primeiramente fazemos o recrutamento através de currículos e/ou redes sociais, selecionamos os currículos com o gestor, após passa-se com a entrevista com o departamento de recursos humanos, depois o gestor; e caso for aprovado passa para última etapa que é avaliação psicológica. (GESTOR E).

Observando-se a participação do GESTOR “E”, fica evidente a afirmação de Chiavenato (2014), quando o teórico ressalta que o processo de gestão de pessoas envolve: “Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter e Monitorar Pessoas”. Assim, procurar selecionar correta e adequadamente, o desenvolvimento de pessoas, saber atender seus clientes, recompensar o bom desempenho, controlar os custos e manter tratamento justo perante aos funcionários, entre outras competências, certamente, influenciará no crescimento das organizações.

Perguntou-se aos entrevistados, na sequência: Existe aplicação de avaliação de desempenho? Se sim, qual método é utilizado?

Sim, existe aplicação de avaliação de desempenho. O modelo adotado atualmente abarca os indicadores de desenvolvimento comportamentais. É realizada a autoavaliação e avaliação pelo gestor. Para o próximo ano estamos adotando um modelo que contempla além dos aspectos comportamentais, indicadores de processos e do negócio. (GESTOR A).

Continuando, o GESTOR “C”, frisou a importância do processo de avaliação de desempenho, com o seguinte dizer: “Uma excelente estratégia, pois desenvolvendo as pessoas logo a empresa se beneficiará de profissionais mais capazes e satisfeitos e que melhor corresponderão às necessidades da empresa”.

Mesmo não aplicando avaliação de desempenho, o GESTOR “D” afirmou:



Muito importante porque vai observar se o colaborador da empresa teve um desempenho positivo, se esforçou para fazer bem seu trabalho durante o ano, procurou desempenhar bem suas atividades, trabalhou em equipe, não fazendo corpo mole diante do trabalho e etc. E pontos negativos: desunião com os colegas, não trabalhou em equipe, fazendo corpo mole para com o trabalho, escorando trabalho no colega, agindo com falta de educação com os colegas. (GESTOR D).

A resposta do GESTOR “E” foi negativa: “Não, no momento não fazemos”. Contudo é ressaltado pelo mesmo, quanto à importância do processo que: “É um momento de feedbacks, isso é muito importante para o desenvolvimento do colaborador”.

Para a terceira indagação: Existe aplicação de remuneração estratégica? Se sim, qual método é utilizado? E qual a importância do processo de remuneração estratégica? Foram tabuladas as respostas que se seguem:

Sim, a remuneração é fixa e os colaboradores do setor comercial recebem comissões. Para além das comissões existem os bônus de fornecedores e o bônus da empresa. Ao final da safra são apurados os resultados e havendo atingimento das metas, são distribuídas as premiações aos colaboradores. (GESTOR A).

O processo de remuneração estratégica possibilita reconhecer o desempenho do funcionário e a sua contribuição para o alcance do resultado da empresa. Possibilita também o engajamento maior dos colaboradores pois eles sabem que apenas com a sua contribuição e dos colegas é que o resultado poderá ser atingido e assim eles serem bonificados. (GESTOR A).

O GESTOR “B” diante do questionamento: Existe aplicação de remuneração estratégica? Se sim, qual método é utilizado? Respondeu que: “Não”.

O GESTOR “C”, respondeu negativamente: “Não temos”. Ao passo que sua visão sobre a importância do processo de remuneração estratégica; houve a afirmativa: “Sabendo os colaboradores que terão oportunidade de obter melhores ganhos, os mesmos se envolvem mais e desenvolvem um senso de propriedade maior, ganhando assim, tanto os colaboradores quanto a empresa.”

Diante do desempenho da força produtiva, e do alcance de resultados que alavanquem não só o crescimento organizacional, como o dos colaboradores, espera-se que haja um fator de recompensa bem descrito na política da organização, de modo que este seja um incentivador dos colaboradores. Nesse sentido a remuneração estratégica visa o atendimento das expectativas e necessidades das pessoas, ou seja, econômicas, de crescimento pessoal e profissional, segurança, projeção social, reconhecimento, possibilidade de expressar-se, dentre outros.

A quarta e última pergunta do questionário proposto aos gestores foi a seguinte:

Em relação a Treinamento e Desenvolvimento qual o planejamento utilizado?

O planejamento de Treinamento e Desenvolvimento é realizado com base nos *gaps* encontrados a partir das avaliações, de adaptação ao período de experiência por exemplo, ou da avaliação de desempenho anual. Além disso, o dinamismo do mercado e lançamento de novos produtos e estratégias também são deflagradores para

programação de novas capacitações. (GESTOR A).

Treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e a exigências dos papéis funcionais, e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torna-los futuros membros das organizações (BOAS, BERNARDES, 2009, p.171)

Como processo de desenvolvimento dentro de Gestão de Pessoas, o treinamento, todos os gestores comungam que nesse contexto globalizado, é essencial acompanhar as novas tendências do segmento. E aqui, enfatiza-se a fala do GESTOR “B”, onde o mesmo é enfático ao afirmar que: “(...) Treinamento não é obrigatório, mas é essencial”.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Tendo como foco um olhar sobre os processos de gestão de pessoas no segmento do agronegócio, setor de significativa expressão na economia brasileira, este estudo não se caracteriza como estático no processo de Gestão de Pessoas; ao contrário, o mesmo se destaca como documento orientador de futuras decisões e de possíveis correções de rota durante os processos citados.

Contudo, mesmo diante de respostas positivas que demonstram a utilização de processos assertivos, nota-se que; de um universo considerável de mecanismos que se utilizados acarretariam resultados de excelência, a maioria das empresas, mediante seus gestores, se até a um percentual muito pequeno dessas práticas.

Por esse motivo, o trabalho realizado procurou trazer à luz, conceitos como Processos de Gestão de Pessoas, Recursos Humanos e Indicadores de Resultado no Processo de Gestão de Pessoas.

Durante a elaboração deste trabalho, desde a pesquisa do referencial teórico, a escolha das empresas, a confecção do questionário, todas essas ações vieram reforçar os conhecimentos profissionais e acadêmicos da autora, aliando-se à experiência prática de uma de se entender como, efetivamente ocorrem os processos de Gestão de Pessoas, em organizações de um segmento específico; sua análise e interpretação aos conhecimentos acadêmicos adquiridos em sala de aula. Ao término desse trabalho, pode-se dizer que o objetivo ao qual ele se propôs foi atingido, que foi analisar os processos de gestão de pessoas aplicado no meio organizacional, em específico no setor de agronegócios, na região de Patos de Minas, destacando os seguintes objetivos: identificou as diferenças entre Gestão de Pessoas e Recursos Humanos, caracterizou indicadores de Resultado, bem como realizou um comparativo entre os métodos e processos utilizados pelos gestores, além de ter buscado na literatura conceitos científicos sobre o tema.

Limitações da pesquisa: O estudo não termina com os resultados obtidos uma vez que a dinâmica do segmento do agronegócio é constante e outros estudos semelhantes poderão ser executados em outro período para que se possa ter dados comparativos com esse estudo e outros que possam vir.

Este estudo recomenda-se àqueles que necessitarem realizar práticas assertivas

nos Processos de Gestão de Pessoas; seja no segmento do agronegócio, ou em qualquer outro segmento comercial ou industrial, e que necessite de um norte para iniciar seu estudo, devendo levar em consideração o contexto a ser analisado.

## REFERÊNCIAS

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. 8. ed. - 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006. p. 515.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Manole, Barueri, p. 13, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas – Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas** - São Paulo – Ed. Atlas S.A. 2006.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001, p. 17.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. **A framework for Supply Chain Performance Measurement International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 333-347, 2004.

HIRST, Paul; THOMPSON, Grahame. **Globalização em Questão: A Economia Internacional e as Possibilidades de Governabilidade**. Tradução de Wanda Caldeira Brant. Petrópolis/RJ: Vozes, 1998.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ipbex, 2008.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro, FGV, 2007.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MELO, F. A. O.; SANTOS, A. R.; HAYASHIDA, M. C. B. P.; MACHADO, T. F. **A influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do perfil do Líder**. IX Seget – Simpósio de Excelência em Gestão Tecnologia, 2012.

SAMMARTINO, W. **Influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional: um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações**. São Paulo. 1995, p. 187. São Paulo: Atlas. 2002.

VIEIRA, Fábio Lopes. **O impacto do Recrutamento e Seleção na empresa: Sant Louis Seguros**. Disponível em: <http://fabiolvieira.blogspot.com/2010/02/o-impacto-do-recrutamento-e-selecao-na.html>. Acesso em: 18 abr. 2018.