

## **AS TÉCNICAS PARA RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE LÍDERES, E SUA IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA**

**Estêvão da Silva Marinho**

Pós-graduando em Sustentabilidade, Desenvolvimento e Gestão de Projetos Sociais  
UNISEB Interativo.

### **RESUMO**

Este trabalho tem como prioridade demonstrar a função estratégica no que diz respeito às técnicas utilizadas para que se realize o recrutamento de profissionais disponíveis no Mercado de Trabalho e posterior seleção. O objetivo é conhecer um pouco mais os candidatos com perfil de liderança, haja vista as necessidades que as empresas têm de possuírem em seus quadros funcionais, profissionais com estas características. Foram realizadas análises dos dados coletados, através de questionário, respondido por três profissionais da área de MRH de três diferentes empresas. Os resultados demonstraram que os métodos utilizados pelas organizações estão mais focados na qualificação e experiências anteriores e não no perfil do candidato. Foi atingido o objetivo de demonstrar a importância estratégica dos métodos de recrutamento e seleção para as diversas empresas, pois o perfil dos recursos humanos captados refletirá diretamente nos resultados e na logística. Ao resgatar informações que em um primeiro momento não tiveram tanta relevância surgiu confiança para defender alguns conceitos, sendo possível resignificar tais informações ao longo da pesquisa bibliográfica.

**Palavras-chave:** Estratégia, Recursos Humanos, Seleção e Liderança.

### **ABSTRACT**

The priority of this study was to demonstrate the strategy of the techniques used to perform the recruitment of professionals available on the labour market and subsequent selection. The goal is to learn a little more about applicants with a leadership profile, given the needs that companies must have in their functional employees, professionals with these characteristics. It was made the analyses of the data collected through a questionnaire, answered by three professionals in the MRH area in three different companies. The results showed that the methods used by organizations are more focused on training and previous experience, and not on the candidate's profile. It was reached the objective to demonstrate the importance of a strategic recruitment and selection method for several companies, because the profile of human resources obtained will reflect directly on the results and on logistics. To get back the information that at first did not have certain relevance appeared a confidence to defend some concepts, being possible to find a new meaning to the information along the bibliographical research.

**Keywords:** Strategy, Human Resources, Selection and Leadership.

## 1. INTRODUÇÃO

O século XXI chega caracterizado por um mundo sem fronteiras, em que a exclusão social não pode mais ser ignorada e a sociedade exige das organizações um comportamento ético comprometido com a qualidade de vida no planeta e com oportunidade iguais para todos os cidadãos.

Vivemos em um mundo globalizado, dinâmico, competitivo e em profundas transformações, onde as pessoas e as empresas estão cada vez mais exigentes. Com o advento da globalização e da produção da informatização microeletrônica pudemos observar que a comunicação passou a ser quase que instantânea.

As exigências por qualidade em todas as instâncias da vida ganha maior ardor e todos buscam de alguma forma se adequar a este novo tempo. Por isso nosso trabalho de pesquisa tem como objetivo fazer uma análise acerca de métodos que mais se adéquam aos processos de seleção e admissão, avaliando todas as etapas e formas de recrutamento de talentos para que se chegue a um bom nível de acerto, no que diz respeito à contratação de profissionais com perfil de liderança.

Para Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

Segundo Chiavenato (2005), as pessoas constituem o principal ativo das organizações empresariais. Daí advém, a importância de uma avaliação periódica do quadro de colaboradores, para que se possa verificar permanentemente a produtividade dos mesmos, tendo em vista as necessidades das quais as organizações tem de permanecer no mercado competitivo, com bons resultados. Portanto o recrutamento se faz necessário porque as organizações precisam mais que colaboradores, de chefias com liderança que agreguem valores em busca dos resultados desejáveis pela organização.

Pesquisar formas de recrutamento e seleção de bons profissionais mais que necessário é uma maneira de aprimorarmos nossas competências e concepções acerca dos conceitos que até então havíamos adquirido. Para tanto, se tornou imprescindível que busquemos definir alguns conceitos que envolvem a área do RH, tais como: recrutamento e suas modalidades, vantagens e desvantagens, seleção, para que se chegue ao desejado que é a qualidade dos profissionais que são contratados com perfil de liderança.

Segundo os autores supracitados o mercado de trabalho é dinâmico e suas características individuais e conjunturais influenciam as pessoas. Podemos afirmar que este mercado é um espaço de transações, onde existem trocas e intercâmbios entre aquele que oferecem um produto ou serviço e aqueles que procuram isso. Diante da importância do planejamento estratégico nas organizações, este trabalho objetiva mostrar a relevância das ferramentas de seleção no cenário contemporâneo.

## 2. OBJETIVOS

- Aprofundar conhecimentos acerca das técnicas de como promover o recrutamento e a seleção de candidatos com perfil de liderança e seu aspecto estratégico;
- Reconhecer a importância estratégica das técnicas para a realização de recrutamento e seleção nas organizações empresariais;
- Identificar técnicas adequadas de recrutamento para captar recursos humanos com perfil de líder;
- Realizar estudos bibliográficos que versem sobre o assunto.

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

#### **3.1 Contextualização histórica das empresas**

Há pouco mais de 30 anos, não tínhamos a globalização, e estávamos lutando por democracia em nosso país, vivíamos numa sociedade reprimida e de poucas possibilidades de expressão. Com as ações das lutas dos movimentos sociais por democracia, surge a política neoliberal e a abertura política com o advento da anistia.

A Sociedade começa avançar e abrir espaço para o crescimento econômico e, é óbvio que tudo fora planejado politicamente e não seriam obras do acaso. Com toda essa abertura, também para o capital estrangeiro, nossas empresas precisaram investir em novas formas de gerenciamento e investimentos para poderem se manter competitivas neste novo mercado. Até a abertura para a economia de mercado, segundo Bond (2004 p.16), “o empreendedor não se preocupa apenas com o meio externo próximo à sua empresa, mas preocupa-se com o meio interno (relacionamento entre seus funcionários, produtividade, lucro, etc.). Com a chegada da globalização, o cenário que se forma é outro, Bond, (2004 p.17), afirma que: “o empreendedor de sucesso deve acompanhar as tendências do mercado mundial, para estar a par dos preços oferecidos em outras regiões que podem ser seus concorrentes, acompanhar a moda, a economia, a política, enfim, o que está acontecendo no mundo dos negócios ou, então, sua empresa tenderá a parar no tempo e no espaço.” Sendo assim os empresários e seus gerentes tiveram que alçar voos maiores rumo a competitividade, daí a importância de fazer investimento em nível de recursos humanos. Alavancar o processo de modernização das empresas demandou tempo para estudo, planejamento e investimento em várias áreas, especialmente a do RH e do conhecimento.

Para Bond, (2004 p. 17), o papel do empreendedor não é mais o de centralizar todo o poder de decisão da empresa. Não é só ele quem “manda”, mas ele, atualmente, sabe que necessita gerenciar de forma participativa, ou seja, ele precisa saber o que seus funcionários pensam a respeito da empresa, do cliente, do mercado, enfim, o empreendedor descobriu que a empresa é uma equipe e que todos devem caminhar na mesma direção. Conclui-se, que isto requer hábitos, atitudes e valores indispensáveis nas relações empresariais, como a confiabilidade, o reconhecimento de talentos e gestão do conhecimento acerca do empreendedorismo. Por isso, acredita-se que os empreendedores devem investir em formação para a qualificação de seus colaboradores, em técnicas qualificadas para recrutamento e seleção de novos talentos, para que a empresa não corra o risco de parar no tempo e no espaço tendo em muitos casos de fechar as portas ou mudar de ramo.

Como pudemos constatar até agora, a globalização e a economia de mercado de certa forma contribuíram muito para o desenvolvimento da economia mundial porque para o nosso país elas trouxeram a competitividade e a modernização no mundo das organizações empresariais. Além do acesso facilitado aos bancos para investimentos em ampliação e modernização das mesmas. Pois quanto maior o investimento, maior a possibilidade de lucratividade, embora saibamos que muitos são os fatores dentro e fora da empresa que a evidenciam.

#### **3.2 Importância da administração dos recursos humanos**

Com o advento do empreendedorismo e da lucratividade, na segunda metade do século XX, muito se fala em recursos humanos, na sua qualificação e na sua importância para o empreendimento. Mas, nem sempre foi assim. Num passado não muito distante, os recursos humanos eram tidos como Departamento de Pessoal e sua função era de treinamento e

desenvolvimento permanente, visando à modernização, ao crescimento e a qualidade, Ribeiro, (2005 p. 12 - 13), afirma que:

É preciso que os profissionais de Recursos Humanos não se esqueçam de que os modismos técnicos e conceituais passam. As únicas coisas que não passam são estas expectativas dos empregados: desejo de justiça; desejo de valorização e reconhecimento; desejo de transparência; desejo de evoluir; ter boa liderança; ter bom ambiente de trabalho e ter seu trabalho dignificado.

Sendo assim, acreditamos que a área de RH, deva ser uma das áreas de maior qualificação dentro de um organismo empresarial. Pois percebemos que desta área depende em muito o sucesso ou fracasso do empreendimento. Ao lidarmos com seres humanos, especialmente buscando a qualificação da produtividade da organização, não podemos esquecer que somos incompletos, inacabados por excelência e carecemos de motivação permanente para nossas ações. Neste sentido é que nos referimos à área de RH, como de suma importância, pois os indivíduos nutrem muitas expectativas na busca por realização pessoal e isto passa pela sua profissionalização. Não podemos ignorar que as equipes responsáveis pela área do RH, desenvolvam esta visão, pois também são humanos e conhecem esta verdade. Daí a importância do conhecimento e da qualificação destes profissionais. Por outra, acreditamos sim, que precisamos agregar valores ao organismo empresarial, sem nunca esquecer o essencial: as empresas mais que muitas e belas estratégias precisam de seres humanos para funcionar. Para Ribeiro, (2005, p. 13) “... essa área não deve ser vista apenas como um setor de administração de pessoal, com atribuições meramente burocráticas e operacionais. Por meio de operações gerenciais, ele precisa reter os bons profissionais na casa. Afinal, eles são a força do negócio. Foi-se o tempo em que bastava recrutar a pessoa certa para o lugar certo. Atualmente, o funcionário precisa ser estimulado.”

Certamente que o mercado da competitividade exige muito mais que contratar a pessoa certa para o lugar certo, exige produtividade e qualificação profissional. É um conjunto de habilidades e competências que estão em jogo.

Segundo Chiavenato, (2010, p. 95), “A empresa bem-sucedida deve funcionar como um conjunto coeso de habilidades e competências sempre pronto para ser aplicado nas oportunidades que aparecem no mercado. O seu planejamento estratégico concentra-se no desenvolvimento e na integração dessas habilidades e capacidades. Ele deve sempre valorizar o talento humano e a competência necessária para passar à ação concreta.”

Daí a importância de se pensar não só em planejamento estratégico, mas também em técnicas que nos oportunizem realizar um recrutamento e uma seleção com qualidade formal na captação de novos talentos para fazer parte do corpo de ação, inclusive na linha de frente das empresas em busca de novos clientes.

A partir do planejamento estratégico das organizações empresariais surge a necessidade do planejamento do RH, que segundo Chiavenato, (2010 p. 93), pode ser adaptativo, autônomo ou integrado.

Ainda para Chiavenato, (2010, p. 97) “Os principais fatores que intervêm no planejamento de RH são: o absenteísmo, a rotatividade e as mudanças no requisito da força de trabalho”. Uma apreciação crítica do planejamento de RH aponta que ele precisa ser mais amplo e abrangente no sentido de envolver aspectos do capital humano como conhecimentos, habilidades e competências para tornar a organização bem-sucedida.

Como pudemos constatar até então, a área de RH, é imprescindível nas organizações empresariais por se constituir no carro – chefe das mudanças em seu contexto interno. Percebemos que até se chegar ao recrutamento propriamente dito, precisamos compreender quão importante é conhecer os caminhos trilhados pela área do RH, no sentido de agregar conhecimentos acerca de objetivos, valores empresariais, habilidades e competências do

capital humano e de planejamento estratégico. Daí a importância de construirmos algumas conceituações acerca do que se pretende discorrer neste trabalho de pesquisa.

### **3.3 Estratégia**

A definição de estratégia é algo complexo e de grande importância para as empresas, pois a correta aplicação desta ferramenta possibilita que se alcancem os objetivos e resultados anteriormente definidos.

Oliveira (2006, p. 194) conclui afirmando que: “estratégia é definida como um caminho, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, as metas, e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

### **3.4 Conceituações Indispensáveis**

De acordo com os estudos realizados, surgiu a necessidade de re-significar alguns conceitos considerados indispensáveis para o profissional que desempenha o trabalho de recrutamento e ou seleção de novos talentos para atuar nas organizações empresariais. Antes de passar para as conceituações, precisamos refletir o que vem a ser a Administração de Recursos Humanos.

Trata-se de uma área de extrema importância para que uma organização alcance sua eficiência e eficácia, pois através desta, as pessoas se mobilizam para a obtenção dos resultados organizacionais. As pessoas são muito importantes dentro das organizações que por sua vez não funcionam sem elas. Por outra, as pessoas, também dependem das organizações para atingirem seus objetivos pessoais e individuais. Sabemos que Administração de Recursos Humanos é responsável por várias e importantes atividades dentro da organização. As principais são: Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, entre outros, de acordo com Chiavenato (1999).

#### **3.4.1 Recrutamento**

Recrutamento “é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns, para posteriormente serem contratados para o emprego.” (Milkovich e Boudreau,2000).

Para Chiavenato, (2010): o recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos ao MRH para abastecer seu processo seletivo. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao MRH. O recrutamento, tal como acontece com o processo de comunicação – é um processo de duas mãos: ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai os candidatos para o processo seletivo. Por outra, se o recrutamento apenas comunica e divulga, ele não atinge seus objetivos básicos.

A partir destas conceituações pudemos compreender a importância do planejamento e execução do recrutamento. Dele depende o sucesso ou o fracasso de uma contratação. Atrair talentos envolve perspicácia, atitude crítica e criativa para que se chegue a uma maior eficácia na contratação de novos talentos.

#### **3.4.2 Seleção**

Sabemos que cada organização define como vai proceder para efetivar o seu processo de seleção. Por isso consideramos de fundamental importância conhecer os conceitos de seleção.

Para Bond (2004): A seleção tem a função de escolher, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados às vagas existentes na empresa. O processo dependerá do cargo, ou seja, quanto maiores as exigências do cargo, mais complexo é o sistema de seleção.

Assim também apresenta Ribeiro (2006): É a escolha da pessoa certa para o cargo certo. “Em suma, a escolha entre os candidatos recrutados, dos mais adequados aos cargos existentes, com o objetivo de manter ou aumentar, tanto a produtividade quanto os resultados.”

Segundo Marras (2000), “A seleção de pessoal abrange o conjunto de prática e processos usados para escolher dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece o mais adequado para a vaga existente”. Como mais adequado se entende aquele que tem melhores condições de se ajustar a organização e ao cargo e de conseguir um bom desempenho.

### **3.4.3 Técnicas de recrutamento**

Sabemos que o mercado de trabalho está cada vez mais exigente, muitos autores contemporâneos versam sobre o assunto. Pelos estudos realizados constatou-se que vários fatores são determinantes para que esta exigência seja cada vez maior, dentre eles destacam-se: o crescimento econômico, a produtividade em alta, abertura do mercado interno para o internacional e vice-versa, era da informação e emprego com mobilidade crescente. Daí a importância de se conhecer as técnicas eficazes de recrutamento, que com certeza deverão contribuir para a escolha de do colaborador certo para o cargo certo.

Como vimos nas definições anteriores o recrutamento de talentos pode acontecer de maneira interna ou externa.

O recrutamento é comunicação que visa atrair candidatos para o processo seletivo, que tem como objetivo preencher uma vaga na empresa que está disponível, para isso a organização comunica e divulga no mercado de recursos humanos (MHR).

### **3.4.4 Recrutamento interno**

É organizado especialmente para atrair candidatos que já fazem parte da organização. Funciona através de promoções e de transferências internas.

Araújo (2006), afirma que: “O recrutamento é interno quando a organização procura preencher uma vaga para um posto de trabalho mediante o remanejamento de seus funcionários, que podem ser promovidos, transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos com promoção (ascensão funcional)”. Segundo este mesmo autor. O recrutamento interno traz algumas vantagens para a empresa, que são: os custos finais do processo de recrutamento e seleção caem vertiginosamente, é mais rápido e oferece aos colaboradores oportunidade de crescer, segurança em relação aos seus recursos humanos (a contratação é muito mais confiável) e motiva os funcionários a se desenvolverem.

Chiavenato (1999) acrescenta as seguintes vantagens: “ideal para situações de estabilidade e pouca mudança, a empresa tem a possibilidade de selecionar melhor os candidatos, não necessita fazer com que os novos funcionários conheçam os novos colaboradores.”

Segundo Ribeiro (2006), algumas desvantagens podem ser destacadas, quanto ao recrutamento interno, tais como: Impede a colocação de sangue novo na empresa, não permite que ideias de concorrentes e de outras organizações possam ser utilizadas.

Talvez a maior dificuldade consista em encontrarem profissionais dentro da empresa que tenham o conhecimento para assumir a nova função. É ideal para organizações burocráticas e conserva a cultura organizacional já existente.

### **3.4.5 Recrutamento externo**

O recrutamento externo também traz no seu bojo vantagens e desvantagens, como abordam os autores supracitados. Eles são organizados para atrair sangue novo para as organizações e para preencher cargos vagos. Pelo que constatamos, ele tem a possibilidade de introduzir novos talentos, habilidades e expectativas; enriquece o patrimônio humano; incentiva a organização com o MHR e tem fortes indícios de enriquecer, mais rápido o patrimônio intelectual sem promover treinamentos.

Percebemos que assim como existem vantagens, as desvantagens também aparecem com a mesma fluência, tais como: pode afetar a motivação dos colaboradores atuais e reduzir a fidelidade; estratégias de socialização e maiores custos operacionais. É um processo mais lento e oneroso para a organização, além de muitas vezes se tornar inseguro para a organização. Para Bond (2004, p. 43), o recrutamento traz vantagens e desvantagens. Nas vantagens podemos destacar inclusive talentos e formações de outras empresas. Nas desvantagens destaca-se o fato de ser um processo mais demorado, maximizando tempo e maior investimento. É bom lembrar que um bom recrutamento requer: pesquisa de mercado, previsão, técnica e planejamento.

## **4. METODOLOGIA**

A partir das leituras realizadas, foram conhecidos vários conceitos e com isso podemos destacar que “metodologia é o caminho do pensamento e da prática exercida na abordagem da realidade. Segundo Minayo (1992, p.16): “...a metodologia inclui as concepções teóricas de abordagem, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador.”

Cabe-nos entender que a pesquisa nada mais é que a atividade básica da Ciência na sua indagação e construção da realidade. As questões da investigação devem estar relacionadas a interesses e circunstâncias que envolvem a realidade do grupo a ser pesquisado, segundo os autores deste estudo. Para Gil (1996, p. 19), o questionário constitui hoje uma das mais importantes técnicas disponíveis para a obtenção de dados nas pesquisas social sendo, sem dúvida, a de menor custo.

Para esta pesquisa foi utilizado um questionário, que está em anexo, por se tratar da técnica mais rápida, segura e por manter as pessoas ou organizações investigadas no anonimato, evitando com isto futuros constrangimentos.

Para Gil (1996, p. 104), a observação constitui elemento fundamental para a pesquisa. Ela nos possibilita usar os sentidos. A principal vantagem em relação às outras técnicas é podermos perceber os fatos diretamente, sem intermediações, reduzindo a subjetividade que permeia toda a investigação social.

### **4.1 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada a partir de um questionário com 10 (dez) questões descritivas e foram distribuídas para três funcionários de cada organização envolvida na pesquisa. Escolhemos três organizações empresariais: uma de pequeno porte; outra de médio porte e a terceira de grande porte.

### **4.2 Apresentação e análise dos resultados**

Constatou-se que os entrevistados desconhecem e bastante os porquês de suas contratações. Quando questionados quanto ao aproveitamento de talentos na empresa, ficaram

indecisos. Quanto à preparação de seus colaboradores para assumir cargos de liderança, responderam que não ou que esporadicamente. No quesito espera do colaborador, por parte da organização, quando o contrata, as respostas foram unânimes, que seja trabalhador e responsável. A frequência, com que candidatos são contratados? A resposta foi gritante, com muita rotatividade. O questionamento a seguir, foi bastante evocativo para o grupo pesquisado: Quais as qualidades e atribuições devem possuir os candidatos à vaga de liderança? Que seja uma pessoa comunicativa, que todos gostem dela, que seja trabalhadora, muito responsável e amiga de todos. Por outra, percebemos que o grupo pesquisado não nutre muitas expectativas, tendo em vista a alta rotatividade e, sobretudo o elemento pressão existente no interior das referidas empresas.

## 5. RESULTADOS E CONCLUSÕES

O trabalho de pesquisa foi de grande importância, pois foi possível aprofundar através desta pesquisa bibliográfica e da pesquisa de campo os conhecimentos sobre a importância estratégica do setor de Gestão de Pessoas, no que diz respeito à seleção de líderes. Assim, foi muito proveitoso conhecer o pensamento das pessoas entrevistadas acerca de suas empresas e de suas posições dentro delas. Conclui-se pelas respostas obtidas que a comunicação é pouco eficaz no interior das empresas, e que as técnicas de recrutamento se diferem entre elas. Por outra, fica claro a grande dificuldade que as empresas encontram quando necessitam recrutar colaboradores com perfil de líderes. É possível que esta dificuldade tenha relação com as organizações estarem atuando de forma desatualizada em relação aos avanços contemporâneos das organizações empresariais.

Salienta-se que existem formas de recrutamento com altos custos. Muitas empresas, para minimizar custos acabam utilizando técnicas menos qualificadas e com isso tem menos possibilidades de fazer escolhas acertadas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOND, Maria Thereza. **Administração de recursos humanos**. 2ªed. Curitiba, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

**Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**/Arilda Schmidt Godoy...[ et AL.];organizadoras Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Maria Luisa Mendes Teixeira e Laura Menegon Zaccarelli. – 2.ed.-São Paulo: Saraiva, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Relações trabalhistas no Brasil: administração e estratégia**. São Paulo: Futura, 2001.

MEDEIROS NETO, F. N. **A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise.** UEPB, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org). **Pesquisa Social – Teoria, método e criatividade.** 1992. 24º ed. Editora Vozes.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, M. M. L. Crimes da era digital. .Net, Rio de Janeiro, nov. 1998. Seção Ponto de Vista. Disponível em: <<http://www.brazilnet.com.br/contexts/brasilrevistas.htm>>. Acesso em: 28 nov. 1998.

---

## ANEXO I

QUESTÕES APLICADAS NAS ENTREVISTAS, realizadas em três empresas de Santa Maria, RS.

1. Sua organização costuma realizar o aproveitamento de seus colaboradores no momento em que busca preencher um cargo de liderança?
2. A organização prepara seu colaborador para assumir vagas para estes cargos?
3. Quando a mesma busca um profissional no mercado de trabalho, o que a organização espera do candidato além do preenchimento da vaga?
4. Com que frequência candidatos externos são contratados em sua empresa?
5. Quais as qualidades e atribuições devem possuir os candidatos a vaga de liderança?
6. Baseado nos valores da organização, quais qualidades são mais relevantes no momento da contratação?
7. Qual a média de idade dos novos líderes?
8. Existe preferência por líderes de pouca idade?
9. Existem casos em que, antigos líderes que deixaram a organização, voltaram para o cargo exercido anteriormente, a sua saída?
10. Como são feitas as entrevistas para seleção na empresa em que você trabalha?