

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

REJANE SARA ALVES BECKER

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA**

**CURITIBA
2019**

REJANE SARA ALVES BECKER

**PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA INDÚSTRIA
FARMACÊUTICA**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica ano 2018, do Setor de ciências sociais aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Samantha de Toledo M. Boehs

CURITIBA

2019

Processo de recrutamento e seleção na indústria farmacêutica

RESUMO

Com o objetivo de entender e evidenciar como é realizado o processo de recrutamento e seleção na indústria farmacêutica, neste trabalho foi realizada uma pesquisa quantitativa com gestores de 21 indústrias nacionais e multinacionais visando compreender quais os pré-requisitos necessários para ser selecionado no cargo de propagandista vendedor. Os resultados indicaram que não existe um modelo específico para o processo de seleção dos candidatos o que dificulta o entendimento de quais são as reais necessidades destas organizações no que se refere a seleção de candidatos. O aprofundamento no conhecimento da realidade das empresas e do perfil do candidato que atenda às necessidades das organizações farmacêuticas bem como a elaboração de sugestões de processos estruturados que facilitem o recrutamento desses candidatos, de maneira mais assertiva pode auxiliar na redução dos índices de *turn over* nas organizações, ocasionados muitas vezes pela seleção pouco adequada do perfil do candidato.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; Indústria farmacêutica.

1 INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em um tempo onde as situações e principalmente as informações são disponibilizadas em uma velocidade antes nem imaginada. Essa era da informação toma conta de todos os âmbitos de nossas vidas e estamos cada vez mais envolvidos, absorvidos, conectados nesse mundo onde a evolução de cada área bem como o acesso a informações acontece em fração de segundos e não mais em dias e décadas. Esse acesso ilimitado às informações, nem sempre de qualidade, por equipamentos como *smartphones* e *tablets*, o acesso irrestrito a e-mails, sms whatsapps entre outros meios de comunicação a qualquer hora do dia, tem proporcionado uma avalanche de informação e isso tem feito com que as pessoas venham a se orientar e ou ser manipuladas por opiniões alheias e acabam não criando e ou manifestando opinião própria causando uma espécie de empobrecimento do seu senso crítico sobre as situações.

A tecnologia está remodelando nosso cérebro, a super estimulação provoca excitação, e gera a produção de dopamina, que os pesquisadores dizem ser viciante. Na sua ausência, as pessoas sentem-se entediadas. A atração pelo mundo digital, à busca por informações em tempo real, está sendo comparada a estimulação provocada por comida e sexo, que são essenciais, mas contra produtivas em excesso, segundo Nora Volkow, diretora do Instituto Nacional de Abuso de Drogas. (Fonte: O Globo com The New York Times 2011)

Nesse contexto, aumenta o desafio de gerir pessoas, entender de gente e buscar suprir necessidades de realização pessoal e profissional passou a fazer parte do escopo de atuação das empresas para que consigam atrair e reter bons profissionais. Por outro lado, as organizações também aumentaram os seus níveis de exigências em relação ao filtro seletivo para a entrada dos profissionais, buscando cada vez mais colaboradores prontos com alta habilidade técnica e comportamental, entretanto nem sempre existem no mercado tantos profissionais “prontos” que atendam as habilidades técnicas, comportamentais e entendimento profundo do negócio da empresa.

Dentro do cenário da indústria farmacêutica não é diferente, ficando cada vez mais evidente a dificuldade de recrutar pessoas com perfil para função que tenham uma visão holística do setor, bem como habilidade comercial focada no aumento de *market share* da empresa por cada produto comercializado, disciplina para realizar trabalho com foco em resultados, auto estudo de produtos e patologias e, principalmente, que possuam independência de supervisão diária, pro atividade, habilidade em entender necessidade de demanda do mercado e atuação da concorrência. Esses são pontos que estão sendo buscados nos candidatos, mas que nem sempre tem sido fácil de encontrar. Com a finalidade de auxiliar na compreensão do que é necessário para atender as necessidades das empresas bem como dos candidatos, o objetivo do presente trabalho é descrever as práticas que estão sendo utilizadas pelas empresas farmacêuticas no processo de recrutamento e seleção para funções de propagandista vendedor na região sul do Brasil.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão

A Gestão é considerada por inúmeros autores e pesquisadores como uma ciência recente, não tão nova assim, mas uma das mais recentes no comparativo a outras ciências como filosofia, contabilidade, finanças, marketing, RH, entre outras (Albuquerque, 2002). É datado como início da ciência relacionada à gestão, as pesquisas e abordagens de Peter Drucker já na década de 40, ele foi um visionário que no início da sua caminhada acadêmica no tema, transformou a maneira como a gestão era olhada tanto dentro do modelo empresarial quanto no âmbito acadêmico, sendo que um dos ganhos significativos de suas abordagens são os cursos de MBA que criaram uma sinergia impar entre o mundo acadêmico e o mundo corporativo.

Desde o início, o objetivo de Peter Drucker era entender como aplicar a ciência da Gestão a todas as áreas de uma empresa, ou seja, fazer as áreas conversarem, as informações fluírem por cada uma delas fazendo assim com que as empresas tivessem maior qualidade nos seus resultados totais, que

englobam senão todas, mas as principais áreas de uma companhia, já, “a melhor maneira de prever o futuro, é criá-lo” (Druker, 1990).

As corporações em todas as suas áreas produzem cada vez mais uma quantidade relevante de informações de extrema importância que por sua vez podem gerar conteúdos estratégicos que contribuem com impactos no mercado atuante de cada corporação, por isso o entendimento da ciência gestão pelas empresas se faz necessário para colher resultados impactantes e positivos dentro de sua área de atuação, bem como a coleta de dados para novas áreas de interesse. A ciência da Gestão foi a que acumulou maior número de abordagens desde seu início, e atualmente os principais estudos dessa área estão voltados para a Gestão Estratégica.

2.2 Gestão Estratégica

Estruturar a gestão de maneira estratégica passa pela conscientização de que não existe uma receita pronta, muito menos algo como uma fórmula mágica para o sucesso corporativo, é necessário compreensão e clara consciência do setor onde a empresa está inserida, de todos os pormenores que englobam tal setor, buscar antecipar situações que podem por em risco as estratégias da empresa, bem como estar com todos os setores atuantes na execução das estratégias alinhados a uma mesma linguagem.

Representando hoje um importante instrumento, a gestão estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente hostil, utilizando-se, para isso, das competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva (CAMARGOS; DIAS, 2003)

Com base na literatura de alguns autores temos como fundamentação que gestão estratégica é:

“A aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial gerando um vínculo das análises dos ambientes interno e externo de uma empresa para maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos”. Bracker (1980)

Em outra abordagem sobre gestão estratégica é possível que não exista uma definição exata de estratégia, porém é importante seu entendimento pelos gestores dentro do processo da empresa (NADLER; TUSHMAN, 1994)

De maneira mais ampla, temos a definição de Porth que apresenta como:

“um processo cruzado de gerenciar a formulação, implantação e avaliação das decisões que habilitam as organizações a definir e alcançar sua missão, bem como o acompanhamento dos resultados para a criação de valor e o gerenciamento do relacionamento da organização com seu ambiente”. Porth (2002)

Estes são apenas alguns autores utilizados como base para referenciar as compreensões teóricas sobre gestão estratégica, as variações de pontos de vista se tornam válidas e muito importantes, já que se trata de uma ciência não exata, e que cada organização tem um cenário externo e interno diferente como realidade para analisar, elaborar e implementar as estratégias que trataram os resultados esperados para cada momento da empresa. Ainda é possível observar em literaturas que alguns autores buscam evidenciar a abrangência dos relacionamentos entre as áreas da empresa bem como a importância da efetiva alocação dos recursos sejam eles tangíveis ou intangíveis para o alcance dos objetivos traçados para cada meta.

Uma tentativa de abordagem mais ampla para o conceito de gestão estratégica pode ser observada no ponto de vista de Wright, Kroll e Parnell (2000) que busca a sinergia entre duas atividades que se complementam, a preocupação com o acompanhamento da missão organizacional e a interação da organização com o ambiente. Buscar alinhar os eventos da realidade atual da empresa, levando em consideração ambiente externo e interno, com os objetivos de onde se quer chegar ao futuro, proporciona a base para o desenvolvimento e aplicação de ações estratégicas envolvendo cada setor da corporação. Cabe ao corpo gerencial que está dentro do nível tático de orientação e fiscalização de implementação das estratégias da empresa, estar sempre atento e se possível um passo a frente levando em consideração as reações do ambiente externo que de longe causam o maior impacto no sucesso ou não das estratégias da empresa.

Para fechar o tópico gestão estratégica ficam como destaque as atribuições da função relacionadas no que se refere a responsabilidade pelos planos táticos para cada área da empresa, entre elas, a área de gestão estratégica de pessoas. Podemos considerar que os trabalhadores atualmente são o ouro das empresas, pois cada um deles possui talentos únicos que impactam o todo na execução satisfatória ou não das estratégias da empresa.

2.3 Gestão Estratégica de Pessoas

Em um mercado globalizado e mutável, a relação entre empresa e empregados deve ser de troca, de parceria, baseada na confiança e voltada para o crescimento mútuo. O gerenciamento dos talentos precisa estar afinado com as necessidades estratégicas, mercadológicas, produtivas e financeiras da empresa com o intuito de realizar práticas equilibradas e coerentes. (BOEHS, 2017)

Esta citação de uma profissional e autora da área de gestão de pessoas permite perceber e refletir sobre o quão valioso é esse recurso para as empresas e que quanto mais se busca sobre aprimoramento do entendimento das competências particulares de cada um, mais é possível alcançar melhores resultados pelo aproveitamento e reconhecimento em sua plenitude de cada talento que as empresas possuem. Contudo ter apenas uma área denominada gestão de pessoas e buscar os profissionais mais compatíveis com a missão da empresa e com cada área específica da organização não é garantia de satisfação e sucesso, é necessário também o acompanhamento do desenvolvimento de cada colaborador, no que se refere aos níveis de produtividade, de satisfação e comprometimento de cada um com o propósito da empresa. Atualmente muitas organizações utilizam-se do BSC *Balanced Score Card* para mensurar os resultados de cada colaborador e área da empresa, inclusive muitas podem utilizar o BSC como referência para criar os seus próprios indicadores que irão mensurar o quão satisfeitos, produtivos e ativos estão seus colaboradores e quais as mudanças se fazem necessárias para manter o direcionamento dentro da estratégia da empresa.

Segundo Chiavenato (2009), gerir talentos requer grande preparo e capacidade dos gestores de áreas e isso inclui não apenas competências

técnicas da função, mas ter competências comportamentais e desenvolvê-las em seus colaboradores, bem como manter um relacionamento interpessoal adequado, aprender a lidar com pessoas diferentes na mesma equipe simultaneamente e as fazer funcionarem em excelência juntas. Foco em meta e resultados através de uma equipe de alto desempenho satisfeita tanto no âmbito financeiro quanto no não financeiro e com amplo aproveitamento de suas competências é o que se espera da gestão estratégica de pessoas.

2.4 Recrutamento e Seleção

Atualmente com o número de pessoas de diferentes competências disponíveis no mercado esta área da empresa pode ser descrita como a responsável por um processo de ampla importância para a formação de uma equipe diferenciada, a mais coesa e sinérgica possível, mesmo unindo pessoas com perfis comportamentais diferentes porém que se complementam quando olhamos para o todo. A importância e o impacto da estruturação do processo de recrutamento bem como a tomada de decisão do melhor candidato a vaga abrange todos os setores da empresa já que uma escolha mal estruturada pode gerar custos de treinamento, desenvolvimento e materiais desnecessários, sem contar todo o tempo empregado dos envolvidos no processo, por isso é de suma importância a escolha do candidato com o melhor perfil para a vaga disponível. Um processo implementado e executado de maneira detalhada gera decisões mais assertivas com resultados duradouros.

A falta ou falha no processo de um recrutamento e seleção de talentos pode ocasionar desgastes e até mesmo prejuízos como citado acima, além de impactar diretamente junto ao cliente final, como falha no atendimento dos mesmos ou na baixa qualidade dos serviços/produtos ofertados aos clientes, ausência ou redução da motivação dos colaboradores, assim como o aumento da rotatividade e pouco aproveitamento real das competências de cada colaborador por fazer o alocamento deles em funções que não os despertam como profissionais. Em uma era em que os avanços tecnológicos contribuem para o surgimento de empresas e vagas cada vez mais competitivas, pessoas são consideradas cada vez mais como o bem mais valioso de uma empresa,

ou seja, peças fundamentais para o sucesso, contribuindo de forma efetiva para alcance dos resultados das organizações.

“Os objetivos organizacionais podem ser atingidos somente com, e através das pessoas, por isso a importância da condução do processo de seleção, que visa escolher a pessoa mais adequada aos requisitos da vaga, sendo assim, torna-se essencial saber atrair e reter as pessoas que tenham condições para satisfazer as demandas organizacionais. Um processo seletivo planejado evita desperdício de tempo, dinheiro e recursos”. (BAYLÃO E ROCHA, 2014).

Quando abordamos o tema recrutamento e seleção, estamos falando sobre a busca que as empresas fazem para encontrar o candidato com o perfil que vem ao encontro com as necessidades estratégicas de resultado da empresa, a expertise do candidato bem como suas competências são fatores de peso no quesito conhecimento e potencial de contribuição para alcance de resultados.

O recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. Consiste na pesquisa e intervenção sobre as fontes capazes de fornecer à organização um número suficiente de pessoas necessárias à consecução dos seus objetivos. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização. (CHIAVENATO, 2002 p. 198).

Para Chiavenato (2009) o processo de seleção pode ser definido como um sistema de comparação e de escolha, processo decisório, onde o candidato que atender a todos os pré requisitos atribuídos ao cargo será o selecionado para assumir a posição. A necessidade de coletar informações junto ao gestor da área sobre o cargo ajuda consideravelmente o processo de seleção do melhor candidato, e cinco maneiras de levantamento de informações sobre o cargo são citadas pelo autor: Descrição e análise do cargo; Técnicas dos incidentes críticos; Requisição de pessoal; Análise do cargo no mercado e Hipóteses de trabalho.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de natureza quantitativa foi realizado com o envio de um questionário a trinta gestores de Recursos Humanos de indústrias farmacêuticas atuantes no Brasil. Com a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre a realidade da área e calibrar o instrumento de pesquisa, anteriormente a elaboração do questionário principal de coleta dos dados foi realizada uma pesquisa exploratória com cinco gestores de empresas atuantes do ramo farmacêutico, da região sul do país.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A amostra da presente pesquisa foi composta por 21 gestores, sendo 3 do sexo feminino e 18 do sexo masculino, de sete indústrias farmacêuticas, nacionais (3) e multinacionais (4). Mais de 60% está no cargo entre 5 e 10 anos, sendo que a maior parte dos respondentes 70,1% atuam a pelo menos cinco anos em cargos de gestão. 90% dos respondentes atua em empresa multinacional de grande porte.

Os participantes foram questionados sobre se é necessária uma formação específica para o cargo de propagandista vendedor e ou representante farmacêutico, e caso afirmativo qual seria a formação que atenderia a este pré-requisito. O resultado foi que 66,7% afirmou ser necessária uma formação específica sendo que o curso de graduação mais mencionado foi o de Administração de empresas com 33,3% seguido de Marketing e Propaganda com 19%.

Quando questionados sobre o número de etapas necessárias para realizar o processo seletivo por completo a maioria 47,6% assinalou entre 3 a 5 etapas. Com relação ao descritivo das etapas para seleção do candidato houve diversas respostas, as mais citadas foram: entrevista com gestor imediato ou da área, entrevista e processo de perfil do candidato com RH e entrevista com gerência nacional e ou direção geral.

Quanto a necessidade de ter um número mínimo de candidatos para o processo de seleção, a maioria 71% respondeu ter obrigatoriamente um número mínimo e cerca de 55,6% respondeu que este número é de 5 candidatos.

Os participantes foram questionados sobre o quanto o tempo de experiência do candidato é considerado como relevante no processo de seleção. Ao mesmo tempo que 71,4% responderam que os candidatos sem experiência possuem a oportunidade de participar do processo seletivo, outros 71,4% também afirmaram ser relevante no processo seletivo o fator experiência, considerando especialmente a experiência em vendas (85,7%) como um diferencial. Tal controvérsia vem ao encontro com a afirmação de Fernandes (2013, p.), de que “refletir sobre a importância do alinhamento estratégia-pessoas-resultados, tendo foco no que é relevante para cada cargo, é um dos grandes desafios dos gestores e profissionais de gestão de pessoas”.

No que se refere ao perfil comportamental esperado para o cargo de propagandista vendedor 52,4% afirmaram haver um roteiro de entrevista/perguntas para fechar um perfil psicológico comportamental. Os perfis comportamentais mais buscados são de candidatos: influentes, proativos, ambiciosos e que buscam desenvolvimento e crescimento profissional. As competências e características pessoais consideradas como mais importantes nos candidatos foram: Trabalho em equipe, Capacidade de aprender e colaborar, Equilíbrio emocional, Visão estratégica, Capacidade de Inovar, Humildade Pontualidade, Pró-atividade, Resiliência, Determinação, Dedicção, Energia, Entrega de resultados, Habilidade de Comunicação, Persuasão, Dinamismo, Propósito, Perseverança, Motivação, Diálogo lógico, Empatia e Boa Interação Pessoal. Para Fernandes (2013, p.) “O objetivo de um modelo de competências é ser incorporado à prática organizacional, tornando-se um elemento ativo balizador das decisões sobre gestão de pessoas”.

Para a realização do processo seletivo, 81% dos respondentes relataram que é aplicado algum tipo de teste durante o processo sendo que a redação com tema atual e teste comportamental foram os mais citados. Quando questionados sobre o desempate de candidatos a maioria respondeu que empatia e desenvoltura durante a entrevista são os pontos mais considerados. 66,7% afirmaram que formações adicionais e ou cursos complementares são

Comentado [Samantha 1]: Se for citação direta, tem que colocar a página. Quando você coloca entre aspas é por que é citação direta

Comentado [Samantha 2]: Se for citação direta, tem que colocar a página. Quando você coloca entre aspas é por que é citação direta

diferenciais para a escolha de um ou outro candidato enquanto 52% apontaram haver uma idade mínima e ou máxima para a escolha dos candidatos.

Sobre os aspectos que podem eliminar o candidato já na primeira etapa do processo, 71,4% informaram que a displicência na entrevista é o principal deles. Ao serem questionados sobre quais poderiam ser os motivos que mais atraem os candidatos a buscarem participar do processo de seleção da empresa, a oportunidade de crescimento na carreira e a tradição da organização foram as respostas que apareceram com maior incidência.

Em relação aos aspectos de remuneração, 52,4% respondeu que a empresa não possui plano de cargos e salários estruturado. Entretanto mais de 80% respondeu ter benefícios além dos previstos em acordo sindical e ou com valores diferenciados. Para Nascimento (2001) é importante adequar os salários e benefícios da empresa aos salários do mercado visando não perder seus funcionários para empresas concorrentes, e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial do crescimento e sobrevivência da empresa.

Sobre o retorno aos candidatos após finalização do processo seletivo, 76% realiza o *feedback* aos candidatos e 61,9% possui banco de dados com os candidatos aprovados para futuro aproveitamento

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista que o recrutamento e a seleção compreendem setores estratégicos que são relevantes para o cumprimento dos objetivos das organizações e manutenção da competitividade empresarial, o presente trabalho visou identificar como é realizado o processo de recrutamento e seleção de candidatos em organizações do ramo farmacêutico, quais os perfis mais buscados e quais os motivos de um candidato ter êxito ou não durante o processo seletivo.

Foi identificado que não há um modelo específico de recrutamento e seleção nem estruturação de acordo com o porte das empresas nem se ela é de origem nacional ou multinacional. Foi percebido que na grande maioria dos processos aparentemente quem tem a decisão final é o gestor imediato e ou da

área, sendo que a área de gestão de pessoas, pouco interfere e participa do processo de recrutamento e seleção, confiando em quase sua totalidade o processo ao crivo do gestor imediato. Com isso constatou-se que não ficou claro quais são os reais pré-requisitos que o candidato precisa ter ou atender para conquistar uma vaga em um ramo com significativa concorrência.

É importante destacar que a pesquisa foi realizada com uma amostra pouco representativa. Faz-se necessário uma abordagem mais ampla com amostra significativa para gerar informações mais relevantes sobre o tema, e é recomendável em estudos futuros um aprofundamento no entendimento desses processos nas organizações do ramo farmacêutico, com uma pesquisa mais abrangente e utilização de questionários quantitativos e qualitativos, refinando assim os resultados e melhorando o entendimento.

O aprofundamento no conhecimento da realidade das empresas e do perfil de candidato que atenda às necessidades das organizações farmacêuticas bem como a elaboração de sugestões de processos estruturados que facilitem o recrutamento desses candidatos de maneira mais assertiva auxiliam na redução dos índices de *turn over* nas organizações, ocasionados muitas vezes pela seleção pouco adequada do perfil do candidato.

APENDICE

QUESTIONÁRIO

Nome da empresa:

Cargo do Respondente:

Trabalha há quanto tempo nesta empresa?

Trabalha há quanto tempo em cargo de gestão de maneira geral?

Porte da empresa

Nacional Multinacional

Ao responder as questões a seguir leve em consideração o processo de contratação para representante/ propagandista na empresa na qual você trabalha

Perguntas Gerais

1. Existe uma formação específica desejada para o cargo?

Sim Não

2. Se sim, em qual (s) área (s)?

3. Quantas etapas são necessárias para fechar um processo de seleção?

1 2 3 4 5 ou mais

Descreva em tópicos se possível, quais são essas etapas?

4. Existe um número mínimo de candidatos para realizar um processo de seleção para este cargo?

Sim Não

Se sim, qual seria esse número?

Experiência

5. O tempo de experiência na função é levado em consideração na seleção para o processo?

6. Candidatos sem experiência prévia na função também tem oportunidade de participar do processo de seleção?

7. Experiência em determinada área é mais ou menos relevante para destaque do candidato?

Perfil Comportamental

8. Existe um roteiro de perguntas pré-estipulado para fechar um perfil psicológico/comportamental?
9. Quais são os perfis mais buscados?
10. Quais as características pessoais são consideradas como mais importantes durante o processo de entrevista?
11. Durante o processo é aplicado algum tipo de teste específico?
() Sim () Não
Se sim, qual?
12. Quais competências são consideradas como mais importantes no candidato?

Critérios de escolha e desempate

13. De que maneira é feito o desempate entre candidatos que atendem a todos os pré requisitos solicitados?
14. Formações adicionais e ou cursos complementares são diferenciais para escolha de um ou outro candidato?
15. Existe uma idade mínima ou máxima pré acordada com a empresa para seleção de candidatos?
16. A empresa tem preferência por candidatos fora do mercado de trabalho?
() sim () não
17. Quais critérios eliminam o candidato já na primeira etapa do processo de seleção?

Atrativos diferenciais

18. Em sua opinião o que mais atrai os candidatos a procurarem uma oportunidade de trabalho nessa empresa?
19. A empresa possui plano de cargos e salários estruturado?
20. Com relação aos benefícios oferecidos pela empresa, atende aos estipulados em acordo sindical ou oferece algo a mais?

Pós Processo Seletivo

21. Após a finalização do processo existe um *feedback* aos finalistas considerando os pontos nos quais eles não atenderam as especificações da vaga ou da política da empresa?
22. A empresa possui algum banco de dados com os candidatos que ficaram no processo final?

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUEQUE, L.G. "A Gestão Estratégica de Pessoas." In As Pessoas na Organização., de M.T. Fleury. São Paulo. Gente, 2002.

BAYLÃO, André L. da S. e ROCHA, Ana P. de S. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial São Paulo. Ed Seget, 2014

BOEHS, S. T. M. Apostila de Gestão estratégica de pessoas. MBA GESTÃO ESTRATÉGICA UFPR. Uso exclusivo pelo autor. Não pode ser reproduzida sem autorização. 2017.

CAMARGOS, M.A. de; DIAS, A.T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisas em Administração, v.10, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 3.ed. São Paulo. Editora Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1999.

DRUKER, F. Peter. O Gerente Eficaz. Rio de Janeiro. LTC, 1990.

FERNANDES , Bruno Henrique Rocha. Gestão estratégica de pessoas com foco em competências. Rio de Janeiro. Elsevier, 2013.

NADLER, D.A.; TUSHMAN, M.L. Projetos de organização com boa adequação. In: NADLER, D.A. et al. (org.). Arquitetura Organizacional. Rio de Janeiro. Campus, 1994

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. Administração de Cargos e Salários. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. Administração estratégica: conceitos. São Paulo. Atlas, 2000.

<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/estrategia-conceitos-de-gestao-estrategica> acesso em 12/04/19 as 10:30 artigo redigido por [Cláudio Márcio Araújo da Gama](#), 27 de março de 2013

Excesso de informação causado pelo mundo digital - **O Globo com The New York Times** - 14/06/2010 - 00h00min / Atualizado em 04/11/2011 - 17h56min
<https://oglobo.globo.com/sociedade/saude/excesso-de-informacoes-provocado-pelo-avanco-da-tecnologia-altera-capacidade-de-concentracao-2998288>
acesso em 14/04/19 as 17h12m

https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/05/15/internas_economia,868986/saiba-como-as-empresas-de-sucesso-valorizam-seus-empregados.shtml
Por Lilian Monteiro, postado em 15/05/2017
Acesso em 16/04/19 as 16h26m