

# CULTURA ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES DE TRABALHO: UMA ANÁLISE SOBRE POLÍTICA DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E INTEGRAÇÃO DE NOVOS COLABORADORES

## ORGANIZATIONAL CULTURE AND LABOR RELATIONS: AN ANALYSIS OF RECRUITMENT, SELECTION, AND INTEGRATION POLICIES FOR NEW EMPLOYEES

Fernando Rosa de Oliveira<sup>1</sup>

Victor Augusto da Silva Luiz<sup>2</sup>

Clóvis Santa Fé Jr.<sup>3</sup>

**Resumo:** A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, normas e significados compartilhados que orientam o comportamento dos indivíduos no ambiente corporativo. O objetivo geral deste artigo científico foi analisar como essas estruturas culturais influenciam os processos de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores, bem como a formação de vínculos sociais e a construção da identidade profissional. A metodologia da pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise dos processos organizacionais relacionados à gestão de pessoas, ambas centradas especialmente em autores como Edgar Schein e Idalberto Chiavenato os quais trabalham conceitualmente esses temas. Partiu-se do pressuposto de que a cultura organizacional impacta diretamente as práticas de gestão, moldando comportamentos e critérios de decisão. Os resultados obtidos indicam que processos alinhados aos valores institucionais favorecem o engajamento, a coesão e a retenção de talentos. Entretanto, a ausência de critérios estruturados pode gerar subjetividade, conflitos e aumento do turnover. Conclui-se que o alinhamento entre cultura

---

1 Graduando no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial – Fatec-Sertãozinho

2 Graduando no Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial – Fatec-Sertãozinho

3 Professor da Fatec-Sertãozinho

organizacional e gestão de pessoas é essencial para a construção de ambientes mais produtivos e sustentáveis.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Relações de Trabalho; Recrutamento e Seleção; Onboarding; Gestão de Pessoas.

**Abstract:** Organizational culture can be understood as the set of shared values, norms, and meanings that guide individuals' behavior within the corporate environment. The general objective of this scientific article was to analyze how these cultural structures influence the processes of recruitment, selection, and integration of new employees, as well as the formation of social bonds and the construction of professional identity. The research methodology was developed through a literature review and an analysis of organizational processes related to human resource management, both especially centered on authors such as Edgar Schein and Idalberto Chiavenato, who conceptually address these themes. The study was based on the assumption that organizational culture directly impacts management practices by shaping behaviors and decision-making criteria. The results obtained indicate that processes aligned with institutional values promote engagement, cohesion, and talent retention. However, the absence of structured criteria may generate subjectivity, conflicts, and increased turnover. It is concluded that the alignment between organizational culture and human resource management is essential for building more productive and sustainable work environments.

**Keywords:** Organizational Culture; Labor Relations; Recruitment and Selection; Onboarding; People Management.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser entendida como conjunto de princípios, valores, normas,

significados e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos indivíduos nas organizações e estruturam a interação no ambiente de trabalho. Mais do que um elemento conceitual, ela se manifesta no dia a dia das organizações, e tem influência direta desde a comunicação até os processos decisórios e formas de exercício de poder. Sendo assim, a cultura organizacional desempenha uma função central na maneira como os sujeitos se inserem, constroem vínculos sociais e desenvolvem sua identidade profissional no contexto corporativo.

Este trabalho tem como objetivo geral examinar de que maneiras essas estruturas culturais influenciam a integração de novos colaboradores, em especial nos processos de recrutamento, seleção e integração. Tais processos não são neutros, ao contrário, eles refletem e reproduzem padrões culturais previamente estabelecidos, influenciando diretamente a formação de equipes, bem como a forma de que se desenvolvem relações interpessoais e o fortalecimento dentro da organização. Sendo assim, compreender essas relações é fundamental tendo por objetivo analisar de que maneira se forma a coesão social, a participação dos indivíduos e o desempenho organizacional.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e encontra-se estruturada neste artigo científico da seguinte forma: a) no item 2 é apresentado o referencial teórico em que se discute a cultura organizacional e o seu papel estratégico na gestão de pessoas, o qual está centrado especialmente nas contribuições de Edgar Schein (2010) — discutindo o conceito de cultura organizacional — e de Idalberto Chiavenato (2020) discorrendo sobre o campo da gestão de pessoas, sua dinâmica e suas ferramentas; b) no item 3 é descrita a metodologia utilizada, a qual primou pela aplicação de uma pesquisa bibliográfica exploratória de cunho qualitativo; c) no item 4 intitulado “Resultados e Discussão, apresenta-se uma análise dos resultados trazidos pelos principais autores que abordaram o tema, bem como uma breve investigação no site da Raízen para averiguar como esta empresa expressa sua compreensão sobre os temas aqui abordados; d) e, finalmente, no item 5 tecemos as nossas considerações finais sobre esses dados e análises levantados na pesquisa.

Os autores utilizados são de fundamental importância, pois orientam a análise das relações entre cultura organizacional, recrutamento, seleção e integração de colaboradores ao longo de

todo o estudo, o que instruiu a compreensão dos métodos e práticas que estruturam processos de recrutamento, seleção e integração. Essas abordagens possibilitam uma leitura mais ampla das relações de trabalho, levando em consideração tanto os aspectos simbólicos quanto os operacionais da gestão organizacional.

Neste sentido, a cultura organizacional exerce uma influência direta sobre as práticas da gestão de pessoas, moldando comportamentos, critérios, decisões e formas de interação no ambiente corporativo. Os resultados da análise indicaram que a influência se manifesta nos aspectos formais, políticos e nos procedimentos tanto informais quanto valores implícitos, rede de relacionamento e expectativas não explicitadas.

No contexto brasileiro, marcado pela valorização das relações interpessoais e da confiança, observou-se que processos seletivos alinhados aos valores organizacionais favorecem maior engajamento, integração e retenção de talentos. Por outro lado, quando esses processos são conduzidos com base em percepções individuais e sem planejamento estruturado, podem aparecer desafios significativos, como conflitos culturais, desmotivação, e alta taxa de rotatividade (turnover). Mesmo com focos distintos, Edgar Schein (2010) e Idalberto Chiavenato (2020) abordam a importância da cultura organizacional adotando metodologicamente perspectivas complementares conforme apresentação conceitual a seguir.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU PAPEL ESTRATÉGICO NA GESTÃO DE PESSOAS**

Para Schein (2010), a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna.

“Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para se-

rem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (SCHEIN, 2010, p. 190).

A cultura influencia diretamente o comportamento dos colaboradores, determinando padrões de comunicação, relações de poder e estilos de liderança. Enquanto Schein (2010) explica essa influência a partir dos pressupostos básicos compartilhados, autores como Pontes (2010) e Oliveira (2016) evidenciam, em estudos aplicados, que esses elementos se materializam nas práticas de gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento e seleção. Assim, ao ingressar em uma organização, o indivíduo tende a ajustar sua postura, valores e práticas às expectativas culturais existentes, buscando aceitação e pertencimento. Deste modo, a cultura organizacional confere identidade à empresa e atua como um elemento integrador, capaz de fortalecer o engajamento e a coesão interna quando bem compreendida e gerida.

É a cultura organizacional que determina, por exemplo, se a empresa adota uma postura mais inovadora ou tradicional, se prioriza a hierarquia ou a autonomia, bem como se estabelece um ambiente mais formal ou descontraído. Em síntese, trata-se do elemento que confere identidade à organização e influencia diretamente a conduta dos colaboradores, assim como suas interações cotidianas.

Schein (2010) trata a cultura organizacional como um elemento profundo e estruturante. Segundo o autor, ela é formada por três níveis:

- Artefatos: aspectos visíveis da organização, como a forma de comunicação, o modo de vestir, os rituais e a disposição do espaço físico.
- Valores compartilhados: diretrizes, princípios e estratégias assumidas que orientam as atividades e comportamentos dos integrantes.
- Pressupostos básicos: crenças profundas e inconscientes, geralmente não questionadas, que influenciam a maneira como as pessoas pensam e agem.

Neste sentido, a abordagem de Schein é interpretativa e sociológica. Ele entende a cultura como um desenvolvimento durante o tempo e que influencia profundamente a maneira como os indivíduos percebem, agem e sentem na organização. Sendo assim, mudanças organizacionais efetivas exigem transformação desses fundamentos básicos, o que torna o processo completo e escalonado.

Já Chiavenato (2020) estabelece uma abordagem da cultura organizacional de forma mais aplicada e voltada para a gestão. Para ele, a cultura é um conjunto de hábitos, valores, crenças, tradições e expectativas que orientam o comportamento organizacional. Sua análise está ligada a prática da gestão de pessoas, destacando como a cultura influencia.

- os processos de recrutamento e seleção;
- a integração de novos colaboradores;
- o clima organizacional;
- a motivação e o desempenho.

Nesse contexto, M. A. F. Lima et al. (2019) destacam que a cultura organizacional exerce influência direta nos processos de recrutamento, seleção e socialização, podendo tanto favorecer a integração dos colaboradores quanto limitar a diversidade de perfis quando há uma valorização excessiva de padrões culturais previamente estabelecidos.

Já Chiavenato (2020) afirma que a cultura deve ser gerenciada e alinhada aos objetivos estratégicos da organização, um instrumento importante para aumentar sua eficiência e competitividade.

Se Schein (2010) proporciona uma visão mais profunda e teórica sobre cultura organizacional, com ênfase nos seus níveis e processos de formação, Chiavenato (2020) destaca uma abordagem prática e instrumental. Deste modo, Chiavenato destaca como a cultura pode ser gerenciada e aplicada de forma estratégica na administração de pessoas e nos processos organizacionais. As duas perspectivas se completam, Schein auxilia na compreensão do que é a cultura e de como ela se estrutura, enquanto para Chiavenato contribui para entender como utilizá-la de maneira efetiva no dia a dia da gestão.

Compreender a forma como a cultura organizacional se expressa nos processos de

recrutamento, seleção e integração acaba sendo essencial para a criação de ambientes de trabalho mais alinhados, coesos e produtivos. Com base nas contribuições destes autores, é possível examinar essa relação tanto em sua dimensão simbólica quanto em sua aplicação prática na gestão de pessoas.

Pela ótica de Schein (2010), a cultura organizacional se manifesta em três níveis, artefatos, valores declarados e pressupostos básicos e influencia tanto de forma visível quanto invisível os processos organizacionais. No recrutamento, por exemplo, os artefatos aparecem na redação dos anúncios de vagas, na imagem da empresa divulgada e nos meios escolhidos para atrair talentos. Os valores organizacionais, por sua vez, definem o perfil de candidato desejado, priorizando competências e comportamentos compatíveis com a identidade da organização. Em um nível mais profundo, os pressupostos básicos guiam critérios muitas vezes implícitos, como preferências por certos tipos de perfil, estilos de comunicação ou forma de trabalhar.

Durante a etapa de seleção, essa influência fica ainda mais evidente. Os instrumentos utilizados como entrevistas, dinâmicas de grupos e testes vão além das avaliações das habilidades técnicas e servem como filtros culturais. A organização tende a escolher profissionais que demonstram maior afinidade com seus valores e modos de operar, o que reforça a cultura vigente. Schein (2010), porém, adverte que um processo excessivamente homogêneo pode reduzir a diversidade e prejudicar a capacidade de inovação da empresa, nesse sentido, pesquisas como as de Oliveira (2016) e Nogueira (2015) evidenciam que os processos seletivos refletem padrões culturais internos, influenciando a escolha de perfis alinhados à cultura organizacional.

Na fase de integração ou socialização organizacional, a transmissão da cultura ocorre de maneira mais sistemática e deliberada. Práticas de boas-vindas, treinamentos iniciais, normas e as interações diárias com líderes e colegas atuam como mecanismos de internalização dos valores e práticas da organização. É nesse período que o novo colaborador aprende “como as coisas funcionam” na empresa, consolidando sua adaptação ao grupo.

A contribuição de Chiavenato (2015; 2020) enriquece essa análise ao ressaltar o papel estratégico da cultura na gestão de pessoas. Segundo ele, o recrutamento e a seleção devem ser

conduzidos não apenas com foco na qualificação técnica, mas também no alinhamento cultural, o que favorece maior engajamento, produtividade e permanência dos talentos na organização. Nesse contexto, a cultura serve como um importante referencial para as práticas de Recursos Humanos, influenciando decisões e nas políticas internas.

No processo de integração, Chiavenato (2020) enfatiza a relevância de programas bem estruturados de acolhimento e acompanhamento, que acelerem a adaptação do novo colaborador e reforcem os valores da empresa. Uma integração bem planejada reduz dúvidas, fortalece relacionamentos e eleva o nível de compromisso com os objetivos organizacionais.

Dessa maneira, à luz das ideias de Schein (2010) e Chiavenato (2015; 2020), fica claro que a cultura organizacional não é apenas um elemento secundário, mas um fator ativo que influencia e direciona todas as etapas da gestão de pessoas. Quando esses processos são intencionalmente alinhados à cultura da organização, eles contribuem de forma significativa para a construção de um ambiente de trabalho mais unido, colaborativo e eficiente. Por outro lado, a falta de alinhamento pode gerar conflitos, baixa motivação e dificuldades de adaptação, prejudicando o desempenho geral da empresa.

Segundo Schein (2010), a cultura organizacional desempenha um papel central na forma como os indivíduos interagem, se adaptam e se desenvolvem dentro de uma empresa sendo composta por valores, normas, símbolos e práticas compartilhadas que orientam comportamentos, decisões e relações sociais, impactando a maneira como os colaboradores se relacionam entre si e com a organização. Compreender essa cultura é essencial para que as empresas consigam alinhar suas políticas de gestão de pessoas aos objetivos organizacionais e às expectativas de seus colaboradores.

Os processos de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores representam momentos críticos desse alinhamento, pois é nesse período que o indivíduo inicia sua socialização organizacional e constrói sua identidade profissional.

Para Chiavenato (2015), o capital humano é o principal diferencial competitivo das organizações. Nesse contexto, a cultura organizacional não apenas orienta práticas formais de gestão,

mas também molda comportamentos implícitos, influenciando a coesão social, o engajamento e o desempenho organizacional. “As organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhe dão vida dinâmica, energia, inteligência, criatividade e racionalidade” (CHIAVENATO, 2015, p.6).

Apesar da importância desse alinhamento cultural, muitas organizações ainda enfrentam desafios na integração de novos colaboradores. Diferenças entre as práticas de gestão e os valores culturais percebidos podem gerar conflitos, reduzir a motivação e comprometer a produtividade (SCHEIN, 2010). Assim, compreender como a cultura organizacional se manifesta nos processos de recrutamento, seleção e integração é fundamental para promover um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

Segundo Chiavenato (2020), o ingresso de um novo colaborador não deve ser entendido apenas como um procedimento administrativo, mas como um processo estratégico que envolve adaptação, aprendizado e engajamento. Quando há coerência entre os valores organizacionais e as práticas de gestão de pessoas, tende-se a promover maior comprometimento, desempenho e retenção de talentos. Falhas na integração e no onboarding podem comprometer a adaptação do colaborador, reduzir engajamento e aumentar a rotatividade nas organizações.

O onboarding, também conhecido como processo de integração de novos colaboradores, consiste no conjunto de ações realizadas pelas organizações para receber, orientar e adaptar o profissional ao novo ambiente de trabalho, sendo considerado uma etapa importante para a adaptação inicial do colaborador à organização (SANTOS, 2023). Essa etapa representa um momento estratégico na gestão de pessoas, que ultrapassa a simples apresentação de normas e procedimentos. Ela inclui a transmissão dos valores da empresa, a formação de relacionamentos e a inserção efetiva do novo colaborador na cultura organizacional.

De acordo com as contribuições de Edgar Schein (2010), o onboarding pode ser visto como um processo essencial de socialização organizacional. É nessa fase que o novo colaborador tem o primeiro contato com os diversos níveis de cultura organizacional:

- Artefatos: elementos visíveis da cultura, tais como normas, linguagem utilizada, código de vestimenta, ambiente físico e dinâmica de boas-vindas (como reuniões iniciais, treinamentos e apresentações institucionais);
- Valores compartilhados: princípios que guiam o comportamento esperado dos colaboradores, como colaboração em equipe, orientação para resultados e busca por inovação;
- Pressupostos básicos: crenças profundas e implícitas que o indivíduo internaliza gradualmente, relacionadas a forma de lidar com autoridade, gestão de tempo, erros e trabalho em conjunto;

Nessa perspectiva, o onboarding vai além de uma simples transmissão de informações: trata-se de um processo profundamente formativo, pois molda a maneira como o novo colaborador percebe a organização e se posiciona dentro dela. Um programa de integração bem estruturado facilita a internalização da cultura organizacional e ajuda a reduzir as incertezas iniciais. Por outro lado, um onboarding mal planejado pode gerar desalinhamento cultural, insegurança e dificuldades de adaptação.

Já na visão de Idalberto Chiavenato (2020), o onboarding é considerado uma etapa fundamental da gestão de pessoas, com forte impacto no desempenho, na motivação e na retenção de talentos. Para o autor, a integração deve ser cuidadosamente planejada e sistematizada, abrangendo:

- Apresentação clara da empresa, incluindo sua missão, visão e valores;
- Definição de responsabilidade e expectativas de desempenho;
- Treinamento inicial para o desempenho das funções;
- Acompanhamento e feedback durante os primeiros meses de trabalho.

Chiavenato destaca que um onboarding bem conduzido ajuda a reduzir o período de adaptação, elevar o engajamento e minimizar erros causados pela falta de orientação adequada. Nesse contexto,

a integração não deve ser entendida como um evento isolado, mas como um processo contínuo que acompanha o novo colaborador durante sua fase inicial na organização.

Ao combinar as duas perspectivas, percebe-se que o onboarding apresenta uma dupla dimensão: cultural (Schein) e gerencial/estratégica (Chiavenato). Enquanto Schein (2010) contribui para entender como os valores e significados são absorvidos pelo indivíduo, Chiavenato (2020) oferece orientações práticas sobre como estruturar esse processo de maneira eficiente e organizada.

No entanto, alguns desafios podem surgir nesse processo. Um onboarding excessivamente formal e focado apenas em normas e procedimentos pode acabar deixando de lado os aspectos humanos e relacionados, o que dificulta a formação de vínculos efetivos. Por outro lado, integrações muito informais e sem estrutura adequada tendem a gerar insegurança e falta de clareza quanto ao papel e às expectativas do novo colaborador.

Além disso, quando a cultura organizacional é transmitida de forma implícita, inconsistente ou contraditória, podem ocorrer conflitos de adaptação e desalinhamento entre as expectativas do colaborador e da empresa.

Por fim, um onboarding bem planejado e alinhado à cultura organizacional representa uma excelente oportunidade para construir ambientes de trabalho mais unidos, produtivos e humanizados. Ao equilibrar a clareza dos processos com o acolhimento e a integração social, a organização não apenas melhora o desempenho, como também fortalece o sentimento de pertencimento e contribui para o desenvolvimento pessoal dos indivíduos.

Pelo olhar de Edgar Schein (2010) e Idalberto Chiavenato (2015; 2020), a estruturação de ambientes organizacionais mais claros, eficientes e humanizados envolve ter que lidar com as tensões importantes, mas também mostra as oportunidades estratégicas para gestão de pessoas. Nesse contexto, um dos principais desafios apontados por Schein (2010) está na dificuldade de acesso e transformação dos pressupostos básicos da cultura organizacional, uma vez que esses elementos são profundos, inconscientes e fortemente enraizados nas práticas e comportamentos dos indivíduos.

Neste sentido, algumas práticas exclusivas, vieses ou padrões mais duros de comportamentos

acabam sendo reproduzidos sem quaisquer questionamentos, inclusive nos processos de recrutamento, seleção e integração. Isso pode comprometer a diversidade, trazer limitação na inovação ou até mesmo gerar ambientes menos inclusivos.

Outro desafio muito relevante, que também tem destaque para Chiavenato (2020), é o excesso de subjetividade durante os processos de gestão de pessoas. Quando os critérios culturais não estão claros, algumas decisões tomadas por afinidade pessoal ou até mesmo percepções informais podem gerar injustiças, conflitos internos e desmotivações. Existe também a falta de alinhamento entre discurso institucional e as práticas organizacionais causando a desconfiança dos colaboradores.

Outro desafio da integração de novos colaboradores se dá pelo fato de que muitas organizações subestimam esses processos, tendo tratamento de forma superficial causando dificuldade na adaptação e prejudica a construção nos vínculos e pode aumentar a rotatividade. Para Schein (2010) essa etapa é crucial para internalizar a cultura; para Chiavenato (2020), é uma etapa estratégica de gestão de pessoas que tem impacto direto no desempenho.

Por outro lado, essas mesmas questões abordadas mostram oportunidades importantes. Uma delas é a possibilidade do alinhamento cultural e estratégia organizacional de maneira consciente. Ao tornar explícitos os seus valores e transformá-los em práticas concretas de gestão, a organização fortalece a identidade e orienta os comportamentos de forma mais consistente.

Outra oportunidade se encontra na estruturação dos processos de recrutamento e seleção mais transparentes e alinhados culturalmente. Quando planejados de forma correta são processos que permitem atrair profissionais que compartilhem dos valores organizacionais, favorecendo o engajamento, cooperação e a retenção de talentos, alguns aspectos que são enfatizados por Chiavenato (2020) como fundamentais para a eficiência organizacional.

A valorização da diversidade surge também como uma oportunidade de estratégia. Embora Schein (2010) alerta para as tendências de padronização cultural, a gestão consciente da cultura pode equilibrar alinhamento e pluralidade, tendo ambientes mais inovadores e humanizados onde visões diferentes são respeitadas e integradas. Além disso, investir em programas de integração estruturados

representa uma oportunidade sólida de fortalecer a coesão organizacional. A socialização planejada tendo acompanhamento e uma boa comunicação contribui para diminuir as incertezas, facilita na adaptação e consolida vínculos profissionais mais sólidos.

Ainda tem como destaque desenvolver uma gestão de pessoas de forma mais humanizada, na qual a cultura organizacional não seja apenas um instrumento de controle, mas uma forma de promover bem-estar, participações e sentido no trabalho. Isso leva a reconhecer os colaboradores como sujeitos ativos, cujas experiências, valores e expectativas também influenciam e transformam a cultura.

As ideias de Schein (2010) e Chiavenato (2015; 2020) revelam que desafios e oportunidades na cultura organizacional caminham juntos. Enfrentar as barreiras culturais existentes representa, portanto, a principal estratégia para construir organizações mais coesas, produtivas e verdadeiramente centradas no ser humano.

De modo geral, as contribuições de Schein (2010) e Chiavenato (2015; 2020) são corroboradas por estudos como os de Pontes (2010), Nogueira (2015) e Oliveira (2016), que evidenciam, em diferentes contextos organizacionais, a centralidade da cultura nos processos de gestão de pessoas, especialmente nas práticas de recrutamento, seleção e integração.

## **RELAÇÕES DE TRABALHO E PERSPECTIVA CULTURAL BRASILEIRA: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

A fase de recrutamento e seleção é onde uma organização tem como foco atrair novos colaboradores que estejam alinhados com suas competências técnicas e com o seu perfil cultural de organização.

De acordo com Duarte (2017), os processos de recrutamento e seleção baseados no conceito de competências permitem uma análise mais ampla dos candidatos, indo além das qualificações técnicas e considerando aspectos comportamentais e a capacidade de adaptação ao contexto organizacional, o

que contribui para maior alinhamento entre o indivíduo e a cultura da empresa.

O processo de recrutamento e seleção nas organizações é profundamente influenciado pelas dinâmicas culturais presentes no ambiente corporativo.

“O recrutamento pode ser entendido como um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Já a seleção de pessoas funciona como um processo de comparação e decisão, no qual são avaliadas as características dos candidatos em relação às exigências do cargo, buscando identificar aqueles que melhor se adequam às necessidades organizacionais.” (CHIAVENATO, 2020, p. 167)

Em contextos interculturais, é essencial que os profissionais de recursos humanos desenvolvam uma sensibilidade para as diferenças culturais, evitando vieses que possam comprometer a equidade e a eficácia do processo seletivo.

O recrutamento e a seleção representam o primeiro contato formal entre o candidato e a organização. De acordo com Chiavenato (2020), esses processos devem ir além da avaliação técnica, considerando também o alinhamento entre o perfil do candidato e a cultura organizacional da empresa.

Quando os critérios de seleção são claros, objetivos e alinhados aos valores da empresa, aumenta-se a probabilidade de escolha de profissionais que contribuam tanto para os resultados quanto para o clima organizacional. Nesse sentido, quando esses critérios estão alinhados às necessidades organizacionais, o processo tende a se tornar mais consistente e eficaz (SILVA; FERREIRA, 2012). No entanto, quando predominam critérios subjetivos ou informais, o processo pode se tornar enviesado, comprometendo a meritocracia e a equidade.

Assim, a cultura organizacional exerce influência direta sobre a forma como os candidatos são avaliados, podendo atuar tanto como um fator de integração quanto como uma barreira à diversidade e à inovação, caso não seja conduzida de forma consciente e estratégica. No entanto, não é somente a cultura organizacional a atuar neste processo uma vez que as relações de trabalho no Brasil são fortemente influenciadas pelas características culturais do país, especialmente pelo chamado caráter

relacional das interações sociais (Cf., PRATES & BARROS Apud MOTTA & CALDAS, 2011, p. 55-69).

Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar a cultura das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura ou as culturas dessa sociedade. Em nosso caso, isto implica dizer que não há como pesquisar a cultura de empresas no Brasil sem compreender a cultura brasileira. (MOTTA & CALDAS, 2011, p. 19)

Assim, segundo estes autores, a cultura brasileira valoriza a proximidade, a confiança interpessoal e a informalidade nas relações profissionais, aspectos que se refletem diretamente no modo como os indivíduos se inserem e atuam nas organizações.

Esse traço cultural pode ser considerado um ponto positivo, na medida em que favorece a cooperação, o fortalecimento de vínculos e a criação de um ambiente de trabalho mais coeso. A confiança interpessoal, por exemplo, tende a facilitar a construção de redes de apoio entre colaboradores e líderes, contribuindo para um maior engajamento organizacional.

Por outro lado, essa mesma característica pode trazer desafios para a gestão de pessoas. A valorização das relações pessoais, em alguns contextos, dificulta a implementação de critérios objetivos de avaliação e meritocracia, uma vez que fatores subjetivos e relacionais podem se sobrepôr ao desempenho técnico. Além disso, a informalidade nas interações pode gerar situações de ambiguidade ou conflitos, especialmente em empresas que buscam adotar modelos de gestão baseados em indicadores de performance e resultados.

Portanto, compreender as especificidades da cultura brasileira nas relações de trabalho é essencial para que as organizações desenvolvam políticas de gestão que equilibrem a valorização das relações interpessoais com a necessidade de práticas transparentes, justas e orientadas para o desempenho.

## INTEGRAÇÃO E ONBOARDING COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Após a atividade de recrutamento alinhado à cultura organizacional ter sido realizada, a maior dificuldade no momento da integração do novo colaborador é a falta de planejamento e a estrutura do processo de onboarding, uma vez que é na integração e onboarding que ocorre a inserção do colaborador na organização. Nessa fase as normas, regras internas, visão e valores serão apresentadas, tornando-se assim a primeira vivência do colaborador na cultura organizacional da empresa.

A integração e o onboarding constituem etapas fundamentais do processo de socialização organizacional. Segundo Chiavenato (2020, p. 176), “a integração organizacional é o processo pelo qual o novo funcionário é introduzido à organização, recebendo informações sobre a cultura, normas, valores e expectativas, a fim de facilitar sua adaptação e reduzir a ansiedade inicial”.

Já no processo de onboarding, no qual será feita a imersão completa do colaborador, destaca-se a importância da integração e do treinamento como formas de inserção no ambiente organizacional (SILVA; FERREIRA, 2012). Nesse contexto, o colaborador receberá treinamento para se familiarizar com sua função e com seu grupo de trabalho, promovendo um vínculo organizacional saudável com a equipe e os gestores, sendo possível também avaliar sua motivação e desempenho. Essa prática influencia de forma direta o ambiente organizacional.

Quando o processo de integração e onboarding são bem executados, os colaboradores se sentem acolhidos e pertencentes ao local de trabalho, favorecendo sua adaptação e desempenho nas atividades (SANTOS, 2023), onde se sentirá mais confiante para exercer seu trabalho com qualidade e foco. Por outro lado, quando não existe atenção adequada a essa etapa, pode ocorrer insegurança, desmotivação e choque cultural, o que por sua vez, pode atrapalhar a adaptação e gerar desligamento precoce.

Portanto, a integração e onboarding devem ser vistos como ferramentas de gestão de pessoas e não como um processo qualquer. Assim, consegue-se alinhar as necessidades e expectativas e

fortalecer a cultura da empresa com relações de trabalho saudáveis e eficientes.

## **DESAFIOS E OPORTUNIDADES**

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações está na conciliação entre exigências técnicas e alinhamento cultural. A falta de planejamento no processo de recrutamento e onboarding pode comprometer a experiência do colaborador, impactando negativamente sua motivação e desempenho.

“Entretanto, quando conduzidos de forma estratégica, esses processos representam uma importante oportunidade de fortalecimento da cultura organizacional. A área de gestão de pessoas é responsável por orientar o comportamento das pessoas na organização e determinar o tipo de cultura organizacional desejado, uma vez que as práticas de seleção, promoção, treinamento e avaliação influenciam os valores e comportamentos aceitos no ambiente de trabalho.” (CHIAVENATO, 2020, p. 162)

Um recrutamento bem estruturado permite selecionar profissionais alinhados aos valores da empresa, enquanto uma integração eficiente atua como ferramenta de socialização e adaptação à cultura organizacional e possibilita selecionar profissionais adequados a cultura e às competências técnicas.

Além disso, políticas transparentes e bem definidas de gestão de pessoas contribuem para a retenção de talentos e o desenvolvimento interno, fortalecendo a organização a longo prazo.

## **METODOLOGIA**

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa fundamentada em revisão bibliográfica, voltada à compreensão das relações entre cultura organizacional, políticas de recrutamento e processos de integração de novos colaboradores. O objetivo principal da análise buscou identificar de que forma

os elementos culturais influenciam as práticas de gestão de pessoas, especialmente durante as etapas de seleção, socialização e adaptação profissional.

Como apoio à nossa revisão bibliográfica, analisamos também o site da empresa Raizen, em que dispõe sobre seu posicionamento a respeito de seu processo de recrutamento. As informações coletadas encontram-se disponíveis em fontes institucionais, como o site oficial da empresa, páginas corporativas de recrutamento e materiais públicos relacionados à sua cultura organizacional e práticas de gestão de pessoas. Essa análise teve como objetivo específico compreender como os elementos culturais são comunicados e aplicados nos processos de recrutamento, seleção e integração, permitindo a articulação entre a teoria estudada e a prática organizacional.

## **TIPO E ABORDAGEM DA PESQUISA**

Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa. A pesquisa descritiva busca observar, registrar e analisar os fenômenos sem manipulá-los, enquanto a abordagem qualitativa permite uma compreensão mais profunda das percepções e significados atribuídos às práticas organizacionais (GIL, 2019).

O caráter exploratório justifica-se pela intenção de ampliar o entendimento sobre o impacto da cultura das organizações nas políticas de recursos humanos, sem necessariamente comprovar hipóteses quantitativas.

## **PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A investigação foi conduzida por meio de revisão bibliográfica sistematizada, realizada entre os meses de junho e dezembro de 2025. Foram consultadas fontes acadêmicas e institucionais que abordam os temas: cultura organizacional, relações de trabalho, recrutamento, seleção e onboarding.

Neste sentido, realizou-se também uma análise documental qualitativa com base em relatórios

institucionais, conteúdo do site oficial e materiais de comunicação organizacional da empresa Raízen.

Com relação a revisão da literatura em caráter exploratório, foram selecionados os seguintes critérios de inclusão:

- Estudos publicados entre 2010 e 2020 em português;
- Materiais que abordassem direta ou indiretamente a influência da cultura organizacional nos processos de gestão de pessoas;

Foram excluídos materiais opinativos, fontes sem referência científica e publicações fora do escopo do tema.

## **SELEÇÃO E ANÁLISE DO MATERIAL**

A análise foi estruturada em três etapas:

1. Leitura exploratória – identificação dos materiais e autores mais relevantes sobre cultura organizacional e socialização de novos colaboradores;
2. Leitura seletiva e interpretativa – destaque dos principais conceitos, abordagens teóricas e boas práticas de recrutamento e integração;
3. Síntese e comparação das informações pesquisadas – organização das informações em categorias temáticas, de modo a compreender as relações entre cultura, recrutamento, seleção e onboarding.

## **LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica fundamentada em revisão da literatura sobre os temas propostos, os resultados refletem as interpretações obtidas a partir das fontes consultadas

e não incluem dados empíricos coletados diretamente em empresas. Assim, as conclusões estão limitadas à literatura existente, e à análise documental de fontes institucionais, incluindo materiais públicos da Raízen, especialmente conteúdos relacionados à cultura organizacional e aos processos de recrutamento disponíveis em seu site oficial. Dessa forma não sendo possível generalizar os resultados para todos os contextos organizacionais. Entretanto, o estudo fornece uma base teórica sólida para futuras pesquisas de campo, que possam mensurar empiricamente a influência da cultura organizacional nos processos de integração e retenção de talentos.

Por fim, para contextualizar à realidade brasileira, utilizamos uma análise preliminar sobre como os temas tratados são observados pela Raízen — uma grande empresa de expressão nacional no setor sucroalcooleiro — que possui operações em diversas regiões do país e conta com estruturas organizacionais complexas e processos consolidados de gestão de pessoas.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Iniciaremos a apresentação da discussão dos resultados encontrados por nossa pesquisa a partir da análise documental qualitativa que realizamos com base em relatórios institucionais, conteúdos do site oficial e materiais de comunicação organizacional da empresa Raízen.

A Raízen, como uma das maiores organizações do setor sucroenergético apresenta uma cultura organizacional orientada para eficiência, segurança e inovação. Esses valores influenciam diretamente nos processos de recrutamento, seleção e integração dos colaboradores.

Com base nos materiais institucionais da Raízen analisados, observa-se que a cultura organizacional da empresa se manifesta de forma clara nos processos de gestão de pessoas, especialmente nas etapas de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores. No que se refere ao recrutamento, a organização tende a atrair candidatos alinhados aos seus valores institucionais, utilizando uma comunicação voltada à alta performance, sustentabilidade e trabalho em equipe. Esses elementos podem ser compreendidos, à luz de Edgar Schein (2010), como manifestações dos artefatos

culturais, evidenciados na comunicação externa e na construção da marca empregadora.

No processo de seleção, além da avaliação das competências técnicas, verifica-se uma forte valorização de comportamentos como disciplina, foco em resultados e aderência às normas de segurança. Tal prática evidencia a presença dos valores organizacionais e de pressupostos implícitos que orientam a escolha dos candidatos, priorizando perfis que se adaptam a ambientes operacionais exigentes e estruturados hierarquicamente. Sob a perspectiva de Idalberto Chiavenato (2020), esse alinhamento entre cultura e seleção contribui para maior assertividade nas contratações, embora possa gerar desafios quando não há critérios claros, abrindo espaço para subjetividades no processo decisório.

No que diz respeito à integração, ou onboarding, observa-se que a empresa enfatiza a transmissão de normas de segurança, cultura de desempenho e padrões operacionais. Esse processo atua como um mecanismo de socialização organizacional, no qual os novos colaboradores assimilam valores, práticas e formas de atuação da empresa, conforme descrito por Schein (2010). Dessa forma, a integração não se limita à adaptação técnica, mas também envolve a internalização da cultura organizacional.

A análise desse contexto permite identificar alguns desafios relevantes. Entre eles, destaca-se o risco de padronização cultural, uma vez que a seleção de perfis muito semelhantes pode limitar a diversidade e a capacidade de inovação. Além disso, a forte pressão por desempenho pode dificultar a adaptação de novos colaboradores, enquanto a possível distância entre a cultura formal e a prática cotidiana pode gerar desalinhamentos. Outro ponto crítico refere-se à subjetividade na avaliação do chamado “fit cultural”, especialmente quando não há critérios bem definidos.

Por outro lado, também se observam importantes oportunidades. O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e gestão de pessoas pode fortalecer a identidade institucional e orientar comportamentos de forma mais consistente. Processos seletivos mais estruturados e transparentes tendem a reduzir vieses, enquanto programas de integração mais acolhedores podem equilibrar desempenho e bem-estar. Além disso, a valorização da diversidade, quando bem conduzida,

contribui para a construção de ambientes mais inovadores e inclusivos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de lideranças possibilita a tradução da cultura organizacional em práticas mais humanas.

Dessa forma, ao aplicar as contribuições de Schein (2010) e Chiavenato (2015; 2020) ao contexto da Raízen, evidencia-se que a cultura organizacional atua como um elemento estruturante dos processos de gestão de pessoas. Quando gerida de maneira consciente e alinhada às práticas organizacionais, ela favorece a coesão, a eficiência e o engajamento. No entanto, quando permanece implícita ou pouco estruturada, pode gerar exclusão, conflitos e dificuldades na adaptação dos colaboradores.

Os resultados da pesquisa, a partir da leitura exploratória, seletiva e interpretativa e da síntese e comparação dos achados e analistas científicos do tema, evidenciam que, conforme discutido na literatura por autores como Schein (2010), Chiavenato (2015; 2020) e Lima et al. (2019), os processos de recrutamento e seleção ainda são fortemente influenciados por aspectos culturais e subjetivos implícitos. A leitura exploratória permitiu identificar conceitos gerais sobre cultura organizacional e gestão de pessoas, enquanto a leitura seletiva e interpretativa possibilitou aprofundar a compreensão das relações entre cultura e práticas de recrutamento. Por fim, a síntese e comparação dos achados evidenciaram convergências entre os autores e a análise do caso da Raízen, especialmente no que se refere à influência da cultura na tomada de decisão e nos critérios de seleção

Neste sentido, a discussão central reside na reflexão sobre o quanto a empresa pode perder ao priorizar apenas a adequação cultural imediata, sem considerar a capacidade de adaptação e aprendizado do indivíduo, aspectos valorizados por uma gestão moderna e estratégica.

Nesse contexto, M. A. F. Lima et al. (2019) destacam que a cultura organizacional exerce influência significativa nos processos de recrutamento, seleção e socialização, podendo tanto favorecer a integração quanto limitar a diversidade e o desenvolvimento de novas competências quando há excesso de padronização nos perfis selecionados.

A análise do caso empírico, representado pela Raízen, demonstra que a cultura organizacional

funciona como elemento central e estruturante dos processos de recrutamento, seleção e integração, validando os conceitos teóricos propostos por Edgar Schein (2010) e Idalberto Chiavenato (2015; 2020).

Sobre o olhar de Schein (2010), nota-se que os três níveis da cultura organizacional se apresentam de forma integrada. Os artefatos aparecem na comunicação oficial da empresa, nos discursos que destacam segurança e desempenho, e nos processos realizados durante a integração. Os valores declarados manifestam-se por meio da ênfase em eficiência, inovação e colaboração em equipe. Por sua vez, os pressupostos básicos revelam-se na preferência por profissionais adaptáveis a ambientes operacionais desafiadores, com forte foco em resultados e respeito à estrutura hierárquica. Esses aspectos, mesmo quando não são claramente expressos, influenciam as decisões em todas as etapas da gestão de pessoas.

Pela perspectiva de Chiavenato (2015; 2020), observa-se um claro esforço para alinhar a cultura organizacional com as práticas de gestão de recursos humanos, principalmente na busca por candidatos que demonstrem compatibilidade com valores da empresa. No entanto, o estudo também identifica limitações, como a subjetividade presente na avaliação do “fit cultural” e a predominância de critérios comportamentais implícitos, fatores que podem reduzir a transparência e a equidade dos processos seletivos.

Adicionalmente, a discussão revela uma tensão relevante, embora o alinhamento cultural contribua para fortalecer a coesão interna, ele pode limitar a diversidade de perfis e visões, afetando negativamente a inovação e a capacidade da organização de se adaptar a novos cenários. Essa questão reforça a importância de se buscar um equilíbrio entre a adequação à cultura e a pluralidade de perspectivas, elemento fundamental para construção de ambientes de trabalho mais humanizados.

Quanto à integração, verifica-se que o processo desempenha um papel estratégico na socialização dos novos colaboradores, porém costuma priorizar aspectos normativos e de desempenho, deixando para segundo plano as questões relacionais e de acolhimento.

Essa abordagem pode dificultar a adaptação completa dos novos profissionais, especialmente

em contextos de alta demanda operacional.

Neste sentido, a análise dos autores e do site da Raízen permitiu identificar os seguintes achados principais:

- A cultura organizacional exerce influência constante e significativa sobre as etapas de recrutamento, seleção e integração;
- Existe um forte alinhamento entre valores da empresa e os critérios utilizados para contratação, favorecendo a coesão e o engajamento das equipes;
- Os processos seletivos revelam certa subjetividade, principalmente na avaliação do ajuste cultural dos candidatos;
- A integração de novos colaboradores é bem estruturada, mas concentra-se prioritariamente em normas e resultados, dedicando menor atenção aos aspectos relacionados e de acolhimento;
- Há risco de homogeneização dos perfis profissionais, o que pode restringir a diversidade e prejudicar a inovação na organização;
- Quando adequadamente alinhada às práticas de gestão de pessoas, a cultura organizacional contribui para maior eficiência, retenção de talentos e maior estabilidade da empresa;
- Por outro lado, quando permanece implícita ou pouco refletida, pode gerar dificuldades de adaptação, desmotivação e conflitos internos.

Os dados levantados revelam que a cultura organizacional funciona ao mesmo tempo como elemento de integração e como mecanismo de controle. Sob a ótica de Schein (2010), ela direciona comportamentos em camadas profundas e frequentemente inconscientes. Já na perspectiva de Chiavenato (2015; 2020), fica evidente a importância de construir práticas de gestão de pessoas claras, estratégicas e equilibradas.

Pode-se dizer que o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais unidos, produtivos e humanizados depende da habilidade da empresa em tornar a cultura mais consciente, transparente

e inclusiva, principalmente nas etapas de recrutamento, seleção e integração.

Além disso, ao considerar o contexto brasileiro, é importante destacar que a cultura organizacional relacional, caracterizada pela valorização da proximidade, confiança interpessoal e informalidade, não deve ser interpretada apenas como um fator limitante. Conforme discutem Motta e Caldas (2011), essas características podem contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e integrados. Sob essa perspectiva, quando bem estruturada e alinhada às práticas de gestão, a cultura relacional pode favorecer tanto a transmissão dos valores organizacionais quanto a integração de novos colaboradores. No entanto, conforme apontam Lima et al. (2019) e Duarte (2017), a ausência de critérios claros e planejamento pode fazer com que esses mesmos elementos resultem em subjetividade e dificuldades na condução dos processos de gestão de pessoas. Dessa forma, a cultura brasileira apresenta uma dualidade, podendo tanto potencializar quanto limitar a eficiência organizacional, dependendo da forma como é gerida.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada permitiu compreender a importância de uma boa integração, a valorização das relações interpessoais de confiança, marcante da cultura brasileira, que favorece a cooperação e a coesão social no ambiente de trabalho, porém, traz desafios como a objetividade dos processos seletivos, a meritocracia e a equidade.

Portanto, a integração e onboarding ajudam a redução de conflitos culturais, melhora a relação entre colaboradores e gestores. Verificou-se que a falta de planejamento e estruturas de gestão de pessoas podem comprometer a qualidade de trabalho, aumentar o turnover e enfraquecer a organização.

Quando bem formalizado, o planejamento reforça a cultura organizacional existente, tornando a cultura mais justa e inclusiva. Alinhar a cultura organizacional às ferramentas de gestão de pessoas é o pilar fundamental para o sucesso de qualquer organização. Ao implantar o método e

escolher as estratégias é preciso valorizar as diferenças, acolher as particularidades culturais de cada pessoa e criar um equilíbrio entre resultados e as relações pessoais de trabalho.

Desse modo, as organizações fortalecem sua identidade promovendo um ambiente de trabalho saudável, produtivo e inspirador.

A investigação empreendida permitiu compreender que a cultura organizacional desempenha papel central nos processos de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores. As práticas bem estruturadas de integração e onboarding contribuem para a socialização organizacional, a construção da identidade profissional e o fortalecimento das relações de trabalho.

Destacou-se, assim, a importância central da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e integração de novos colaboradores. Práticas bem estruturadas de onboarding favorecem a socialização, a construção da identidade profissional e o fortalecimento das relações de trabalho, promovendo cooperação, confiança e maior coesão entre as equipes e elementos especialmente relevantes no contexto brasileiro. Ao mesmo tempo, foram identificados desafios importantes, como a necessidade de maior objetividade nos processos seletivos, a garantia de meritocracia e equidade e a redução de possíveis conflitos culturais. A ausência de planejamento adequado na gestão de pessoas pode prejudicar a qualidade do trabalho, elevar o turnover e enfraquecer a organização como um todo.

Por outro lado, quando bem planejados e alinhados à cultura da empresa, os processos de integração reforçam os valores institucionais, contribuindo para a criação de um ambiente de trabalho mais justo, inclusivo e unido.

Concluimos que o alinhamento entre a cultura organizacional e as práticas de gestão de pessoas representa um elemento estratégico fundamental para o êxito das empresas. Isso exige a adoção de abordagens que valorizem a diversidade, respeitem as características individuais e equilibrem o foco em resultados com qualidade das relações humanas. As organizações que conseguem integrar essas dimensões fortalecem sua identidade, criam ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e motivadores, e asseguram sua sustentabilidade no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMA, M. A. F. et al. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. Revista Turismo - Visão e Ação, v. 13, n. 46, p. 294-307, 2019.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. 1. ed. - 10. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

NOGUEIRA, J. E. Estudo de Caso na Indústria de Celulose em Três Lagoas/MS. Desafio Online, UFMS, v. 13, n. 46, 2015.

OLIVEIRA, C. B. Recrutamento e seleção no contexto da gestão de recursos humanos: a experiência de empresas de grande porte de Minas Gerais. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2016.

PONTES, B. R. Recrutamento e Seleção: Estudo de um Modelo. Revista de Administração da UNICURITIBA, 2010.

RAÍZEN. Relatório Anual 2015/2016 – Capítulo 2. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/relatorioanual/1516/capitulo-dois.php>. Acesso em: 24 abr. 2026.

RAÍZEN. Segurança no trabalho: cultura e prevenção. [S.l.], 15 maio 2023. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/blog/seguranca-no-trabalho>. Acesso em: 26 fev. 2026.

RAÍZEN. Vagas na Raízen: dicas para a sua candidatura se destacar. [S.l.], 3 maio 2024. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/blog/vagas-na-raizen>. Acesso em: 26 fev. 2026.

SANTOS, M. P. Recrutamento, Seleção e Integração de Colaboradores. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Centro Paula Souza [S.l.], 2023.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, M. R.; FERREIRA, J. C. A influência da cultura organizacional no processo de seleção e treinamento no setor público. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), AEDB, 2012.