



GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO ACERCA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

PEOPLE MANAGEMENT: A STUDY ON PERSONNEL RECRUITMENT AND SELECTION

DOI: 10.5281/zenodo.7866065

Walter Cristóvão da Cruz¹

RESUMO: As empresas buscam profissionais capazes de melhorar o contexto de produção, contudo, esta realidade deve ser implementada em respeito a dignidade do trabalhador, neste sentido, é necessário enfatizar a importância dos métodos utilizados no momento de recrutar, selecionar e contratar o chamado capital humano. Ou seja, a gestão de pessoas tem a responsabilidade em recrutar novos colaboradores para a empresa em conjunto com os recursos humanos, que é o capital humano da empresa e que procuram conseguir o contentamento de suas precisões, com vistas à recompensa pela performance de seu trabalho. Neste artigo abordaremos da importância de adotar métodos de recrutamento e seleção bem definidos e alinhados ao plano de desenvolvimento organizacional, dando ênfase à valorização do capital intelectual pelas organizações. Para efetivação do mesmo, fez-se necessário analisar obras de autores como Chiavenato, Cover, Vergara, entre outros, que explicaram e direcionaram as exposições sobre o tema, podemos concluir que faz-se necessário para o recrutamento dos novos candidatos saber selecioná-los e os meios para isso, dependem muito da gestão de pessoas, que trabalha em conjunto com o departamento de recursos humanos, abonando a empresa colaboradores capazes, eficientes e produtivos para desempenhar suas respectivas atividades.

Palavras-chave: Liderança. Gestão de Pessoas. Empresa. Profissionais.

ABSTRACT: Companies are looking for professionals capable of improving the production context, however, this reality must be implemented in respect for the dignity of the worker, in this sense, it is necessary to emphasize the importance of the methods used when recruiting, selecting and hiring the so-called capital human. That is, people management is responsible for recruiting new employees for the company together with human resources, which is the company's human capital and who seek to achieve the satisfaction of their needs, with a view to rewarding the performance of their work. In this article, we will address the importance of adopting well-defined recruitment and selection methods aligned with the organizational development plan, emphasizing the appreciation of intellectual capital by organizations. To carry it out, it was necessary to analyze works by authors such as Chiavenato, Cover, Vergara, among others, who explained and directed the exhibitions on the subject, we can conclude that it is necessary for the recruitment of new candidates to know how to select them and the means for this depend a lot on people management, which works together with the human resources

¹ Bacharel em Administração – Universidade Estácio de Sá.



department, providing the company with capable, efficient and productive employees to carry out their respective activities.

Keywords: Leadership. People management. Company. Professionals.

1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, no mundo dos negócios, onde existe competitividade no mercado, as companhias estão recrutando e optando por profissionais que agreguem valores e que podem acrescentar experiência ao meio econômico.

Segundo Maximiano (2012, p.5) “eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos”. Todo profissional que faz suas atividades com eficiência, está realizando o seu trabalho de maneira apropriada.

Toda corporação anseia ser destaque em meio aos seus concorrentes, e mesmo possuindo máquinas e equipamentos de última geração, sempre irá precisar de profissionais eficientes e apropriados para cumprirem seus cargos e funções de maneira competente, buscando sempre a eficácia organizacional.

Ou seja, o profissional responsável pela gestão de pessoas deve atentar-se no momento que for fazer a seleção para a vaga de emprego, para que a empresa não tenha prejuízos com a escolha do candidato, pois existe uma expectativa em cima do profissional escolhido.

Assim, pode-se dizer que o presente trabalho tem como objetivo geral especificar as funções do gestor de pessoas como líder e suas contribuições no recrutamento de pessoal nas empresas, tendo como questionamento para pesquisa: “Como cumprir corretamente com o papel de Gestor de Pessoas, contratando colaboradores eficientes?”. Para resolução da pergunta foi desenvolvida uma pesquisa teórica de cunho bibliográfica.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica. A pesquisa foi desenvolvida com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento de estudos atuais e futuros sobre a temática em questão, discutindo os problemas e explorando materiais de referência, e



fontes bibliográficas como livros, artigos científicos on-line, revistas renomadas e demais materiais publicados sobre a temática.

2 O LÍDER NO AMBIENTE DE TRABALHO

As empresas buscam profissionais de administração para gerir seu ambiente de produção de forma mais eficiente e segura, assim se considera essencial a atuação destes agentes para o bom andamento das companhias no Brasil.

Uma empresa para ter seus direcionamentos de produção controlados, precisa de alguém que entenda dos conceitos mais básicos sobre despesas e investimentos, logo o profissional de administração se apresenta como alguém que possui estas aptidões.

Assim, uma organização que contratar um indivíduo despreparado ou deixar de consultar um administrador, poderá trazer riscos a própria empresa, pois a companhia não terá o planejamento e a organização financeira necessária para ter seu desenvolvimento de forma coerente.

Neste sentido, o administrador é uma peça importante para o bom funcionamento das organizações, que precisam lançar mão dos serviços destes profissionais para que possam ter sucesso financeiro e uma boa organização das suas despesas.

Portanto, o profissional de administração precisa estar ciente que a empresa é seu principal foco, devendo tomar as atitudes necessárias para a que a companhia não tenha prejuízos.

No próximo tópico discorreremos em breves considerações sobre as empresas que não possuem um serviço de forma coerente, assim, ancorado na ideia de autores especializados daremos sequência à pesquisa.

3 O PAPEL DA LIDERANÇA



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br

O Líder possui a prerrogativa de buscar influenciar a sua equipe para que tenha um processo de crescimento e de produtividade, e assim a empresa permaneça com seus resultados em alta. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

Sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, a primeira é o líder potencial e a segunda o liderado potencial, não importando se esta última é o chefe, um colega, subalterno, amigo ou parente. (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

O líder é aquele sujeito que irá por meio de suas ações intervir no ambiente de trabalho para que os colaboradores possam ter um contexto de produtividade ainda mais eficiente e assertivo.

Existem vários conceitos sobre liderança, a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação dirigida pelo processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos (CHIAVENATO, 2005).

Dessa forma, quanto mais uma equipe seguir à risca as determinações de seu líder, mas a organização tem a ganhar uma vez que um ambiente de trabalho bem gerenciado proporciona benefícios para todos ali inseridos. Quanto mais os gerentes aperfeiçoarem o seu modo de agir em relação a ponderar à uma circunstância em especial e às necessidades dos seus colaboradores, obterá mais sucesso relacionado aos desígnios pessoais e coletivos voltados para a corporação. (HERSEY; BLANCHARD, 1986)

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br

organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado. (CHIAVENATO, 1998, p. 27).

Logo, pode-se destacar que o sucesso ou fracasso de uma organização é resultado de um conjunto de elementos, a exemplo de um trabalho desenvolvido pelo líder que precisa motivar sua equipe para que o desempenho melhore cada vez mais. Cada sucesso da empresa é o sucesso de um ou mais executivos.

Cada fracasso é o fracasso de um ou mais executivos. A excelência empresarial está profundamente relacionada com a excelência gerencial. A visão, a dedicação e a integridade do executivo são os principais determinantes do sucesso empresarial. As principais habilidades e ferramentas gerenciais quase sempre se resumem em uma característica básica e fundamental: a liderança (CHIAVENATO, 2005, p. 14).

Assim, a figura do líder precisa ser de alguém que motive sua equipe, em outras palavras que proporcione aos subordinados um ambiente de trabalho propício a um contexto de produção com qualidade e eficiência. O líder nato surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. Faz-se necessário que ele auxilie o grupo para que encontre a melhor solução para todos, deixando a equipe satisfeita.

Quando não há ninguém no controle (nenhum líder), nada de útil, notável ou rentável pode ser alcançado. Isso se aplica a todos os aspectos da vida, especialmente no que diz respeito a competição em negócios. Em negócios competitivos, a visão de liderança combinada com a ação cooperativa é a única forma de produzir resultados favoráveis. Dentro da organização, os colaboradores precisam de pessoas que os conduzam, empresas com grandes líderes só tendem a crescer cada vez mais. De acordo com o mesmo autor (1999, p. 33) Um líder se preocupa com suas próprias fraquezas e procura aperfeiçoar-se a partir do seu interior. Quando uma pessoa exige dos outros a perfeição, mas nunca corrige seus problemas que emanam de seu interior, não pode ser um líder. (KRAUSE, 1999, p. 14)

O líder não deve impor ordens, mas sim influenciar seus subordinados a realizar o seu trabalho da forma mais positiva possível, assim os funcionários devem ter uma imagem exemplar daquele que delega as melhorias no ambiente organizacional. Ele deparará com distintas situações e terá que lidar com sabedoria com cada uma delas, se tornando um líder



humilde e humano. O líder para ser forte e dentro de uma organização necessita ser respeitado (VERGARA, 2000, p. 104).

É preciso destacar que o líder precisa ter muito respeito com sua equipe, dessa maneira não pode confundir suas funções com abuso de poder, e assim cometer atos que desrespeite seus funcionários.

Honre-as com reconhecimento, presenteie-as com recompensas significativas e as pessoas virão avidamente juntar-se a você. Trate-as com cortesia, inspire nelas confiança e as pessoas trabalharão duro avidamente. Dê a elas treinamento, forneça o melhor equipamento para que trabalhem com segurança e eficácia, e as pessoas avidamente cumprirão prazos e metas. (KRAUSE, 1999, p. 36)

Dessa forma, avaliamos que as funções do líder são de suma importância para o bom andamento da empresa, que ao ter um ambiente de trabalho harmônico, terá os melhores cenários possíveis para sempre alcançar suas metas.

4 O PAPEL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES

Encontrar a melhor forma de gerir uma empresa não é tarefa fácil, pois existem contextos que funcionam muito bem em uma organização, mas que não podem ser simplesmente repetidos em outra companhia, que sempre tem suas particularidades. Assim, encontrar profissionais com capacidade de ter uma visão ampla não só dos processos administrativos internos, mas também do mercado, é fundamental.

Portanto, faz-se necessário que um líder possua muito mais habilidades, entre elas a mais importante que é saber se relacionar com diversos tipos de pessoas e conseguir extrair o melhor de cada um. Para que uma empresa ofereça qualidade é necessário que ela tenha uma pessoa competente como líder, para agir como um e fazer com que os outros colaboradores sejam produtivos e guiem a empresa ao sucesso almejado. Para ser considerado um bom líder, gestor, não basta apenas saber mandar, tem que saber ensinar também, exige que acima de tudo, ele seja um mentor. O correto para um bom desenvolvimento da empresa, seria que cada



setor, tivesse uma pessoa como referência, assim a empresa teria um grupo de líderes trabalhando com responsabilidade (COVEY, 2020).

5 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL

Hoje em dia, uma das ferramentas mais ricas é a de gestão de pessoas nas organizações. É por meio desta metodologia que as empresas estão entendendo a importância dos seus colaboradores e deixando de enxergá-los como meros funcionários (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005).

Independente de qual seja a empresa, ela precisa de pessoas capacitadas para realizar as atividades necessárias no setor abrangente, e para a contratação destes profissionais, Carvalho e Nascimento (2004 p. 114), mostram que “o procedimento sistêmico de RH objetiva atrair o maior número possível de candidatos ao preenchimento de determinados cargos oferecidos pela empresa”. Já Chiavenato (1999, p.91), o define da seguinte forma: “O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo”.

O processo de recrutamento começa a partir da existência de vagas disponíveis na empresa, independente do motivo, e o recrutamento tem como finalidade anunciar dados a respeito das vagas abertas na empresa e atrair candidatos interessados, contudo, diante da notícia de uma oportunidade, para um ou mais cargo disponíveis, o responsável pelo setor deve notificar ao departamento de RH para que ele tome as providências necessárias para o suprimento das vagas. (SANTOS, 2017).



Figura 1 – Recrutamento e seleção



Fonte: Coalize, 2020

“O recrutamento refere-se ao processo que decorre entre a decisão de preencher um cargo vago e o agrupamento dos candidatos que preenchem o perfil da função e reúnem condições para ingressar na empresa” (CÂMARA et.al. 2003, s.p.);

De acordo com Oliveira (2006), quando o recrutamento começa o gestor tem por obrigação verificar todas as demandas, responsabilidades e obrigação ao qual o cargo exige. O recrutamento pode ser feito interna ou externamente, de acordo com as exigências do cargo, a política e as estratégias da organização.



6 RECRUTAMENTO INTERNO

Recrutamento interno acontece quando é realizado com funcionários da própria empresa, dando oportunidade para que seus próprios funcionários sejam valorizados, ou seja, subindo de cargo, ou indo para um setor de melhor aproveitamento.

Contudo, para participar do recrutamento interno, os colaboradores precisam participar de algumas avaliações, como as de desempenho e verificar se o indivíduo está apto para o cargo.

Para Chiavenato (2006), esse tipo de recrutamento oferta algumas vantagens, entre elas:

- Economia;
- Índice de validade e de segurança maior;
- Auxilia a manter os funcionários motivados;
- Treinamentos na própria empresa;
- Cria uma competição saudável entre eles mesmos.

Contudo, Chiavenato (2006), também alega que o recrutamento interno pode trazer algumas desvantagens, como:

- Bloqueio de novas ideias;
- Experiências e expectativas frustradas;
- Pressão em torno dos funcionários que trabalham na empresa;
- Parcialidade dos recursos humanos;



Além destas desvantagens, este tipo de recrutamento pode ocasionar conflitos de interesses, entre aqueles que não conseguem ser promovidos. E de acordo com Chiavenato (2006 apud Coradini e Murini, 2009):

7 RECRUTAMENTO EXTERNO

De acordo com Chiavenato (2006), o recrutamento externo acontece através da busca externa para candidatos capacitados, que jazam disponíveis ou até mesmo que estejam ainda trabalhando em outras empresas a procura de novas oportunidades, também tem há a possibilidade de realizar o recrutamento através de empresas que possuem especialização em recrutar e selecionar pessoas para integrá-las ao mercado de trabalho.

Este recrutamento também pode acontecer através de indicações, anúncios em jornais, redes sociais, sites onde disponibilizam vagas de emprego, disponibilizando assim mais meios para poder preencher a vaga disponibilizada pela empresa.

8 SELEÇÃO DE PESSOAS

Após o recrutamento, entra a segunda fase do processo de contratação de pessoas, que é a seleção de pessoal. Este segundo processo é tão importante quanto o primeiro, o recrutamento busca pessoas que são teoricamente capazes de poder ocupar o cargo, a seleção de pessoas, é onde determina qual indivíduo é realmente capaz ou não para a vaga.

A seleção de pessoas faz parte do processo de provisão de pessoal, vindo logo depois do recrutamento. O recrutamento e a seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo: a introdução de recurso humanos na organização. Se o recrutamento é uma atividade de divulgação, de chamada, de atenção, de incremento da entrada, portanto, uma atividade positiva e convidativa, a seleção é uma atividade obstativa, de escolha, opção e decisão, de filtragem da entrada, de classificação e, portanto, restritiva (CHIAVENATTO, 2006, p. 11).



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br

O processo de seleção exige uma atenção a mais, pois para escolher o novo colaborador que atenda as expectativas da empresa, faz-se necessário através de distintos modos e estratégias, decidir quem conseguira a almejada vaga. A seleção de pessoas faz-se necessário para comparar as habilidades de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato.

Guimarães & Arieira (2005) assim se expressam:

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois ele precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa. (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p.12)

Para Martins (2007):

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal. (MARTINS, 2007, p.10)

Ela costuma ocorrer mais em casos de recrutamento externo, pois quando é realizado recrutamento interno, a empresa já conhece o funcionário e suas respectivas habilidades, não sendo necessário uma seleção.

9 GESTÃO DE PESSOAS

No início do século XX, foi quando a gestão de pessoas começou a ser estruturada, com ajuda da escola de Administração Científica, criando modelos de gestão que atualmente são indispensáveis para o ramo da administração.



O contexto da Gestão de Recursos Humanos é aperfeiçoado por pessoas e organizações. Hoje, busca-se por parcerias, com uma gestão motivacional e participativa, onde os colaboradores reconhecem que seu trabalho e suas condições estão mais adequadas às suas aspirações e isso influencia na sua produtividade (CHIAVENTO, 2010).

A Gestão de pessoas, é de fundamental importância para uma empresa ser bem-sucedida, nela se encontra os meios e técnicas para se administrar corretamente uma empresa, ajudando a torná-la mais produtiva e eficiente.

A gestão de pessoas refere-se, por um lado, às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento (BANOV, 2015, p. 11).

Contudo, é de extrema importância que o responsável pela gestão, saiba encontrar os profissionais corretos no mercado de trabalho e principalmente que saiba liderá-las corretamente, para que torne a empresa única perante a concorrência.

De acordo Chiavenato (2009), trabalhar com pessoas tornou-se uma competição para as empresas bem-sucedidas, lhes oferecendo uma vantagem quando bem praticada. O gestor deve possuir um comportamento mais humanizado, exercendo um papel de liderança para poder encontrar pessoas adequadas para a empresa.

De acordo com Vergara (2000, p. 09):

Gestão de Pessoas é um tema da maior importância. Primeiro, porque é no interior das empresas que passamos a maior parte das nossas vidas. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito, a escolher estruturas e estratégias, a realizar esforços de marketing, a administrar recursos financeiros, a estabelecer metas de produção, a definir preços e tantas outras decisões e ações. Dito de outra maneira, empresas não nasce da terra, no céu ou no mar. Elas são construções sociais. Se for assim, penetrar na sutileza das interações humanas e tentar desvendar-lhes a teia que tecem é de extrema relevância para que se possa entender o mundo dos negócios e nele atuar de forma consequente. (VERGARA, 2000, p. 14).



Por conta da necessidade de capacitar profissionais talentosos para as empresas, é importante que um profissional habilitado, no caso o gestor de pessoas, dê cumprimento ao recrutamento de forma eficaz, fazendo uma seleção eficiente, bem planejada e tendo acompanhamento contínuo do desempenho obtido, para a verificação dos resultados desejados.

O gestor de pessoas deve adornar os meios utilizados no processo de seleção dos candidatos tendo em vista a organização empresarial, buscando escolher por meios lógicos os profissionais, com os princípios e exigências da empresa, além de acatar a razão de vivência da área de gestão de pessoas que é o respeito ao ser humano. De acordo com Ribeiro (2008, p.10):

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que o trabalho teve como objetivo geral especificar as funções do gestor de pessoas como líder e suas contribuições no recrutamento de pessoal nas empresas, tendo como pergunta para pesquisa: “Como cumprir corretamente o papel de Gestor de Pessoas, contratando colaboradores eficientes?”. Para resolução da pergunta foi desenvolvida uma pesquisa teórica.

Como resposta à pergunta proposta e ao objetivo da pesquisa, pode-se dizer que para o gestor implementar seu papel corretamente, ele deve planejar impecavelmente como será a seleção de pessoal, recrutar, selecionar, capacitar e criar um ambiente produtivo dentro de uma organização é um trabalho que decreta um olhar crítico e prático, com o objetivo de acatar as demandas da empresa.

As sugestões para pesquisas futuras envolvem um estudo de caso, realizando entrevistas com os responsáveis pela contratação de novos colaboradores na empresa escolhida, realizar questionários, ver o que pode ser melhorado no sistema de contratação da empresa e como inovar.

Por meio da pesquisa pode-se entender como as empresas são importantes na implementação da seleção de pessoal, bem como no processo de liderança entre os membros.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br

Foi possível compreender a importância de saber identificar quais os elementos mais importantes para que uma empresa possa oferecer um ambiente de trabalho de qualidade para os empregados.

Após realizar breves considerações acerca das principais iniciativas que os líderes podem oferecer, buscou-se compreender a importância ou funcionalidade de cada processo de crescimento da empresa, observando assim que a temática poderá ser explorada com maior profundidade posteriormente.

O processo de recrutamento e seleção deve ser primordialmente bem acentuado e apurado pelo departamento de recursos humanos da empresa, sendo ele responsável para recrutar pessoas capacitadas para o cargo vago na organização.

Contudo, é nítido que para recrutar candidatos é necessário saber selecioná-los, fazendo uso dos meios necessários através da gestão de pessoas, que trabalha em conjunto com o departamento de recursos humanos, abonando a empresa colaboradores capazes, eficientes, produtivos para desempenhar suas respectivas atividades.

O desempenho da organização depende da eficiência com que seus funcionários trabalham. Portanto, é de extrema importância que os funcionários mais qualificados e satisfatórios sejam selecionados e é neste momento começa o processo de recrutamento e seleção. Os diversos processos de recrutamento e seleção apresentados neste trabalho, indicam que estas fases requerem um elevado nível de análise e planejamento para prosseguirem de forma segura e eficaz na administração das empresas.

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003

CARVALHO, Antônio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos v 1**. São Paulo, Pioneira Thonosn Learning, 2004



CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2015.

CORADINI, J. R.; MURINI, L.T. **Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa** *Disciplinarum Scientia*, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

COVEY, Franklin. **Passo a passo: aprenda como desenvolver a liderança dos colaboradores**. Disponível em: <https://franklincovey.com.br/blog/como-desenvolver-a-lideranca/>. Acesso em: 12 de Abr. de 2022.

_____. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de**

HERSEY, P. BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU 1986.

KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 21 out.2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. Da Revolução humana a revolução digital. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO, L.F. **Competitividade versus sistema de gestão ambiental**. Disponível em: http://www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ga_art_06.pdf>. Acesso em 20 de Abr. de 2022.

OLIVEIRA, Thais Fátima L. **Recrutamento**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/recrutamento/12987/>> Acesso e 02 de maio de 2022.

PORTER, L. W., LAWLER III, E. E., and HACKMAN, J. R. (1998). **Behavior in organizations**. New York: McGraw-Hill.



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SANTOS, Lesa Mara. **Gestão de pessoas: análise do processo de recrutamento e seleção**. 2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido em: 05/04/2023

Aprovado em: 09/04/2023

Publicado em: 11/04/2023