

**PLANEJAMENTO,  
RECRUTAMENTO  
E SELEÇÃO  
DE PESSOAL**

1ª edição — 1988  
2ª edição — 1996  
3ª edição — 2001  
4ª edição — 2005  
5ª edição — 2008  
6ª edição — 2010  
7ª edição — 2014

**Benedito Rodrigues Pontes**

**PLANEJAMENTO,  
RECRUTAMENTO  
E SELEÇÃO  
DE PESSOAL**

**7ª EDIÇÃO**

**LTR®**



**EDITORA LTDA.**

© Todos os direitos reservados

Rua Jaguaribe, 571  
CEP 01224-001  
São Paulo, SP — Brasil  
Fone (11) 2167-1101  
www.ltr.com.br

Abril, 2014

---

Versão impressa - LTr 5023.3 - ISBN 978-85-361-2902-0  
Versão digital - LTr 7761.7 - ISBN 978-85-361-2953-2

---

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

---

Pontes, Benedito Rodrigues  
Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal /  
Benedito Rodrigues Pontes. — 7. ed. — São Paulo :  
LTr, 2014.

Bibliografia.

1. Pessoal — Recrutamento 2. Pessoal — Seleção  
e colocação I. Título.

14-01902

CDD-658.3111  
-658.3112

---

Índice para catálogo sistemático:

1. Pessoal : Recrutamento : Administração de  
empresas 658.3111
2. Pessoal : Seleção : Administração de  
empresas 658.3112
3. Recrutamento de pessoal : Administração de  
empresas 658.3111
4. Seleção de pessoal : Administração de  
empresas 658.3112

*Este livro é dedicado aos meus pais, Joaquim e Joana,  
e aos meus filhos, Marcos e Nathalia.*



---

---

## SUMÁRIO

---

---

PREFÁCIO .....	11
----------------	----

### PARTE I

#### INTRODUÇÃO

CAPÍTULO 1 — O DESAFIO DE ATRAIR E MANTER TALENTOS .....	17
----------------------------------------------------------	----

• Objetivos do capítulo .....	19
• Os avanços tecnológicos e o impacto nas organizações .....	19
• Globalização .....	20
• A visão holística .....	21
• Qualidade e produtividade .....	21
• Estratégias .....	21
• A mudança de paradigma .....	22
• O desafio de atrair e reter talentos .....	22
• O que é talento? .....	25
• Revisão e discussão .....	26

CAPÍTULO 2 — AS QUESTÕES RELACIONADAS À COLOCAÇÃO DE PESSOAL .....	27
--------------------------------------------------------------------	----

• Objetivos do capítulo .....	29
• Colocação de pessoal .....	29
• Relação entre planejamento, recrutamento e seleção de pessoal .....	30
• Rotação de pessoal .....	30
• Entrevista de desligamento .....	32
• Sistemas de gestão de recursos humanos .....	37
• Mercado de trabalho .....	47
• Termos para revisão .....	49
• Revisão e discussão .....	49
• Exercício .....	50

CAPÍTULO 3 — ANÁLISE DE CARGOS COMO INSTRUMENTO DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL .....	51
--------------------------------------------------------------------------------------------	----

• Objetivos do capítulo .....	53
• Conceituação .....	53

• Especificação de cargos para o recrutamento e seleção .....	59
• Análise de cargos por competência como instrumento para o recrutamento e seleção.....	59
• Termos para revisão.....	65
• Revisão e discussão .....	65
• Exercícios .....	65
<b>CAPÍTULO 4 — PLANEJAMENTO DE PESSOAL .....</b>	<b>67</b>
• Objetivos do capítulo .....	69
• Conceituação .....	69
• Previsão de vagas.....	71
• Análise da oferta interna de recursos humanos.....	73
• Avaliação de potencial .....	74
• Avaliação de desempenho.....	76
• Identificação dos talentos .....	77
• Plano de sucessão.....	78
• Termos para revisão.....	83
• Revisão e discussão .....	83
• Exercício .....	83

## PARTE II

### RECRUTAMENTO DE PESSOAL

<b>CAPÍTULO 5 — INTRODUÇÃO AO RECRUTAMENTO DE PESSOAL.....</b>	<b>89</b>
• Objetivos do capítulo .....	91
• Conceituação .....	91
• Etapas do recrutamento de pessoal .....	92
• Fontes de recrutamento .....	93
• Cadastro de candidatos externos (arquivo tradicional; arquivo por indexação coordenada; arquivo eletrônico) .....	94
• Motivação do candidato e recrutamento de pessoal.....	97
• Necessidades humanas básicas.....	100
• Formulário de solicitação de emprego .....	101
• Revisão e discussão .....	103
<b>CAPÍTULO 6 — RECRUTAMENTO INTERNO.....</b>	<b>105</b>
• Objetivos do capítulo .....	107
• Conceituação .....	107
• Vantagens .....	107
• Instrumentos necessários .....	109
• Revisão e discussão .....	111
• Exercício .....	111
<b>CAPÍTULO 7 — RECRUTAMENTO EXTERNO .....</b>	<b>113</b>
• Objetivos do capítulo .....	115
• Vantagens do recrutamento externo .....	115
• Internet.....	115
• Apresentação espontânea .....	120
• Recrutamento por meio de funcionários .....	120

• Intercâmbio com outras companhias .....	121
• Anúncios classificados em jornais (escolha do jornal; anúncio aberto ou fechado; dia da semana; <i>marketing</i> ; título do cargo; descrição sucinta e requisitos básicos do cargo; condições oferecidas; apresentação do candidato) .....	121
• Classificados em revistas .....	125
• Anúncios em outras mídias .....	126
• Recrutamento em escolas .....	126
• Casa aberta .....	126
• Feira de empregos ( <i>Job Fair</i> ) .....	127
• Recrutamento em entidades governamentais .....	129
• Placa na portaria da empresa .....	129
• Recrutamento em associações científicas .....	129
• Agências de emprego .....	129
• Recrutamento em congressos e convenções .....	131
• Termos para revisão .....	131
• Revisão e discussão .....	132
• Exercícios .....	132

### PARTE III

#### SELEÇÃO DE PESSOAL

CAPÍTULO 8 — INTRODUÇÃO À SELEÇÃO DE PESSOAL.....	137
• Objetivos do capítulo .....	139
• Conceituação .....	139
• As etapas da seleção de pessoal .....	140
• Cuidados a serem tomados no processo de seleção .....	144
• Discriminação no processo de seleção .....	145
• Termos para revisão e discussão .....	146
• Revisão e discussão .....	146
• Exercícios .....	146
CAPÍTULO 9 — ANÁLISE DE CURRÍCULO.....	151
• Objetivos do capítulo .....	153
• Currículo como instrumento de pré-seleção .....	153
• O que o currículo pode indicar .....	154
• Análise do currículo .....	154
• Revisão e discussão .....	155
CAPÍTULO 10 — TESTES DE SELEÇÃO .....	157
• Objetivos do capítulo .....	159
• Introdução .....	159
• Validação dos testes .....	160
• Tipos de testes (testes de conhecimentos; testes de desempenho; testes psicológicos).....	161
• Revisão e discussão .....	163

CAPÍTULO 11 — ENTREVISTA DE SELEÇÃO .....	165
• Objetivos do capítulo .....	167
• Introdução .....	167
• Roteiro da entrevista (planejamento da entrevista; “quebra-gelo”; histórico profissional; formação escolar; dados familiares; dados sociais; explicações sobre o cargo, empresa, remuneração e negociação; perguntas gerais do candidato; análise da predisposição; encerramento; síntese da entrevista) .....	168
• Aspectos que a entrevista avalia bem .....	174
• A entrevista com foco nas competências .....	179
• A entrevista desafio .....	180
• Uso da internet no processo de seleção .....	181
• Propensões do entrevistador (efeito-halo; preconceito pessoal; respostas telegrafadas; dominação pelo entrevistador) .....	182
• Revisão e discussão .....	183
• Exercícios .....	183

#### PARTE IV

#### INTEGRAÇÃO DE PESSOAL E CONCLUSÃO

CAPÍTULO 12 — INTEGRAÇÃO DE PESSOAL .....	187
• Objetivos do capítulo .....	189
• Introdução .....	189
• Ambientação de pessoal (o programa de ambientação) .....	191
• Integração de pessoal .....	191
• Revisão e discussão .....	193
• Exercício .....	193
CONCLUSÃO .....	195
GLOSSÁRIO DOS PRINCIPAIS TERMOS .....	199
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	203

---

---

## PREFÁCIO

---

---

*“O talento individual é ótimo para as empresas,  
mas pode sair pela porta a qualquer momento.”*

Thomas A. Stewart



“Atrair e manter talentos” é a ordem na nova economia. A frase é simples, no entanto requer análise muito complexa. Quem passa pela frase sem uma análise detalhada poderá imaginar que bastam algumas pequenas modificações nas políticas e programas de gestão de pessoal e estará satisfeita a nova ordem da nova economia. Essa frase exige muito mais que isso; ela exige modificações radicais nas políticas e programas de gestão de pessoal nas empresas. Um leitor mais desatento poderá pensar que “atrair talentos” não é questão tão difícil: um bom programa de *marketing* empresarial ajudará no processo. Vivemos hoje num mundo em que a tecnologia propicia grande quantidade de informações instantaneamente. Pessoas podem ter fácil acesso a informações de mercados, empresas e de seus concorrentes. Existem centenas de informações sobre novas práticas de gestão de pessoal sendo aplicadas pelas organizações, sempre no intuito de manter as pessoas indispensáveis, o que se traduz em ótimo *marketing* na questão de “atrair” talentos, como, novas experiências sobre qualidade de vida, novas formas de tratar planejamento e objetivos estratégicos, novos formatos gerenciais, novas formas de programas de estágios e *trainee*, novos formatos de carreiras e de desenvolvimento, novas formas de participação em resultados ou do capital das organizações ou figurar como uma das melhores empresas para se trabalhar. Portanto, “atrair” não é uma receita de *marketing*; passa, anteriormente, por uma revisão séria do processo de “manter” pessoas nas organizações.

Ainda a frase “atrair e manter talentos” nos leva a outra questão séria: o que é um talento e como identificá-lo? Talento é uma pessoa que fala quatro idiomas, entende profundamente informática e novas tecnologias, flexível, entusiasta, motivada, estudiosa, com alto grau de iniciativa, criatividade e liderança, empreendedora, inovadora, ética, que sabe trabalhar em equipe e que resolve conflitos, comunicativa, empática, entre outros atributos? Talvez seja este o perfil para “super-homem”; não existe ninguém com tantos atributos. Há pessoas que possuem um conjunto deles. A primeira parte da questão é que a empresa precisa definir o perfil de profissionais que necessita ter — a identificação da necessidade para grupos de cargos ou carreiras é essencial nesse sentido. Ainda é necessário planejar as necessidades de reposição ou de aumento de quadro com antecedência, uma vez que a identificação de pessoas com o perfil desejado não é tarefa tão simples, e pessoas com mais atributos ou com atributos diferenciados são desejadas por dezenas de organizações. A segunda parte da questão diz respeito ao processo de recrutamento e seleção de pessoal, que precisa ser aplicado com muita seriedade para que de fato os talentos necessários às organizações sejam identificados nesse processo. A questão de atrair e manter talentos é mais bem explorada no primeiro capítulo deste livro.

Planejar, recrutar e selecionar pessoas competentes são partes vitais dos programas de gestão para o sucesso das organizações.

O tema deste livro não é inédito. Todas as organizações praticam formas de recrutar e selecionar pessoas. No entanto, o conteúdo é baseado em minha experiência profissional. Em 1988, foi publicada a 1ª edição desta obra. A cada nova edição o texto foi revisto e a ele acrescido algum aspecto importante. Este é um livro didático, e a educação é um processo continuado; dessa forma, sem se afastar do objetivo inicial, que foi o de produzir um livro com simplicidade de redação, organização, quadros que sintetizam o pensamento e exercícios que possibilitam a revisão teórica, foram introduzidos novos conceitos a cada edição. Nesta 7ª edição, alguns conceitos foram reforçados.

O livro é dividido em 12 capítulos. Cada um deles trata de assuntos específicos referentes ao processo de planejamento, recrutamento, seleção e integração de pessoas nas organizações.

O texto é indicado para estudiosos do assunto de forma geral, em particular para estudantes de cursos de Administração e Recursos Humanos, profissionais que atuam e desejam atuar no campo de gestão de pessoas e líderes que necessitam utilizar as técnicas apregoadas no processo de provimento de pessoal.

### **Recursos da obra**

Os objetivos de cada capítulo definem os pontos essenciais do que será tratado.

Os quadros resumem, ilustram e tornam mais fácil o entendimento do assunto.

---

---

# PARTE I

## INTRODUÇÃO

---

---

*“O mundo é uma incrível tapeçaria não realizada e só você pode preencher aquele pequeno espaço que é seu.”*

Leo Buscaglia  
(citado em *Vivendo, amando e aprendendo*)



---

---

**O DESAFIO DE ATRAIR E  
MANTER TALENTOS**

---

---

*“Tudo muda, menos o constante mudar.”*

Heráclito  
(filósofo grego)



## **OBJETIVOS DO CAPÍTULO:**

- Apresentar os desafios vividos pelas organizações neste novo cenário econômico;
- Mostrar a importância das pessoas como diferencial competitivo das organizações;
- Verificar que não são simples os desafios de atrair e manter talentos;
- Conceituar talento.

— / —

Há alguns anos, Gary Becker, professor na Universidade de Chicago, escreveu que “os países mais ricos financeiramente, como Estados Unidos, Japão e Alemanha, têm também o capital humano mais alto e isso não chega a ser surpreendente. É uma consequência direta do sucesso econômico desses países... O capital humano não é o único fator na saúde de um país, mas é um fator vital”. Se essa afirmativa é válida para um país, também é válida para uma organização. As pessoas sempre foram importantes na vida das organizações; na era do capital intelectual, porém, as pessoas passaram a ser o fator vital para a própria manutenção da competitividade das empresas nesse mundo de avanços mais rápidos da tecnologia e do comércio globalizado e eletrônico. Daí surge a necessidade de repensar as formas de atrair e reter talentos nas organizações, principalmente quanto mais intensa for a necessidade por inovações.

A economia está em ebulição. A concorrência avança sem mais fronteiras. Serão vencedoras aquelas empresas que conseguirem maior flexibilidade em seus processos para poder atender clientes cada vez mais exigentes. Essa questão passa pelo repensar da gestão de pessoas. Antes de adentrar essa questão, vamos verificar os principais aspectos econômicos e suas influências nas organizações.

## **OS AVANÇOS TECNOLÓGICOS E O IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Um novo processador a cada seis meses; novas tecnologias em comunicação de dados; robôs cada vez mais sofisticados que substituem tarefas repetitivas. Esses são apenas alguns exemplos de avanços tecnológicos em nossos dias. Sempre houve mudanças; o que hoje se constata é “a velocidade como as mudanças ocorrem”. As descobertas tecnológicas eram mais duradouras. Atualmente, a rapidez com que se mudam e se aperfeiçoam é fantástica. Quem imaginaria, há alguns anos, a possibilidade de “carregar”

um aparelho telefônico e utilizá-lo em qualquer ponto onde estivesse? Hoje já é possível andar com um aparelho portátil no qual telefone e computador estão acoplados, podendo acessar dados, processá-los e enviá-los de qualquer lugar e para qualquer lugar. Basta analisar qualquer máquina engenhosa atual com uma similar de um ou dois anos atrás para atestar a velocidade das mudanças tecnológicas. Como, nesse passado tão pouco distante, tivemos o impulso, a necessidade de adquirir produtos com tecnologia ultrapassada para as nossas necessidades atuais. É assim tanto para o computador, aparelhos de som e imagem, ou para um simples aparelho refrigerador ou de uso doméstico, como também para os *softwares*. Essa rapidez nos avanços tecnológicos impõe às empresas flexibilidade para evoluir constantemente. Ter uma tecnologia de ponta, hoje, não garante em nada a sobrevivência no futuro da empresa. É um paradoxo, mas, quanto maior for a velocidade dos avanços tecnológicos, maior a necessidade de mudanças nas próprias empresas que criaram tais avanços tecnológicos, e o processo de inovação continua, de forma cada vez mais acelerada. A empresa que não dispõe de flexibilidade para atualização fica fora do mercado. Nesse processo, pessoas que pensem nas estratégias, que desenvolvam novos produtos são essenciais.

## GLOBALIZAÇÃO

Os avanços da informática associados a tecnologias de telecomunicações conduziram a economia à escala da globalização — economia global. Até há bem pouco tempo, a maioria das empresas preocupava-se apenas com seus concorrentes locais ou regionais, e poucas com os concorrentes internacionais. Hoje, as empresas competem com produtos do mundo todo, o que impõe ao seu produto: preço, qualidade e inovação constante. Os negócios numa economia globalizada impõem um processo de escala, dada a intensificação da competição. Daí a volatilidade das organizações com as fusões, aquisições, desaparecimentos, criação de novas empresas em segmentos muito específicos, *joint-ventures*. A globalização propiciou, também, a disponibilidade e a circulação de grande volume de informações. Tudo isso exige das pessoas esforço em entender todo esse processo e fazer com que suas empresas adaptem-se ao novo tempo. As estratégias mercadológicas tornaram-se globalizadas e as empresas, para sobreviverem nesse novo mundo e novas formas de concorrência, assim como para atuarem em mercados emergentes, passaram a buscar continuamente melhorias na eficiência em seus processos, a aumentar a velocidade de suas ações e a atualizar de forma constante suas estratégias. Nesse sentido, os talentos são essenciais para garantir a continuidade das organizações.

## **A VISÃO HOLÍSTICA**

No campo das ciências, a visão antiga era a “reducionista”. Todos os tratados eram descritos dentro dessa visão. Atualmente, a corrente que se sobrepõe é a da visão holística. A verificação do todo. A visão holística tem transformado várias ciências, a começar pela física. Várias universidades reestudam seus currículos, buscando formação mais abrangente. Dentro de uma visão global da economia, as organizações necessitam de profissionais também com atuação mais global e não reducionista, como até há bem pouco tempo. Necessitam ainda de profissionais que trabalhem e entendam do negócio e de estratégias da organização, independentemente da área de atuação. Precisam de profissionais que compreendam o todo organizacional, profissionais estes mais polivalentes.

## **QUALIDADE E PRODUTIVIDADE**

Em 1959, o Centro Europeu de Produtividade publicou um texto muito profundo relativo ao tema. “Acima de tudo, a produtividade é uma atitude de progresso, da constante melhoria do que existe. É a certeza de ser capaz de fazer hoje melhor do que ontem, assim como amanhã melhor do que hoje. É a vontade de melhorar a situação atual, não importa quão boa ela possa parecer, não importa quão boa ela realmente possa ser. É a constante adaptação da vida econômica e social às condições de mudança. É o contínuo esforço de aplicar novas técnicas e novos métodos. É a fé no progresso humano.” Este, apesar de sua idade, é um texto atual e resume a importância da obsessão pela melhoria da qualidade e produtividade, não importa quão boa possa ser. A busca incessante de fazer melhor. A concorrência global força as empresas rumo à melhoria da produtividade e da qualidade. Os consumidores globais já não são tão fiéis às marcas e desejam maior qualidade e de preferência pagar. Isso força as empresas a buscar incessantemente aumentos de produtividade e qualidade. Assim, as empresas em todo o mundo buscam incrementos de produtividade em seus métodos de produção e melhorias de qualidade em seus produtos. Sem o binômio qualidade-produtividade, é difícil competir numa economia global. As pessoas mais uma vez são responsáveis tanto pelas estratégias voltadas a incrementos de produtividade e qualidade como pela execução de tarefas que resultem nessa melhoria.

## **ESTRATÉGIAS**

Quais as estratégias a serem perseguidas pelas organizações? Simplificando algo que é bastante complexo, podemos resumi-las em três: preço,

tecnologia e serviço? A estratégia preço passa por melhorias da produtividade ou incrementos de novas tecnologias com mudanças significativas dos processos. A estratégia tecnologia, como já vimos, requer desenvolvimento constante de novos produtos ou aperfeiçoamentos dos existentes. A estratégia serviço requer melhorias no atendimento ao cliente e no pós-venda. Qual a melhor? Apesar de perceber com clareza que algumas organizações adotam, exclusivamente, uma delas, parece-nos que a solução mais recomendada é a adoção desse conjunto de estratégias. As empresas que conseguem um melhor produto em termos tecnológicos associado a excelente serviço e a um preço menor que o do concorrente terão com certeza posicionamento diferencial no mercado. Sem dúvida uma estratégia ou a soma de estratégias fará diferença, como também fica impossível o trabalho de pessoas sem estratégias definidas. Mas vale sempre lembrar: nos momentos críticos as empresas apostam “nas estratégias ou nas pessoas”?

## A MUDANÇA DE PARADIGMA

Uma empresa era criada, compravam-se os maquinários, contratavam-se alguns gerentes e uma massa de trabalhadores que “emprestava” sua destreza e estava pronta para iniciar a produção. O tempo se passava, a empresa crescia, algumas saíam, outras entravam, sem afetar a produção ou causar embaraços à empresa. “Karl Marx observou que o trabalhador industrial, diferentemente do artesão e do pequeno produtor rural, já não detinha a posse de seus instrumentos de trabalho, nem do produto de seu trabalho. Marx se equivocou sobre muitas coisas, mas não sobre essa, à qual deu o nome de ‘alienação da mão de obra’. *Henry Ford* era dono de tudo o que era necessário para a manufatura de carros e também dos próprios carros, até vendê-los.”<sup>(1)</sup>

## O DESAFIO DE ATRAIR E RETER TALENTOS

Estamos vivendo uma nova economia. Mas o que é essa nova economia? “O que a história ensina é que a partir de um certo momento a nova tecnologia decola. Foi o que aconteceu na década de 20. Aparentemente, é o que está acontecendo agora. São momentos da história em que o paradigma de produção muda. Note que o progresso tecnológico é algo que está sempre acontecendo. Não é disso que se trata. Estamos falando de momentos que marcam rupturas na maneira de produzir. Foi assim com a revolução da termodinâmica e a consequente invenção das ferrovias. Foi assim com a

---

(1) STEART, Thomas A. A nova era do capital intelectual. *Revista Exame*, São Paulo, edição 642, 13.8.1997.

revolução da eletroeletrônica e o conseqüente desenvolvimento do automóvel. Está acontecendo de novo, mas não se trata mais de transportar fisicamente bens e pessoas. Agora o que conta é o transporte virtual de ideias.”<sup>(2)</sup> O aspecto central da nova economia é que as pessoas e empresas podem comunicar-se em tempo real em todo o mundo, por meio da Internet. As vendas e as compras são facilitadas e a melhor oferta ganha. Por isso é que a competição está mais acirrada.

No cenário descrito, as novas tecnologias podem ajudar as empresas nesse processo de competição. Mas “o capital humano é o lugar onde se iniciam todas as escalas: a fonte de inovação. O dinheiro fala, mas não pensa. As máquinas trabalham, muitas vezes muito melhor do que qualquer ser humano poderia trabalhar, mas não criam. No entanto, pensar e criar são os ativos fixos dos quais dependem o trabalho de conhecimento e as empresas de conhecimento”<sup>(3)</sup>.

Pode-se pensar que somente aquelas empresas ligadas ao conhecimento é que necessitam de talento na nova economia. Todas as organizações necessitam dele; é uma verdadeira corrida do ouro. “Essa nova corrida do ouro está levando à Internet muitos dos mais brilhantes profissionais do mercado. Num mundo onde o que realmente vale é talento, ideias, gente que faça a diferença, essa é uma inquietante e crescente ameaça às demais corporações. Uma má notícia para qualquer negócio que possa parecer grande, lento, burocrático, pouco agressivo. Não importa o que sua empresa produz ou vende. Se quiser prosperar, ela precisará das melhores pessoas, de profissionais empreendedores, inovadores, energéticos, visionários e bem-formados. São esses cérebros que ajudarão velhos negócios a entrar e atravessar os obstáculos colocados pela Nova Economia.”<sup>(4)</sup> É verdade que as empresas de informática têm uma facilidade maior em atrair talentos pelo encantamento que os negócios digitais produzem nas pessoas. Neste novo ambiente econômico, as empresas passaram a buscar incessantemente pessoas que venham a resolver seus problemas. Pessoas com muito talento e alto poder de realização, flexíveis e capazes de enfrentar os novos desafios. Os desafios impostos às empresas são na realidade impostos às pessoas que lá trabalham.

É fundamental para atrair e reter talentos que, além de programas de gestão de pessoal modernos, flexíveis e ajustados à nova realidade, a empresa mantenha um clima de trabalho sadio, motivador, voltado ao pro-

---

(2) LAHÓZ, André. Nova economia. *Revista Exame*, São Paulo, edição 695, 25.8.1999.

(3) STEART, Thomas A. *Op. cit.*

(4) VASSALO, Cláudia, com a colaboração de Menai, Tânia; COSTA, Maria; NAIDICH, Suzana e ROSENBERG, Cynthia. Como atrair talentos na era da *internet*. *Revista Exame*, São Paulo, edição 699, 20.10.1999.