

RELAÇÕES HUMANAS

HUMAN RELATIONS

Luciana Leão da Fonseca Lourenço¹

Filipe Capeletti²

Suelen Moreira³

Amanda Fonseca de Albuquerque⁴

Andria Klug Lemões⁵

Laerte de Azevedo Gasque⁶

RESUMO: O presente trabalho é sobre a importância das relações humanas. Este apresenta uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto. Dentro desta temática, definiu-se importante apresentar informações referentes a relações humanas; conceituar e caracterizar líder e liderança e, apontar informações indispensáveis sobre gestão de pessoas. Atualmente as relações entre líderes e liderados é motivo para problemas institucionais, assim, são adicionadas diferentes informações sobre líder e liderança. Bem como os tipos de líderes existentes e as suas características. Referenciais teóricos são apresentados para ficar explícito o quanto é importante os grupos e as suas relações. Todas as instituições são compostas por pessoas, assim, cada vez mais é necessário estudar as diferentes relações e a importância do ser humano. Uma vez que o poder nos grupos sociais tem de ser exercido com capacidade e eficiência e, para tal, a atualidade exige um líder e uma liderança aptos para esta atividade. Sendo assim, o líder deste século precisa apresentar determinadas características indispensáveis como: carisma, simpatia, capacidade de interação, dentre outras.

193

Palavras-chave: Relações Humanas. Líder. Liderança. Grupos.

ABSTRACT: The present work is about the importance of human relationships. This presents a bibliographical research on the subject. Within this theme, it was defined important to present information regarding human relations; conceptualize and characterize leader and leadership and point out indispensable information about people management. Currently, the relationship between leaders and followers is a reason for institutional problems, so different information about leader and leadership is added. As well as the types of existing leaders and their characteristics. Theoretical frameworks are presented to clarify how important groups and their relationships are. All institutions are composed of people, thus, it is increasingly necessary to study the different relationships and the importance of human beings. Since power in social groups has to be exercised with capacity and efficiency and, for that, the present demands a leader and a leader capable of this activity. Therefore, the leader of this century needs to present certain indispensable characteristics such as: charisma, sympathy, capacity for interaction, among others.

Keywords: Human relations. Leader. Leadership. Groups.

¹Licenciatura em Letras/ Português e respectivas Licenciaturas. Pós-graduação: Análise Criminal/ Políticas Públicas/ Gestão do Sistema Prisional/ Gestão Pública/Segurança Pública.

² Bacharel em Direito Pós-graduação em Direito Penal. Pós-graduação em Administração de Pessoas Pós-graduação em Gestão do Sistema Prisional.

³ Graduação em Educação Física.

⁴ Graduação Direito.

⁵ Graduação em Enfermagem Pós-graduação em UTI, Urgência e emergência.

⁶ Graduação em Ciências Econômicas. Pós-graduação em Sociedade e Política do Rio Grande do Sul.

Pós-graduação em Contabilidade, Perícia e Auditoria. Pós-graduação em Segurança Pública e Inteligência.

INTRODUÇÃO

A presente pesquisa aborda o tema Relações Humanas, visto que o mundo está passando por grandes mudanças sociais e culturais, estas exigem um novo posicionamento e uma nova forma de agir com as pessoas. Visto que na atualidade: mandar, ordenar e comandar não satisfaz mais as necessidades humanas.

Este tema foi selecionado, pois guarda em si importante aspecto relacionado às ciências sociais. Sendo a Sociologia a ciência que estuda a sociedade, pesquisar sobre as relações humanas é de suma importância para todo graduando deste curso. Sabe-se que todo profissional deve saber agir diante das diversas situações conforme as necessidades que precisam ser atendidas. Desse modo, surge a problemática: qual a importância das relações humanas?

Assim, o objetivo principal deste estudo é denotar sobre as relações humanas. Para tal, os objetivos secundários são: apresentar informações referentes a relações humanas; conceituar e caracterizar líder e liderança e, apontar informações indispensáveis sobre gestão de pessoas. Em qualquer instituição é de suma importância ter uma liderança que funcione.

Diante da atualidade, as instituições devem criar maneiras de pensar e abordar a competitividade como um novo desafio, pois o setor de Recursos Humanos deveria ser avaliado pelo valor que ele representa a instituição, seus clientes, investidores e funcionários, e não apenas pelo fato de recrutar, selecionar e contratar pessoal.

Logo, os elementos de um grupo não só atuam uns sobre os outros reciprocamente como também atuam juntos de uma forma mais ou menos uniforme. Isto por que, o grupo forma um sistema aberto de interação onde os seus elementos têm um objetivo comum. Cada grupo tem as suas características, sua interação, sua estrutura, seu sistema, sua coesão, suas normas e suas metas, dentre diversos pontos que podem ser citados e analisados.

Conforme o método de abordagem, será realizada uma pesquisa bibliográfica ou documental, ou seja, uma pesquisa teórica, de revisão de literatura, em que existem apenas consulta a: artigos; livros; estudos e, documentos diversos. Desta forma, foram apresentados os autores: Fregoneze (2014), Chiavenato (2003), Ferreira e Smith (2009), Minucci (2009), Vergara (2000) e Maslow (1954). E serão também apresentados Ulrich (2003), Shermerhorn (1996) e Robbins (1999), dentre outros para que se consiga apresentar informações pertinentes sobre as relações humanas.

Assim, será abordado: os grupos e as relações humanas que apresentará informações gerais sobre a vida em grupo, características e conceitos e, dentre estes, será denotado sobre o

poder, visto que este é responsável por grande número de interações sociais.

1.OS GRUPOS E AS RELAÇÕES HUMANAS

A raça humana organiza-se em sociedade, assim, desenvolve atividades responsável pela interação entre si, e esta pode ser de forma direta ou indireta. Desta forma, a vida em sociedade faz com que os seus atos acabem refletindo na realidade do grupo. A vida organizada em sociedade tem o seu desenvolvimento em grupos que acabam interagindo uns sobre os outros. E assim, nesta complexidade de relações, ocorrem inúmeras que por consequência formam grupos, e nestes grupos, de acordo com as suas características próprias e semelhanças, são desenvolvidas determinadas ações.

Em cada grupo, de acordo com as suas atividades, ocorrerá interação sempre que uma das pessoas depender de outra. Minucci (2009), afirma que num grupo há interação sempre que uma pessoa reage diante ao comportamento de outras. Sabendo-se que os elementos do grupo: as pessoas atuam umas sobre as outras reciprocamente, bem como atuam juntas num sistema razoavelmente uniforme.

Visto que para Minucci (2009), não basta ter-se pessoas juntas para formar um grupo. Pois, segundo este, pode existir famílias que habitam juntas, mas não convivem juntas, ou seja, no momento em que num conjunto de pessoas, estas não interagem juntas, estas não formam um grupo. Sendo assim, sabe-se que o grupo forma um sistema aberto de interação. Outro exemplo de pessoas juntas que não formam um grupo, é o caso de operários que trabalham juntos numa mesma função, mas não desenvolvem atividades que os caracterizam como grupo. E por consequência, verifica-se que as características de um grupo podem ser observadas quando as pessoas envolvidas reúnem-se com determinado objetivo comum e assim, cada uma assume o seu papel neste grupo, e neste convívio, umas com as outras, podem desenvolver: simpatias, apatias e antipatias, normas e valores que os tornam um grupo. É nesta vivência grupal podem ser originadas normas que passarão a exercer ação sobre os outros e assim, pode ser formada uma estrutura organizacional.

Ainda em Minucci (2009), este afirma que cada grupo terá a sua própria personalidade dentro dessas características, ou seja, na vivência grupal, nas relações que ocorrem no cotidiano, juntos, um interagindo sobre o outro e juntos, desenham o grupo que formam. Logo, um conjunto de pessoas reunidas pode ser determinado grupo quando se pode verificar que cada uma delas está a ser afetada pelas outras que compõem o seu grupo. Verifica-se que as pessoas no seu cotidiano reagem com relação aos outros, por meio da interação.

Como diz Minucci (2009), a interação é um complexo de ações e reações que compreende os meios pelos quais as pessoas relacionam-se umas com as outras, levando a efeito tarefas de: desenvolvimento, manutenção, crescimento e coesão. E ainda, a interação poderá ser verificada entre duas pessoas, entre uma pessoa com o grupo ou ainda entre grupos. Também é válido verificar as formas pelas quais esses membros exercem a sua influência na interação: positiva, negativa ou neutra. E ainda, esta interação refere-se às modificações de comportamento que se dão, quando duas ou mais pessoas encontram-se e entram em contato.

No cotidiano, as pessoas influem umas sobre as outras mediante o emprego de: linguagem, símbolos, gestos e, ou postura. Todo grupo deve ter as suas normas. Os membros começam a pensar e agir do mesmo modo, para gozar dos resultados de participação do grupo. Tudo isso porque, conforme afirma Minucci (2009), o processo de viver juntos reforça certos sentimentos e atitudes no comportamento de cada membro.

A interação entre as pessoas reforça certas atitudes e distorce certos tipos de comportamentos. Os membros do grupo acabam vivendo os sucessos do grupo e sofrendo intensamente as suas falhas. A coesão de um grupo poderá levar à pressão para que a pessoa conforme-se com a estrutura estabelecida. Os membros do grupo tendem a identificar-se com ele, pois isso os ajudará a satisfazer suas necessidades sociais. Quanto mais unido é o grupo, maior é a probabilidade de que todos se conformem estritamente às pressões pela inferioridade. Este tipo de grupo dificilmente aceita elementos novos.

Com base em Minucci (2009), este diz que o grupo torna-se mais coeso quando: é ameaçado, tem pequeno número de componentes, os elementos têm interesses comuns, bem definidos, salários equivalentes bem como nível social equilibrado, a comunicação entre os elementos se realiza com facilidade, sem bloqueios ou distorções, está isolado de outros grupos, o supervisor utiliza recursos de dinâmica de grupo na sua atuação e, ou obtém sucesso no trabalho; assim, grupos coesos são mais bem-sucedidos e grupos mais bem-sucedidos são mais coesos.

Logo, a coesão de um grupo depende de: o seu status, dimensões, homogeneidade, comunicação, isolamento, práticas de supervisão, ameaças de agressão, ou seja, pressão externa e, sucesso. Ainda é válido ressaltar que desde o seu nascimento, a pessoa passa por inúmeras situações sociais e que, muitas destas são estabelecidas com base na relação de poder que existe na vida social.

1.O PODER NOS GRUPOS SOCIAIS

Ao abordar o poder, faz-se necessário mencionar que este pode estar presente em todas as relações sociais, desde que determinada pessoa o possua e interaja na vida da outra com base no mesmo. Assim, serão passados conceitos com fundamentação teórica, objetivando apresentá-lo do ponto de vista legal, em especial referente às organizações públicas.

Dentre outros, o poder discricionário surge quando determinado evento possibilita diante Da lei, determinada margem de escolha, passando ao administrador estabelecer a solução maiscorreta em consonância com a lei. E assim, Pietro (2008) define que:

[...] a atuação discricionária quando a administração, diante do caso concreto, tem a possibilidade de apreciá-lo segundo critérios de oportunidade e conveniência e escolher uma entre duas ou mais soluções, todas válidas para o direito. (PIETRO, 2008, 49)

Embora, sabe-se que mesmo sendo um ato discricionário, não cabe ao poder judiciário analisar o mérito da escolha da administração e sim a legalidade do ato, se encontra conforme a lei. E ainda, a administração pode atuar também através do poder vinculado, que ocorre quando a própria lei estabelece como o administrador deve atuar, sem margem de escolha, e assim, Meirelles (2003) expõe:

O poder vinculado ou regrado é aquele que estabelece único comportamento possível a ser tomado pelo administrador diante de casos concretos, sem nenhuma liberdade para juízo de conveniência e oportunidade. (MEIRELLES, 2003,29)

Fica assim definido que quando são cumpridos os requisitos legais indispensáveis, na prática administrativa pública, esta deve ocorrer. Exemplificando, determinada instituição privada deseja alterar a sua área de calçada ou passeio e, apresentados todos os requisitos legais exigidos, não pode nenhum órgão público negar-lhe o direito de realizar tal alteração, visto que a lei concede alterações mediante requisitos preenchidos.

Percebe-se assim que a administração pública tem: poderes e deveres utilizados como ferramentas da administração para permitir satisfazer a suas sociais da coletividade. Apresentando assim meio para que o estado atue através de ações organizadas, sempre seguindo a lei. Sendo assim, com base no exposto, pode a administração pública atuar de forma discricionária, quando há margem de escolha no ato administrativo, quando assim a lei permite epode atuar de maneira vinculada, quando a lei já estabelece uma única conduta a ser tomada.

Sabe-se que nos grupos sociais poderes são conferidos para permitir atuação e o desenvolvimento do grupo. Mas, ainda há registros de desvio de poder e abuso do poder. O desvio do poder ocorre quando alguém toma a liderança mesmo não sendo sua responsabilidade, ou visando interesses individuais, de caráter pessoal, ou até mesmo na

intenção de causar transtornos a um desafeto. Sobre o excesso ou o abuso do poder, é quando o excesso extrapola o limite, ou seja, o excesso de poder ocorre quando caracterizai-se as atitudes além da sua competência.

2. LÍDER E LIDERANÇA

Com o avanço social, as exigências e as necessidades modificam, logo, as atitudes acabam exigindo um novo posicionamento do profissional envolvido em qualquer instituição.

Partindo das afirmações de Gil (2001), mais do que administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas tem que desempenhar o papel de líder. E, utilizando as palavras de Milioni (2013), o líder é o portador da autoridade legitimada, ou seja, aquele em quem se reconheçam motivos para ser ouvido, acatado e seguido. O líder é responsável pelo desenvolvimento da equipe e o sucesso de uma instituição depende muitas vezes da atitude do gestor, o líder precisa ser exemplo para dos seus seguidores. Existem geralmente dois tipos de pessoas no mundo, os que fazem acontecer e os que esperam acontecer, isto já faz parte das instituições, dá-se o nome a estas pessoas de “líderes e liderados”.

Pode-se notar que os liderados são aqueles que apresentam os problemas; já os líderes são aqueles que apresentam os caminhos para as soluções. Há dois tipos de pessoa: aquelas que vivem paralisadas pelo medo, e aquelas que sentem medo, mas, vão em frente de qualquer jeito. Não se deve ver a vida pelo lado das limitações, mas pelo lado das opções. Visto que como declara Bennis (1988), uma cultura organizacional saudável encoraja a crença em opções. Assim, cabe aos gestores desempenharem as atividades que envolvam o setor de departamento de pessoal ou de recursos humanos, procurando portar-se como um líder.

Ou seja, que as atividades desenvolvidas possam traçar um perfil para ser reconhecido como tal, além de ser ouvido, acatado e seguido. De acordo com cada realidade existem as necessidades e expectativas a serem superadas. Para Gil (2001), isso significa que os gestores precisam permanentemente atuar como líderes, já que liderança nada mais é do que a forma de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. Então, para ser um líder não é somente desejar, faz-se necessário apresentar uma série de características que juntas e trabalhadas, transformem a pessoa que as tem em líder.

Vergara (2000, p.88 e 89), apresenta uma lista em síntese das capacidades para ser um líder: ser ético, ter energia radiante, valorizar o trabalho das pessoas, pensar no todo e agir localmente, facilitar a comunicação, compreender que todo o mundo tem alguma coisa que pode

contribuir ouvir e ser ouvido, saber os seus pontos fortes e fracos, construir formas de autoaprendizado, visualizar o sucesso, possuir: iniciativa, comprometimento, atitude sinérgica, ousadia, tornar a informação sua ferramenta de trabalho, ter criatividade, possuir habilidade na busca de resolução de problemas, colaborar na formação de valores e crenças significantes, investigar minuciosamente, monitorar o ambiente externo e dividir a visão, objetivos, metas, estruturas, tecnologias e estratégias.

E, Hunter (2004) ainda acrescenta que a habilidade de escutar sendo o principal instrumento de liderança, a chave para o sucesso de um líder, é sem dúvida saber escutar o que os colaboradores têm a dizer a respeito da instituição é uma estratégia que além de ajudar na solução de problemas internos ajuda na gestão das pessoas envolvidas com a instituição.

Conforme o dicionário, o significado da palavra “Liderança”, e, de acordo com Scottini: direcionar, orientar e comandar. Porém, na área de gestão, o termo liderança possui muitas definições. Uma vez que a liderança pode ser praticada por determinado líder para se atingir objetivos de determinado grupo. E, dentre as diferentes variações de conceitos, Selznick (1971), diz que liderar não é tão somente ter controle ou autoridade, mas ter consciência ou não do papel assumido perante outras pessoas.

Nesta mesma definição, Robbins (1999) diz que liderança é como a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, isto por que os líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão de futuro, então, eles incluem as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a vencer obstáculos. Já Berg (1999), declara que é o processo interpessoal pelo qual o gerente motiva e influencia os subordinados a realizarem objetivos de trabalhos estabelecidos. Berg (199) ainda utiliza o termo “Gerente” para conceituar liderança. Contudo, ainda há visões mais radicais, porém representam mais a realidade, e neste campo, Schermerhorn (1996) diz que liderança é o processo de inspirar os outros a trabalhar pesado e a realizar tarefas importantes. Estes doutrinadores concordam que o principal objetivo é atingir as metas das organizações.

Bergamini (1994) aponta dois elementos comuns nas definições: o fato de a liderança estar ligada a um fenômeno grupal, visto que envolver duas ou mais pessoas e, reporta a um processo de influência exercido, de forma intencional, pelo líder sobre os seus seguidores. Ao abordar liderança, há a necessidade de um “ser” para exercê-la: o “líder”, visto que, cabe ao líder: motivar, direcionar e promover as ações e sobre líder, Druker (1992) aborda o líder como aquele que possui seguidores, obtém resultados, com responsabilidades. Ou seja, para Druker (1992), o líder é aquele que exerce a liderança eficaz e eficiente quando consegue

estabelecer de forma clara e objetiva a missão da instituição, através da proposição de metas, prioridades e padrões a serem seguidos. Logo, esse trabalho será realizado de forma mais produtiva, rápida e concisa se este líder conseguir se identificar com os seus liderados.

E ainda sobre líder, Blank (1999) vai denotar sobre a diferença de quem realmente é um líder quando fala que o que separa os líderes dos não líderes é o fato de o verdadeiro líder ter seguidores espontâneos, enquanto os outros buscam ou arregimentam seguidores. Em contrapartida, para que este possa ser aceito como líder é necessário que os seus liderados percebam nele um porto seguro, além disso, é o líder que os levará a satisfazer as suas necessidades. E assim, Chiavenato (1999) declara que: “O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajustar o grupo a atingir os seus objetivos ou a satisfazer as suas necessidades.” (CHIAVENATO 1999: 148-149).

Faz-se necessário que um líder saiba conduzir o grupo orientando para satisfazer necessidades do grupo e da instituição. E neste campo de ação, Fritzen (1992) afirma que, treinar um líder está mais difícil, não porque não existe disciplina por partes dos voluntários a serem

treinados, mas sim, porque há anos vem a acontecer à diminuição de líderes no mercado de trabalho. E, conforme as leituras realizadas, está cada vez mais difícil a figura do líder “nato”, visto que em muitas instituições, pessoas, que são intituladas líder com o único objetivo de exercitarem a Liderança.

Assim, se faz necessária a consciência que para a instituição pensar em desenvolver um treinamento de líderes, primeiramente necessita um aperfeiçoamento em grupo, juntando líderes e participantes da instituição, para que as circunstâncias apontem qual o membro do grupo consegue ser um líder. Porém, não se pode esquecer as atitudes de um líder diante os seus liderados, e assim, Crosby (1991) declara que, a melhor reputação que um líder possa ter, é exibir uma conduta ética em tudo o que faz, todos os líderes que tem esse comportamento são merecedores de confiança, e são muito respeitados. Pois, fazem o que deve ser feito, transpiram energia, essa energia pode ser fisicamente e visivelmente sentida, porque trabalho feito com energia por um líder resulta em entusiasmo geral pelo grupo.

Um bom líder pode ser mais fácil de ser aceito pelo grupo, se conduzir interesse vital nas decisões e ações com muita simpatia sobre o grupo. Se o líder conseguir fornecer respostas e caminhos, ele consegue uma obediência total por parte do grupo. De acordo com os autores, treinar um líder não é difícil de fazer, basta o líder examinar as suas próprias atitudes, o fator

mais importante para a eficiência do grupo é a inteligência do líder, ele tem que saber trazer pessoas para perto de si, um líder tem que usar muitos meios sutis e complexos para exercer a sua influência e motivar o grupo para que eles também sejam criativos e eficientes.

Cabe a um líder desenvolver a sua própria personalidade no trabalho que faz, ter iniciativa, autonomia, cooperação e solidariedade, qualidades indispensáveis a um bom líder. E, diante disso, Sutton (2011) afirma que, ainda assim, quando as pessoas procuram (ou sonham com) um bom líder, elas querem mais do que alguém que não seja um ignorante certificado.

As pessoas necessitam um líder civilizado que faça muitas coisas bem, porque tratar as pessoas com dignidade é algo que os líderes habilidosos fazem, mas não é a única coisa, a maioria das pessoas não quer apenas ser um líder medíocre. A grandeza somente vem com muito esforço, fazendo muitas coisas pequenas bem, levantando depois de cada tombo e ajudando as pessoas irem adiante a cada susto.

E ainda, Crosby (1991) consolida que, surgindo um problema, alguém tem de manter isso nas mãos, alguém deve saber quando e a hora de fazer algo de que ninguém mais se deu conta, e essa pessoa é o líder. Bem informado, possuidor de habilidades interpessoais, um líder ouve tudo, vê tudo e sente tudo que acontece no grupo. Isto porque um líder, simultaneamente, que vê as necessidades de cada um dos componentes do grupo, consegue designar alguém para conduzi-los, sob sua supervisão clara.

Pode-se aprender a ser um líder, na verdade, é assim que se torna um líder, ele tem que gostar de aprender. O constante fluxo de informações e as modificações de ideias que surge na instituição exigem que o líder esteja sempre aprendendo, ninguém consegue na vida dizer que sabe de tudo, mesmo hoje, onde as instituições estão a investir em qualidade, muitos líderes acham que já aprenderam o suficiente, um comportamento indeciso produz resultados fracos, para isso o líder tem de gostar de aprender.

Com base nos autores citados, os melhores líderes vencem porque continuam a dar conta, pouco a pouco, de uma montanha de tarefas tediosas, interessantes, divertidas, gratificantes, triviais, frustrantes e, muitas vezes ridículas, é o único caminho para tornarem e continuarem a ser grandes chefes.

De acordo com Sutton (2011) afirma que, os líderes são importantes, porque quase todas as pessoas que trabalham têm líderes, são líderes ou desempenham ambos os papéis. Os líderes são importante para todos os que supervisionam, mas mais ainda para seus subordinados imediatos, aqueles que vêm logo abaixo da ordem hierárquica, que orientam e avaliam de perto, e que lidam com as suas virtudes e limitações, dia após dia. O sucesso e fracasso de cada líder

dependem de quanto ele consegue navegar em meio a essas relações humanas.

Assim, o líder natural possui peculiaridades que o diferenciam dos demais membros da equipe até mesmo na forma de conduzir as atividades propostas e não estando na direção do empreendimento. Para Faria (1982), o líder é seguido de forma espontânea porque consegue unir o grupo, levando-o coeso na perseguição dos anseios comuns, mantendo um bom relacionamento e, além disso, “possui grande identificação com os seus companheiros”.

Sendo assim, o líder pode ter cargo de chefe; porém, se para ser chefe basta adquirir o cargo, para ser líder deve haver treinamento com a finalidade de se desenvolverem e aperfeiçoarem qualidades natas. Outro exemplo claro de liderança foi a Madre Teresa de Calcutá, que se abnegou das suas ambições para dedicar-se aos mais necessitados e conquistou a admiração e o respeito de uma sociedade como um todo. Para justificar os seus atos ela disse uma frase: “Eu sou como um lápis na mão de Deus que escreve uma carta de amor para o mundo.”. (MADRE TERESA DE CALCUTÁ). Mais do que dito anteriormente sobre as habilidades natas e adquiridas. O líder precisa ter a habilidade de reunir todas numa só, o poder de influência.

Sendo assim, visando resultados positivos, o líder deve considerar a sua relação com os colegas: a sua supervisão e o seu apoio, observando os seus liderados e as suas atividades para conseguirem juntos, atingir os objetivos determinados.

3. LÍDER DO SÉCULO XXI

Após a leitura dos registros de Ferreira e Smith (2009), no que diz respeito de como tem de ser o líder deste centenário, pode-se afirmar que se faz necessário que a pessoa que deseja ser um líder seja diferenciada, ou seja, a sua postura não pode ser embasada somente por ser detentor de poder e por isso ter atos autoritários. Deve apresentar habilidade para conduzir a sua autoridade, objetivando contribuir nas ações, participar do planejamento e de alguma forma possibilitar uma fácil comunicação com outros setores, assim, interligado diferentes pessoas de acordo com as necessidades existentes.

Desta forma poderá este líder fornecer os meios necessários que os seus liderados precisam para, não só realizar as atividades cotidianas, como também, superar as dificuldades. E nesta relação, torna-se possível que sejam desenvolvidas relações de influência e motivação. Uma relação de trabalho deste tipo tende a estimular os liderados, bem como colaborar para o sucesso do projeto em execução. Deve socializar as responsabilidades de maneira sutil, vinculando o sucesso de cada membro ao sucesso do grupo.

As relações de grupo podem exigir que o líder posicione-se com base no seu poder de liderança, mas, este líder diferenciado deve manifestar-se substituindo o autoritarismo por ações embasadas nos teóricos a denotar sobre o desenvolvimento das relações organizacionais serem mais humanas, ou seja, que este estabeleça ações com base no respeito e na valorização de cada pessoa envolvida. Visto que enquanto chefe ou gerente, a suas atitudes são de suma importância.

E assim, abordando sobre líderes, Ferreira e Smith (2009), declaram que antigamente estes tinham seus posicionamentos e práticas profissionais que visavam manter seus liderados sem acesso ao conhecimento. Pois, de acordo com os autores, os líderes do passado tinham a crença de que quando mais ignorante era o liderado, mais fácil era sua manipulação com atitudes que tinham por objetivo intimidar e impor suas exigências.

Atualmente, de acordo com o cenário existente, torna-se admissível apontar alterações nos grupos organizacionais, visto que, muitas das vezes, a pessoa pretendida se manter como líder através de ações realizadas por líderes de antigamente, este pode ser tomado pelo fracasso. Isto porque as relações evoluíram e, a ingenuidade e a submissão esta presente em poucos seres humanos.

Se determinada pessoa deseja atingir o sucesso enquanto líder na atualidade, faz-se imprescindível: habilidade, paciência, humildade, dar apoio, disciplina, respeito e compromisso, além de impor-se colaborando enquanto ser humano e não somente uma peça da engrenagem organizacional. Os dias atuais exigem que o líder seja capaz de manter os seus liderados motivados, pois, a motivação pode aumentar a capacidade de produção e a facilidade de que metas sejam atingidas.

Sobre a nomeação de um líder, Ferreira e Smith (2009), declaram que atingir a condição de líder, este cargo é conquistado tendo por base a habilidade em atuar diante das diversidades com respeito e concomitantemente, com base na realidade em que está inserido, desenvolver a suas atitudes visando o bem de todos os envolvidos e o sucesso organizacional. Os autores registram que o líder do futuro será o que respeitar os seus liderados, deixando e até incentivando a expansão do conhecimento e das aptidões do grupo, assim, desenvolvendo o seu poder de liderança de uma maneira mais humana. E, através destas ações positivas, respeitando o seu grupo, um líder poderá de fato conquistar o respeito deste.

E ainda, cabe a todo líder estabelecer a suas ações tendo por base: a ética, a justiça, o equilíbrio e a sua motivação. Pois, atitudes que demonstrem o seu entusiasmo pelas atividades desenvolvidas podem contagiar todos os envolvidos na organização. Em suma, a nova definição

de líder extingue atitudes autoritárias embasadas simplesmente no poder, valorizando-as com base na autoridade motivadora. Assim, as atitudes de liderança, em vez de estabelecer o controle através do amedrontamento, o realiza através da motivação da equipe, para que se tenha liderados mais seguros, que serão seres mais dignos e indispensáveis para o pleno desenvolvimento das tarefas.

Sendo assim, o líder deve ser sensível, capaz de captar e compreender as deficiências urgentes dos seus liderados. E ainda, tem de ser otimista e positivista com capacidade de haurir confiança, desta forma fazendo que o entusiasmo esteja sempre presente na sua equipe. E ainda, é primordial, parar continuar a sua atividade de liderança, a sua habilidade de servir, visto que no momento em que corresponde positivamente aos seus colaboradores, adquire proporcionalmente capacidade em servir bem.

Ainda referente à liderança na atualidade, Ferreira e Smith (2009), afirmam que o líder precisa estar em contínua atividade e atualizado, buscando sempre o seu aperfeiçoamento para aprimorar as suas capacidades para assim demonstrar confiança aos seus liderados. Além disso, cabe ao líder ser mestre na área em que atua, visando desenvolver as suas atividades com extrema competência. Logo, o novo líder tem de deter conhecimento sobre a psique humana.

E ainda, a liderança exige que se compreenda e se respeite a parte imaterial da organização, buscando saber desenvolver as suas atitudes diante as diferenças, construindo uma equipe harmoniosa e cooperativa, onde todos os seres envolvidos possam se sentir: integrados e valorizados. Sabe-se que os grandes líderes são pessoas que apresentam capacidade de conduzir um projeto com dedicação máxima, gosto por sua atividade e motivação. Desta forma, atua com amor, afeto e fé no que desenvolve ou visa desenvolver, podendo assim cativar pessoas e as atrair para perto de si. É com essa demonstração de influência positiva e motivadora, que pode surgir a possibilidade de uma liderança duradoura e eficaz que pode conseguir produzir mais e melhor.

Porém, ainda é válido registrar, que por ter de ser sensível, o líder não tem de ficar a mercê dos seus liderados. Ao invés disso, o líder tem de fazer com que os seus liderados possam se sentirem bem diante de um comando humanitário, eficaz, planejado, justo, organizado e harmônico. E, estabelecido o ambiente de trabalho, com base no humanismo, todo ser que não conseguir estabelecer entrosamento, tampouco poderá ser considerado colaborador. E, daí, surja habilidade gerencial de um líder que se inicia no processo de seleção de pessoal, passando pelas alterações necessárias e termina diante de uma intervenção quando necessária. Sendo assim, espera-se do novo líder atitudes com determinada autoridade com eficácia, sem,

em nenhum momento, ser autoritário.

Dentre os tipos de líderes existentes, existe o classificado como líder nato. Um tipo de pessoa que se destaca em atividades de comando. Porém, aqueles que não são deste tipo, podem construir a sua liderança, visto que o ser humano não nasce pronto, vive em constante modificação. Um desenvolvimento pessoal que exige contínuo aprendizado de forma consciente ou inconsciente. Podendo o caráter de um líder ter sido desenvolvido na família ou na sociedade em que atua. Ainda há lideranças que podem ser construídas com muito trabalho seguindo as exigências impostas pela realidade.

E a vida em sociedade exige a todo momento preceitos de liderança, seja no papel de chefe de família ou de um grupo de amigos, ser um bom líder se faz necessário. Para se viver em sociedade é indispensável ter algum conhecimento dos preceitos de liderança. Diante de tudo isso, este novo líder que o século XXI exige, tem de primeiramente ser conhecedor da sua própria essência, ou seja, conseguir definir-se como ser humano (autoconhecimento).

Em busca do seu autoconhecimento, necessita realizar uma introspecção, examinando e estudando os seus sentimentos, identificando as suas falhas e as suas qualidades, relacionando os seus pensamentos, sentimentos e atitudes. Pois, para liderar, um ser necessita conhecer a si mesmo primeiramente. Pois, a liderança exige que este tenha de apontar, classificar e conduzir os seus sentimentos de forma controlada e extinguindo a suas emoções negativas. Pois, necessita controlar-se para poder entender o outro, assumindo o lugar do outro para melhor análise.

Faz-se necessária a conscientização da importância da presença da harmonia na equipe, visto que se todos os envolvidos estiverem com sentimentos positivos e unidos, o sucesso individual pode levar ao sucesso do grupo e por consequência, do projeto em desenvolvimento.

Ser agrupados de acordo com características próprias. Para Robbins (2000), os líderes carismáticos têm nos seus seguidores aqueles que fazem atribuições de capacidade heróicas ou extraordinárias à liderança quando eles observam certos comportamentos. E, para Schermerhorn (1996), os líderes carismáticos são aqueles que desenvolveram as suas relações de liderança com seguidores especiais, e que inspiraram os liderados de modo extraordinário.

Esse tipo de líder é único e possui peculiaridades próprias e não precisam se esforçar para que os seus seguidores façam mais que o necessário para resolverem as atividades propostas. São exemplos de líderes servidores: John F. Kennedy, Martin Luther King jr, Mandela, Malcom X, Silvio Santos, Pelé, Getúlio Vargas, Lula, Adolf Hitler e outros. O que estes líderes possuem de comum é a confiança extremamente alta, domínio sobre o que estão a

fazer e principalmente fortes convicções nas suas crenças.

Para Daft (1999), são três os fatores que proporcionam a liderança carismática: a visão grandiosa de uma imagem de futuro com a qual os empregados se identificam; a configuração de um sistema de valores na corporação com o qual todos se comprometem; e a confiança nos subordinados em troca do recebimento da sua confiança completa.

Para Robbins (1996), o grande trunfo de um líder carismático está na visão que este possui ao apresentar os seus projetos aos seus liderados. Este o faz com tanta convicção, com tanta motivação que superam os interesses pessoais de cada um em prol desse novo objetivo. Assim, Robbins (1996) diz que todo líder carismático possui na sua personalidade: autoconfiança, visão, capacidade de articular a visão, fortes convicções sobre a visão, comportamento fora do comum, agentes de mudança e, sensibilidade ao ambiente.

Ainda de acordo com Robbins (1996), este tipo de líder utiliza método de transação para conseguir resultados perante os seus colaboradores que satisfaça a todos, seja através de ajustes nas tarefas ou por meio de recompensas, para que o resultado organizacional seja atingido. Robbins (1996) apresenta o líder transacional.

Passando a Schermerhorn (1996), a liderança transformacional é a liderança inspiradora que influencia os seguidores para alcançarem um desempenho extraordinário em um contexto de inovações e mudanças de larga escala. Sendo assim, os líderes transformacionais possuem a capacidade de promover mudanças em setores considerados imutáveis, através da valorização das qualidades intangíveis dentro do grupo, mas que podem construir relacionamentos e atividades que irão promover mudanças drásticas e que serão aceitas em prol do bem comum.

E ainda sobre os líderes transformacionais, Daft (1999) afirma que os líderes transformacionais são semelhantes aos líderes carismáticos, mas distinguem-se deles por suas habilidades especiais em trazer inovação e mudança.

Passando aos líderes interativos, estes se diferem dos demais pelo fato de estarem preocupados, em demasia, com o entendimento, com o consenso, e com a participação de todos

4. TIPOS DE LÍDER

Dentre os líderes existentes, ou que existiram em um passado inesquecível, estes podem os membros do Grupo na atividade organizacional. E implanta a ideia de que atingindo as metas do empreendimento, os colaboradores também conseguiram atingir metas pessoais. E sobre os líderes interativos, Rice (1998) explica que liderança interativa é um processo criativo,

considerado estimulante, deixando as ideias fluírem entre os diferentes grupos. Para ele, a interação entre as pessoas é a melhor qualidade nesta liderança. Desta forma, neste tipo de liderança ocorre a predominância da interação entre as pessoas que compõem determinado grupo e, entre grupos que formam a grande organização. Neste é primordial o convívio e a troca de experiências entre os envolvidos.

1. GESTÃO DE PESSOAS E RECRUTAMENTO

Ao abordar sobre gestão de pessoas, surge o questionamento de quando iniciou-se a gestão propriamente dita. Devido ao fato do homem viver em comunidade, pressupõe-se que a gestão de pessoas surgiu concomitantemente com a vida humana em comunidade. E diante desta suposição, Seiffert (2007), acredita que o início exato para o nascimento do gerenciamento da gestão de pessoas é incerto, porém deva ter ocorrido junto ao surgimento da vida humana em comunidade.

Denotando sobre a vida humana em comunidade, Carvalho, Passos e Saraiva (2008), afirmam que desde o nascimento de pequenas comunidades já se trabalhava, de uma forma ou outra com o controle e gerenciamento de pessoas, mesmo que naquele tempo fosse de forma mais simples, já se considerava como estudo de gestão de pessoas. Na constituição das civilizações mais remotas, do antigo oriente ao império napoleônico, havia alguma preocupação em avaliar pessoas para escolher aquelas mais aptas a executar uma dada atividade. No início, era realizado de forma a atender somente tarefas ou atividades específicas que seriam realizadas em uma determinada instituição.

E de acordo com Seiffert (2007), o surgimento do órgão de gerenciamento humano ocorreu precisamente na década de 20, onde o desenvolvimento e a estruturação sistemática das organizações, além das iniciativas dos trabalhadores na formação de sindicatos, aumentaram a necessidade da criação de um órgão especializado em gestão de pessoas.

E ainda Chiavenato (2003), diz que em meados dos anos 80, em função da globalização econômica, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e competitividade, as instituições passaram por experiências como a reengenharia, terceirização e diminuição de tamanho, dando início a novas concepções acerca dos indivíduos na organização.

Assim, o processo de recrutamento e seleção, conforme Carvalho, Passos e Saraiva (2008), afirmam que ainda que de forma empírica, foi especialmente voltado para determinadas especificações demandadas pelas tarefas a serem realizadas, baseando-se na qualificação e na especialização do segmento da instituição em questão. Nessa época esse processo era realizado

apenas para a satisfação em preencher e desenvolver as atividades em relação apenas àquela tarefa que estava ou iria ser desenvolvida.

De acordo com Seiffert (2007), este acrescenta que essas concepções passaram a sofrer influências em questões sociais e econômicas no mercado, onde o conhecimento e as habilidades passaram a ser estudados como fonte de riquezas, mas somente a partir dos anos 90. A necessidade por um estudo ou um trabalho sobre o processo de desenvolvimento pessoal ocorreu apenas após as grandes mudanças que o mercado competitivo se manifestou em prol de avaliar as habilidades e competências humanas.

E ainda, Chiavenato (2003) entre curiosidades e discussões sobre a terminologia utilizada para designar a administração de recursos humanos, afirma que esses fatores passaram a ser considerados como recursos humanos, e precisariam ser administrados, para que se possa extrair deles o máximo de rendimentos, e, posteriormente passarem a ser considerados como patrimônio e parceiros da organização.

Assim, para Chiavenato (2003) o processo de recrutamento e seleção desde o seu início, mesmo com as grandes transformações que sofreu ao longo da sua história, é a fonte de riqueza e desenvolvimento das organizações se trabalhado e avaliado para gerar satisfação tanto à organização, tanto ao candidato que está a procurar uma vaga no mercado de trabalho. Esse processo exerce um papel de fundamental importância no contexto organizacional, pois está diretamente ligado ao desenvolvimento e estrutura da instituição.

Segundo Chiavenato (2003) declara que se pode observar que cada organização possui uma cultura, portanto com o recrutamento e a seleção não difere, onde o processo pelo qual é realizado varia obedecendo à política adotada pela instituição. Sendo assim o recrutamento funciona como meio de comunicação, onde são divulgadas vagas para determinados cargos dentro da instituição e a seleção funciona com o papel de escolher, ou seja, decidir qual candidato irá se posicionar com um melhor desempenho ao cargo que lhe foi oferecido.

De acordo com Alves (2007) o recrutamento consiste em fornecer à organização um número suficiente de pessoas que se possam executar as tarefas e atingir os resultados, a partir de dados referentes às necessidades presentes e futuras de material humano. De modo que Carvalho, Passos e Saraiva (2008) afirmam que: o processo de recrutamento e seleção foi especialmente voltado para determinadas especificações demandadas pelas tarefas a serem realizadas, baseando-se na qualificação e na especialização do segmento operacional da instituição ou da indústria em questão.

O processo de recrutamento e a seleção, para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), se

constituem elementos estratégicos relacionados com a proposição de novos meios de ampliação da produtividade, e da competitividade, não sendo aceitável que a organização fracasse por falta de talentos decorrentes de erros no processo seletivo. De acordo com Chiavenato (2003), este declara que, o processo de recrutamento é uma das etapas mais importantes do processo de contratar um novo colaborador, portanto, recrutamento é o conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. Onde esses mesmos candidatos podem ser identificados interna ou externamente à organização de acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008).

O recrutamento interno é a busca pelo profissional dentro da própria instituição, ele pode ser avaliado como uma forma de motivação aos empregados pelo fato da valorização pessoal. Segundo Chiavenato (2003) “o recrutamento é interno quando havendo determinada vaga, a instituição procura preenchê-la através do remanejamento dos seus empregados”. Considerando a transferência de determinado funcionário de uma área a outra na qual esteja apto a desempenhar e exercer as funções do cargo oferecido.

Assim, confirma-se com Alves (2007), que recrutamento interno é a busca pelo profissional que se concentra na própria instituição, através da transferência, promoção ou ainda transferidos com promoção. E com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), este tipo de recrutamento costuma ser mais rápido e econômico para a organização, pois reduz custos com o processo de admissão de um novo colaborador, notando que depende apenas da possibilidade de o empregado ser transferido ou promovido de imediato.

Podendo afirmar que esse processo apresenta maior índice de validade e de segurança, pois o candidato já é conhecido pela instituição, isto de acordo com Chiavenato (2003). Esse processo gera maior satisfação entre os funcionários, pois se demonstra uma valorização ao desenvolvimento pessoal, criando uma maior credibilidade para a instituição. E, Ferrari (2008) acrescenta que é necessário que o recrutamento interno seja bem direcionado, analisando cuidadosamente as informações sobre os seus colaboradores, treinamento e planos de carreiras.

Já o recrutamento externo é busca pelo candidato no mercado competitivo, é a tentativa de trazer a organização novas mudanças satisfatórias e criar novas oportunidades ao mercado de trabalho. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o recrutamento externo caracteriza-se pelo preenchimento das vagas em aberto por candidatos que não fazem parte do quadro de efetivos da organização. O mercado muitas vezes oferece mudanças e novas ideias que devem ser trabalhadas e avaliadas na instituição de forma a trazer benefícios, e esse tipo de recrutamento é a oportunidade da instituição usufruir dos benefícios que a competitividade oferece.

O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. E, Chiavenato (2003), diz que o recrutamento externo incide sobre candidatos reais ou potenciais, disponíveis ou aplicados em outras organizações e pode envolver uma ou mais técnicas de recrutamento.

Assim, Alves (2007) afirma que permite que as pessoas com perfil desejado ao cargo sejam atraídas para a instituição, podendo obter melhor desempenho e eficiência, trazendo vantagens para a instituição, como novas ideias, renova e enriquece os recursos humanos, mas apresenta também algumas desvantagens, pois ele é um processo mais longo e caro e requer maior investimento no processo de adaptação do novo colaborador.

E ainda, há o recrutamento misto que é a mistura das fontes internas a organização com os recursos externos que o mercado oferece. Para Carvalho, Passos e Saraiva (2008), o recrutamento também pode ser misto, a utilização dos dois tipos de recrutamento tanto o interno quanto o externo. É um processo válido e com grande índice de satisfação tanto à instituição quanto aos candidatos e profissionais internos.

Em face das vantagens e desvantagens dos recrutamentos interno e externo, é a solução eclética que tem sido preferida pela maioria das instituições. O recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes interna com fontes externas de recursos humanos. E Chiavenato (2003) diz que, na prática, as instituições nunca fazem apenas recrutamento interno ou apenas recrutamento externo. Ambos, os recrutamentos complementam-se e completam-se.

Segundo Chiavenato (2003) essa forma de recrutamento interliga fontes internas e fontes externas de recursos humanos, representando um intercâmbio entre o mercado de trabalho e o processo de recrutamento e seleção. Assim, é importante saber utilizar os recursos disponíveis na instituição, usufruir das validades que o grupo interno da instituição oferece e, saber agregar ainda as riquezas oferecidas pelo meio externo.

CONCLUSÃO

Além da pandemia de Covid-19 que assola o Mundo, a realidade brasileira apresenta uma grande crise política e financeira, em determinados estados, o funcionalismo público está recebendo os seus salários parcelados. O momento caracteriza um alto índice de desemprego e umacompetitividade muito grande diante das vagas que surgem.

Assim, o profissional deste século necessita estar sempre em busca de teóricos e estudiosos que possam: além de enriquecer e ampliar o seu conhecimento, fornecer subsídios

para desenvolver um trabalho profissional excelente. De acordo com o objetivo principal deste trabalho, denotou-se sobre as relações humanas, e ao abordar tal tema, acrescentaram-se informações sobre liderança.

Cada vez mais se evidencia a importância das relações humanas, uma sociedade em crise exige diferentes informações sobre as relações humanas nas diferentes instituições. De acordo com a problemática, procurou-se verificar a importância das relações humanas e a liderança em uma instituição, e conforme a pesquisa realizada, uma boa relação entre os integrantes de um grupo pode facilitar o seu desenvolvimento.

Logo, para atingir uma boa gestão, toda instituição necessita de uma liderança eficiente e para tal, um líder que consiga: ao mesmo tempo, em que lidera, ordena e manipula o grupo; consiga estimular e mantê-los focados no sucesso da instituição em que estão envolvidos.

Pensando nas novas maneiras de pensar e abordar a competitividade, não se pode esquecer que cada ser humano envolvido, carrega consigo a sua história, seus valores, suas capacidades e suas deficiências. Sendo assim, atualmente, não se pode definir um líder somente por indicação ou por acreditar que este tem capacidade.

A realidade exige uma postura mais comprometida, a instituição tem de ser consciente da importância de cada ser humano envolvido como uma pequena peça que compõe toda uma estrutura em busca do sucesso. Desta forma, além de preocupar-se com as pessoas já envolvidas na instituição, é necessária muita atenção no processo de gestão e recrutamento. Cada vez mais, as exigências aumentam para quem deseja administrar bem determinada instituição.

Em suma, as relações humanas e a liderança em uma instituição são importantes para o seu bom desenvolvimento, tornando-se primordial, informações sobre: grupos, relações humanas, o uso do poder de forma correta, a importância de um líder, como tem de ser o líder na atualidade, como também, ser capaz de realizar uma boa gestão e um recrutamento que o levem ao encontro não só da realidade da instituição, como também aos objetivos desta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Lilian de Freitas. **Recursos Humanos: Processos de Recrutamento e seleção**. 2007. Disponível em <http://www.catho.com.br/cursos/index.php?p=artigo&id_artigo=965&acao=exibir>. Acesso em julho de 2021.

BENNIS, W. Nanus. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. **Lei n. 4717**, de 29 de junho de 1965. Regula a ação popular.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. Editora Juspodivm, Salvador: Ed:2º. 2015

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: MakronBooks, 1999.

CHIAVENATO, Ibalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. **O Gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

FERRARI, Deize Maria, 2008. **RECURSOS HUMANOS: Recrutamento e Seleção**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/recursoshumanos-recrutamento-e-selecao/25684/>>. Acesso em julho de 2021.

FERREIRA e SMITH. **Seja um Líder**. Disponível em: < http://www.acasadoaprendiz.com.br/estrategias_vitoriosas.html > Acesso julho de 2021.

FRITZEN, José Silvino. **Janela de Johari**. 8. ed. Petrópolis – RJ: Vozes, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. S.P. Atlas, 2001.

HUNTER, James. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. 19. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MATOS, Francisco Gomes. **Ética na Gestão Emprearialinstituição da Conscientização à Ação**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MEIRELES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. Editora Malheiros, São Paulo: Ed:29º. 2003

MILIONI, Benedito. **Líder**. Disponível em: < http://www.merkatus.com.br/10_boletim/73.htm>. Acesso em julho de 2021.

MINUCCI, A. **Relações Humanas - Psicologia das Relações Interpessoais**. 6ªed; SP: Atlas, 2009

MONCAO, Paloma. **Cinco dicas para lidar com funcionários insatisfeitos**. Disponível em: < <http://blog.concorrenciacriativa.com.br/gestao/cinco-dicas-paralidar-com-funcionarios-insatisfeitos/> >. Acesso em julho de 2021.

NETO, Fernando Ferreira Baltar. TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Sinopses para concurso Direto administrativo**. 5ªedição. Salvador, Ed: Juspodivm. 2005.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella di. **Direito Administrativo**. São Paulo, Editora Atlas, 21ªed. 2008.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Editora LTC, 1999.

SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e Seleção por Competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

SCHERMERHORN, John R. Jr. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

SEIFFERT, M. E. B. ISO 14001. **Sistemas de Gestão Ambiental: implantação objetiva e econômica**. 3ª. ed. São Paulo: Atlas, 2007a.

SEIFFERT, M. E. B. **Gestão ambiental: instrumentos, esferas de ação e educação ambiental**. São Paulo: Atlas, 2007b.

SEBRAE. Disponível em: <<https://www.sebrae-rs.com.br>>. Acesso em julho de 2021.

ULRICH, Dave. **Recursos Humanos Estratégicos: Novas Perspectivas para os profissionais de RH**. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.