



Associação Propagadora Esdeva
Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF
Curso de Administração
Trabalho de Conclusão de Curso – Artigo

O recrutamento de pessoas aplicado à educação básica: a percepção da comunidade escolar de uma rede de ensino mineira

STIGERT, José Victor Ribeiro¹

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG

HORTA, Patrícia Maia do Vale²

Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG

Linha de pesquisa: Administração de Recursos Humanos

RESUMO

A educação cumpre um papel importante na sociedade e a gestão tem a capacidade de contribuir para o sucesso das instituições escolares. No caso dessas organizações, nas quais as pessoas são fundamentais para o alcance dos objetivos, a gestão de pessoas se faz ainda mais pertinente e requer um olhar mais atento por parte dos gestores. Neste contexto, o trabalho objetivou identificar os benefícios e os impactos do recrutamento de pessoas para o segmento de educação básica, que apresenta uma relevância social bastante significativa. O mesmo desenvolveu-se a partir de pesquisas bibliográficas e de pesquisa de campo, ambas em caráter exploratório, apontando a existência de benefícios para os envolvidos no processo de captação de pessoas, como a empresa, equipes de trabalho e candidatos.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos. Recrutamento de Pessoas. Gestão Escolar.

1 INTRODUÇÃO

A busca por qualidade, competitividade e melhores resultados, faz com que as organizações, independentemente de sua área de atuação, procurem técnicas de gestão de pessoas para otimizar as suas atividades a fim de alcançar tais objetivos.

¹Discente do Curso de Administração do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora – CES/JF. E-mail: jvstigert@gmail.com

²Docente do Curso de Administração do Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora. Orientadora.

As pessoas cumprem papéis de importância dentro das empresas, pois é por meio delas que as metas podem ser alcançadas. Neste contexto se inserem as organizações escolares, cuja dependência de pessoas para o alcance de seus objetivos é significativa.

As organizações escolares objetivam, em via de regra, a qualidade da educação, que, na maioria das vezes, só é possível por meio de uma gestão participativa e estratégica, que se dá por meio da integração de toda comunidade escolar. A gestão escolar é um processo complexo e contínuo, demandante de um esforço conjunto, portanto, a aprendizagem e o desenvolvimento humano não se limitam ao tempo de uma aula, mas se amplia para todos os momentos da vida do indivíduo. Além disso, no espaço escolar, a responsabilidade de educar o aluno, não é papel apenas do professor, do coordenador pedagógico ou do diretor, mas de todos que ali atuam (LÜCK, 2009).

Neste cenário, no qual se evidencia o papel das pessoas em dado segmento organizacional, manifesta-se a importância de uma gestão de pessoas capaz de auxiliar na busca pelos objetivos. Assim, torna-se imprescindível a busca por bons profissionais, para que todo o processo de trabalho, desde o início, convirja para a meta, que na escola é o desenvolvimento do indivíduo e da sociedade como um todo. Essa busca se inicia por meio do processo de recrutamento de pessoas, cujo objetivo básico é atrair profissionais capacitados e aderentes à cultura daquela determinada empresa, valendo-se de meios de divulgação adequados, linguagem condizente com a cultura organizacional, com o cargo em questão e de outros fatores que, quando conhecidos pelo gestor, podem tornar a comunicação com o mercado de Recursos Humanos (RH) mais efetiva. Para, só então, realizar o processo de seleção, que possui a finalidade de escolher e alocar no local correto, o candidato mais adequado para o desempenho de uma determinada função (LOTZ; BURDA, 2015). Sendo assim, segundo Araújo e Garcia (2009), o recrutamento de pessoas não se limita simplesmente ao ato de atrair candidatos, uma vez que o mesmo tem a função primordial de suprir as necessidades da organização. Diante desses fatos, procura-se entender: como o recrutamento de pessoas pode beneficiar o segmento de educação básica e auxiliar na busca por seus resultados?

Este trabalho tem como objetivo identificar os benefícios e os impactos do recrutamento de pessoas para o segmento de educação básica, que apresenta uma relevância social bastante significativa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa

bibliográfica e de campo, esta última por meio de entrevistas semiestruturadas com a diretora pedagógica, com a diretora, funcionários e uma mãe de aluno de uma unidade de uma rede de ensino mineira. Por fim, além desta introdução, o artigo apresenta aspectos da gestão escolar, da gestão participativa e estratégica. Aborda, também, a gestão de pessoas, o recrutamento de pessoas, além da metodologia utilizada e as discussões acerca dos resultados e conclusão.

2 GESTÃO ESCOLAR

A gestão escolar, em linhas gerais, é o processo de gerenciar a dinâmica da escola, em consenso com as políticas educacionais e diretrizes, para que o projeto pedagógico seja aplicado na sua totalidade (LÜCK, 2009). Todavia, o conceito de gestão pode ser aplicado a qualquer organização, pois pode ser conceituado como “um processo de mobilização da competência e da energia de pessoas coletivamente organizadas para que [...] promovam a realização, o mais plenamente possível, dos objetivos de sua unidade de trabalho (LÜCK, 2017. p.5). No ambiente escolar, isso não é diferente, a gestão escolar é uma das dimensões da educação e constitui uma das áreas de atuação profissional que, não diferente da “gestão tradicional”, é:

destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos (LÜCK, 2009, p. 23).

Portanto, é possível enxergar a atuação do gestor escolar acontecendo em consonância com o objetivo da instituição na qual o mesmo se encontra, que, no caso, é a efetivação do processo de aprendizagem e o desenvolvimento do aluno. Ao mesmo tempo, dialoga com a atuação dos gestores inseridos em organizações de segmentos diferentes, cuja função também é garantir o alcance de objetivos coletivos, pois, segundo Drucker (1996), o líder precisa compreender a missão e as metas da organização, para então guiar os liderados na direção delas.

Um dos papéis do gestor é motivar sua equipe, pois é por meio dela que é possível alcançar as metas traçadas. Ao se falar de gestão escolar, esse papel assume uma função ainda mais importante dentro deste contexto, pois, cabe a toda

comunidade escolar a responsabilidade de educar e desenvolver o aluno, e sem a atuação dela, tal objetivo não pode ser alcançado (LÜCK, 2009). Ainda segundo a mesma autora, a comunidade escolar é composta por toda equipe da escola, incluindo o diretor, coordenador, professores, funcionários, além dos alunos e família. Em função disso, cabe ao gestor promover a democracia dentro do ambiente escolar, haja vista que a mesma é imprescindível para que a interação do grupo se dê de forma plena (GRACINDO, 2012). Enxergando isso, evidencia-se a complexidade e singularidade da gestão escolar, pelo número de agentes que influenciam esse processo. Para isso, passou-se a questionar a dinâmica da gestão escolar, uma vez que seu sucesso depende da atuação sinérgica de diversos atores sociais, assim surgiram as primeiras discussões a respeito da gestão participativa (LÜCK, 2009).

2.1 GESTÃO PARTICIPATIVA

De forma abrangente, a participação é caracterizada pela atuação consciente dos agentes de determinado conjunto, ao mesmo tempo que reconhecem sua influência na dinâmica daquele meio (LÜCK, 2017). Ou ainda, a participação pode ser definida como todo ato pelo qual um membro de uma organização interage (MOTTA, 1994).

Assim, entende-se que participação é inerente ao processo de gestão, uma vez que é por meio do coletivo que se possibilita atingir metas. A partir disso e com base no exposto no tópico anterior, associa-se o conceito de participação ao de gestão escolar, uma vez que a mesma, na maioria das vezes, só se torna efetiva a partir do envolvimento coletivo, dada a natureza complexa do processo de educação, que, em grande parte das vezes, só é possível após o envolvimento do coletivo ao entorno do aluno, evidentemente, sem excluí-lo (LÜCK, 2017).

Tendo em vista a complexidade e a importância do processo de gestão estratégica e participativa dentro do sistema de educação, Machado e Miranda (2013) atentam para a importância da formação dos gestores escolares, pois, em muitas das vezes, os ocupantes dos cargos de gestão dentro das escolas, não possuem formação na área administrativa, e o sucesso desse processo depende diretamente da atuação deles. Assim, a formação desses gestores que irão liderar

os demais componentes da equipe, deve ser uma preocupação central das redes de ensino.

A dependência exacerbada de pessoas alinhadas aos objetivos organizacionais no processo de aprendizagem, que nada mais é que o objetivo central da instituição escolar, explana a importância deste recurso para essa dada organização. Daí advém a necessidade de uma boa gestão das pessoas, a fim de obter êxito em sua atuação. Neste sentido, torna-se necessário entender mais sobre os processos de gestão estratégica de pessoas, para que, desde a busca por um colaborador, as escolas já entendam que é necessário ter em mente e explicitar as diretrizes, as políticas, a cultura e principalmente os objetivos, para que esse processo de agregação ocorra em sinergia com o seu planejamento estratégico.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A estratégia pode ser tratada como uma preparação ou um posicionamento antes das ações começarem, ou ainda, como um planejamento que dá diretriz às ações, com a finalidade de se alcançar algo previamente determinado (ROWE *et al.*, 1986).

Tendo em vista que um dos objetivos da gestão estratégica é assegurar que as organizações se articulem com seus recursos da melhor forma possível no intuito de atingir algo, entende-se que as escolas têm a ganhar com tal modelo de gestão, uma vez que elas, assim como outros modelos de organização, são diretamente influenciadas por uma série de fatores ambientais que podem ser previstos e geridos por meio de um modelo estratégico de administração (ESTEVÃO, 1998).

De fato, a visão estratégica não é deixada de lado nesse contexto, pelo contrário, a gestão estratégica compõe uma das dimensões da gestão escolar. Além do Projeto Político Pedagógico (PPP), exigência contida no Art. 12º. da Lei 9.394/96, do plano de ensino, do plano de aula e do planejamento participativo, o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE) é também uma das ferramentas da gestão escolar que deve ser desenvolvida pelo gestor escolar. O PDE é um plano estratégico que objetiva definir os valores, visão e missão da escola, sua finalidade e objetivos, além de ser um meio de promoção do PPP, uma vez que se entende que o objetivo central de uma organização escolar é, de forma geral, a efetivação do processo de aprendizagem (LÜCK, 2009).

Em acordo com o exposto anterior, entende-se que a gestão estratégica percorre um caminho desde a concepção do objetivo até a implementação das ações, chegando até a análise e controle dos dados gerados a partir das decisões tomadas. Para tanto, é impossível desassociar a gestão estratégica da gestão de resultados, uma vez que é por meio dela que é possível medir o quão próximo se chegou de um objetivo que fora traçado e é com foco nos resultados que as medidas corretivas são tomadas.

2.2.1 Gestão por Resultados no contexto escolar

No âmbito escolar, assim como em qualquer outro modelo de organização, para verificar se aquilo que foi planejado está sendo conquistado, é necessário aferir os resultados que vêm sendo obtidos. Para isso, faz-se necessária a utilização de indicadores de desempenho que precisam ser conhecidos e analisados pelo gestor escolar, na intenção de diagnosticar a real situação da escola e ter embasamento para a tomada de decisões. Isso significa que, independente das aparências, o que de fato é significativo, são os resultados obtidos pelos alunos (LÜCK, 2009).

Ainda segundo a mesma autora, a gestão por resultados se orienta por indagações que devem guiar a atuação do gestor. Alguns exemplos são: quais habilidades os alunos estão desenvolvendo? Há desigualdade nos resultados obtidos por alunos de uma mesma série? Ou em turnos de diferentes? Ou de professores diferente?

De forma conclusiva, percebe-se o caminho que é percorrido pela gestão escolar, partindo da elaboração dos objetivos, definição de meios para a implantação, o controle e registro das informações geradas no decorrer dos processos e a análise dos resultados obtidos na intenção de medir e realizar mudanças, quando necessário, no intuito de se aproximar cada vez mais da missão da organização na qual tal gestão está sendo realizada. Neste contexto a gestão de pessoas se estende ao público que é atendido, não ficando restrito ao ambiente interno.

3 GESTÃO DE PESSOAS

Baseando-se no conceito de organização como sendo um arranjo de “duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (STONER; FREEMAN, 1985, p. 4), torna-se claro o impacto que os indivíduos podem causar nas instituições, uma vez que são eles que constituem as mesmas e é por meio deles que o sucesso pode se dar.

Basicamente, a função da gestão de pessoas é garantir que as metas sejam atingidas, por meio do alinhamento dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Entretanto, para isso, é necessário que uma série de fatores sejam observados pela área de RH, mesmo que não seja de total exclusividade da mesma a responsabilidade de gerir pessoas. O RH moderno assume uma função estratégica dentro das organizações, ou seja, possui o planejamento estratégico da empresa como o norteador de sua atuação, além de ser um dos componentes no momento da elaboração de tal planejamento. Essa atuação do RH se dá de uma forma estruturada, uma vez que possui uma série de sistemas no que tange a gestão de pessoas. De acordo com Chiavenato (2014), os sistemas do RH são: agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas e monitorar pessoas.

O processo de recrutamento, objeto de estudo deste trabalho, pertence ao sistema de agregar pessoas, que também é composto pelo processo de seleção. Este sistema cumpre a função de atrair pessoas e escolher, com base em critérios pré-selecionados, aqueles que farão parte daquela organização (CHIAVENATO, 2014).

O segundo sistema de RH é a aplicação de pessoas, que se dá por meio da orientação das pessoas, da modelagem do trabalho e da avaliação de desempenho. Em linhas gerais, esse sistema tem a função de educar o funcionário, instruí-lo para que direcione seu empenho para aquilo que a organização define como valoroso. O processo de avaliação de desempenho cumpre a função de alinhar o colaborador ao que se pretende por parte da empresa, uma vez que além de avaliar, induz à realização de procedimentos condizentes com os desejados pela instituição que a aplica. No processo de recrutamento este trabalho começa a ser feito, entretanto, é a pós a entrada da pessoa na organização que essa aplicação começa a ser mais efetiva (CHIAVENATO, 2014).

Também é papel do RH recompensar pessoas, que é possível por meio do planejamento de remuneração, pelos programas de incentivo e por programas de benefícios e serviços sociais. Tal papel é imprescindível, uma vez que a relação de trabalho se baseia em uma relação de troca, na qual a contrapartida do trabalho é, impreterivelmente, a remuneração (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, cabe ao RH desenvolver pessoas valendo-se de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas e de organizações. Tal papel incumbe-se de capacitar o trabalhador para a execução do trabalho (no caso do treinamento) ou, até mesmo, desenvolver os indivíduos para além do que se é necessário para o exercício de sua função (desenvolvimento). O processo de recrutamento visa convocar aqueles profissionais que já possuem aptidão, conhecimentos e experiência na área, porém, não necessariamente o indivíduo virá pronto, além do desenvolvimento ser visto como um processo contínuo (CHIAVENATO, 2014).

Após isso, também é de responsabilidade do RH manter aqueles que passaram por todos esses processos acima citados. Essa manutenção dos colaboradores é buscada por meio das relações, da saúde laboral e da qualidade de vida no trabalho. Agregando assim, ao trabalho que foi desenvolvido durante o processo de recrutamento e seleção, que teve, também, o objetivo de encontrar aquele profissional aderente, não só ao cargo, mas também à cultura da organização, aumentando, assim, a probabilidade de uma maior longevidade no trabalho (CHIAVENATO, 2014).

Por fim, é necessário entender a inter-relação de todos os sistemas, para, então, durante todo o processo, realizar o registro e o controle de tudo que é feito a fim de municiar os gestores de informações pertinentes e fieis a realidade, para que a tomada de decisão ocorra de forma assertiva. E isso é possível a partir do monitoramento de pessoas que, na prática, é expresso por meio de bancos de dados e de sistemas de informação de gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2014).

Atualmente, entende-se que a gestão, para ser considerada estratégica, precisa ser integrada. Com isso, a área de gestão de pessoas aproxima-se das demais áreas, além de contribuir para a elaboração dos planos de ação das organizações. Uma vez que, outro fator que define uma gestão como estratégica, é o fato de existirem objetivos e caminhos traçados para o alcance dos mesmos, o RH passa a ter o planejamento estratégico como norteador de suas ações

(MASCARENHAS, 2008), tornando-se, deste modo, um parceiro estratégico (BECKER *et al.*, 2001).

No âmbito escolar, de acordo com Lück(2009), a gestão de pessoas se faz importante em função do indivíduo ser parte principal do processo de aprendizagem, processo esse que, via de regra, é o objetivo basilar das organizações escolares. Assim, entende-se as pessoas como agentes capazes de fazer com que os objetivos organizacionais sejam alcançados, evidenciando-se, assim, a importância da gestão desse recurso no contexto escolar. Ainda segundo Lück (2009), entre os elementos fundamentais da gestão de pessoas, destacam-se: a motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional; formação de espírito e trabalho de equipe; cultivo de diálogo e comunicação abertos e contínuos; Inter-relacionamento pessoal orientado pelo espírito humano e educacional; capacitação em serviço orientada pela promoção de um ambiente centrado na aprendizagem continuada e desenvolvimento de uma cultura de avaliação e auto avaliação. Neste sentido, é possível enxergar a relação entre os elementos fundamentais da gestão de pessoas elencados por Lück (2009) e os sistemas da área de recursos humanos apresentados por Chiavenato (2014).

Como já foi dito anteriormente, este trabalho tem o intuito de identificar os benefícios e os impactos gerados por um dos processos inseridos no sistema de agregar pessoas, que é o recrutamento, para a educação básica. Para tanto, após entender o cenário no qual o estudo é feito, o que é gestão escolar, a importância da gestão participativa dentro das escolas, aferindo, assim, a relevância das pessoas para este segmento de organização, além de apresentar como a gestão de pessoas se dá de forma geral, torna-se necessário um maior aprofundamento em relação ao recrutamento de pessoas.

3.1 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

Os atos de atrair e selecionar pessoas para a execução de trabalhos sempre existiram, entretanto, com o passar dos tempos, com a evolução das indústrias e das organizações como um todo, a necessidade de se atuar com mais efetividade fez com que os processos de recrutamento e seleção, também, evoluíssem. De acordo com Rodrigues (2009), o mercado passou a exigir produtividade em larga escala, nos séculos XVIII e XIX, fazendo-se necessário a seleção de uma mão de obra mais

qualificada, a fim de atender a maior demanda que passara a surgir, aumentando os critérios de escolha por parte do empregador no momento da admissão de um empregado.

Mais tarde, com os estudos na área, surgiu uma maior preocupação com o fator humano no trabalho, observação essa que foi feita por Toledo (1992), que sinalizou que a partir do século XX, o fator humano no trabalho já passara a ser tratado de uma forma mais específica e que a falta de mão de obra ocasionada pela Primeira Guerra Mundial influenciou numa maior preocupação com os recursos humanos. Tais fatos impactaram na forma de se buscar por potenciais candidatos a ocupação de determinado posto de trabalho e na forma como o mesmo era selecionado, agora, de uma forma mais embasada na função que seria exercida pelo mesmo (TOLEDO, 1992).

Atualmente, os processos de recrutamento e seleção são realizados com base nas competências do candidato e na comparação com as exigidas pelo cargo e pela organização, além de diversos outros fatores que interferem diretamente nas relações de trabalho, na qualidade de vida do empregado e na produtividade da organização. Dentre esses fatores, destacam-se: compatibilidade de valores entre empresa e candidato e o alinhamento entre os objetivos das partes (ALMEIDA, 2008).

Partindo do entendimento de que a função basilar do recrutamento é suprir a seleção de candidatos a um emprego, fica evidente a sua importância para a realização de um processo de agregação mais rápido, assertivo e menos oneroso, uma vez que, desde a divulgação e busca pelo candidato, o tempo e os demais recursos utilizados, já são destinados de forma que possibilitam o aumento da probabilidade de alcance de candidatos adequados, em função da utilização de linguagem, meios e canais de divulgação congruos àquele público, diferente do que acontece em processos de recrutamento mecânicos e genéricos, nos quais o resultado, muitas das vezes, é o alcance em maior escala, que não necessariamente resulta em sucesso na captação de talentos adequados (RIBEIRO, 2012).

3.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO: VANTAGENS E DESVANTAGENS

O recrutamento de pessoas pode se dar de três formas diferentes, internamente, externamente ou de forma mista. O recrutamento interno é aquele

realizado dentro da própria organização, recrutando funcionários que almejem um cargo superior na sua área de atuação (movimentação vertical), ou um cargo superior em uma área diferente de sua atual (movimentação diagonal), ou ainda, um cargo de mesmo nível hierárquico, porém em outra área (movimentação horizontal). Tal modelo tem o benefício de ser mais barato e promover um sentimento de justiça pelo fato das oportunidades estarem sendo oferecidas aos colaboradores que ali já atuam. Entretanto, possui o ônus de não oxigenar a organização com novas ideias advindas de fora (FRANÇA, 2007).

A segunda forma de recrutamento é a externa, que se dá fora da organização, buscando no mercado de RH as pessoas que farão parte das etapas seletivas. O referido modelo se destaca pela possibilidade de trazer novos olhares, experiências e vivências para a organização, sendo o maior custo e maior prazo de duração, suas características negativas de maior destaque (DIAS, 2018).

Por fim, existe o recrutamento misto, que se trata da utilização das duas outras formas supracitadas, em um mesmo processo de recrutamento, visando encontrar candidatos, dentro e fora da organização. De acordo com Araújo e Garcia (2009), tal método é utilizado quando a organização busca primeiramente encontrar talentos internos e na sequência, após insucesso na primeira tentativa, busca talentos externos.

3.3 RECRUTAMENTO ESTRATÉGICO

Em consonância com que já foi abordado em relação à gestão de pessoas, o processo de recrutamento também evoluiu, trazendo para si características que o tornam estratégico e condizente com as novas diretrizes da gestão de recursos humanos.

Em linhas gerais, a função basilar da convocação de pessoas não mudou, entretanto, no intuito de atender às necessidades organizacionais, o processo evoluiu e foi acrescido de práticas que o tornaram mais efetivo e condizente com a gestão de pessoas moderna. Algumas das práticas que foram incorporadas ao processo de recrutamento foram: planejamento de pessoal em acordo com os objetivos, estratégias e projetos a serem desenvolvidos pela organização; novas políticas de atração de profissionais, centradas na imagem e na reputação da organização; estudos e pesquisas do mercado de RH na intenção de identificar as

melhores fontes de captação de candidatos potenciais; captação contínua de profissionais, independente da existência de vagas; criação de um banco de talentos internos para servir de insumo para o recrutamento; dar oportunidade de crescimento para o pessoal interno melhorando o aproveitamento das competências existentes; automatização das atividades operacionais de recrutamento, com o uso de *softwares* específicos; parceria com as áreas requisitantes de pessoal para o planejamento e a condução dos processos de recrutamento e seleção (R&S); utilização de indicadores específicos para avaliação, acompanhamento e controle dos resultados do processo de recrutamento; entre outros (ALMEIDA, 2008).

Assim, ao analisar a quantidade de aspectos envolvidos no recrutamento estratégico, fica evidente os desafios que os gestores encontram ao elaborar, manter e controlar um processo de atração de candidatos no dia a dia de uma organização.

4METODOLOGIA

A metodologia pode ser definida como o caminho que se percorre a fim de alcançar determinado objetivo previamente determinado, em outras palavras, entende-se que a metodologia tem a finalidade de mostrar os métodos que foram utilizados para a realização de um trabalho de pesquisa (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O objetivo central deste trabalho foi identificar os benefícios e os impactos que o recrutamento de pessoas pode trazer para a educação básica e, para isso, realizou-se num primeiro momento uma pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2013), é um estudo sistematizado que pode ser realizado a partir de publicações de diversas naturezas, como: livros, jornais, revistas e redes eletrônicas disponíveis ao público em geral.

Além da pesquisa bibliográfica, foi realizada uma pesquisa de campo que busca um maior aprofundamento do caso estudado e pode ser realizada por meio de observação direta e de entrevistas com integrantes daquele grupo, a fim de colher interpretações daquilo que ocorre naquele meio (GIL, 2008). A natureza da pesquisa realizada pode ser definida como qualitativa, uma vez que o intuito dela foi identificar os benefícios e os impactos da aplicação de uma determinada técnica de Gestão de Pessoas à educação básica, usando como base, além dos estudos bibliográficos, apenas a percepção dos agentes componentes da comunidade escolar de uma

única unidade de uma rede de ensino mineira. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa exploratória, tendo em vista que o objetivo da mesma foi buscar maior compreensão do objeto estudado (VERGARA, 2005).

Essa foi feita por meio de entrevistas, com a finalidade de acrescentar a percepção dos agentes da comunidade escolar, enriquecendo o estudo.

A entrevista pode ser classificada como uma interação social entre o pesquisador e o informante com o intuito de captar informações acerca de uma temática central, norteando-se por tópicos predefinidos (HAGUETTE, 1995). Neste trabalho, o modelo de entrevista utilizado foi a semiestruturada, que permite ao informante a exposição de experiências vividas por meio de respostas livres, valorizando, assim, o entrevistado e agregando temáticas não inicialmente pensadas pelo entrevistador (TRIVIÑOS, 1987). Tal entrevista foi composta por algumas perguntas fechadas, além de um roteiro aberto. Todas as perguntas foram divididas em três grupos: um primeiro grupo de filtro, cuja intenção foi aferir o nível de conhecimento do entrevistado a respeito do tema; o segundo contendo o desenvolvimento, no qual se abordou a importância do processo de captação, a comunicação, fatores ligados a imagem da instituição, os tipos de recrutamento, o perfil e o mercado; e o terceiro concluindo com a percepção geral das entrevistadas em relação aos benefícios percebidos. Essa técnica foi realizada no mês de outubro de 2019 e foi aplicada a seis agentes sociais do contexto escolar, o quadro 1 a seguir apresenta os cargos que cada entrevistada possui.

QUADRO 1:Relação de Entrevistados e Cargos

Entrevistada 1	Diretora da área de Pessoas
Entrevistada 2	Diretora Pedagógica da rede
Entrevistada 3	Diretora de Unidade
Entrevistada 4	Coordenadora Pedagógica de unidade
Entrevistada 5	Professora
Entrevistada 6	Mãe de aluno

Fonte: O autor.

A entrevista não foi realizada com alunos, pois a unidade na qual o estudo foi realizado atende apenas ao público infantil, com idade entre 4 meses e 8 anos, alocados em turmas que vão do berçário ao 3º ano do ensino fundamental.

Por fim, todos os dados captados foram compilados, analisados e expostos no capítulo de resultados e discussões.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A rede de ensino em questão foi fundada no ano 2000 na cidade de Juiz de Fora - MG, por ex-alunos do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), e atualmente está presente em 24 cidades. Sua atuação vai desde o berçário até o ensino médio, além de oferecer cursos preparatórios para vestibulares, para o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), concursos militares, entre outros.

A unidade escolhida foi uma que atende alunos com idades entre 4 meses e 8 anos, distribuídos entre as turmas de berçário e de terceiro ano da educação básica, nos períodos parcial e integral. Nesta unidade, as pessoas ouvidas foram a Diretora, a Coordenadora Pedagógica, uma professora e uma mãe de aluno, além da Diretora da área de pessoas e a Diretora pedagógica de toda a rede.

Em relação ao processo de recrutamento dessa rede de ensino, de acordo com a Diretora de Pessoas, o mesmo se dá, principalmente, por meios *online*, utilizando sites especializados em divulgação de vagas, captação e análise de currículos, ocorrendo, também, através do site da própria instituição, que direciona os interessados para as plataformas específicas de captação de pessoas. O recrutamento também acontece de forma interna, sendo a indicação dos gestores a principal ferramenta usada neste caso. Além disso, a escola utiliza a indicação de colaboradores como uma ferramenta de recrutamento, acreditando que a contribuição dos funcionários é válida na busca por talentos, em função de seu conhecimento dos processos e do ambiente, além de conhecer as características da pessoa indicada.

Em relação a linguagem empregada, a escola visa utilizar uma menos formal nos anúncios de recrutamento, na intenção de aproximar o candidato e criar um vínculo por meio do acolhimento. Além disso, a captação de pessoas para compor um banco de talentos para suprir necessidades futuras, também é uma preocupação do recrutamento dessa rede de ensino.

Assim, a partir das entrevistas realizadas e das bibliografias estudadas, chegou-se a alguns resultados em relação aos benefícios e aos impactos do recrutamento de pessoas para área da educação, percebidos pelos agentes da comunidade escolar, e os mesmos estão expostos a seguir.

A gestão da área de pessoas, como esperado, apresentou conhecimento a respeito do processo de recrutamento da instituição, sendo o envolvimento com o mesmo, o principal responsável por isso. Em relação a importância do recrutamento para o processo de seleção, a gestora acredita que ela existe e impacta diretamente na efetividade do processo como um todo e é capaz de gerar ganhos, quando bem realizado, para a empresa, em função de evitar retrabalho e de aumentar a base de candidatos alinhados à cultura que serão avaliados na seleção, além de beneficiar, também, o candidato.

Trazendo para o dia a dia, é percebido que o recrutamento pode impactar nas relações de trabalho, pois é função do mesmo atrair pessoas com perfis congruentes aos necessários para a execução das funções, e que sejam aderentes aos perfis já existentes na instituição a fim de evitar conflitos disfuncionais. No longo prazo, essa convocação assertiva, possibilita que os objetivos sejam alcançados por meio de pessoas alinhadas e em sinergia.

Os meios de comunicação utilizados durante os processos de recrutamento são de suma importância para o sucesso do mesmo. Tendo isso em vista, a gestora acredita que esses meios precisam ser utilizados de forma estratégica, sendo escolhidos de acordo com os perfis que se deseja alcançar. Segundo ela, vagas de menor complexidade podem sim ser expostas em portais de maior exposição e poder de alcance, entretanto, os postos mais específicos e estratégicos, exigem meios mais seletivos, além de indicações, pelos mesmos motivos citados acima na apresentação do recrutamento. Em suma, os principais meios são: indicações, *sites* especializados gratuitos, *sites* especializados pagos, redes sociais específicas como *LinkedIn*.

A entrevistada 1, em função de ter sido recrutada por indicação, já possuía um conhecimento prévio da instituição. Isso ajudou na formulação de uma imagem da instituição e, tal imagem, foi condizente com a realidade encontrada após a sua contratação. O que indica a eficácia do alinhamento de expectativas por meio desta ferramenta de recrutamento utilizada pela instituição.

Outros pontos abordados foram os modelos interno e externo do recrutamento. Em relação ao interno, de acordo com a entrevistada¹, uma maneira eficaz de ser feito é por meio da avaliação dos colaboradores por parte dos seus gestores diretos, a fim de munir o RH de informações mais aprofundadas do desempenho e do perfil daquela pessoa, oportunizando uma melhor avaliação do mesmo para julgar se ele é ou não apto para ocupar uma determinada vaga em aberto.

A relação com o mercado de RH é um fator fundamental para o recrutamento, segundo a entrevistada 1, pois a gestora acredita que a velocidade com que os perfis estão mudando, exigem um maior estudo e conhecimento do mesmo para que a busca seja assertiva e eficiente. Assim, a relação deve ser próxima e contínua.

Outro fator importante apontado foi a interdependência entre as áreas, pois é a partir dessa relação que é possível entender, de fato, qual é a demanda daquela área a partir da percepção de alguém envolvido naquele grupo e naqueles processos.

Por fim, a entrevistada¹ acredita que o processo de recrutamento excelente, gera benefícios para instituições educacionais, além de gerar benefícios para o setor no qual o recrutado irá atuar e para aquele que foi recrutado. Isso se dá em função de uma melhor adequação da pessoa ao cargo e ao grupo, proporcionando felicidade e motivação.

Outra pessoa ouvida foi a responsável pela direção pedagógica da rede. A mesma tem conhecimento do processo seletivo em função de atuar diretamente com o setor responsável por tal processo e por ser uma das pessoas ouvidas no momento da elaboração e no desenho do perfil do candidato procurado. Ela enxerga que o recrutamento é crucial para a seleção, pois é por meio dele que é possível atrair perfis adequados para a seleção, funcionando como um filtro prévio. Além de ser capaz de impactar o trabalho cotidiano e tornar a busca pelos objetivos organizacionais mais eficiente.

No que tange os meios de comunicação adequados para a busca de candidatos, a Diretora acredita que a utilização de todos os recursos disponíveis é a melhor forma de proceder, uma vez que, na intenção de atingir públicos diferentes, a diversidade dos meios utilizados pode resultar num maior alcance.

O processo de recrutamento pelo qual ela passou foi realizado por uma consultoria externa e a percepção de seriedade obtida durante o mesmo, foi confirmada após seu ingresso na instituição.

A entrevistada² também foi arguida sobre o processo interno e externo de captação da empresa. Segundo ela, os processos internos, além de serem eficientes na captação de pessoal, também servem como uma forma de reconhecimento dos funcionários. Em relação ao externo, a percepção é que o mesmo é bem sucedido na atração de pessoas com competências que somam e geram retorno positivo para a organização.

Além disso, segundo a Diretora Pedagógica, a relação entre os setores é importante, pois, é por meio da conversa entre eles que o alinhamento se dá e os objetivos coletivos podem ser buscados, entendendo que a separação dos mesmos cria ilhas nas quais os objetivos podem ser diferentes.

Assim, entende-se que benefícios como “maior credibilidade da instituição, conhecimento da instituição e da vaga, direitos e deveres, maior tempo do profissional na instituição, valores pessoais e profissionais convergentes” (Entrevistada 2, out. 2019) são percebidos a partir da aplicação da captação de pessoas na área da educação.

A terceira entrevistada foi a Diretora de unidade que tomou conhecimento do processo de seleção da empresa, inicialmente, participando dele enquanto candidata e, após seu ingresso, auxiliando na seleção de candidatos. Ela enxerga que o recrutamento tem uma função estratégica dentro do sistema de agregar pessoas, uma vez que ele tem serventia de munir a seleção de candidatos mais adequados, aumentando as possibilidades de sucesso na seleção, agilizar a execução desse segundo processo, reduzir custos ligados à adaptação e ao desenvolvimento do profissional recém chegado e pode reduzir a rotatividade de pessoas. Assim, em uma linha lógica, o benefício gerado pelo recrutamento, estende-se até a equipe na qual o candidato selecionado será inserido e, conseqüentemente, resulta no sucesso da organização como um todo.

Tratando-se dos meios de comunicação, a percepção da entrevistada 3, alinha-se ao discurso da primeira entrevistada, por verificar a necessidade de adaptação dos meios de comunicação ao público que se deseja atingir, ou seja, para cargos de menor complexidade: “usar os meios de comunicação mais comuns, como os sites de emprego, eu acho que está adequado, agora, para os cargos de gestão

[...] tem que haver um cuidado” (Entrevistada 3, out. 2019), pois a imagem que é passada quando a empresa divulga vagas de maior nível hierárquico em sites mais populares de emprego, pode ser diferente da que a empresa deseja transmitir. Em função de seu recrutamento ter acontecido por meio de um *site* de convocação popular na região, a imagem criada a respeito da empresa foi de necessidade exacerbada e o sentimento criado foi de desconfiança, sendo este último desconstruído a partir de seleção que fora bem estruturada e conduzida.

A visão em relação ao processo interno de convocação, é de que o mesmo depende do desenvolvimento do capital humano já inserido na empresa, na intenção de possibilitar a realocação dessas pessoas quando necessário, convergindo com a teoria de que o recrutamento é um processo integrado aos demais, e tem o programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) como um arrimo que sustenta sua atuação interna. Já a visão em relação ao externo é de que o sucesso dele está, também, ligado a sua velocidade, uma vez que qualidade na captação de pessoas está atrelada, não só a qualidade do profissional selecionado, mas ao tempo que leva para o mesmo ser captado.

Outro fator importante é a participação das áreas na construção dos perfis almejados, bem como do processo seletivo, pois a adequação do perfil dos gestores aos dos selecionados interfere diretamente na relação de trabalho, segundo a percepção da entrevistada³, apontando, assim, o impacto da captação de pessoas, nas relações cotidianas de trabalho.

De forma conclusiva, de acordo com a percepção da gestora da unidade, o recrutamento tem a possibilidade de gerar vários benefícios quando bem executado, oportunizando a realização de um processo mais ágil, menos oneroso, uma melhor adequação do selecionado ao trabalho, reduzindo custos de adaptação e aumentando a longevidade da pessoa na empresa.

Ainda dentro da unidade escolhida, a próxima a ser ouvida foi a Coordenadora Pedagógica que tomou conhecimento do R&S da instituição ao participar como candidata. A entrevistada⁴ enxerga que o recrutamento auxilia a seleção por se tratar de um crivo, que objetiva separar aqueles que atendem aos requisitos mais basilares para a oportunidade de trabalho em questão, após o desenho claro desse perfil. E, a partir desse trabalho, o ingresso da pessoa se faz de maneira mais assertiva e possibilita uma melhor execução das tarefas diárias que somadas, resultarão no sucesso a longo prazo, também causado pelo alinhamento

de objetivos e valores entre candidato e empresa, que pode ser feito, inicialmente, pelo recrutamento.

A entrevistada 4 foi recrutada pelo mesmo site de divulgação de vagas que foi utilizado na captação da Diretora da unidade e acredita que os meios *online* são os mais efetivos na captação de pessoas para a atuação na área da educação, em função da relação próxima dos indivíduos com a *internet*, e dos hábitos criados a partir dessa relação: “quando nós estamos procurando emprego, hoje em dia, a primeira coisa que a gente faz é pesquisar na *internet*” (Entrevistada 4, out. 2019).

A Coordenadora tem a visão do recrutamento interno como sendo uma forma de valorizar o funcionário e motivar para que o mesmo acredite que existem maneiras de evoluir profissionalmente naquela instituição, além de enxergar como bem sucedidas as captações internas que a mesma presenciou no seu local de trabalho, percebendo que a pessoa realocada somou para a equipe após sua realocação. No caso da atração externa, a percepção é de que esta acrescenta um passo a mais na integração do funcionário, que precisa ser adaptado aos processos e a cultura daquela nova escola, entretanto, a qualidade dos processos de recrutamento e seleção têm a capacidade reduzir essa lacuna.

Um fator importante para a entrevistada 4 é a interação entre as áreas na elaboração de um perfil ideal que servirá como um norteador no momento da captação. Segundo ela, quem está envolvido no processo diário tem uma visão mais aprofundada do que é necessário em uma pessoa para realizar determinadas tarefas, e tal visão pode contribuir de forma significativa para o RH no momento da construção do perfil do profissional desejado para ocupar uma vaga.

Assim, a entrevistada 4 conclui que, uma boa captação, faz com que o todo seja beneficiado: “a empresa ganha, a equipe que recebeu a pessoa, ganha, a pessoa ganha” (Entrevistada 4. out. 2019).

A quinta entrevistada foi uma professora, que, por meio de recrutamentos *online*, tomou conhecimento do processo seletivo da escola em questão. Assim como foi exposto pela Diretora Pedagógica, a professora também enxerga o recrutamento como um filtro que, inicialmente, é capaz de verificar a aderência dos candidatos a requisitos mínimos exigidos pela vaga de trabalho. E este, somado à seleção, possibilita o diagnóstico de competências necessárias para um bom desempenho em grupo que é vital para qualquer equipe de trabalho. Alinhado a isso, a visão da entrevistada 5 é de que a captação e a seleção permitem verificar se há

alinhamento entre os objetivos da organização e os objetivos do candidato, indo, assim, ao encontro do planejamento estratégico da instituição, além de impactar diretamente nos índices de rotatividade, sendo estes inversamente proporcionais ao sucesso do processo de captação e seleção.

Mais uma vez a *internet* foi citada como uma ferramenta adequada para a captação de bons candidatos para ocuparem cargos em escola, em função de seu alcance e novos hábitos da população: “hoje em dia não se vê tanta gente procurando (vagas) em jornal e nem naqueles quadros que ficavam na porta das empresas” (Entrevistada 5, out. 2019). Outro ponto destacado, foi a relação que a empresa estabelece e mantém com o mercado de RH, que é fundamental para que os próprios candidatos não fiquem passivos no processo de captação, e sim, busquem oportunidades por conta própria. De acordo com a entrevistada, isso é possível a partir do momento em que uma escola passa a imagem de ser um bom lugar para trabalhar e dispões de uma boa reputação perante o mercado. Para ela, assim como para a entrevistada 4, a imagem criada da instituição no momento do seu recrutamento foi de seriedade e exigência, e a mesma se manteve após seu ingresso.

A entrevistada 5 percebe uma maior efetividade nos processos de recrutamento externo, em função de um maior empenho do colaborador recém contratado. Ao seu ver, a entrega de um candidato interno, no geral, é inferior a daqueles que, anteriormente estavam fora do mercado de trabalho e, por isso, o sucesso da captação externa, é superior ao da interna.

Em suma, o principal impacto da atração de pessoas, segundo a percepção da professora, é na atuação da própria equipe, pois, a partir do momento em que aquela pessoa recrutada atende ao esperado e se adequa ao ambiente, o trabalhos se alinham e fluem de maneira mais efetiva.

Por fim, a última entrevista foi a mãe de uma das alunas da escola. A mãe afirma que não tem conhecimento do processo seletivo de colaboradores da rede, mas alinhada ao discurso de outras duas entrevistadas, entende o recrutamento como um filtro que gera benefícios para a seleção de pessoas. Porém, além disso, enxerga que, desde o recrutamento, é possível integrar o colaborador e educar o mesmo a fim de prepará-lo para o ingresso na instituição.

Em relação aos meios de recrutamento, a entrevistada 6 enxerga que a colaboração de funcionários é fundamental, pois, por meio deles, é possível divulgar

oportunidades e receber indicações de pessoas que foram atraídas por colaboradores que já entendem a dinâmica de trabalho naquele local, além de ser uma forma de captar pessoas confiáveis e com um histórico conhecido.

Na percepção da mãe, os processos internos de captação permitem uma maior assertividade, graças ao fato da pessoa já ser conhecida e já ter apresentado seu trabalho e capacidades, reduzindo a chance de erro por parte do recrutador.

Em suma, enxerga-se que é unânime a percepção da existência de benefícios para uma instituição escolar originados de um processo de recrutamento e seleção bem realizados. Além disso, de acordo com os atores sociais da instituição em questão, o processo de recrutamento não é e nem pode ser mantido isolado, uma vez que ele impacta vários sistemas de RH, depende de outros para acontecer e inicia um trabalho que será continuado ao longo do tempo em que o colaborador estiver na organização.

6 CONCLUSÃO

O recrutamento de pessoas vai além de, simplesmente, comunicar ao mercado a existência de oportunidades de trabalho, ele assume funções estratégicas ao: iniciar o alinhamento de objetivos individuais e organizacionais; filtrar candidatos que dispõem de competências condizentes com as desejadas pela organização; atrair pessoas que compactuam com a cultura e valores daquela instituição; reduzir custos de seleção e treinamento; reduzir *turnover*, além de possibilitar a valorização e a evolução do público interno por meio de recrutamentos justos e claros realizados internamente.

As entrevistas apontaram de forma unânime que a captação de pessoas pode gerar benefícios para a instituição escolar que a implementa. Tais benefícios são percebidos no curto e no longo prazo. Em relação ao seu benefício para o processo de seleção, a opinião predominante é de que o recrutamento tem a função triar candidatos na intenção de obter pessoas mais alinhadas aos objetivos da empresa, possibilitando uma maior assertividade na seleção, além de reduzir o tempo e outros recursos, como financeiro, gastos com ela.

Em relação aos meios de comunicação utilizados durante um processo de captação, duas das seis entrevistadas afirmaram que os mesmos precisam ser escolhidos de forma estratégica para potencializar a atração de pessoas mais

congruentes com as oportunidades em questão. Entretanto, uma das entrevistadas acredita que os meios a serem utilizados devem ser os mais diversos possíveis, uma vez que os perfis almejados são igualmente diversificados. Ainda em relação aos meios de recrutamento, a *internet* ocupou lugar de destaque na fala das entrevistadas, justificado pelos novos hábitos adquiridos pela população a partir de uma maior aproximação com esses meios *online* que vem acontecendo nos últimos anos.

A interação entre as áreas no processo de captação e seleção foi outro fator apontando como importante e benéfico para a o sucesso de tais processos e da organização como um todo. A participação de membros de outras áreas na elaboração do perfil do profissional que será buscado durante o recrutamento foi vista por todas como fundamental para a assertividade da seleção.

As percepções em relação aos processos internos e externos de recrutamento divergiram em certos pontos. Parte das entrevistadas acredita que o interno, em função de reconhecer aqueles que já são funcionários e “premiar” o bom desempenho, tem a capacidade ser mais bem sucedido. Por outro lado, outras entrevistadas entendem que o externo traz melhores resultados, pois aqueles candidatos que anteriormente estavam desempregados, geralmente dão mais valor àquela oportunidade de trabalho.

Assim, entende-se que pesquisa foi capaz de concluir que a comunidade escolar em questão enxerga valor no processo de recrutamento aplicado à educação e que o mesmo é integrado aos demais sistemas da área de gestão de pessoas, não podendo ser enxergado de forma isolada, nem ser deixado de lado, em função de seu impacto positivo de curto e longo prazo na instituição. Portanto, em função da importância das pessoas para a efetivação do processo de ensino e aprendizagem, objetivo basilar de uma escola, a atração e escolha de bons candidatos se faz necessária para o sucesso daquela comunidade escolar, uma vez é ela a protagonista da educação.

ABSTRACT

The education plays an important role in society and the management has the ability to contribute to the success of school institutions. These organizations, where people are key to achieving the goals, people management is fundamental

and needs attention from managers. In this context, the project aimed to identify how the recruitment, one of people management tool, can impact the pursuit of organizational goals.

This academic work was developed from bibliographical research and field research, both exploratory, showing the existence of benefits for those involved in the process of attracting people, such as the company, work teams and candidates.

Keywords: Human Resources Management. People Recruitment. School Management.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos:** repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2008.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.. **Gestão de Pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

BECKER, B. E.; MARK, A. H.; HESELID, D. U. **Gestão estratégica de pessoas como “scorecard”:** interligando pessoas, estratégia e performance. 14. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

BRANDÃO, J. B. **Gestão estratégica de recursos humanos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

COLOMBO, S. S. *et al.* **Gestão educacional:** uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004.

DIAS, E. **Quais são os tipos de recrutamento mais utilizados?** 2017. Disponível em: <https://www.todacarreira.com/tipos-de-recrutamento/>. Acesso em: 02 de maio de 2019.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro:** os anos 90 e a virada do século. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

ESTEVIÃO, C. **Gestão Estratégica nas escolas.** Lisboa: Editora Instituto de Inovação Educacional. 1998.

FRANÇA, A. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. São Paulo: Editora FGV, 2006.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n.3,Jun. 1995.

GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática**: exigências, práticas, perfil e formação. Brasília: Revista Retratos da Escola, 2012.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

LOTZ, E. G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e seleção de talentos**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2015.

LÜCK, H. **A gestão participativa na escola**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

_____. **A gestão participativa na escola**. Petrópolis: Vozes, 2017.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

MACHADO, M. C. S.; MIRANDA, J. B. **Autonomia e responsabilização**: um desafio para a gestão escolar. In: Revista Pesquisa e Debate em Educação/ PPGP/CAEd / UFJF, Volume 2, número 2, 2013.

MASCARENHAS, A. O. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOTTA, F. C. **Administração e participação**: Reflexos para a educação. São Paulo: FUESP, 1994.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

RODRIGUES, M. V. **Tudo o que você precisa saber sobre Entrevistas de Seleção**. 1. ed. Campus: BB, 2009.

ROWE, A. J., MASON, R. O. e DICKEL, K. E. **Strategic Management: A Methodological Approach**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1994.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Halldo Brasil, 1985.

TOLEDO, F. R. F. **Administração de pessoal**: desenvolvimento dos recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.