

## **DESAFIOS DO MERCADO DE TRABALHO: UMA ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E BARREIRAS À EMPREGABILIDADE EM SANTA ROSA/RS**

 <https://doi.org/10.56238/arev6n4-277>

**Data de submissão:** 18/11/2024

**Data de publicação:** 18/12/2024

**Camila Scherdien**

Mestre em Administração

Docente da Escola de Gestão e Negócios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

E-mail: camila.scherdien@iffarroupilha.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0761-9386>

**Rodrigo Magnos Soder**

Mestre em Direito

Docente da Escola de Gestão e Negócios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

E-mail: rodrigo.soder@iffarroupilha.edu.br

**Claudio Edilberto Höfler**

Doutor em Administração

Docente da Escola de Gestão e Negócios do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha

E-mail: claudio.hofler@iffarroupilha.edu.br

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9111-3067>

### **RESUMO**

Este estudo explora o mercado de trabalho em Santa Rosa/RS, buscando compreender as dinâmicas locais e os desafios relacionados ao recrutamento e retenção de talentos. A região enfrenta dificuldades para atrair e manter profissionais qualificados, o que impacta o desenvolvimento econômico e social. A diversidade etária também surge como uma tendência importante, com empresas cada vez mais valorizando colaboradores de diferentes faixas etárias. Entretanto, a retenção de talentos mais jovens apresenta desafios adicionais, dada a diferença de expectativas e interesses entre gerações. O principal objetivo do estudo foi identificar os fatores que dificultam o recrutamento e a retenção de talentos no mercado de trabalho local, além de analisar como essas dinâmicas afetam o desenvolvimento da região. O estudo visa fornecer uma base para o desenvolvimento de estratégias que alinhem a oferta e demanda de trabalho, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado. Para alcançar os objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva com abordagem mista, utilizando questionários aplicados a líderes de recursos humanos e entrevistas com gestores de empresas locais. A análise incluiu dados secundários sobre o mercado de trabalho regional e as características das oportunidades de emprego em Santa Rosa, abrangendo condições econômicas, sociais e organizacionais. Os resultados mostram uma escassez de profissionais qualificados, especialmente em posições operacionais e técnicas. A dificuldade em atrair talentos jovens destaca-se como uma preocupação, enquanto as empresas observam uma tendência positiva no multietarismo, valorizando a diversidade de idade e a experiência. Contudo, desafios permanecem na retenção de jovens, que muitas vezes buscam melhores condições e perspectivas fora da região. Habilidades como inteligência emocional, resiliência, adaptabilidade e inovação foram identificadas como essenciais para o futuro. O estudo conclui que, para fortalecer o

mercado de trabalho em Santa Rosa, é essencial que as empresas invistam em estratégias de valorização, capacitação e inovação, alinhadas às expectativas de diferentes faixas etárias. Políticas de retenção que atendam aos interesses dos profissionais e incentivem a permanência local são fundamentais. Esses esforços podem contribuir para um mercado de trabalho mais resiliente, competitivo e alinhado ao desenvolvimento sustentável da região, promovendo tanto o crescimento econômico quanto o bem-estar social.

**Palavras-chave:** Empregabilidade, Recrutamento, Retenção de Talentos, Desenvolvimento Econômico.

## 1 INTRODUÇÃO

No contexto de Santa Rosa/RS, as dinâmicas do mercado de trabalho têm apresentado desafios crescentes, especialmente no que diz respeito à atração e retenção de talentos. Esse cenário motivou a realização de um encontro, o Fórum de Emprego e Recursos Humanos, organizado pela Agência de Desenvolvimento Fronteira Noroeste de Santa Rosa (AD/FN), durante dois anos consecutivos, 2023 e 2024. O Fórum surge como um espaço fundamental para discutir as questões enfrentadas por empresas e profissionais locais, além de proporcionar uma análise abrangente sobre o mercado de trabalho no município.

Por essas razões, este evento está alinhado com o estudo em desenvolvimento sobre as dinâmicas do mercado de trabalho em Santa Rosa. Essa pesquisa investiga as principais dificuldades de recrutamento e retenção, buscando compreender como fatores econômicos, sociais e organizacionais influenciam essas questões. As informações e debates gerados pelo fórum são, portanto, uma oportunidade valiosa para enriquecer a análise sobre os fatores que impactam diretamente o ambiente de trabalho na região, contribuindo para o aperfeiçoamento de estratégias mais eficazes de gestão de talentos, que visem atender tanto às necessidades das empresas quanto às expectativas dos profissionais locais.

Com uma economia diversificada, Santa Rosa se destaca principalmente nos setores agrícola, industrial e de serviços. A presença de empresas voltadas para o agronegócio e indústrias de transformação, como a produção de maquinário agrícola, contribui significativamente para a geração de emprego na região. Além disso, o setor de serviços também tem se expandido, impulsionado pelo crescimento do comércio e pela crescente demanda por profissionais em áreas como saúde, educação, tecnologia e comércio.

No cenário contemporâneo, as expectativas dos trabalhadores também evoluíram. Hoje, aspectos como qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira, ambiente organizacional saudável e práticas de bem-estar passaram a ser fundamentais para a atração e retenção de talentos. O engajamento não se restringe mais a uma questão salarial; a busca por uma gestão humanizada, que apoie a saúde mental e física dos colaboradores, é um diferencial competitivo no mercado atual. Assim, este estudo busca compreender essas dinâmicas no mercado de trabalho de Santa Rosa, analisando as percepções dos principais atores envolvidos e contribuindo para a construção de estratégias eficazes de recrutamento e retenção, visando o desenvolvimento econômico e social da região.

O objetivo central do estudo sobre o mercado de trabalho em Santa Rosa/RS foi o de compreender as dinâmicas que caracterizam este mercado, com um enfoque especial nas dificuldades de recrutamento e retenção de talentos. A pesquisa busca identificar os principais fatores que

influenciam o cenário de empregabilidade local, incluindo as condições econômicas, sociais e organizacionais que afetam tanto as empresas quanto os profissionais. Ao analisar essas dinâmicas, o estudo visa fornecer uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias que possam responder às demandas específicas do mercado, promovendo uma melhor adequação entre a oferta e a demanda de trabalho e contribuindo para o fortalecimento econômico e social da região.

Como problema de pesquisa delineou-se sobre quais são os principais fatores que dificultam o recrutamento e a retenção de talentos no mercado de trabalho de Santa Rosa/RS, e como essas dinâmicas impactam o desenvolvimento econômico e social da região?

Ao explorar essas dinâmicas, o estudo busca contribuir para o desenvolvimento de estratégias que fortaleçam a economia local e promovam um ambiente de trabalho mais atrativo e sustentável para profissionais e organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAPITAL HUMANO**

O mercado de trabalho é um componente fundamental das dinâmicas econômicas e sociais de uma sociedade, refletindo a interação entre oferta (trabalhadores) e demanda (empregadores) por força de trabalho. Sua constituição e evolução ao longo do tempo são marcadas por mudanças econômicas, tecnológicas, políticas e sociais. Becker (1964) já destacava que investimentos em educação e saúde podem aprimorar as habilidades e a vontade de trabalhar dos indivíduos, aumentando sua satisfação e produtividade, o que melhoraria a sociedade como um todo.

Schultz (1971) ao criar uma teoria destaca que quanto mais um funcionário estiver satisfeito na vida pessoal, maior será a possibilidade de que ele trabalhe mais e melhor. Schultz vê que o auxílio no aperfeiçoamento da vida pessoal dos trabalhadores é um investimento. Esse investimento pode ser feito pelo governo e pelas empresas. Alguns exemplos são: investimento para aprimorar escolas; investimento das empresas na saúde dos trabalhadores; investimento no aprimoramento intelectual dos funcionários; realização de palestras sobre temas importantes para a vida particular e social; investimento das empresas no aprimoramento dos funcionários em questões técnicas; incentivo à união dos funcionários através de confraternizações e prática de esportes coletivos e atividades de lazer. Na afirmação de Schultz (1971), quanto maior o desenvolvimento do capital humano, maior o desenvolvimento do capital.

Nesse caso o investimento básico no ser humano se dá por meio da educação através do ensino e do aprendizado, sendo que seu significado decorre da extração de algo potencial ou latente de uma pessoa, aperfeiçoando-a, moral e mentalmente, a fim de torná-la suscetível a escolhas individuais e

sociais. Preparando-a para uma profissão, por meio de instrução sistemática e exercitando-a na formação de habilidades. Esse aprimoramento das aptidões adquiridas, aliado aos avanços no conhecimento, é fundamental para impulsionar a produtividade econômica e contribuir para o bem-estar humano.

Em suma, os investimentos em educação, treinamento e saúde dos trabalhadores aumentam sua produtividade, impactando diretamente a empregabilidade e a competitividade regional.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde os primórdios da Revolução Industrial, as organizações têm desempenhado um papel crucial no desenvolvimento econômico e social, adaptando-se às mudanças do ambiente e às demandas da sociedade.

Compreender a estrutura, o funcionamento e as dinâmicas das organizações é essencial para entender como empresas e instituições podem lidar com os desafios de um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e tecnológico.

Pesquisas voltadas à cultura da organização tornam-se uma importante ferramenta avaliativa a ser utilizada pelos gestores, com o intuito de obter o conhecimento da visão dos colaboradores a respeito da organização, enquanto pesquisas voltadas a satisfação permitem a avaliação dos funcionários e suas expectativas em relação ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005).

Para Schein a cultura pode ser caracterizada em diferentes níveis de manifestação, variando de manifestações abertas e tangíveis, às suposições, inconscientes, definidas como a essência da cultura. Estando entre estes níveis os valores, crenças, normas e regras de comportamento que os membros de um grupo assumem e transmitem aos novos membros, a partir de um processo de socialização (SCHEIN, 2009).

Organizações com uma cultura forte apresentam baixo índice de rotatividade, demonstrando a conformidade e concordância de valores entre funcionários e organização, assegurando, assim, que todos caminhem na mesma direção. À medida que os funcionários internalizam a cultura organizacional, tornam-se uma preocupação a menos aos gestores (ROBBINS, 2005).

Assim que estabelecida a cultura, torna-se necessário a adoção de práticas a fim de mantê-las. Práticas que são adotadas na seleção e contratação de funcionários com valores semelhantes aos da organização, nas ações e comportamentos dos gestores, a fim de transmitir um exemplo a ser seguido pelos funcionários e nos métodos de socialização da cultura a fim de apresentar aos novos contratados os valores e costumes da organização através de atividades e treinamentos (ROBBINS, 2005).

## 2.3 MOTIVAÇÃO

Motivação é todo estímulo que nos impulsiona a alguma direção, este estímulo varia de acordo com as circunstâncias e os diferentes interesses de cada indivíduo, nem tudo que é motivador para uma pessoa vai ser motivador para outras, devido à personalidade de cada um.

Na visão de Oliveira e Silva (2021), reconhecer que as organizações são constituídas por pessoas e, num ambiente cada vez mais complexo, é vital harmonizar os objetivos individuais com os da organização para manter as equipes motivadas.

Embora a motivação seja inerente à humanidade desde os primórdios, Santos e Henriques (2020) destacam que seu estudo sistemático começou a ganhar relevância a partir da Revolução Industrial, com o surgimento das teorias humanistas. Na era pré-histórica, a motivação estava diretamente ligada à sobrevivência, como a necessidade de criar fogo para se proteger do frio. Com o tempo, essa força motivadora impulsionou o ser humano a adotar novas posturas, realizar descobertas e moldar o curso da história.

Nas teorias clássica e científica, o enfoque motivacional era baseado na remuneração. As pessoas são capazes de trabalhar arduamente e produzir com qualidade quando a motivação para sua tarefa é tanto intrínseca como extrínseca (SANTOS E HENRIQUES, 2020).

Desta forma, torna-se importante que o gestor saiba compreender e aceitar estas diferenças para saber estimular e provocar a motivação em seus colaboradores, tornando-os comprometidos com a empresa e motivados com os objetivos propostos (VERGARA, 2012).

Na visão de Gil motivação é:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (GIL, 2014, p.202).

Seguindo este mesmo pensamento, Gil chama a atenção para o fato de que a vantagem competitiva de uma organização pode ser obtida a partir da geração de mão de obra altamente motivada e comprometida com os objetivos organizacionais desenvolvendo equipes altamente motivadas para o desempenho das empresas:

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar o seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa (GIL, 2014, p.201).

Para Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2006), o processo de motivação deve ter especial atenção dos líderes, pois estes precisam ter a capacidade de motivar e incentivar sua equipe, além de conhecer as aspirações de seus colaboradores, verificando se suas necessidades estão sendo satisfeitas, pois um colaborador que não tem suas necessidades satisfeitas dificilmente se sentirá motivado a alcançar os objetivos da organização.

Seguindo esta mesma linha de pensamento, Lisboa (2006) evidencia a importância do líder como agente capaz de entender o comportamento dos seus liderados, identificando os fatores capazes de energizá-los, como este é dirigido e como alguns são sustentados ou mantidos.

Por fim retomando a perspectiva de Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2006) a motivação é um processo complexo e difícil, em que se torna necessário o entendimento de várias teorias motivacionais, desde as teorias clássicas até as teorias contemporâneas, para compreender como ocorre o processo de comprometimento e motivação dos colaboradores.

## 2.4 MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho é um sistema dinâmico em que empregadores e trabalhadores interagem para oferecer e buscar oportunidades de emprego. Ele reflete as condições econômicas, sociais e tecnológicas de uma região ou país e está diretamente ligado ao desenvolvimento econômico, perpassa por dinâmicas como: fatores sociais, culturais, econômicos e históricos que moldam as relações de trabalho, a distribuição de oportunidades e as desigualdades entre os indivíduos.

Silva *et all* (2024) destacam que entender os fatores impulsionadores que sustentam a motivação dos colaboradores é de extrema importância para os gestores e líderes organizacionais, pois permite que desenvolvam estratégias eficazes de gestão de pessoas, promovendo um ambiente de trabalho estimulante e produtivo.

A oferta de trabalho é representada pela força de trabalho disponível, composta tanto por pessoas empregadas quanto por aquelas que estão em busca de emprego (CECATO e HILDEMBERG, 2023). A qualidade dessa oferta depende de níveis de educação, capacitação técnica e experiência profissional. Por outro lado, a demanda por trabalho refere-se às vagas oferecidas por empresas e organizações, que variam de acordo com o setor econômico, inovações tecnológicas e conjuntura política.

No entanto, o mercado enfrenta desafios persistentes, entre os principais setores de atividades da economia como: agropecuária, indústria, comércio e serviços, enquanto em algumas regiões há escassez de mão de obra qualificada, em outras sobram trabalhadores sem oportunidade (PAULA JUNIOR *et all*, 2023). Para enfrentar esses desafios, políticas públicas e estratégias empresariais têm investido em programas e iniciativas promovendo o bem-estar, o desenvolvimento profissional, a saúde e a retenção de talentos.

Recentemente vivenciamos a implementação em larga escala do trabalho remoto e a substituição de diversos trabalhadores por máquinas, têm gerado transformações significativas no mercado de trabalho. Nesse contexto, observa-se uma mudança substancial na dimensão e natureza do trabalho. Muitos empregos, como os conhecemos hoje, passarão por uma reformulação na forma como são desempenhados ou mesmo deixarão de existir, alterando profundamente o papel do trabalho dentro das organizações (FERREIRA, 2022).

Em resumo, o mercado de trabalho é um sistema em constante evolução, que demanda uma adaptação contínua de todos os seus participantes para atender às exigências de um mundo em permanente transformação. Essas mudanças refletem-se diretamente na dimensão da educação, que desempenha um papel crucial na preparação dos indivíduos para os novos desafios e oportunidades.

Para Ferreira (2022) uma vez que a oferta de educação se adapta às demandas do mercado de trabalho, a forma como a educação é ofertada, financiada, ou até mesmo vista pelos recrutadores, sofrerá mudanças significativas. Ao longo dos próximos anos, observaremos como tais mudanças irão influenciar a natureza do trabalho em meio a um cenário cada vez mais digitalizado, ágil e complexo.

### **3 METODOLOGIA**

O estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, cujo objetivo é identificar e buscar soluções para os problemas encontrados no campo de análise (GIL, 2010). Em termos de finalidade, classifica-se como uma pesquisa exploratória, uma vez que visa aproximar-se do campo para compreender suas particularidades e obter um entendimento mais aprofundado sobre a realidade do mercado de trabalho local. Segundo Gil (2010), pesquisas exploratórias são essenciais para proporcionar uma maior familiaridade com o problema, permitindo torná-lo mais explícito e, eventualmente, contribuir para a formulação de hipóteses.

No que se refere aos procedimentos, este estudo adota uma abordagem bibliográfica e de levantamento. A pesquisa bibliográfica baseia-se na revisão de materiais previamente publicados, como livros, artigos acadêmicos, periódicos e fontes online, com o intuito de construir um referencial teórico robusto que sustentará as análises. A pesquisa de levantamento, por sua vez, é uma metodologia

comum em estudos exploratórios e descritivos e, neste caso, será conduzida por meio de uma amostragem de dados, como recomendado por Gil (1994).

A coleta de dados foi realizada através de questionários. Inicialmente, o foco permaneceu nos principais empregadores de Santa Rosa, buscando identificar os desafios específicos enfrentados no campo do trabalho e emprego. Essa coleta fornece uma visão detalhada sobre as dificuldades e dinâmicas que influenciam o recrutamento, a retenção e a estabilidade do mercado de trabalho local, contribuindo para a construção de estratégias direcionadas ao fortalecimento do ambiente laboral e econômico da região.

A coleta de dados foi realizada nas 35 maiores empresas empregadoras do município nos anos de 2023 e 2024. Os dados foram analisados em conjunto com o referencial teórico, buscando identificar a influência no mercado de trabalho em Santa Rosa/RS é compreender as dinâmicas que caracterizam este setor.

Posteriormente, os dados foram organizados no Microsoft Excel e estruturados em um banco de dados, os quais deram origem a análises descritivas de frequência, cruzamentos e demonstrações que foram realizadas no software SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais).

#### **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Santa Rosa é uma cidade localizada no noroeste do Rio Grande do Sul, com uma economia historicamente ligada à agricultura, indústria e agroindústria. Essas atividades continuam sendo relevantes, especialmente devido à produção de grãos como soja, milho, e à presença de indústrias e de cooperativas agrícolas que empregam grande parte da população local. Frente a esse contexto, a Agência de Desenvolvimento de Santa Rosa foi fundada com o propósito de promover o crescimento econômico e social da região, atuando como um elo entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil. Sua atuação foca em fomentar iniciativas de desenvolvimento econômico, atrair investimentos, apoiar a inovação e estimular a qualificação profissional e o empreendedorismo. A agência trabalha em parcerias estratégicas para impulsionar projetos que aumentem a competitividade regional e contribuam para a geração de emprego e renda, visando fortalecer a economia local e melhorar a qualidade de vida dos moradores de Santa Rosa.

A partir de um evento organizado nos anos de 2023 e 2024 pela Agência de Desenvolvimento, os dados foram coletados, com a participação das 35 maiores empresas de Santa Rosa, as quais se posicionaram com relação a sua leitura acerca do mercado de trabalho e a empregabilidade do município. A seguir são apresentados os frutos das análises e os resultados do estudo:

Quadro 1: Contexto Econômico e Setores Predominantes.

Setor de atuação	2023	2024
Indústria	48,6	45,7
Comércio	17,1	22,9
Serviços	34,3	31,4

Fonte: dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

Ao analisar o setor de atuação do mercado de trabalho de Santa Rosa/RS, identificou-se os percentuais dos principais setores que impulsionam a economia local, além das tendências e desafios atuais enfrentados por empregadores e trabalhadores.

O quadro 1 apresenta dados sobre a participação de três setores: Indústria, Comércio e Serviços no mercado de trabalho de Santa Rosa nos anos de 2023 e 2024.

Em relação à Indústria houve uma leve queda na participação da indústria, de 48,6% em 2023 para 45,7% em 2024. Apesar disso, o setor continua sendo o maior empregador na região. Quanto ao comércio, demonstrou crescimento significativo, passando de 17,1% em 2023 para 22,9% em 2024, o que indica uma expansão no setor, possivelmente impulsionada por novos empreendimentos e aumento no consumo. No setor de serviços apresentou uma leve redução em sua participação, de 34,3% para 31,4%. Esse declínio pode refletir mudanças nas demandas de mercado ou uma migração de trabalhadores para outros setores, especialmente o comércio.

O setor agroindustrial é um dos pilares econômicos, responsável por gerar empregos diretos e indiretos. Empresas de alimentos, especialmente aquelas relacionadas a derivados de soja e produtos alimentícios, têm forte presença no mercado de trabalho, refletindo a importância do agronegócio na região. O setor de comércio também é bastante significativo, apoiado pela demanda regional e pelo fluxo de consumidores das cidades próximas. Além disso, o setor de serviços tem crescido, especialmente nas áreas de saúde, educação e serviços financeiros. Pequenas e médias empresas oferecem uma variedade de serviços, atendendo à população local e suprindo necessidades específicas.

A presença de indústrias de transformação, como empresas metalúrgicas e de fabricação de máquinas e equipamentos, também contribui para a oferta de empregos. Esse setor impulsiona a economia e atrai profissionais técnicos, operadores e engenheiros. De um modo geral, a indústria permanece como o principal setor, mas com uma ligeira queda devido a, enquanto o comércio cresce substancialmente, e os serviços enfrentam uma leve diminuição na participação.

A queda na produção de máquinas e equipamentos agrícolas nos anos de 2023 e 2024 em Santa Rosa/RS pode ser atribuída a uma combinação de fatores econômicos, tecnológicos, climáticos e de mercado, entre os quais destacam-se a instabilidade econômica e financeira, a qual levou à diminuição na demanda por novas máquinas e equipamentos. Além disso, altas taxas de juros e restrições de crédito também dificultam o financiamento de investimentos agrícolas, o que desestimula as compras. Além

de que muitos agricultores dependem de subsídios e políticas de incentivo para adquirir novos equipamentos. Mudanças ou reduções nos programas governamentais de incentivo à modernização agrícola, como financiamento subsidiado, desestimularam o investimento em novas máquinas. Esses fatores corroboraram para que o setor reduzisse seu quadro de colaboradores.

Quadro 2: Ramo de Atuação		
Ramo de atuação	2023	2024
Construção Civil	6,2	14,3
Metalurgia	31,4	17,7
Agronegócio	20	20
Saúde	5	7
Sistema Financeiro	3	3
Outro	34,4	38

Fonte: dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

O quadro 2 mostra a participação de diferentes ramos de atuação das empresas em Santa Rosa nos anos de 2023 e 2024, destacando variações significativas em alguns setores.

O setor de construção civil apresentou um crescimento expressivo, de 6,2% em 2023 para 14,3% em 2024, indicando um possível aumento nas obras e investimentos em infraestrutura na região. Houve uma queda notável no setor de metalurgia, que passou de 31,4% para 17,7%. Esse declínio apresenta uma desaceleração na produção metalúrgica ou uma diversificação para outros setores. O agronegócio manteve uma participação estável em ambos os anos, representando 20% do mercado. Isso reflete a importância contínua desse ramo para a economia local. O setor de saúde teve uma elevação significativa, de 5% em 2023 para 8% em 2024. Mostra que está em franca expansão, consolidando a cidade como um polo regional de referência na área. Com hospitais como o Vida & Saúde, reconhecido pela alta qualidade dos serviços, e uma rede crescente de clínicas especializadas, o município atende tanto a população local quanto de cidades vizinhas. A modernização de equipamentos, a ampliação da capacidade de atendimento e a oferta de tratamentos avançados, como oncologia e hemodiálise, são fatores que contribuem para o crescimento do setor. Além disso, há um aumento na procura por serviços de saúde preventiva, estética e bem-estar, impulsionando ainda mais o mercado.

A participação do setor financeiro permaneceu estável em 3% nos últimos dois anos, mostrando consistência, embora com baixa representatividade. A categoria "Outro" aumentou de 31,4% para 40%, sugerindo uma diversificação nas atividades econômicas da região, com o surgimento de empresas em ramos variados que não se encaixam nas categorias principais.

Percebe-se um avanço no setor dos serviços, há uma tendência de crescimento nas áreas de saúde e educação, que estão entre as prioridades da população. A cidade, por ser um polo de serviços,

tem atraído também novos estabelecimentos comerciais, como clínicas especializadas e instituições de ensino, o que favorece a oferta de vagas.

A inovação tecnológica aplicada ao agronegócio está promovendo a criação de novas funções e impulsionando a qualificação em áreas técnicas e operacionais. A busca por maior produtividade na agroindústria incentiva a adoção de soluções digitais, o que requer capacitação e gera uma demanda por trabalhadores especializados em tecnologia agrícola.

Quadro 3: Número de colaboradores das empresas

Número de Colaboradores	2023	2024
1 a 50	8,6	2,2
51 a 100	17,1	22,9
101 a 500	37,1	34,3
501 a 1000	11,4	14,3
1001 a 5000	22,9	17,7
Mais de 5001	2,9	8,6

Fonte: Dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

O quadro 3 apresenta o percentual de colaboradores nas empresas de Santa Rosa, segmentados pelo número de funcionários, para os anos de 2023 e 2024, revelando mudanças na estrutura de emprego nas empresas locais.

Nas empresas de 1 a 50 Colaboradores houve uma queda significativa, de 8,6% em 2023 para 2,2% em 2024, indicando uma diminuição das micro e pequenas empresas ou um redimensionamento dessas organizações.

Em empresas de 51 a 100 colaboradores, esse grupo teve um aumento expressivo, de 17,1% para 22,9%, sugerindo que muitas empresas de porte pequeno para médio estão expandindo suas operações e contratando mais funcionários. Empresas de 101 a 500 colaboradores, consideradas empresas de médio porte apresentaram uma leve diminuição, passando de 37,1% em 2023 para 34,3% em 2024, mas continua sendo a faixa com a maior representatividade. Já empresas de 501 a 1000 colaboradores observou-se um aumento de 11,4% para 14,3%, o que sugere um fortalecimento das empresas de médio e grande porte no mercado local. Enquanto que empresas de 1001 a 5000 colaboradores apresentaram uma redução nesse grupo, de 22,9% para 17,7%, indicando uma possível reorganização ou redução nas contratações por grandes empresas. Ainda, empresas com mais de 5001 colaboradores, esse segmento registrou um crescimento expressivo, de 2,9% para 8,6%, o que sugere a presença ou a expansão de empresas de grande porte na região, com um número significativo de colaboradores no seu quadro geral de funcionários.

Em uma análise mais abrangente percebe-se que o mercado de trabalho em Santa Rosa mostra uma expansão nas empresas de médio porte e um aumento considerável nas grandes corporações, enquanto as empresas de pequeno porte apresentam uma tendência de diminuição em participação.

Quadro 4: Nível de maior dificuldade de contratação de mão de obra.

Dificuldade em contratação	2023	2024
Operacional	57,1	65,7
Técnico/tático	28,6	22,9
Gestão/ estratégico	14,3	11,4

Fonte: Dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

O quadro 4 revela as dificuldades de contratação enfrentadas pelas empresas de Santa Rosa em 2023 e 2024, divididas por nível de função (operacional, técnico/tático e gestão/estratégico). No nível operacional registra a maior dificuldade de contratação, com um aumento de 57,1% em 2023 para 65,7% em 2024. Isso indica que encontrar e manter colaboradores para funções operacionais se tornou ainda mais desafiador. No Nível Técnico/Tático a dificuldade de contratação para funções técnicas ou táticas diminuiu de 28,6% para 22,9%, sugerindo que, embora ainda desafiador, esse nível apresentou alguma melhora em 2024. Enquanto que o nível Gestão/Estratégico as dificuldades também diminuíram, de 14,3% para 11,4%, mostrando que a contratação para posições de liderança continuam sendo menos desafiadora em comparação aos outros níveis.

Em síntese, percebe-se que as empresas de Santa Rosa enfrentam a maior dificuldade para contratar profissionais em funções operacionais, e essa dificuldade aumentou em 2024, enquanto as dificuldades de contratação nos níveis técnico e de gestão diminuíram levemente.

A pesquisa também se dedicou à construção de projeções em relação a tendências sobre o quadro de colaboradores das empresas para os períodos de dezembro de 2023 a junho de 2024 e de dezembro de 2024 a junho de 2025, com respostas de 35 maiores empregadoras do município.

#### Realização de Contratações Efetivas:

2023-2024: 65,7% das empresas indicaram a realização de contratações efetivas.

2024-2025: Esse número aumentou para 68,6%.

Em uma análise mais abrangente percebe-se que há um leve aumento na expectativa de contratações efetivas, sugerindo uma visão positiva para o crescimento das equipes.

Realização de Contratações Temporárias:

2023-2024: Apenas 2,9% das empresas consideraram contratações temporárias.

2024-2025: Esse número subiu para 5,7%.

Pode-se concluir que a intenção de contratações temporárias aumentou levemente do primeiro para o segundo período analisado, possivelmente para atender demandas sazonais.

Manutenção do Quadro Atual (sem demitir e sem contratar):

2023-2024: 28,6% das empresas disseram que mantiveram o quadro de funcionários.

2024-2025: Esse percentual aumentou para 34,3%.

Percebe-se um número maior de empresas que pretendem manter o quadro estável no próximo período, possivelmente indicando um foco em consolidar a equipe existente.

Realização de Demissões:

2023-2024: 8,6% das empresas indicaram a intenção de realizar demissões.

2024-2025: Nenhuma empresa relatou planos de demissões.

Percebe-se a ausência de planos de demissão no segundo período demonstrando uma perspectiva de estabilidade e retenção dos colaboradores.

Entre os dois períodos analisados, há um aumento na tendência de contratações efetivas e temporárias, bem como na manutenção do quadro de funcionários, com uma redução nas intenções de demissão. Isso indica uma expectativa de crescimento ou estabilidade no mercado de trabalho de Santa Rosa, com foco em expansão de equipes e retenção de colaboradores.

Quadro 5: Novas dinâmicas de trabalho

Dinâmicas de trabalho	2023	2024
Trabalho híbrido	11,4	14,3
Trabalho remoto	0	0
Trabalho presencial	88,6	85,7

Fonte: Dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

O quadro 5 apresenta as dinâmicas de trabalho adotadas pelas empresas em Santa Rosa nos anos de 2023 e 2024, divididas entre trabalho híbrido, remoto e presencial.

Em relação ao trabalho híbrido no ano de 2023, 11,4% das empresas adotaram o modelo híbrido; enquanto que no ano de 2024 esses percentuais aumentaram para 14,3%. Percebe-se que há

uma leve tendência de crescimento na adoção do modelo híbrido, sugerindo que mais empresas estão flexibilizando a presença física dos colaboradores. Quanto ao trabalho presencial no ano de 2023, 88,6% das empresas operavam com trabalho exclusivamente presencial; já no ano de 2024 esse número diminuiu ligeiramente para 85,7%. Em uma análise mais abrangente percebe-se que embora o trabalho presencial ainda predomine, houve uma leve redução, indicando uma pequena mudança em direção ao modelo híbrido.

O mercado de trabalho em Santa Rosa ainda é amplamente baseado no trabalho presencial, mas há uma tendência gradual de adoção do modelo híbrido, refletindo uma flexibilização nas dinâmicas de trabalho. O trabalho remoto, no entanto, continua sem representatividade, sugerindo que as atividades locais ainda demandam a presença física dos colaboradores.

Quadro 6: Multietarismo

Multietarismo	2023	2024
Sim	77,1	91,4
Não	22,9	8,6

Fonte: Dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

O quadro 6 mostra a postura das empresas de Santa Rosa em relação ao multietarismo, ou seja, a contratação de colaboradores de diversas faixas etárias, inclusive com mais de 60 anos, nos anos de 2023 e 2024.

Em resposta das empresas que praticam o multietarismo, percebe-se que no ano de 2023, 77,1% das empresas afirmaram adotar uma abordagem multietária; enquanto que no ano de 2024 esse número aumentou para 91,4%. Em uma análise mais geral percebe-se que o aumento significativo indica que mais empresas estão valorizando equipes multietárias, reconhecendo os benefícios da diversidade etária, especialmente dos mais idosos no ambiente de trabalho.

O mercado de trabalho em Santa Rosa apresenta uma tendência forte e crescente em direção ao multietarismo, com cada vez mais empresas contratando colaboradores de diferentes faixas etárias. Essa valorização da diversidade etária enriquece o ambiente de trabalho com uma variedade de perspectivas e experiências. Para Delfini, Capo e Alexandrini (2024) destacam que somos seres em constante mudança e nos constituímos por inúmeras facetas, dependendo do local em que estamos, a forma como nos sentimos, entre outras variáveis que podem influenciar nosso ser/estar.

No entanto, também existe a possibilidade de que as faixas etárias mais jovens se mostrem menos interessadas em determinados setores ou funções, seja pela falta de atratividade dessas oportunidades ou por uma diferença nas expectativas profissionais. Isso pode representar um desafio para as empresas, que precisarão desenvolver estratégias de retenção e atração direcionadas para

manter um equilíbrio geracional adequado e engajar talentos jovens ao lado de profissionais mais experientes.

Quadro 7: Contratação de imigrantes para o quadro laboral.

Imigrantes	2023	2024
Sim	71,4	57,1
Não	28,6	42,9

Fonte: Dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

O quadro 7 apresenta a postura das empresas de Santa Rosa em relação à contratação de imigrantes nos anos de 2023 e 2024. No ano de 2023, 71,4% das empresas afirmaram contratar imigrantes; já no ano de 2024, esse percentual caiu para 57,1%. Percebe-se que houve uma diminuição significativa na contratação de imigrantes, indicando uma possível mudança nas políticas de recrutamento ou uma diminuição na disponibilidade de imigrantes qualificados para determinadas funções.

Em relação às empresas que não contratam imigrantes, a pesquisa apresenta que no ano de 2023, 28,6% das empresas não contratavam imigrantes, enquanto que em 2024 esse percentual aumentou para 42,9%. Percebe-se que o aumento no número de empresas que não contratam imigrantes pode refletir desafios específicos, como barreiras linguísticas, adaptações culturais, ou mesmo mudanças nas demandas locais por mão de obra.

Apesar de ainda haver uma parcela expressiva de empresas que contratam imigrantes, houve uma tendência de redução entre 2023 e 2024. Essa mudança sugere que as empresas podem estar priorizando a contratação de mão de obra local ou enfrentando obstáculos na contratação ou integração de imigrantes ao ambiente de trabalho.

Quadro 8: Preocupação com a gestão da cultura organizacional

Gestão da cultura organizacional	2023	2024
Sim	97,1	94,3
Não	2,9	5,7

Fonte: dados das Pesquisas, 2023 e 2024.

A gestão da cultura organizacional é uma preocupação para as empresas em Santa Rosa, com uma leve queda no percentual de empresas que consideram a questão importante quando comparados os resultados dos anos de 2023 (97,1%) para 2024 (94,3%). Apesar disso, o foco em ações voltadas à cultura organizacional continua presente, com a implementação de algumas iniciativas em ambos os anos.

Em 2023, as ações desenvolvidas pelas empresas priorizaram aspectos como comunicação dos valores da empresa, integração dos colaboradores, realização de encontros com lideranças, implementação de reuniões mensais e de ritos semanais, e realização de treinamentos dentro do tema. O manual do funcionário também foi utilizado como ferramenta para reforçar a cultura organizacional.

Já em 2024, as ações se expandiram com a introdução de pesquisa organizacional para avaliar a percepção dos colaboradores, encontros com times para fortalecer a cultura, maior aproximação entre a alta direção e os colaboradores e melhorias no processo de integração de novos colaboradores. O foco também se ampliou para a ênfase nos valores da empresa em reuniões, *feedbacks* e eventos, além do uso de informativos internos e reforço na avaliação de desempenho.

Essas ações refletem um esforço contínuo para consolidar e fortalecer a cultura organizacional, buscando alinhar a conduta dos colaboradores com os valores da empresa e melhorar o engajamento e a comunicação interna. As ações de atração e retenção de colaboradores nas empresas demonstram um esforço consistente para fortalecer tanto o recrutamento quanto o engajamento dos colaboradores ao longo dos anos de 2023 e 2024.

Em 2023, as estratégias de atração focaram em programas de indicação de funcionários, elaboração e uso de vídeos institucionais, uso de redes sociais para atração e ações voltadas à melhoria nos benefícios e bonificações. As empresas também investiram em planos de cargos e salários, iniciativas para promover a saúde mental dos colaboradores, participação em eventos e no fortalecimento da marca organizacional, através do endomarketing e da promoção da cultura organizacional.

Em 2024, as ações se tornaram mais direcionadas e diversificadas. As empresas aprimoraram os benefícios oferecidos, além de intensificar a presença nas mídias sociais para atrair candidatos e utilizar plataformas digitais para a divulgação de vagas. As parcerias com instituições de ensino e o programa de indicação de novos candidatos entre os colaboradores se destacaram, assim como as parcerias com o Sistema Nacional de Emprego (SINE) e a participação no Feirão do Emprego realizado na cidade. O fortalecimento da cultura organizacional continuou a ser uma prioridade, alinhando ainda mais as ações com os valores da empresa. Essas ações mostram uma evolução nas práticas de atração e retenção, ampliando as fontes de recrutamento e reforçando a comunicação e o relacionamento com os colaboradores, ao mesmo tempo em que valorizam o bem-estar e o desenvolvimento dentro da organização.

Quanto às ações de bem-estar e saúde mental promovida pelas empresas entre 2023 e 2024, estas apresentam uma evolução clara e uma expansão dos recursos e suporte oferecidos aos colaboradores. Em 2023, as empresas demonstraram um comprometimento com o bem-estar mental e

físico por meio de iniciativas como o uso de aplicativos para promover o autocuidado, apoio psicológico, ginástica laboral, palestras e campanhas de conscientização. A introdução de práticas de medicina integrativa sugere uma abordagem holística para a saúde, enquanto o "day off" no aniversário e a criação de ambientes colaborativos e salas de convívio aprimoradas visam melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e promover um clima organizacional positivo.

No entanto, em 2024, as ações se tornaram mais robustas e especializadas, com a oferta de suporte psicológico individualizado e a implementação de assistência virtual (telemedicina) com psicólogos, permitindo um acompanhamento mais próximo e acessível para os colaboradores. A colaboração com CEREST (Centro de Referência em Saúde do Trabalhador) e SESI trouxe ações pontuais de saúde e segurança no trabalho, e a escuta ativa foi introduzida como prática para fortalecer a comunicação aberta e o apoio entre colegas e líderes. Além disso, os benefícios foram ampliados ao incluir convênios de descontos em academias, acesso gratuito a locais para prática de esportes, encontros mensais com café da manhã e a continuidade da ginástica laboral.

Essas ações refletem uma resposta mais ampla e aprofundada às necessidades de saúde mental e bem-estar dos colaboradores, indicando que as empresas estão comprometidas em criar um ambiente de trabalho mais saudável e acolhedor. A inclusão de suporte psicológico contínuo, acesso a atividades físicas e espaços de convivência reforça uma visão integrada do bem-estar, promovendo tanto a saúde física quanto a mental de forma sustentável.

Em resposta à necessidade de aprimoramento da qualificação da mão de obra, os responsáveis pelo RH das empresas apontaram, nos anos de 2023 e 2024, uma crescente demanda por cursos de formação técnica e acadêmica que atendam às necessidades locais, refletindo as lacunas do mercado e o foco no desenvolvimento de habilidades específicas.

Em 2023, a demanda concentrou-se em cursos técnicos e práticos, com ênfase em habilidades aplicáveis ao trabalho. Além disso, houve interesse em cursos de autodesenvolvimento e *soft skills*, que incluíam habilidades de comunicação e trabalho em equipe, assim como formação em tecnologia, gestão e liderança. Já em 2024, as empresas destacaram a importância de realizar projetos em escolas públicas para incentivar a valorização do trabalho desde cedo e promover o desenvolvimento dos cursos técnicos já existentes na região. Houve uma expansão nas áreas de interesse, com uma forte demanda por cursos de formação técnica e superior, especialmente em áreas ainda não disponíveis localmente, como Agronomia, Tecnologia da Informação (TI), Gestão Comercial, Construção Civil, Logística e *Supply Chain*, Terapia Ocupacional, Fonoaudiologia, Farmácia, Recursos Humanos e Psicologia. Para Halwass e Del Pino (2024) cabe à educação formal alinhar as expectativas dos indivíduos com esse novo formato de trabalho, preparar para a competitividade global

predominante, fornecer qualificação para funções que possam ser criadas, remodeladas ou até extintas pela Indústria 4.0.

Essas necessidades refletem uma tendência crescente de diversificação e especificação das áreas de formação demandadas, evidenciando um esforço das empresas em fortalecer a qualificação dos colaboradores para atender aos desafios de suas operações e demandas do mercado local.

Em relação à mão de obra futura, os líderes de RH das empresas apontaram em 2023 e 2024 uma preocupação com a escassez de profissionais operacionais qualificados e a necessidade de desenvolver competências comportamentais e técnicas essenciais para enfrentar os desafios do mercado.

No ano de 2023, as empresas indicaram dificuldades em encontrar mão de obra, principalmente em posições operacionais, e identificaram como prioritário o desenvolvimento de uma atitude positiva e valorização do trabalho. As habilidades mais valorizadas incluíam inteligência emocional, autodesenvolvimento, comprometimento e responsabilidade, pensamento analítico, criatividade e inovação. Além disso, destacou-se a necessidade de profissionalizar a gestão, promover a aprendizagem ativa, e estimular a adaptação às ferramentas de inteligência artificial para apoiar a transformação digital nas empresas. Já em 2024, as competências necessárias evoluíram para incluir resiliência, resolução de problemas, comunicação assertiva, adaptabilidade e pensamento crítico. O reconhecimento e valorização da importância do trabalho também permanecem em destaque, junto com a demanda por inovação e humanização nas rotinas de trabalho, enquanto a automatização ganha importância.

Essas expectativas refletem uma visão de futuro em que a adaptabilidade e as *soft skills* desempenham papéis centrais, complementadas por um equilíbrio entre a automatização de processos e a valorização dos aspectos humanos do trabalho, visando criar uma força de trabalho mais equilibrada, inovadora e resiliente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo este estudo sobre o mercado de trabalho em Santa Rosa/RS, observa-se que o município enfrenta desafios significativos no recrutamento e retenção de talentos, diretamente influenciados por fatores econômicos, sociais e organizacionais. O objetivo central de compreender as dinâmicas locais revelou uma lacuna entre a oferta de profissionais qualificados e as necessidades das empresas, evidenciando uma escassez de mão de obra em posições operacionais e técnicas, bem como a demanda crescente por habilidades comportamentais e técnicas.

O estudo destaca que, para responder ao problema de pesquisa sobre os principais fatores que dificultam o recrutamento e a retenção de talentos e seu impacto no desenvolvimento regional, é essencial que as empresas e instituições locais invistam em estratégias de valorização e capacitação. Isso inclui programas de formação e qualificação técnica, desenvolvimento de competências comportamentais, fortalecimento da cultura organizacional e incentivos para o engajamento profissional. Além disso, adaptações nas práticas de gestão, como a integração de novas tecnologias e a valorização de uma comunicação assertiva, são apontadas como passos fundamentais para responder às exigências do mercado.

Por fim, os resultados deste estudo servem como base para iniciativas que possam alinhar melhor a oferta e a demanda de trabalho, contribuindo para o fortalecimento econômico e social de Santa Rosa. A implementação de tais estratégias pode resultar em um mercado de trabalho mais resiliente, competitivo e sustentável, beneficiando tanto os profissionais quanto as empresas locais.

O estudo apresenta algumas limitações que podem influenciar a interpretação e a aplicabilidade dos resultados. Primeiramente, a pesquisa está restrita ao contexto geográfico específico de Santa Rosa, o que pode limitar a generalização dos achados para outras regiões com dinâmicas e características de mercado diferentes. Além disso, a coleta de dados se baseou em fontes e percepções locais, o que pode refletir uma perspectiva restrita às experiências e desafios relatados por um número limitado de empresas e profissionais, deixando de captar potenciais influências de fatores externos, como tendências macroeconômicas ou mudanças regulatórias em âmbito estadual ou nacional. Outra limitação refere-se ao foco nas condições econômicas, sociais e organizacionais, o que exclui a análise de variáveis que podem ter impacto indireto no mercado de trabalho, como a evolução tecnológica acelerada e as mudanças nas demandas por competências digitais. A ausência de uma abordagem longitudinal também impede a avaliação de como essas dinâmicas evoluem ao longo do tempo, limitando a capacidade de prever tendências futuras com maior precisão.

Para estudos futuros, sugere-se expandir a análise para regiões próximas ou com características econômicas similares, a fim de realizar uma comparação e entender se os fatores que dificultam o recrutamento e retenção de talentos em Santa Rosa são observados de forma semelhante em outros contextos. Além disso, explorar o impacto de fatores tecnológicos e digitais na empregabilidade, investigando como a automação e a transformação digital afetam as demandas por habilidades específicas. Uma análise mais aprofundada sobre as expectativas dos jovens e suas aspirações profissionais em relação ao mercado de trabalho local também poderia fornecer insights para desenvolver estratégias de atração e retenção mais eficazes.

## REFERÊNCIAS

BECKER, G. S. Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education New York: Columbia University Press, 1964.

CECATO, Franciele Aparecida; HILGENBERG, Cleise Maria de Almeida Tupich. Reflexo no mercado de trabalho: um estudo a partir do PNAD contínua. Revista Foco |Curitiba (PR)| v.16.n.1|e734| p.01-26 |2023. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/download/734/585/1029>. Acesso em: 21 nov. 2014.

DELFINI, Ana Cláudia; CAPO, Pedro; ALEXANDRINO, Tarsilla Noemi Bertoli. Gênero e identidade na pós-modernidade: considerações nascentes. Revista ARACÊ. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1261/1825> Acesso em: 13 dez 2024.

FERREIRA, Paul. Futuro do trabalho no Brasil: mudanças de uma revolução acelerada. Artigos FGV. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/futuro-trabalho-brasil-mudancas-revolucao-acelerada>. Acesso em: 21 de nov. 2024.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. 15. reimpr. São Paulo: Atlas, 2014.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HALLWASS, Lia Cristiane Lima; DEL PINO, Mauro Augusto Burkert. Impactos das revoluções no trabalho nas transformações da formação para o trabalho no século XXI. REVISTA ARACÊ, São José dos Pinhais, v. 6,n.4. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1976/2443>. Acesso em: 13 dez. 2024.

LISBOA, Teresinha Covas. Liderança: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUIMARÃES, J. V. F; NETO, E. N de S. Bem-estar e satisfação no trabalho: Uma Revisão da Literatura Atual. Revista Científica do UniRios, 2021.2. Disponível em: [https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2022/32/bem\\_estar\\_e\\_satisfacao\\_no\\_trabalho.pdf](https://www.unirios.edu.br/revistarios/media/revistas/2022/32/bem_estar_e_satisfacao_no_trabalho.pdf). Acesso em: 19 nov. 2024.

OLIVEIRA, A.; SILVA, F. Limites e Decorrências da Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Harold Maslow. Caderno de Administração, v. 2,p. 100-115, 2021. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.57015>

PAULA JUNIOR, Amarildo de; WROBLEVSKI, Bruno; GOBI, José Rodrigo; SILVA, Rodrigo Monteiro. Mercado de trabalho formal e pandemia: análise da alocação laboral em diferentes setores econômicos. Revista Nova Economia 33 (01) • Jan-Mar 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-6351/7110>. Acesso em: 21 nov. 2024.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Juliana do Nascimento; HENRIQUES, Fabiana Regina. Motivação humana no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. Revista Científica Integrada. V. 4, Edição 5, 2020.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Ainda; PEREIRA, Lália da Silva; DURÃO, Mário. Motivação e satisfação no trabalho: teorias, impactos e implicações para a gestão organizacional. RECIMA21 -REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR. V.5, nº 6, 2024. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/5368/3768>. Acesso em: 21 out. 2024.

SCHULTZ, Theodore W. O Capital Humano: Investimentos em Educação e Pesquisa. Zahar Editores, Rio de Janeiro, 1971.

\_\_\_\_\_. Investindo no povo: O segredo econômico da qualidade da população. Rio de Janeiro, Forense Universitária, 1987.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela e FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de Pessoas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

WAGNER, John A; HOLLENBECK, John R. Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012.