

## HEADHUNTER: DESAFIOS NO PROCESSO DE SELEÇÃO DE POSIÇÕES ESTRATÉGICAS

Luana Nonato dos Santos<sup>1</sup>

Shirlei da Conceição Domingos Silva<sup>2</sup>

**Resumo:** O objetivo deste estudo é demonstrar quais são os desafios enfrentados pelos *headhunters* e gestores no processo de seleção de posições estratégicas e quais ferramentas são necessárias para se realizar um recrutamento assertivo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo exploratória, que se deu por meio de uma entrevista. As análises permitiram concluir que os desafios existem e que é possível superá-los, investindo em fontes motivadas de informação, analisando cuidadosamente as possibilidades e consequências, e tomando decisões mais acertadas.

**Palavra-chave:** Caça-Talentos. Recursos humanos. Cargos estratégicos.

**Abstract:** The objective of this study is to demonstrate the challenges faced by headhunters and managers in the process of selecting strategic positions and which tools are needed to carry out an assertive recruitment. The qualitative research, of the exploratory type, was carried out through an interview. The analyzes allowed us to conclude that the challenges exist and that it is possible to overcome them, investing in motivated sources of information, carefully analyzing the possibilities and consequences, and making better decisions.

**Keywords:** HeadHunter. Human resources. Strategic positions.

**Data de submissão:** 00/00/0000 – **Data de aprovação:** 00/00/0000 – **Data de publicação:** 00/00/0000

### 1. INTRODUÇÃO

Encontrar o candidato ideal para uma posição em aberto requer uma análise criteriosa, cercada de muitas etapas e, principalmente, de recrutadores que tenham domínio e conhecimento do processo, tendo em vista que a seleção para cargos estratégicos influencia diretamente no futuro da empresa. Principalmente, porque a responsabilidade acerca desses cargos envolve a tomada de decisões cruciais que afetam diretamente o andamento do negócio.

Atualmente, as organizações enfrentam grandes desafios no processo de seleção de posições estratégicas. Com o mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, é essencial que as empresas possuam líderes e

---

<sup>1</sup> Graduanda da Faculdade Milton Campos. E-mail: luana\_nonatom@outlook.com

<sup>2</sup> Professora da Faculdade Milton Campos, Mestre em Administração, Pós-graduada em Controladoria e Finanças, Graduada em Administração e Consultora de Negócios. E-mail: shirleicds11@gmail.com

executivos capazes de tomar decisões estratégicas e conduzir a empresa ao sucesso. No entanto, a identificação e seleção desses profissionais não é uma tarefa simples, e as empresas tendem a enfrentar diversos obstáculos durante o processo.

De acordo com estudos, a seleção de líderes e executivos é um processo complexo que envolve avaliação de habilidades, competências e experiências (SINGH *et al.*, 2017, p. 3). Além disso, as empresas precisam considerar as mudanças no mercado e a necessidade de adaptação para manterem-se competitivas (KERR *et al.*, 2018, p. 4). Porém, identificar e avaliar esses fatores pode ser um desafio para os donos dessas organizações, e para auxiliar neste processo, diretores de pequenas e grandes corporações vem investindo em empresas especializadas em consultoria e recrutamento mais assertivos e eficazes para auxiliar neste processo de escolha, os chamados *headhunters*.

Neste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os desafios no processo de seleção de posições estratégicas em empresas de diversos setores, analisando os principais obstáculos enfrentados pelas organizações e pelos *headhunters*, bem como esses desafios afetam a seleção de líderes e executivos. E, diante da importância de selecionar líderes e executivos capazes de tomar decisões estratégicas e conduzir a empresa ao sucesso, a pergunta de partida é: **quais são os principais desafios enfrentados pelas organizações no processo de seleção de posições estratégicas?**

Para responder essa questão, tem-se o objetivo geral verificar os principais desafios enfrentados pelas organizações no processo de seleção de posições estratégicas. Diante desse objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar as competências necessárias para posições estratégicas e como elas são avaliadas; b) avaliar as ferramentas utilizadas pelas empresas para a seleção de líderes e executivos; e, c) identificar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas no processo de seleção de posições estratégicas.

Com este estudo, espera-se contribuir para o aprimoramento das práticas de seleção de profissionais para posições estratégicas, fornecendo informações úteis para os profissionais de Recursos Humanos e gestores de empresas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Do recrutamento**

Trabalhar com recrutamento e seleção tem se tornado cada vez mais comum na atualidade, mas,

contratar bons profissionais é um desafio há mais de dois mil anos. A primeira tentativa de selecionar pessoas de maneira científica data 207 a. c., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos. Mesmo assim, poucas contratações foram satisfatórias (ROSA, 2004, p.1).

Desde então, muitos estudos e teorias vêm sendo aplicadas para tentar realizar, de modo assertivo, um processo de recrutamento eficiente, de baixo custo e que supra às necessidades das grandes corporações.

O termo “recrutamento” é ter atitude em recrutar. Seu significado teve origem nos exércitos, onde captar recrutas para vagas de futuros soldados ou postos de guerrilha era algo comum. Rapidamente, o termo foi incorporado e passou a ser chamado Recursos Humanos (RH), em especial, ao subsistema de Recrutamento e Seleção de Pessoal (LIMA, 2016).

Para Chiavenato (2014), recrutamento são técnicas e procedimentos utilizados nas empresas para atrair candidatos potencialmente qualificados para a organização. Para isso, os métodos para captação de pessoas às vagas, são rigorosamente aplicados nos processos de seleção. Os “caça-talentos” abordam inúmeras modalidades de recrutamento, buscando encontrar profissionais com destaque em determinadas funções exigidas pelo contratante ou empresa.

Dessa forma, pode-se entender que o melhor método para se encontrar profissionais adequados é contratando profissionais especializados em encontrar esses perfis (CHIAVENATO, 2001).

## **2.2. Do *headhunter* e seleção de posições estratégicas**

Apesar de ser uma profissão pouco mencionada, *headhunter* ou caça-talentos, é uma profissão que surgiu entre as décadas de 1950 e 1960. Nesta época, as empresas encontravam dificuldades para encontrar profissionais adequados para os cargos de liderança. Então, essas empresas começaram a recorrer a consultores de recursos humanos experientes, que conheciam bem o mercado e tinham uma ampla rede de contatos, encarregando-os dessa busca pelos profissionais ideais.

Pelo fato de a seleção de profissionais para posições estratégicas ser fundamental para o sucesso das organizações, os *headhunters* têm um papel importante na identificação e recrutamento de executivos com competências e habilidades específicas (SINGH; TYAGI; KUMAR, 2017).

O *hunting* é uma prática comum em empresas de médio e grande porte, em que os recrutadores buscam profissionais que atendam às necessidades específicas da empresa, muitas vezes em outras organizações. Essa prática envolve a busca ativa de candidatos, a avaliação de seus perfis e competências e o contato direto para oferecer a posição em questão (KERR *et al.*, 2018).

## **2.3. *Headhunter*, *jobhunter* ou recrutador**

Ao contrário dos *headhunters* que trabalham para empresas, os *jobhunters* fazem exatamente o oposto. Ou seja, ele é contratado por pessoas que buscam recolocações de carreira, mudanças de carreira e outros objetivos.

Os *jobhunters* ajudam os profissionais a encontrarem empregos que atendam às suas necessidades e expectativas de carreira. Eles também podem atuar como mentores ou *coach*, dando dicas, treinamentos e cursos para esses

profissionais. Já os *headhunters* costumam ser contratados por empresas para encontrarem os melhores profissionais do mercado. Essa é a principal diferença entre esses profissionais (SINGH; TYAGI; KUMAR, 2017).

No entanto, mesmo que tenham abordagens diferentes, os *jobhunters* e os *headhunters* ajudarão a colocar os candidatos certos nas posições certas, para que as admissões sejam boas tanto para a empresa, quanto para os novos contratados.

Segundo Carnevale (2023), um profissional *headhunter* tem uma função crucial, muitas vezes trabalha de forma independente, e, para verificar a necessidade de contratação deste profissional, tem que se levar em conta uma série de fatores, como: tamanho da empresa, setor de atuação, equipe interna, taxa de rotatividade da empresa e o quanto a empresa está disposta a pagar.

O *headhunter* se concentra quase exclusivamente na busca e contratação de perfis muito específicos. Estes perfis devem ocupar cargos de gestão ou executivos em empresas já estabelecidas em um mercado. O *hunting* é um processo vital em qualquer empresa que deve ocupar cargos executivos ou de gestão que, felizmente, podem ser desempenhados com sucesso a partir da área de recursos humanos (CARNEVALE, 2023, p. 5).

Por outro lado, o recrutador é responsável pelo recrutamento e seleção dentro da empresa e tem como objetivo trazer os melhores candidatos para a empresa. Tem uma função similar a um *headhunter* mas, recrutadores têm um processo estruturado para recrutar e selecionar os candidatos. Ele é responsável pela triagem de currículos, anúncios de emprego, entrevistas e outras atividades relacionadas ao preenchimento de vagas. Por causa de seu escopo mais amplo, os recrutadores não procuram, minuciosamente, talentos por meio de *hunting* e seu papel é, relativamente, passivo a esse respeito. Sua principal função é entender e analisar as candidaturas às vagas da empresa, em vez de buscar ativamente novos profissionais (LIMA, 2016).

#### **2.4. Dos desafios no processo de *hunting***

Um dos principais desafios na seleção de líderes e executivos é a identificação das competências necessárias para o desempenho dessas funções. Segundo Kabii e Kinyua (2023), as competências necessárias para cargos de liderança incluem habilidades de comunicação, tomada de decisão, gestão de pessoas, pensamento estratégico, capacidade de inovação, visão global de negócios, entre outras. No entanto, a avaliação dessas competências pode ser subjetiva e variar de acordo com a cultura e valores da empresa.

Para Kabii e Kinyua (2023), a avaliação dessas competências é um elemento crucial no processo de seleção de posições estratégicas e devem ser avaliadas de forma adequada, para identificar os candidatos que mais condizem com os pré-requisitos para a posição. Para isso, existem diversas ferramentas e métodos de avaliação de competências disponíveis, incluindo testes psicológicos, entrevistas comportamentais, simulações e exercícios de grupo. Cada ferramenta tem seus próprios prós e contras e deve ser escolhida de acordo com as necessidades da organização.

Outro desafio na seleção dessas posições são as mudanças no mercado e a necessidade de adaptação para manter a competitividade das empresas. Este fator afeta diretamente o processo de seleção de líderes e executivos. Kerr *et al.* (2018) destacam a importância de selecionar líderes e executivos capazes de lidar com a incerteza e a volatilidade do mercado atual, e que possuam habilidades para promover a inovação e a mudança organizacional. No entanto, a identificação e avaliação dessas habilidades pode ser um desafio para esses *headhunters*, que precisam, muitas das vezes, se especializar em um segmento de mercado específico, para então ser um *headhunter* eficiente.

A mudança do mercado e a manutenção da competitividade pelas empresas afetam o processo de seleção de posições estratégicas. Pois, os candidatos devem ter a capacidade de lidar com mudanças e inovações. Além disso, esses candidatos devem ser avaliados em relação à sua capacidade de adaptação e flexibilidade e devem ser capazes de antecipar e responder às mudanças no mercado (CARVALHO, 2013).

Com isso, na seleção desses candidatos, as empresas podem usar ferramentas de seleção, como entrevistas comportamentais e simulações. E para aplicação dessas ferramentas, as empresas também têm buscado por consultorias e empresas especializadas compostas pelos *headhunters*. Essas empresas de consultoria utilizam técnicas e metodologias específicas de avaliação. De acordo com uma pesquisa realizada por Scott (2021), o mercado de *headhunting* tem crescido significativamente nos últimos anos, devido ao aumento na demanda por serviços de recrutamento especializado. Esta pesquisa também mostrou como a receita destas empresas que empregavam esses recrutadores, ultrapassou cerca de US\$ 3,8 bilhões naquele mesmo ano, ou seja, é um investimento com ótimos retornos financeiros para as contratantes.

Entre as técnicas e metodologias utilizadas pelos *headhunters*, destaca-se o *Executive Search*, que consiste na busca ativa de candidatos, com foco em posições estratégicas e de liderança. Essa técnica envolve a identificação e avaliação de candidatos em diversas fontes, como redes sociais, bancos de dados, eventos de networking, entre outros. Além disso, os *headhunters* também utilizam a avaliação de competências comportamentais e técnicas, como testes psicológicos, e outras ferramentas que muitas vezes nem são 100% efetivas.

A competição acirrada entre as empresas é outro desafio no processo de seleção de posições estratégicas. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 232),

a competição acirrada pode levar as empresas a tomar decisões precipitadas e arriscadas para tentar se destacar no mercado. Portanto, é necessário analisar cuidadosamente as possibilidades e as consequências antes de tomar uma decisão.

Outro ponto que deve ser levado em consideração é a máxima de que “não se deve tentar encaixar um candidato dentro de uma vaga”. Muitos *headhunters* acreditam que o candidato perfeito não existe, o que é verdade, até certo ponto. Mas um grande equívoco cometido por parte desses *heads*, é tentar encaixar o candidato dentro de uma determinada vaga, por achar que ele é realmente tudo aquilo que a empresa precisa. E, nessa tentativa de “caçar” este candidato ideal, há uma linha muito tênue dividindo o que é realmente uma boa proposta, daquilo

que o candidato acredita ser uma boa proposta. O que conseqüentemente põe em jogo uma outra problemática: quais são os valores inegociáveis para aquela empresa e para aquele candidato?

Analisando a partir desta ótica, é possível notar que um *head* atua como um “vendedor de sonhos”. Pois ele realiza uma primeira abordagem, vende uma vaga que é aparentemente ideal para aquele candidato, vende o candidato para o dono da vaga, e, a partir disso, tenta realizar o que chamamos de “alinhamento de expectativas”. Onde ele, como *headhunter*, mostra para o candidato e para contratante que o perfil de ambos tem total sentido naquele momento. Uma responsabilidade na qual ele está assumindo o risco de levar o sucesso ou o fracasso para aquela determinada organização (ALMEIDA, 2016).

Assim, trabalhar como *headhunter* é complexo e requer muito conhecimento sobre a empresa na qual se está prestando consultoria, requer habilidades para entender o que os profissionais estão buscando, possuir uma visão clara sobre a importância que os valores têm na hora do processo de contratação de pessoas e, também, conhecer a fundo quais são as reais habilidades necessárias para aquele cargo em si e em qual ambiente encontra-lo (COUBERT *et al.*, 2017).

Em complemento, de acordo com Kotler e Armstrong (2017), a análise do ambiente externo é essencial para a seleção de posições estratégicas, pois permite identificar ameaças e oportunidades do mercado que podem influenciar na tomada de decisão. Já a análise interna, segundo Oliveira *et al.* (2019, p 101), consiste em avaliar os recursos, capacidades e competências da empresa, bem como suas limitações, para identificar possíveis vantagens competitivas.

### **3. METODOLOGIA**

Neste estudo, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa e do tipo exploratória. A escolha da abordagem exploratória qualitativa se justifica pela natureza do tema em questão, que é pouco explorado na literatura. Além disso, a pesquisa exploratória é adequada para a obtenção de insights e informações

relevantes sobre o fenômeno estudado (GIL, 2002). Nesse sentido, essa abordagem é adequada para o objetivo deste estudo, que busca analisar os desafios no processo de seleção de posições estratégicas em organizações.

A pesquisa foi realizada também por meio de revisão bibliográfica sistemática, com o objetivo de obter conhecimento sobre o tema, buscando-se por artigos, estudos e pesquisas publicadas em revistas científicas, livros e outros materiais relevantes para identificar as principais abordagens e perspectivas relacionadas aos desafios no processo de seleção de posições estratégicas.

Essa pesquisa teve como base as ideias e pressupostos de autores teóricos relevantes para o tema e foi conduzida com base na perspectiva de um profissional que vivencia a função descrita no tema na prática.

A técnica de coleta dos dados se deu por meio de uma entrevista com essa profissional de Recursos Humanos, que atua há mais de 15 anos no processo recrutamento de empresas de diferentes setores. Atualmente, essa profissional está como gerente de Recursos Humanos na Empresa Y.

O método abordado foi o estudo de caso da Empresa Y, com o objetivo de examinar um caso concreto vivenciado na realidade de uma empresa na atualidade, que enfrenta desafios reais no processo de seleção de posições estratégicas e, também, conhecer as estratégias utilizadas para superá-los (PORTER, 1986).

A análise dos dados coletados se deu por meio da técnica de análise de conteúdo. Essa técnica é adequada para a análise de dados qualitativos, permitindo a identificação de padrões, categorias e temas com base nos dados coletados (BARDIN, 1977).

#### **4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A partir da análise dos dados coletados na entrevista e da revisão da teoria estudada, é possível observar que a seleção de posições estratégicas é um

processo complexo e desafiador para as empresas que envolve a consideração de diversos fatores internos e externos.

A profissional entrevistada é psicóloga, pós-graduada em gestão de pessoas, profissional atuante na área de Recursos Humanos há mais 15 anos, desses, há 8 trabalhando como *headhunter* de cargos de CEO e Diretoria. Atualmente está como gerente de Recursos Humanos de uma empresa de médio porte.

Para atender ao primeiro objetivo específico de “identificar as competências necessárias para posições estratégicas e como elas são avaliadas”, a entrevistada coloca que

não há segredo para ser uma *headhunter* de sucesso. Antes de tudo, como qualquer outra função que venhamos a exercer, é necessário um estudo aprofundado por parte do *Head*. Procurar entender quais são as *soft skills* e *hard skills* necessárias para o empenho da função é o mais fácil, o difícil é buscar entender quais são os valores inegociáveis daquela empresa que é a chave para um *hunting* bem-sucedido (ENTREVISTADA, 2023).

Ou seja, o que torna uma um *headhunter* um bom “caçador de talentos”, é sua habilidade de entender quais são os valores que ambos, empresa e profissional, consideram inegociáveis. Ainda segundo a Entrevistada (2023), para fazer isso de maneira menos passível de erro, é necessário levantar alguns pontos antes mesmo de se iniciar o *hunting*, que são eles:

- Buscar entender quais são as necessidades que aquela empresa tem a serem atendidas a curto, médio e longo prazo.
- Alinhar os valores que são inegociáveis dentro da empresa.
- Conversar com funcionários que já trabalham na instituição, e tentar identificar pontos a serem melhorados por parte do gestor e diretoria.

A partir disso, é possível traçar as competências necessárias e qual o perfil de funcionário se adaptaria a cultura daquela determinada empresa. O que é de suma importância, principalmente na parte de adaptabilidade, ocasionando, conseqüentemente, menos turnover dentro da instituição, além de trazer mais segurança para funcionários com uma diretoria mais enxuta e alinhada.

Em relação ao segundo objetivo específico de “avaliar as ferramentas utilizadas pelas empresas para a seleção de líderes e executivos”, durante a entrevista realizada com a entrevistada, gerente de Recursos Humanos da Empresa Y, foi possível constatar que a seleção de posições estratégicas na empresa é feita com base em critérios claros e objetivos, como formação acadêmica, experiência profissional e habilidades técnicas e comportamentais.

No entanto, a entrevista ressaltou que um dos principais desafios da seleção de posições estratégicas é garantir que o processo seja justo e imparcial, evitando possíveis vieses e discriminações sempre alinhados com os valores daquela determinada companhia.

Além disso, a análise dos dados coletados revelou também que a seleção de posições estratégicas não deve ser vista como um processo isolado, mas sim como parte de um planejamento estratégico mais amplo, como abordam Kabii e Kinyua (2023).

De acordo com Porter (1986), a seleção de posições estratégicas deve levar em consideração a análise dos concorrentes, o posicionamento da empresa no mercado e as vantagens competitivas que podem ser exploradas, além, é claro, de sempre ter em mente que não cabe ao gestor encaixar um candidato dentro de uma vaga só por ele ser o melhor naquele seguimento e naquele momento. Deve-se sempre analisar o seguinte questionamento: será que este profissional está alinhado com os valores da empresa e tem os mesmos objetivos em comum com a organização a longo prazo?

Em resposta ao último objetivo de “identificar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas no processo de seleção de posições estratégicas”, o relato da entrevistada permitiu inferir que a seleção de posições estratégicas é um processo desafiador e complexo, que envolve a análise de diversos fatores internos e externos, como apresentam Kotler e Armstrong (2017), e que deve ser realizado de forma justa e imparcial, com a adoção de práticas de diversidade e inclusão e, acima de tudo, alinhamento de valores.

Além disso, é fundamental que o processo seja parte de um planejamento estratégico mais amplo, como reforçam Kabii e Kinyua (2023), visando a identificação de vantagens competitivas e a maximização dos resultados da empresa, pensando não somente no lucro, mas sim no crescimento da empresa e também daquele profissional recrutado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto neste estudo, pode-se afirmar que a pesquisa alcançou o seu objetivo geral de verificar os principais desafios enfrentados pelas organizações no processo de seleção de posições estratégicas. Pois, o processo de seleção de posições estratégicas é um desafio constante para as organizações, pois envolve decisões importantes que impactam diretamente no futuro da empresa. A falta de informações precisas e claras, a intensidade e volatilidade do mercado e a competição acirrada entre as empresas são alguns dos desafios que podem dificultar esse processo.

No entanto, é possível superar esses desafios investindo em fontes motivadas de informação, analisando cuidadosamente as possibilidades e consequências, e tomando decisões mais acertadas. Assim, pode-se concluir que o processo de seleção de posições estratégicas é uma etapa crucial para o sucesso das empresas. No entanto, é um processo também complexo e desafiador, que requer uma análise criteriosa e cuidadosa de diversas variáveis internas e externas.

Entretanto, a realização desta pesquisa possibilitou identificar alguns dos principais desafios enfrentados pelos *headhunters* e empresas, durante o processo de seleção de posições estratégicas, tais como a falta de candidatos com alinhamento entre os diferentes setores da organização, a ausência de uma metodologia estruturada para a tomada de decisão, a competitividade no mercado e a escassez de informações precisas e confiáveis sobre o ambiente externo.

A partir da entrevista realizada com entrevistada, foi possível compreender melhor as práticas adotadas pela Empresa Y em relação ao processo de seleção de posições estratégicas, e como essas práticas podem influenciar o desempenho e a competitividade da empresa no mercado.

Por fim, com relação à problemática central do trabalho, foi possível constatar que os desafios no processo de seleção de posições estratégicas são reais e podem impactar significativamente o desempenho das empresas. Nesse sentido, a pesquisa contribuiu para a compreensão desses desafios e para a identificação de possíveis soluções para enfrentá-los. Como estudos futuros, sugere-se explorar mais os métodos e ferramentas utilizadas para um bom processo de seleção, bem como o que fazer para reter profissionais estratégicos após a contratação.

## REFERENCIAS

ALMEIDA, M. I. R. D. **Recrutamento e seleção de pessoas**: como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

CARNEVALE, B. O que é headhunter e quando contratar um para a sua empresa? **Factorial**, 08 abr. 2023. Disponível em:  
<https://factorialhr.com.br/blog/headhunter-o-que-e/>. Acesso em: 31 mar. 2023.

CARVALHO, R. Os desafios da seleção para posições estratégicas. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 70-83, jan./jun., 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: manual do professor. São Paulo: Atlas, 2001.

COUBERT, A. *et al.* Personality and leadership composition in top management teams: implications for organizational effectiveness. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 5, p. 633-653, set./out. 2017. DOI: 10.1590/1982-7849rac2017160171.

ENTREVISTADA. Entrevista concedida a Luana Nonato dos Santos. Nova Lima, 04 de abr. 2023. [Gerente de Recursos Humanos da Empresa Y].

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KABII, L. K. K.; KINYUA, G. Managerial competencies and business continuity: a review of literature. *International Journal of Education and Research*, v. 11, n. 2, p. 65-90, 2023. Disponível em: <https://www.ijern.com/journal/2023/February-2023/06.pdf>. Acesso em 31 mar. 2023.

KERR, I. Understanding 'New competitive advantage' and its implications for HRD. *Journal of European Industrial Training*, v. 42, n. 1, p. 4-19, 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Person, 2017.

LIMA, M. V. Recrutamento e seleção de pessoal: uma análise dos processos e métodos adotados pelas empresas. *Revista do CEFET/RJ*, Rio de Janeiro, v. 31, n. 3, p. 1-15, 2016.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. São Paulo: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, I. G. B. *et al.* Processo de recrutamento e seleção: uma revisão bibliográfica. *Revista Científica FAEMA*, v. 10, n. 10, p. 1-13, 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROSA, E. S. **Recrutamento e seleção de pessoal**: quais as vantagens deste processo para uma organização. 2004. Disponível em: <https://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2023.

SCOTT, A. Recruiting sector jumps 13.9 percent driven by tightening talent markets. *Hunt Scanlon Media*, [S.l.], 2021. Disponível em: <https://huntscanlon.com/recruiting-sector-jumps-13-9-percent-driven-by-tightening-talent-markets/>. Acesso em: 02 maio 2023.

SINGH, R. et al. **Strategic hiring through headhunting**: a literature review. the IUP. *Journal of Organizational Behavior*, v. XVI, n. 2, p. 7-22, 2017.

SINGH, P., TYAGI, A., and KUMAR, A. Exploring the critical success factors for leadership development programs in the Indian context. *Journal of Business Research*, v. 72, p. 1-11, Jan. 2017.