**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS COMO FATOR DE COMPETITIVIDADE**

ZANINI, Weslen de Almeida¹

**Resumo:** Com o mercado altamente competitivo, a busca por talentos é realizada minunciosamente pela Gestão de Recursos Humanos que tem papel fundamente dentro das organizações. Há empresas que por não ter essa gestão acabam contratando para realizar busca, contratação, aperfeiçoamento, gestão do capital humano, capital este que para a contabilidade é identificado com o símbolo do infinito, de maior valor para as organizações, por isso a importância de um Recursos Humanos da empresa totalmente apontado para o objetivo e política das organizações. Do outro lado temos os candidatos que algumas vezes detêm objetivos diferentes das organizações e por isso trocam de empresa de pouco em pouco, fazendo assim o mercado ainda mais competitivo, pois temos pessoas que começaram agora e mais aqueles que procuram oportunidades novas de emprego. Para tanto para segurar essa competitividade empresas têm investindo em lideres capazes de reterem talentos, ou seja, pessoas capacitadas para trabalharem com pessoas e ainda terem conhecimento do processo que empresa trabalha. Muitas vezes isso não é o bastante, restando talvez o que podemos chamar de cartadas finais que são a valorização (remuneração) de pessoas chaves para empresa. Em outras palavras, capital humano nada mais é do que os investimentos nos colaboradores das empresas e o reconhecimento de seus esforços diante da necessidade e exposição de seus esforços perante a política da empresa.

# **INTRODUÇÃO**

Com o mercado altamente competitivo e com as empresas cada vez mais buscando líderes para serem contratados, a Gestão de Recursos Humanos deixa de ser um departamento e passa a ser uma estratégia para uma organização, ou seja, cada vez mais cedo as empresas passam a trabalhar com a gestão de talentos. Com rapidez das mudanças tecnológicas, globalização da economia e a alta competividade entre as empresas e entres os países geram impactos à gestão de pessoas.

Grandes empresas e grandes diretores pensam sim em ter alta lucratividade, mas verão os Recursos Humanos com um diferencial, como uma estratégia, ou melhor, utilizarão destas ferramentas para extrair o melhor do mercado, o melhor capital intelectual que o mercado pode oferecer.

Sabe-se que o capital intelectual não e mensurável, mas uma equipe de gestores, com reuniões para discutir ideias, colocando conhecimento de mercado e trazendo exemplo de sucesso para dentro da empresa, com certeza é o diferencial para que as empresas possam ter alta lucratividade, gerando mais renda para seus colaboradores e investindo em ações sociais, ambientais e esportivas. Nesta busca por lucratividade, motivação e qualidade de seus colaboradores, alguns fatores motivam as pessoas a se comprometerem mais com a organização.

# **ALINHAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS ÀS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIAS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Em decorrência das grandes mudanças que acontecem no cenário competitivo, a gestão de pessoas é um desafio estratégico para muitas organizações. Embora seja um processo complicado, esse tipo de gestão está ganhando importância, pois o capital humano é o bem mais precioso de uma empresa, e pessoas satisfeitas e felizes geram mais produtividade.

Para Alonso (2013) todo processo produtivo de uma organização só se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, e um desses parceiros são os colaboradores, que através de suas habilidades e conhecimentos fazem o processo acontecer. “Nesse sentido, os responsáveis pela gestão de pessoas devem identificar, avaliar, promover e motivar o desenvolvimento de novas competências, essenciais para a organização.

Já para Chievenato (2010) objetivo é algo que se pretende alcançar em um determinado período de tempo. A partir disso se estabelecem as estratégias, que visam aproveitar oportunidades e neutralizar ameaças. Só assim, surge o planejamento estratégico.

Com o planejamento estratégico já traçado, o líder deve orientar seus subordinados sobre os planos e ações, facilitando o desenvolvimento do mesmo e buscando alcançar os objetivos que estão em pauta. Já a empresa deverá desenvolver competências em seus profissionais, assim eles irão aplicar seus conhecimentos, experiências e habilidades que foram adquiridas ao longo da vida.

Para aumentar o quadro de funcionários ou até mesmo por substituição, surge o processo de recrutamento e seleção. Segundo Chiavenato (2010, p. 123), “as organizações escolhem as pessoas que desejam como colaboradores e as pessoas escolhem as organizações onde pretendem trabalhar e aplicar seus esforços e competências”. E é através do recrutamento que a empresa irá divulgar suas oportunidades no mercado de trabalho, oferecendo-as para os indivíduos que possuem as características desejadas.

O recrutamento pode ser interno ou externo, onde no interno “ [...] o aproveitamento do capital humano já existente na empresa, serve como um grande fator de retenção e motivação” (ANJOS, 2015 p. 53).

Já no recrutamento externo, Chiavenato (2010, p.170), afirma que esse tipo de recrutamento atua com candidatos que estão disponíveis no mercado de trabalho, buscando aquisições de competências externas, e experiências que ainda não existem na organização.

Ainda sobre o assunto abordado, Chiavenato (2010, p. 171) afirma que o recrutamento interno ocorre através de promoções e transferências. Já o externo precisa abordar o mercado de trabalho, de modo que seja de maneira precisa e eficaz para alcançar e atrair os melhores candidatos. Algumas das técnicas de recrutamento são: anúncios em sites, jornais, revistas e cartazes, agências de recrutamento, e divulgação em universidades.

# **A QUALIFICAÇÃO DOS GESTORES PARA LIDAR COM PESSOAS**

O grande desafio de todo esse processo é a falta de critérios e o mau uso dos instrumentos, podendo gerar grandes perdas financeiras, perda de tempo e até de clientes, o processo ainda apresenta algumas falhas que devem ser ajustadas.

Depois do recrutamento acontece a seleção, onde os melhores candidatos são escolhidos para ingressar na empresa. “Os processos seletivos, em média possuem de duas há oito etapas, sendo estas eliminatórias com a finalidade de se chegar ao candidato com o perfil mais aproximado com o das qualificações exigidas pelo cargo”.  (OLIVEIRA, 2007, p. 33). Para que isso aconteça, algumas técnicas de seleção são aplicadas como: entrevista, testes psicológicos e de personalidade, e provas de conhecimentos.

Porém, de nada adianta traçar planos estratégicos, selecionar os melhores profissionais do mercado de trabalho se os gestores não souberem lidar com pessoas. Alguns agem de forma tão natural que nem percebem que fazem o papel de líderes, tanto em seu grupo de amigos ou até no seu setor de trabalho.

Sobre esse assunto Bispo (2012) afirma, diante de um universo globalizado e de uma gama de informações que impressionam, é indispensável dar apoio para aqueles que terão em suas mãos o comando dos times. Por esse motivo, as empresas estão atentas ao desenvolvimento de seus líderes e também atentas para preparar as lideranças que poderão assumir cargos estratégicos.

O líder deve ter os objetivos alinhados com sua equipe, e conhecer um pouco de cada colaborador, o potencial que cada indivíduo possui, saber coordenar, motivar, ser exemplo para que no final o resultado seja alcançado com sucesso.

No passado o líder não tinha muito contato com seu pessoal, havia uma liderança autoritária, no qual o que realmente importava era o resultado, o lucro. As pessoas eram tratadas como máquinas que podiam ser trocadas facilmente. Hoje o cenário é outro, o gestor deve estar atento com o clima organizacional, deve estar preocupado com o bem estar e a harmonia da equipe.

Conforme Sotilli, (2012) as empresas se humanizaram, e passaram a dirigir os holofotes para o capital humano, assim que perceberam que são as pessoas que fazem à diferença e que esse capital não lhe pertence, apenas está à sua disposição, enquanto for capaz de gerenciá-lo de maneira eficaz.

Para que o trabalho tenha um bom desenvolvimento, o líder deve ser otimista, motivado, participativo, e que saiba delegar tarefas e cobrar resultados. A personalidade de quem dirige interfere, e muito, no desenvolvimento da equipe.

O líder deve desenvolver um bom trabalho, para isso a empresa deve capacitá-lo, com programas de treinamento para lideranças. Esses programas desenvolverão a capacidade de conhecimento, interatividade. Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 60) afirma “treinamento é um processo sistemático de melhoria do comportamento das pessoas no alcance dos objetivos da organização”. Assim, todo ser humano poderá ser o que quiser a partir de suas potencialidades. Chiavenato (2010, p. 102) confirma.

Desenvolver pessoas não é apenas dar-lhes informação para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e destrezas e se tornem mais eficientes naquilo que fazem. É, sobretudo, dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que modifiquem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes naquilo que fazem.

Com um líder de competência em ação, sua equipe de trabalho também deve surpreender. Para que isso aconteça, o gestor deve verificar os problemas mais comuns de sua equipe, delegar atividades desafiadoras, conceder-lhes responsabilidades, elogiar, e avaliar o desenvolvimento de seu trabalho com frequência. Quando o colaborador consegue se adaptar com facilidade na sua equipe o resultado do trabalho em grupo se fortalece.

O autor Silva (2012) afirma que equipe não é somente o conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto, cada qual na sua função. O significado é mais profundo: a ideia é que cada integrante saiba qual é a sua parte no grupo, mas que leve em consideração o todo, valorizando o processo inteiro e colaborando com ideias e sugestões.

O líder também deve desenvolver seu próprio gerenciamento, concentrar-se nos seus pontos fortes. Porém muitos profissionais não utilizam esse benefício e podem fazer escolhas equivocadas, prejudicando tanto sua vida pessoal como a profissional. Conhecer e utilizar de suas forças faz com que o líder faça mais com menos.

Segundo o autor Simões (2014) as forças são o que você tem de melhor. Uma pessoa focada no seu potencial e comprometida com o alto desempenho tem maior chances de aproveitar oportunidades, se lançar em novos desafios e canalizar suas competências de forma efetiva, obtendo sucesso.

Da mesma maneira que as pessoas sabem de suas capacidades, elas também conhecem seus defeitos, suas incompetências. Isso faz com que o indivíduo participe mais do grupo, coopere mais, ele vai estar “aberto” a novas ideias, novos projetos, a opiniões diferentes.

Enriquecer os pontos fortes é muito importante, se não mais, do que melhorar os pontos fracos. As forças se tornarão pilares para que as fragilidades sejam trabalhadas com um melhor desempenho.

## GERENCIAMENTO DE SI MESMO

O autogerenciamento é uma atitude que poucos tomam, e ele vem acompanhado de motivações, inspirações. Seria um equívoco pensar que não há o que melhorar no ser humano, tudo é questão de aperfeiçoamento. Nossas forças também precisam ser aperfeiçoadas.

Trabalhar em harmonia é muito mais fácil, é ter um relacionamento interpessoal de excelência, contribuindo com toda a produtividade, com os melhores resultados. Mas isso só acontece quando as pessoas conhecem mais da vida de seus colegas, principalmente fora da empresa, fazendo com que cada um se coloque no lugar do outro, expressando opiniões e falando claramente sem que isso ofenda alguém. Isso mostra o quanto de maturidade o indivíduo tem. Quanto menos conflito houver, melhor será o crescimento.

Investir nesse tipo de relacionamento traz benefício para ambos os lados, para a empresa que irá ganhar em forma de produtividade, pois suas equipes terão muita integração, e os colaboradores terão autoconhecimento agregando suas experiências.

O que se leva da vida não é o que se tem, e sim o que se aprende. Se cada pessoa levar um pouquinho do que aprende com seu líder, seu colega de equipe, dos seus amigos, isso sim fará a diferença, não só no ambiente profissional, mas também no ambiente pessoal. O ser humano precisa estar bem consigo mesmo para conseguir estar bem com os demais, só assim poderá colaborar com sua família, seu trabalho, sua sociedade. Precisa-se de pessoas com caráter, educação, ética, comprometimento, coisas que deveriam ser básicas, mas que estão em falta nos profissionais. Essas qualidades são importantíssimas! Têm-se alguns desafios pela frente, mas com o aprendizado e o desenvolvimento do ser humano pode-se fazer com que as pessoas sejam melhores, comprometidas, responsáveis.

Sendo assim, observa-se como é importante o Departamento de Gestão de Pessoas dentro de uma empresa. Trabalhar com pessoas não é fácil. São ideias, opiniões, projetos diferentes, pois se está falando de seres humanos, que hoje podem estar bem, amanhã não mais. Mas, o mais bacana é que se podem desenvolver competências muito especiais nessas pessoas, transformando-as em colaboradores melhores, que terão uma base forte para que os objetivos da empresa sejam alcançados.

Planejamento traçado, um bom líder que teve capacitação da empresa, que desenvolva bem sua equipe, aceite ideias, sugestões, mudanças, isso fará toda a diferença no sucesso de uma organização.

3.2 CARACTERÍSTICAS DE UM TALENTO

A competitividade no mercado de trabalho é evidente, empresas exigindo mais, querendo resultados, resumindo, ou você dá resultado, ou você está fora. Termo muito forte a ser utilizado, no entanto não se pode mascarar a realidade, empresas cada vez mais estão sendo dirigidas por talentos, jovens talentos, que se destacam desde o momento da contratação. Mas, para isso não basta apenas a empresa querer que o colaborador cresça, mas o colaborador deve crescer também, ele tem que sair da zona do conforto, da mesmice, da tão temida rotina.

Segundo o autor Rossi (2012) afirmar que quanto mais pessoas você conhece (não estou falando de amigos de baladjeenhas), mas você percebe algo: há características em comum entre todas as pessoas que conseguiram / conseguem mostrar seu talento para o mundo. Nem todo mundo tem 100% dessas características, que somem ou afloram ao longo da vida. Mas, a maior parte são como armas do talento, presentes o tempo todo como veículo para que ele seja apresentado.

Como Ludmilla nos repassa lá em 2012, talento muitas vezes você não nasce sendo um, no entanto você pode, você consegue ir adquirindo durante o tempo, ninguém nasce sendo um líder, por exemplo, no entanto um líder se espelha em alguém e assim sucessivamente.

Dentro de vários talentos espalhados pelo mercado de trabalho, pelo mundo o talento proativo tem algumas características conhecidas, tais como:

Visão sistêmica: se antecipa nos problemas, se coloca no lugar do comunicador, vê o resultado de ser serviço e consequência, reflete lá na frente;

Trabalho em equipe: não tem medo de designar tarefas, ou não sente incômodo a trabalhar com pequenas e grandes equipes, além de ser convincente nesta característica tem que ter ótima comunicação e capacidade de persuasão;

Fora da rotina: trabalhos designados a estes talentos não se tornam rotinas, uma vez que o talento proativo sempre faz algo a mais do solicitado.

Comunicação: como dito no item Trabalho em Equipe, o talento proativo tem que ter ótima capacidade de persuasão, tem que vender ideias e conquistar o público;

Curiosidade: não se confunde com intrometimento, mas procura sempre conhecer outras áreas e processos, a fim de ajudar ele mesmo;

Conflitos ou problemas: neste quesito o talento proativo, em conflitos ou problemas no processo ou organizacional sempre procura colocar a vista sua opinião, sempre coloca disposto a resolver o problema e acabar de vez com os conflitos gerados por tal situação;

O aprendiz: diante de um público com faixa etária acima, procura sempre absorver conhecimento, ou seja, está em um constante aprendizado;

Relacionamento: é aquele conhecido por todos, nem sempre está apenas disposto a receber informações, mas sim sempre disposto a passar informação com a sua capacidade de persuasão;

Zona de Conforto: definitivamente, zona de conforto com proatividade é o oposto um do outro, pois este profissional não está satisfeito com seu desempenho e função e quer sim tomar o lugar do diretor da empresa, claro com transparência, trabalho e reconhecimento;

Feedback: não é um problema para ele, muito pelo contrário, é mais um momento de aprendizagem e de saber como ele está sendo visto dentro da empresa.

Diante das características acima demonstradas sobre um talento proativo, devem estar pensando em que é o funcionário perfeito, no entanto tem um problema, o funcionário proativo não visa números, resultados para a empresa, mas sim, para ele primeiramente, o que algumas vezes, mesmo atendendo todos os quesitos acima não irá fazer de você um Diretor.

## 3.3 AUTOCONHECIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

Um bom líder, não é aquele que deixa o trabalho acontecer, ou coloca qualquer pessoa para desenvolver o trabalho, um bom líder deve saber tudo sobre o lado pessoal e profissional do colaborador, pois não basta ter milhares seguidores em redes sociais se o colaborador não conhece nada e ninguém. Eis um grande desafio para os líderes, pois, colaboradores não são como soldados que fazem conforme mandam, ou atendem ordens, colaboradores têm que ter responsabilidade, autoconfiança, têm de gerir a si mesmo, têm que ter flexibilidade e saber a hora de ouvir e falar.

Segundo Cabral (2013) toda pessoa possui o refúgio dos seus recursos pessoais, mas esse pode ser acionado de forma a não se desgastar se houver o controle das emoções ou ainda ser utilizado de forma a obter futura recomposição. Ela também consegue permanecer equilibrada em casos de fatores externos como críticas, perda de emprego, término de relacionamento e outros que vulneram o emocional. O conhecimento de si próprio não dá prioridade a opiniões ou respostas e sim estimula seus fatores positivos a detectar os negativos a fim de modificá-los favoravelmente.

Em outras palavras, o autoconhecimento e a preparação para notícias ou situações fora da rotina, quase se tem a reposta para todas as perguntas, no entanto primeiramente não irá se abalar sobre tal situação adversa.

O estímulo do profissional não deve ser nada mais além do que ele mesmo possa ser, por unicamente um motivo, não subir pela cabeça a fama e delegar quem não é preciso, motivar que já está motivado, ou até mesmo punir aquele que não faz parte do processo, o profissionalismo em primeiro lugar.

Neste item a arte da estratégia em gestão de pessoas está cada vez mais administrando conflitos e gerenciando recursos escassos, o autoconhecimento é cada vez mais solicitado, pois cabe ao líder capacitar, reter, encaminhar e integrar.

Aprender sobre si próprio não basta, é necessário que haja uns vértices na vida organizacional em metas e objetivos pessoais. Os colaboradores contribuem com trabalho, esforço, conhecimento, dedicação e esperam salários, benefícios, retribuições e satisfação, isso deve ser equilibrado da seguinte maneira:

O líder deve conhecer seu pessoal e sua empresa, insistir no realismo, estabelecer metas e prioridades claras, concluir o que foi planejado, recompensar quem faz, ampliar as habilidades de pessoas através de curso e treinamentos, oferecer uma causa, não apenas tarefas, formar outros líderes e não seguidores, fazer acontecer e não apenas planejar e o mais importante, inspirar seus valores, não apenas pelo carisma.

## RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO TRABALHO

Não basta ser competente, é preciso saber se relacionar no trabalho e fora dele. Afirmação tanto quanto complexa, mas totalmente dentro da realidade, por exemplo, como um líder vai ser um líder se no lado pessoal ninguém aprova ele, ou vice e versa, então o lado profissional e pessoal está totalmente ligado um ao outro.

O que acontece, e muito dentro das empresas, é que o carisma, ou a grosseria de um lado é levado para outro lado, em que um dos dois irá ficar com déficit de atenção.

O autor Silva (2012) hoje o processo seletivo nas empresas, está mais voltado para a parte comportamental do que necessariamente para a parte técnica. Isto está acontecendo porque a parte técnica bem trabalhada, consegue se aprimorar, mas a questão de relacionamento é muito mais difícil. Existem pessoas que tecnicamente são excelentes, com potencial de crescimento enorme, porém não sabem trabalhar em equipe, não tem um relacionamento satisfatório para as pretensões da empresa, e estes profissionais ficam fora do contexto, causando mais frustração e desmotivação no indivíduo.

Como explanado pelo autor, hoje as organizações são muito mais interpessoais que técnicas, pois técnicas podem ser aperfeiçoadas e desenvolvidas, o interpessoal não, vem de crenças, culturas e é muito pessoal.

Um bom relacionamento interpessoal traz mais confiança às pessoas. Mostra a maturidade e o desenvolvimento de quem faz parte da equipe. Quanto menos conflito, maior é o crescimento individual, levando a coletividade a um patamar satisfatório tanto para parte gerencial, quanto para a parte do relacionamento das pessoas.

Para o autor Silva (2014) Existe um provérbio chinês que diz o seguinte: "Se você quer um ano de prosperidade, cultive trigo. Se você quer dez anos de prosperidade cultive árvores. Se você quer cem anos de prosperidade, cultive pessoas". Daí a necessidade e a importância das pessoas dentro de qualquer organização. Quanto melhor for o relacionamento interpessoal, melhor será o rendimento da equipe, e como consequência, mais facilidade para gerenciar e prosperar em metas individuais ou coletivas.

Voltando à tona o capital intelectual, infelizmente não é medido ou vai para o ativo das empresas, mas cada um sabe seu potencial, caso contrário não existiriam metas tão desafiantes.

# **4 CONCLUSÃO**

A valorização da criatividade, esforço, comprometimento, foco pela organização vem ao encontro do capital humano das empresas, ou seja, o ativo mais importante que uma empresa pode ter.

Em outras palavras, capital humano nada mais é do que os investimentos nos colaboradores das empresas e o reconhecimento de seus esforços diante da necessidade e exposição de suas ideias perante a política/processo da empresa.

Atualmente, a concessão de ideias de um colaborador diante de sua organização está cada vez mais fácil, pois basta um acesso à internet e pronto, suas ideias já foram verificas se dão certo ou não, se outras empresas já utilizaram e se deu certo ou não, ou seja, a comunicação entre as empresas e seus colaboradores estão cada vez mais fáceis, cada vez mais dinâmico, a tendência é se tornar ainda mais fácil com a disseminação da internet via telefones, ou os famosos smartphones.

O capital humano é sim a fonte de riqueza para empresas, explanado em vários sites, e o ativo mais importante para a empresa, pois não é mensurável, ninguém é capaz de medir a capacidade de ser humano, no entanto o seu não reconhecimento em uma organização pode levar à frustação, e o que era ativo imensurável, pode virar despesas de desligamento de funcionários, o que isso quer dizer? Que pode ser que, seu maior capital humano vá pensar em seu concorrente, o que isso pode levar? A diferenciação no mercado, pois o mercado, além dos consumidores serem ainda mais exigentes, eles querem diferenciação, ou seja, existem milhares de empresas e cooperativas que industrializam o frango, no entanto o consumidor prefere aquele que é preparado mais rápido, por exemplo.

Para que o capital humano seja liberado e explorado pelos seus gestores eles devem amenizar as tarefas irracionais, trabalhos burocráticos, inúteis e as competições internas, ou seja, o ambiente de trabalho deve ser livre e leve onde todos possam expor suas ideias, e escutar as ideias dos outros, com isso a empresa pode criar um centro de aprendizagem e ideias, onde os colaboradores podem se reunir, discutir, trocar informações e ideias, automaticamente as empresas terão seus colaboradores motivados, pois os mesmos vão ter espaço para impor suas ideias em troca a empresa terá um colaborador com um valor agregado e de difícil substituição, sendo diferencial para os demais, montando assim uma trilha de carreira para o colaborador.

# **REFERÊNCIAS**

ALONSO, Vanessa. **Como alinhar gestão de pessoas e estratégia organizacional**. 2013. Disponível em: <<http://blog.sucessoclub.com.br/gestao-pessoas-estrategia-organizacional/>> Acesso em: 23/09/2018 às 19h58.

ANJOS, Amanda. **Recrutamento Interno X Recrutamento Externo**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos/rh.php?rh=Recrutamento-Interno-X-Recrutamento-Externo&idc_cad=aazmstc5m>> Acesso em: 23/09/2018 às 20h34.

BISPO, Patrícia. **Como preparar os líderes do amanhã?** 2012. Disponível em: <[http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/8068/como-preparar-os-lideres-do-amanha.html>. Acesso em 22/09/2018 às 21h40](http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/8068/como-preparar-os-lideres-do-amanha.html%3e.%20Acesso%20em%2022/09/2018%20às%2021h40).

CABRAL, Gabriela. **Autoconhecimento**. Disponível em: <[http://www.brasilescola.com/psicologia/autoconhecimento.htm>. Acesso em 23/09/2018 às 21h27](http://www.brasilescola.com/psicologia/autoconhecimento.htm%3e.%20Acesso%20em%2023/09/2018%20às%2021h27).

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3 Ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2010.

OLIVEIRA, F. Thaís. **Seleção de pessoal.** 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/selecao-de-pessoal/13196/>>. Acesso em 22/09/2018 às 20h30.

ROSSI, Ludmilla. **As Características Impulsionadoras do Talento**. Disponível em: <http://www.mochilabinaria.com.br/as-caracteristicas-impulsionadoras-do-talento/>. Acesso em 23/09/2018 às 20h38.

SILVA, Emiliano. **A importância do relacionamento interpessoal para as organizações**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-relacionamento-interpessoal-para-as-organizacoes/63484/>>. Acesso em: 23/09/2018 às 17h15.

SIMÕES, Thaís. **O autogerenciamento como fator importante para o sucesso**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-autogerenciamento-como-fator-importante-para-o-sucesso/79090/>>. Acesso em: 22/09/2018 às 21h15.

SOTILLI, Patricia**. O papel do líder na empresa, algumas funções básicas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-papel-do-lider-na-empresa-algumas-funcoes-basicas/66035/>>. Acesso em: 25/09/2018 às 22h55.