

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM
ADMINISTRAÇÃO

DEYVISON JOSÉ LOPES DE SOUZA
FELIPE MANOEL DE JESUS
RONALDO ROBERTO DO NASCIMENTO

**TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS: O seu uso
estratégico nas organizações**

RECIFE
2022

DEYVISON JOSÉ LOPES DE SOUZA
FELIPE MANOEL DE JESUS
RONALDO ROBERTO DO NASCIMENTO

TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE PESSOAS: O seu uso estratégico nas organizações

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina TCC II
do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.
Orientador(a): Prof. XXXXX

RECIFE
2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Laís Cardoso, CRB-4/PE-1753/P.

S729t Souza, Deyvison José Lopes de.
Técnicas de seleção de pessoas: o seu uso estratégico nas organizações / Deyvison José Lopes de Souza, Felipe Manoel de Jesus, Ronaldo Roberto do Nascimento. - Recife: Edição do Autor, 2022.
26 p.

Orientador(a): Esp. Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2022.
Inclui Bibliografia.

1. Seleção de pessoas. 2. Organizações. 3. Gestão de pessoas.
I. Jesus, Felipe Manoel de. II. Nascimento, Ronaldo Roberto do. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

DEYVISON JOSÉ LOPES DE SOUZA
FELIPE MANOEL DE JESUS
RONALDO ROBERTO DO NASCIMENTO

TÉCNICAS SELEÇÃO DE PESSOAS: Um O seu uso estratégico nas organizações

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.º Esp. Diego Leonel Alves de Sá
Professor Orientador

Prof.ª Me. Marcela Araújo de Freitas Brito
Professora Examinadora

Prof.º Me. Horison Lopes de Oliveira
Professor Examinador

Recife, 07/12/2022

NOTA: _____

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	9
3 RESULTADOS	10
3.1 A propósito de recrutamento e seleção	10
3.2 O processo de seleção de pessoas	13
3.3 Técnicas e Métodos de seleção	17
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS	24

TÉCNICAS SELEÇÃO DE PESSOAS: Um O seu uso estratégico nas organizações

Deyvison José Lopes de Souza
Felipe Manoel de Jesus
Ronaldo Roberto do Nascimento
Prof. Esp. Diego Leal Alves de Sá¹

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo compreender sobre o processo de seleção de pessoas a partir da perspectiva de uma profissional de recrutamento e seleção. Esse interesse de pesquisa surgiu a partir da concepção de que, os recursos humanos se apresentam como o principal ativo de uma organização, assim, o processo de seleção seria essencial para encontrar os melhores colaboradores. Portanto, para alcançar o objetivo geral, os objetivos específicos foram estipulados: primeiro, compreender o processo de recrutamento e seleção como um todo. Após isso, buscou-se identificar as principais técnicas e métodos que envolvem o processo de seleção de pessoas. Por último, analisar como a seleção tem sido colocada em prática através dos estudos científicos na área. Para o alcance dos mesmos, foi desenvolvida um levantamento bibliográfico. Os achados da pesquisa indicam como principais técnicas de seleção, cabe destaque técnicas como, entrevistas, dinâmicas de grupo, provas e testes e simulações. Finalmente, o processo de recrutamento e seleção para boa parte das organizações tratadas no artigo é considerado como algo estratégico.

Palavras-chave: Seleção de pessoas. Organizações. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

The present study aimed to understand the process of selecting people from the perspective of a recruitment and selection professional. This research interest arose from the conception that human resources are presented as the main asset of an organization, thus, the selection process would be essential to find the best collaborators. Therefore, to achieve the general objective, specific objectives were stipulated: first, to understand the recruitment and selection process as a whole. After that, we sought to identify the main techniques and methods that involve the process of selecting people and, finally, to analyze how the selection has been put into practice learning from the scientific literature available. The scope of this research was made a bibliographic research, the research findings indicate as main selection techniques, techniques such as interviews, group dynamics, tests and tests, and simulations. Finally, the recruitment and selection process for most of the organizations discussed in the article is considered strategic.

Keywords: People selection. Organizations. People Management.

¹ Professor da UNIBRA.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, cada vez mais o setor de recursos humanos (RH) nas organizações vem ganhando espaço e recebendo atenção sobre as suas contribuições que quando bem articulado podem proporcionar nos resultados finais (LAURINDO; MARANHÃO, 2020). Dessa forma, compreender em profundidade os sistemas que ocorrem dentro da gestão de recursos humanos têm sido alvo de diversos pesquisadores.

A gestão de recursos humanos, portanto, tem sido vista de maneira estratégica. Dentre os sistemas que envolve o RH tem-se o subsistema de recrutamento e seleção. Seu intuito é prospectar novos colaboradores, os quais se encontrem dentro dos critérios estabelecidos pelo cargo em questão, que tenham características e valores em comum com a organização e possuam as habilidades necessárias para executar a atividade a qual lhe será atribuída (FONSECA; CRUZ, 2018). Esse subsistema cada vez mais tem sido considerado como importante, principalmente pela atual perspectiva de que, através do investimento em desenvolver o colaborador, a produção do mesmo aumenta (RIBEIRO; RIBEIRO, 2012).

responsável pela busca e contratação de novos talentos ou a realocação de colaboradores de maneira a acrescentar ao corpo organizacional (CHIAVENATO, 2014). Anteriormente, a gestão de RH ocorria de maneira centralizada, hoje em dia, recrutadores, gestores de outros setores das organizações também são inseridos nos processos de recrutamento e seleção (RUFINO, 2021). Essa decisão é tomada, muitas vezes, com o intuito de garantir que pessoas com os perfis esperados sejam selecionadas.

Portanto, nos processos de recrutamento e seleção é imprescindível a consciência clara das necessidades que envolvem o cargo. Santos e Silva (2021) pontuam que a qualidade da elaboração e de como as etapas são feitas é algo imprescindível para o desenvolvimento do capital humano nas organizações. Embora retratado muitas vezes em conjunto, recrutamento e seleção são distintos.

O recrutamento diz respeito a busca por candidatos qualificados para competirem por uma determinada vaga. Ribeiro e Ribeiro (2012) considera que essa fase se inicia no momento em que a necessidade de pessoal é percebida. Sendo assim, o recrutamento precede a seleção. É necessário que nessa etapa inicial tenha-

se planejamento e conhecimento das atribuições necessárias para assim definir os critérios básicos que definem quem pode ou não participar da seleção.

Já a seleção se inicia após a escolha desses indivíduos minimamente capacitados, é nesse momento que se busca diferenciar os mais aptos em comparação ao quantitativo total (DOMICIANO, 2020). Assim, a seleção seria uma espécie de funil em que se a cada etapa alguns são escolhidos e outros não, para que no final seja escolhido um ou mais indivíduos para ser contratado.

Nesse processo, diversas são as técnicas e métodos utilizadas para realizar essa escolha. Gomes (2019) por exemplo, aborda que a maioria das organizações se baseiam exclusivamente da análise de currículos como método de seleção. Nessa forma, as experiências prévias, a formação e demais características técnicas são apresentadas no papel. Já outras organizações se utilizam de variados métodos para acessar as informações pertinentes ao cargo (RUFINO, 2021). Com essa multiplicidade, o responsável ou responsáveis podem contemplar os traços comportamentais, as habilidades comunicacionais e interpessoais e o conhecimento técnico que os candidatos possuem. Assim, essa consideração de visualizar verdadeiramente o candidato e analisar se ele realmente se encaixa ao que se é esperado, as organizações só têm a ganhar.

Braga (2019) considera que, no atual cenário, marcado pela competitividade e instabilidade, selecionar e reter os melhores talentos é de extrema importância para a sua sobrevivência. Isso porque através do conhecimento do que se espera, da cultura organizacional e das habilidades exigidas, consegue-se encontrar as pessoas que apresentem maior sintonia com a organização. Assim, percebe-se que, o processo de selecionar as pessoas nas organizações é importante e pode ser feito de maneira estratégica.

Compreendendo isso, surgiu a seguinte inquietação: quais são as principais técnicas e métodos de seleção de pessoas utilizados nas organizações? Essa questão emergiu ao considerar o caráter estratégico que a seleção de pessoas tem cada vez mais demonstrado. Assim, para averiguar essas técnicas e métodos de maneira a auxiliar no campo do conhecimento voltado à seleção de pessoas, a presente pesquisa tem como objetivo geral, compreender sobre o processo de seleção de pessoas a partir da perspectiva de uma profissional de recrutamento e seleção.

Para alcançar esse objetivo, objetivos específicos foram definidos, primeiro, compreender o processo de recrutamento e seleção como um todo. Após isso, buscou-se identificar as principais técnicas e métodos que envolvem o processo de seleção de pessoas. Por último, analisar como a seleção tem sido colocada em prática através dos estudos científicos na área.

Portanto, a presente pesquisa se justifica por buscar sintetizar o conhecimento científico acerca das técnicas de seleção e em seguida visualizar como o processo de seleção ocorre na prática, a partir da experiência da participante da pesquisa. O interesse por esse tema surgiu a partir da compreensão de que, atualmente, a visão principal acerca dos recursos humanos é que, as pessoas que compõem as organizações são o principal ativo, fazendo com que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

Neste sentido, o momento de selecionar se apresenta como uma fase crucial para escolher as pessoas que melhor correspondem com as necessidades da instituição. Posto isso, pareceu pertinente o desenvolvimento da presente pesquisa, reunir o que a literatura dispõe acerca de recrutamento e seleção, por ser uma temática necessária para o funcionamento e desenvolvimento das organizações, quando bem executada.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa é do tipo exploratória, Merriam (2009) define como exploratória, as pesquisas em que se é necessário definir o problema com maior precisão e têm as seguintes características, informações definidas sobre o que se quer estudar e o seu processo de pesquisa é mais flexível e não estruturado, buscando alcançar o máximo de informações sobre um dado tema. Ainda sobre isso, é uma pesquisa qualitativa básica, em que são colocadas em prática técnicas de coleta de dados, codificação e análise dos dados, buscando gerar resultados a partir dos significados dos fenômenos estudados.

Esse estudo se divide em duas etapas: uma pesquisa bibliográfica, buscando levantar os principais pontos necessários para se compreender o subsistema de recrutamento e seleção em recursos humanos, especificamente, a seleção. Lakatos e Marconi (2001, p. 183) conceituam a pesquisa bibliográfica da seguinte forma:

[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros,

pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...], Lakatos e Marconi (2001, p. 183).

Ou seja, nesse tipo de pesquisa, o pesquisador se apoia em todo o material disponível sobre uma temática, podendo se utilizar de livros, teses, dissertações e outros formatos.

3 RESULTADOS

3.1 A propósito de recrutamento e seleção

A área de Recursos Humanos é um grande sistema formado por subsistemas que tratam da relação colaborador e organização. Banov (2020) define esses subsistemas como: recrutamento e seleção de pessoas, cargos e salários, benefícios e serviços, educação corporativa, medicina e segurança no trabalho, departamento de pessoal, serviço social e as relações trabalhistas e sindicais. O presente trabalho é centrado em um subsistema específico, o de recrutamento e seleção. Lima (2020) apresenta que esse seria o primeiro subsistema de Recursos Humanos, pela busca por pessoas que irão compor a organização.

Por definição, os processos de recrutamento e seleção são aqueles estabelecidos pelas empresas com o intuito de garantir a contratação dos colaboradores de maneira correta, através da escolha de novos colaboradores que realmente sejam compatíveis para com a organização (ALMERI; MARTINS; PAULA, 2013). Assim sendo, Cassiano *et al.* (2016) consideram que, o recrutamento e a seleção se apresentam como imprescindíveis para o alcance dos objetivos das organizações, portanto, é necessária atenção e planejamento ao pensar contratar pessoas.

Embora recrutamento e seleção sejam termos abordados juntos, eles não são sinônimos. O recrutamento diz respeito a identificação e busca de possíveis novos talentos, ou seja, atrair pessoas que correspondam às características necessárias para determinado cargo (MARQUES, 2019). Dessa forma, esta fase trata da atividade ou técnica com o objetivo de atrair candidatos para futuramente fazerem parte da organização (SILVA, 2020).

Carvalho *et al.* (2012) definem algumas das exigências que necessitam ser levadas em consideração no momento de recrutar, sendo elas, o título e exigência do cargo, experiência requerida, tarefas a ser executadas, responsabilidades,

habilidades exigidas e o grau de instrução necessário. Tudo isso se encontra documentado na requisição de pessoal.

Oliveira (2013) considera o recrutamento como o “conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. Essa definição traz à tona a importância de uma boa definição das necessidades que o cargo apresenta, pois é o primeiro passo para a seleção correta de pessoas. Essa fase pode ser feita basicamente de três formas: interna, externa e mista (SILVA *et al.*, 2019).

O recrutamento interno é feito na própria organização, participam os atuais colaboradores. Essa técnica se apresenta como uma forma de garantir a oportunidade de crescimento para os atuais membros da instituição. Um ponto positivo dela reside em seu menor custo e no conhecimento prévio do perfil e forma de trabalho do empregado. Porém, tal técnica reduz a chance de que novos talentos sejam contratados (MESQUITA *et al.*, 2020).

O recrutamento externo já ocorre de maneira diferente, as vagas são divulgadas com o intuito de serem preenchidas por pessoas de fora da organização. Dessa forma, são atraídos novos talentos até então desconhecidos pela organização, permitindo que a organização abra oportunidades para os seus atuais colaboradores, os valorizando e também abre a possibilidade de captar novos talentos disponíveis no mercado de trabalho (MARCÁRIO *et al.*, 2015).

O ponto crítico nessa forma de seleção reside na possibilidade de escolher o novo colaborador de maneira equivocada (BANOV, 2015). No entanto, essas chances podem ser minimizadas quando a definição do cargo é feita de maneira detalhada e que compreenda de maneira fidedigna ao que a empresa precisa. Além disso, muitas vezes, nesse tipo de recrutamento, as organizações contratam pessoas ou agências com *expertise* em seleção (BANOV, 2015).

Por último, o recrutamento misto diz respeito a busca de preenchimento da vaga através da consideração de ambos os casos, pessoas que já fazem parte da organização e pessoas de fora da instituição (MESQUITA *et al.*, 2020). Além disso, muitas vezes, o recrutamento misto pode ser decorrência da seleção a partir do recrutamento interno. A vaga que o colaborador ocupava anteriormente se torna vacante e para essa, pessoas da própria organização e fora dela podem tentá-la. Pode-se depreender que, dessa forma, se é recolhido o melhor das duas formas, a chance de selecionar indivíduos já conhecidos e novos talentos.

Além desses, cabe destacar sobre outra fonte de acessar possíveis talentos para fazer parte da empresa, através do meio virtual, o recrutamento *online*, através das novas tecnologias, consegue-se atrair diversos candidatos, sem grandes custos associados e sem limitação geográfica (CASTELLS, 2007). Cassiano *et al.* (2016) apontam que essa forma tem sido muito colocada em prática no momento atual, tanto por organizações de grande ou pequeno porte, por proporcionar maior flexibilidade e rapidez, para o candidato e para o recrutador. Santos e Quintanilha (2018) pontuam que, no contexto das organizações menores, geralmente, se é feito o recrutamento de maneira mais simples, principalmente, através de boca a boca.

São fontes como essa, as redes sociais, o LinkedIn e o Facebook, através de grupos de vagas de emprego. Alguns dos pontos tratados como vantagem em se fazer seleção com esse intermédio é a possibilidade de cruzamento de dados, filtros que facilitam encontrar os candidatos desejáveis, custos e tempo reduzidos, segmentação do público-alvo e informação disponível o tempo todo (BANOV, 2020).

Silva e Silva (2021) também seguem essa temática, e apresentam achados parecidos, as redes sociais virtuais são importantes para encontrar as principais informações dos candidatos, mostrando principalmente: informações sobre o seu percurso profissional, qualificações, estilo de escrita, opiniões e comentários. Ademais, a pesquisa demonstra como pontos positivos, o acesso à informação de maneira mais rápida, quebra de barreira geográfica, diversidade dos canais de recrutamento, auxílio no aumento da intenção de candidatos com as empresas e acesso às informações mais específicas dos candidatos. Assim, percebe-se através desses estudos que as tecnologias vêm com o caráter de auxiliar e simplificar os processos seletivos, mas não exclui a necessidade nem aplicabilidade de métodos mais tradicionais.

Pode-se visualizar que, esses dois processos caminham de mãos dadas, primeiro o recrutamento com a busca de pessoas no perfil desejado, e a seleção para diferenciar quem vai ou não fazer parte do corpo organizacional. Marques (2019) explica que o processo de recrutamento e seleção, de maneira geral, ocorre em uma empresa da seguinte forma: primeiro, ocorre a abertura da vaga, através da descrição da mesma: função, atividades, salário e competências necessárias. Após isso, a vaga é aberta, sendo disponibilizadas as informações em agências de trabalho, dentro da organização, redes sociais e demais ambientes. Como resultado, as manifestações de interesse ocorrem.

Michel (2007) apresenta que quando o recrutamento é feito de maneira adequada, a seleção ocorre de maneira mais inteligente e estratégica e, conseqüentemente, a melhor decisão é tomada. A partir disso, pode-se visualizar que esses dois processos caminham de mãos dadas. E, a realização do primeiro traz conseqüências positivas ou negativas ao próximo passo, a seleção.

Compreendido isso, cabe à gestão das organizações refletir e analisar sobre o que é melhor para as mesmas e como fazer o processo de maneira a garantir que a necessidade de pessoal seja satisfeita de maneira proveitosa. Realizar ou não o recrutamento externo, interno ou misto. Quais fontes utilizar para buscar por talentos. Contratar ou não um profissional qualificado ou agências de consultoria de recursos humanos. São essas decisões, juntamente à definição certa das necessidades da empresa que proporcionam conhecimento e sabedoria para a realização do processo posterior, a seleção de pessoas. Dada a importância e a variedade de técnicas que existem nessa etapa, a presente pesquisa centra-se nesse processo. Portanto, no subtópico posterior, a seleção é tratada em maior profundidade.

3.2 O processo de seleção de pessoas

Passado o processo de recrutamento, se tem o quantitativo de pessoas que têm o interesse em aplicar à vaga, Gil (2001) pontua que nesse momento, a organização dispõe de um número de candidatos maior do que o necessário para preencher o cargo disponível. Nessa etapa, ocorre uma espécie de filtro, são avaliadas as competências, o potencial do candidato e o conhecimento que possui (ANTUNES *et al.*, 2016). Domiciano (2020) estabelece que, nessa etapa, são escolhidos os candidatos que apresentam mais conformidade ao cargo em questão.

As principais competências que são levadas em consideração no momento de selecionar pessoas são: as técnicas, o saber fazer a atividade descrita, as atribuições operacionais e as competências interpessoais, saber trabalhar em equipe, se adequar ao ambiente de trabalho (ROBBINS, 2005). A interpessoal tem cada vez mais sido apresentada de maneira crítica, o perfil comportamental, no momento de contratação é levado em consideração, e muitas pessoas podem ou não ser contratadas em detrimento de suas capacidades nesse contexto.

Robbins (2005) pontua que aptidões como proatividade, boa relação ao se trabalhar em equipe são imprescindíveis nessa fase. Rufino (2021) aponta que resiliência é extremamente necessária de ser apreciada, para avaliar a capacidade do

colaborador em potencial sobre lidar com os desafios técnicos e emocionais que o trabalho impõe. Portanto, esse processo de comparação entre os candidatos, que resultará na seleção final precisa ser pensado de maneira estratégica. Os responsáveis pela seleção precisam dominar os métodos e conseguir acessar essas motivações e conhecer os participantes para fazer a melhor escolha.

Para a realização do processo de seleção, diversos são os métodos que podem ser utilizados e combinados entre si. O planejamento dessa etapa depende das características e demandas que a empresa busca selecionar. Queiroz (2021) exemplifica que, em uma mesma seleção a organização pode recorrer a vários métodos, como, a análise de currículo, juntamente às entrevistas, testes e provas. Geralmente, primeiro se é analisado o currículo. Os melhores currículos seguem para a próxima etapa, testes ou provas práticas e técnicas. Testes de personalidade também são feitos, e, por último, a entrevista é feita para escolher o melhor candidato.

Ferreira e Santos (2013) pontuam que são as ferramentas de seleção que possibilitam tal comparação. Chiavenato (2014) apresenta as cinco esferas das técnicas de seleção. Primeiro, tem-se as entrevistas de seleção, por meio da entrevista dirigida, com um roteiro ou a entrevista livre. Segundo Caxito (2007), a entrevista é a técnica mais utilizada durante as seleções, por razões como o seu baixo custo, facilidade de aplicação e flexibilidade. Ainda nesse sentido, Chiavenato (2014) considera a entrevista de seleção como um processo de comunicação entre duas pessoas que permite conhecer o entrevistado melhor, para assim ver se o mesmo está alinhado ou não com o que é esperado pelo cargo.

Carvalho e Rua (2012) apresentam que o objetivo central da entrevista consiste em reunir as informações complementares que os outros métodos não conseguem abarcar. Portanto, permite o contato face a face com o candidato, há a interação direta com o candidato, o candidato é percebido além de um número, mas uma pessoa e se é possível, por aquele momento, avaliar o comportamento do mesmo.

Banov (2020) descreve os tipos de entrevista que podem ser feitas, a não estruturada ou livre, em que não há um roteiro previamente traçado, o entrevistador formula as questões à medida que o momento da entrevista ocorre. Há também a estrutura estruturada ou dirigida, a qual segue um roteiro pré-estabelecido, geralmente seguem questões básicas sobre o cargo e as habilidades do candidato. Ainda para Banov (2020), durante a entrevista é importante levar em consideração

alguns aspectos:

- Pontualidade presencial e on-line: não se trata apenas da pontualidade nos agendamentos do processo seletivo. A pontualidade pode revelar-se como um padrão do candidato. Se o for, este mantém a pontualidade em seus compromissos, prazos, pagamentos e outras situações em que esse fator for relevante.
- Traje do candidato: deve ser adequado, de acordo com a cultura organizacional (independentemente de a entrevista ser pessoal ou on-line).
- Se o candidato faz comentários negativos de empresas e chefes anteriores.
- Se foge de certas perguntas, deixando de respondê-las.
- Se faz uso de expressões chulas.
- Se fala corretamente o português.
- Se demonstra entusiasmo, motivação e otimismo (características bem apreciadas pelas empresas que desejam um ótimo ambiente de trabalho).
- É importante observar se o candidato demonstra bom nível cultural e conhecimentos sobre a organização e o mercado.
- Se o candidato se mostra interessado pelo cargo e pela empresa.

Nas cinco esferas, há também as provas de conhecimento ou capacidade (CHIAVENATO, 2014), podem ser focadas em conhecimentos gerais ou específicos. Elas assumem alguns tipos, como, orais, escritas e de realização, onde o indivíduo executa o trabalho no momento da seleção. Silva (2019) apresenta que essa técnica busca medir o conhecimento ou capacidade, verificando com objetividade os conhecimentos e habilidades que o candidato possui a partir do estudo ou da prática.

Ainda sobre as competências, Bittencourt e Ney (2009) apresentam uma tipologia sobre quais seriam as competências necessárias no contexto de seleção de pessoas. As competências técnicas, que dizem respeito ao domínio dos especialistas, as competências intelectuais, as aptidões mentais, as competências cognitivas, que seria a capacidade intelectual articulada ao conhecimento, as competências relacionais, as competências sociais e políticas, as competências de liderança e as

competências empresariais e organizacionais. A depender do cargo em que se está buscando selecionar, algumas competências podem ser mais ou menos buscadas (SILVA, 2019).

Chiavenato (2014) apresenta como outra esfera, os testes psicológicos, o mesmo autor diz: “Os testes psicológicos constituem uma medida objetiva e estandardizada de uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas”. (Chiavenato, 2014; p.134). Baylão e Rocha (2014) seguem na mesma linha, e falam que essa técnica pode definir quem será ou não contratado, pois se analisa minuciosamente a capacidade mental de cada candidato.

Ademais, tem-se os testes de personalidade, em que são enfocadas as características do candidato, em termos de caráter e temperamento. Um deles é o perfil comportamental (DISC), esse teste mapeia o perfil comportamental e profissional do candidato, avaliando e categorizando em quatro perfis comportamentais: comunicador, analista, planejador e executor (BANOV, 2020).

Os comunicadores são as pessoas extrovertidas, falantes, ativas e que buscam sempre pelo contato interpessoal e primam por um ambiente de trabalho harmonioso, trabalham bem em grupo e sua principal característica é a influência. Pessoas com o perfil de analista já são mais preocupadas e rígidas, buscam a perfeição, são ágeis e intelectuais. Atentos aos detalhes e sabem improvisar bem, sua característica principal é a busca pela conformidade, estar de acordo com o esperado. O planejador são as pessoas mais calmas e prudentes, a rotina é sua principal aliada e tendem a seguir regras com facilidade, são introvertidos, mas conseguem se relacionar fácil com seus pares e para um bom trabalho precisam de estabilidade. Por último, têm-se os executores, pessoas ativas, otimistas, com senso de liderança forte e tendem a buscar e aceitar desafios mais fácil. A liderança é a principal característica deles.

A utilização dos testes de personalidade como esses conseguem permitir ao responsável pela seleção conhecer quais são as características e traços dos candidatos. Porém, cabe ressaltar que, não há nenhum tipo melhor ou pior, há o que se demonstra mais adequado ou não para o cargo em questão (BANOV, 2020).

Por último, Chiavenato (2014) apresenta os testes de simulação, que geralmente são aplicados em grupo. Neste momento são colocadas em prova situações práticas pré-selecionadas. Portanto, essa técnica exige estruturação antecipada e devem ser aplicadas por profissionais qualificados, controlando e

evitando possíveis conflitos que possam surgir na prática (FRANÇA, 2010). Através desse tipo de método se torna possível perceber características como liderança, comunicabilidade, capacidade de análise, criatividade, espontaneidade e outros pontos pertinentes para a escolha da pessoa que vá ocupar o cargo em questão (GIL, 2001).

Além das cinco esferas propostas por Chiavenato (2014), há a seleção por competência. Essa técnica apresenta como vantagem uma maior objetividade, posto que se centra nas competências exigidas para o cargo (CAXITO, 2012). Além disso, essa estratégia permite o fortalecimento do vínculo entre as competências exigidas e os objetivos das empresas (FERREIRA FILHO, 2013).

Em linhas gerais, ao se tratar do processo de seleção, Queiroz (2021) aborda que, as empresas podem recorrer a vários métodos, que é importante buscar atender a sua necessidade. Portanto, não há forma melhor ou pior para selecionar pessoas, mas ao que melhor consegue responder e trazer resultados para a empresa, a contratação da pessoa ideal e mais preparada para o cargo. Essa etapa necessita ser feita de maneira estratégica, quando isso ocorre, as chances de desenvolver vantagens competitivas para a empresa é maior, posto que, cada vez mais, o conhecimento e as capacidades dos colaboradores podem impactar exponencialmente no desenvolvimento das organizações.

Finalmente, essas são as principais técnicas de seleção adotadas pelas organizações de maneira tradicional. Muitas vezes as mesmas são combinadas entre si ou são intermediadas em ambientes virtuais ou físicos (ABREU *et al.*, 2014). A escolha das técnicas adotadas necessita levar em considerações as necessidades do cargo, o perfil que se busca para escolher da melhor forma. Diante dessa variedade de métodos e técnicas, se faz pertinente averiguar como as mesmas têm sido aplicadas e possíveis outras na realidade brasileira.

3.3 Técnicas e Métodos de seleção

Diversos estudos em administração têm buscado entender e visualizar como o processo de seleção tem sido aplicado nas realidades organizacionais. Feitosa e Passos (2017) abordam em sua pesquisa sobre a etapa de seleção no exercício da magistratura. Para os autores, esse critério não corresponde à realidade atual e chamam atenção para a necessidade de promover meritocracia.

Ainda para Feitosa e Passos (2017), a utilização de uma só técnica de seleção não consegue abarcar todas as competências necessárias aos cargos. Neste contexto, as provas são o critério de seleção, o conhecimento técnico e a capacidade de memorização são a forma que se busca para escolher o melhor candidato. Essa técnica é muito corriqueira nos mais variados contextos organizacionais, Lima e Amaral (2018) ao estudarem sobre o meio hoteleiro também se deparam com a mesma. No entanto, esse é um dos métodos, articulado às dinâmicas de grupo, testes psicológicos, avaliação médica e experiências prévias.

Setin *et al.* (2018) estudam sobre o processo de contratação em uma empresa telefônica. Nessa realidade o processo ocorre através de entrevistas individuais ou coletivas ou dinâmicas de grupo, provas e testes específicos. Por último, entrevistas finais são feitas para averiguar a disponibilidade e capacidade de adaptação às necessidades da empresa.

Já no estudo de Bragagnolo e Narloc (2020), em uma empresa de grande porte de Santa Catarina, o processo seletivo ocorre por meio de testes de escolaridade, técnicos e psicológicos, provas situacionais e dinâmicas de grupo. Bragagnolo e Narloc (2020) apresentam que o processo de recrutamento e seleção na empresa estudada por eles, que consiste em: divulgação da vaga, inscrição de candidatos internos e externos, processo de seleção: histórico de trabalho, testes de escolaridade, técnicos, psicológicos e provas situacionais, dinâmicas de grupo e entrevista permite que se enxergue as competências necessárias aos cargos a serem desempenhados.

O que para eles é considerado como um modelo estratégico e bem estruturado, visando melhorias para a empresa, crescimento da organização e satisfação do pessoal. A busca pelo candidato que melhor se adeque começa já na abertura da vaga, montando um perfil de competências para o cargo, o perfil profissiográfico, “que orienta sobre o perfil psicológico e a exigência de formação necessária para cada vaga” (BRAGAGNOLO; NARLOC, 2020). Ainda sobre o processo seletivo na organização estudada, quando há caso de empate entre os candidatos, o que melhor se sair na entrevista final é contratado.

Da mesma forma que em Setin *et al.* (2018), há uma entrevista final, com o mesmo objetivo. Para os autores, esse processo de seleção é um modelo estratégico e bem estruturado, visando melhorias para a empresa, crescimento da organização e satisfação do pessoal. A busca pelo candidato que melhor se adeque começa já na

abertura da vaga, montando um perfil de competências para o cargo, o perfil profissiográfico, “que orienta sobre o perfil psicológico e a exigência de formação necessária para cada vaga” (BRAGAGNOLO; NARLOC, 2020). Ainda sobre o processo seletivo na organização estudada, quando há caso de empate entre os candidatos, o que melhor se sair na entrevista final é contratado.

No estudo de Bragagnolo e Narloc (2020), a utilização de múltiplos métodos durante o processo seletivo demonstra como cada um deles quando reunidos conseguem acessar às competências e pontos necessários aos cargos. Portanto, percebe-se que essa articulação possibilita melhores chances de selecionar da maneira mais adequada.

Outro ponto acerca do processo seletivo nas organizações é a utilização de tecnologias como forma de auxiliar a seleção dos candidatos. Avelar *et al.* (2021) apontam que no contexto de *startups* além da realização do recrutamento no meio virtual, o uso da inteligência virtual vem sendo feito para facilitar a seleção. Isso é feito por meio de algoritmos e *softwares* em que os recrutadores podem descrever o perfil desejado no candidato e com base nisso e nas informações do candidato, o que mais possuir características em comum pode ser contratado. Esses sistemas fazem assim, a análise do currículo, a qual seria feita manualmente.

Ainda com relação à tecnologia, Silva e Silva (2021) relatam que, os dados provenientes das redes sociais dos candidatos também podem influenciar a seleção de candidatos. Ou seja, fotos e conteúdos compartilhados nas redes trazem à tona conhecimentos sobre preferências, opiniões e visões de mundo que podem ou não ser congruentes ao que a organização se propõe.

De maneira geral, percebe-se a variedade de técnicas, métodos e aspectos que necessitam ser levados em consideração no momento de selecionar novas colaboradores. Dessa forma, o ponto crucial é, escolher o que melhor pode responder às necessidades organizacionais. Portanto, é importante antes de mais nada, planejamento e uma visão estratégica sobre todo o processo.

3.4 O uso estratégico do recrutamento e seleção nas organizações

O atual contexto empresarial se apresenta de maneira volátil e em constante mudanças. Entendendo isso, é de grande importância que as organizações possuam altos índices de adaptabilidade, competitividade e resposta diante das alterações que ocorrem na economia e nas demais questões sociais (ANDRE; RODRIGUES, 2013;

CARVALHO; RUA, 2017).

Dentre as formas de manter-se adaptável e coerente às mudanças que ocorrem em todos os setores da sociedade que influenciam a sobrevivência organizacional, pensar a gestão de pessoas de maneira estratégica permite a criação de vantagem competitiva. Posto isso, se faz importante no presente estudo dar atenção ao uso estratégico de recrutamento e seleção nas organizações.

Ryan e Tippins (2004) apresentam que recrutar e selecionar pessoas são alguns dos maiores desafios para as organizações, pois precisa levar em consideração diversos *stakeholders*. Por exemplo, existem políticas de cotas e inclusão que precisam ser levadas em consideração na hora de planejar o processo de recrutamento nas instituições, precisa-se considerar os perfis de comportamento que a organização está buscando para fazer parte do seu quadro de colaboradores e ainda existem às políticas que operam sobre o espaço em que a organização está localizada.

Posto isso, a gestão estratégica de recursos humanos nas organizações se apresenta como uma forma de mediar as mudanças e promover adaptação entre o que é posto pelas esferas sociais e econômicas operantes no crescimento organizacional. Ulrich (2000) apresenta quatro papéis que a gestão de pessoas precisa desempenhar em um cenário estratégico:

1. Utilização de um parceiro estratégico: cabe ao gestor de RH analisar se a cultura empresarial é congruente com as estratégias apresentadas e propor mudanças necessárias para o desenvolvimento da organização, harmonia entre o colaborador, departamento e a empresa;
2. Atuação em benefício dos funcionários: O RH deve apresentar propostas que incluam o colaborador, o fazendo se sentir parte da empresa;
3. Especialidade administrativa: reduzir tempo das atividades mais burocráticas, as tornando mais eficientes e focar em atividades mais humanizadas, como: entrevistas, treinamento e desenvolvimento do bem-estar do colaborador;
4. Agente transformador: buscar crescer e desenvolver juntamente com o mercado de trabalho e obter as vantagens que o mesmo lhe

oferece, através da inovação e tecnologia, mantendo-se atual.

Essa citação traz a reflexão sobre usar a tecnologia ao favor do desenvolvimento da organização, o que também tem sido utilizado no recrutamento e seleção de pessoas, através da facilitação do recrutamento e utilização de algoritmos para selecionar, por exemplo.

Outro ponto importante a ser abordado ao que se refere ao uso estratégico dos processos de recrutamento e seleção é a importância do capital humano. São as pessoas que compõem a organização que geram vantagem competitiva, assim como, a gestão de recursos humanos é entendida como a responsável pelo desenvolvimento de capacidades distintivas que irão gerar vantagem competitiva à organização (PENROSE, 1959; WRIGHT; MCMAHAM, 1994).

Redondo (2014) aborda que, os processos de recrutamento e seleção de pessoas precisam de um enfoque estratégico. Isso porque, possibilita o fortalecimento da cultura organizacional, pois ao saber o que é necessário à instituição e os valores esperados pelos colaboradores e, dá-se preferência a candidatos que possuem valores pessoais alinhados a ela (BRANNAN; HAWKINGS, 2007).

De maneira a complementar isso, pode-se perceber que há uma estreita relação entre seleção de pessoal e manutenção ou expansão do potencial produtivo das organizações (AHMAD; SCHROEDER, 2002; CIPRIANO *et al.*, 2021). Isso se justifica no sentido de que, novos colaboradores alinhados à organização são capazes de fornecer o que é necessário ao aprimoramento das competências organizacionais ao trazer novas competências humanas à instituição (KLEINMANN *et al.*, 2015).

O uso estratégico desses processos pode ser percebido através da utilização de ferramentas tecnológicas para mediar tais momentos e, em menor instância, não demanda a sua utilização, mas pensar nos processos como um todo e como componentes da organização. Novas ferramentas vêm sendo desenvolvidas para explorar melhor os dados dos candidatos (MACHADO, 2016). Técnicas de captação, organização e análise de dados disponibilizados nas redes através das redes sociais têm tornado os processos de seleção mais efetivos (AZAR *et al.*, 2013), o uso da inteligência artificial (BUZKO *et al.*, 2015) e algoritmos de triagem (STROHMEIER; PIAZZA, 2015) são algumas das agregações que as tecnologias propuseram de

avanços aos processos.

Essa discussão chama atenção a refletir sobre como os processos de recrutamento e seleção necessitam ser levados em consideração de maneira real. Não é apenas contratar alguém competente tecnicamente. Precisa também estar alinhado ao clima e cultura organizacional, precisa partilhar de valores similares e à instituição, cabe desenvolver incentivos que sejam capazes de manter o colaborador, para assim, de maneira alinhada, alcancem seus objetivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou o trabalho de pesquisa, constatou-se que, o subsistema de recursos humanos, recrutamento e seleção desempenha grande importância no alcance dos objetivos organizacionais. Isso porque, são os recursos humanos que mantêm a organização em atividade. Diante disso, a presente pesquisa teve como objetivo compreender sobre o processo de seleção de pessoas a partir da perspectiva de uma profissional de recrutamento e seleção.

Os objetivos específicos definidos eram, compreender sobre o processo de recrutamento como um todo, identificar as principais técnicas e métodos que envolvem o processo de seleção de pessoas e analisar como a seleção tem sido colocada em prática através dos estudos científicos na área.

O primeiro objetivo específico foi de compreender sobre o processo de recrutamento e seleção como um todo. Dessa maneira, se fez possível perceber que o recrutamento e seleção são peça-chave para um bom funcionamento organizacional. Se as pessoas certas são alocadas nas organizações e cargos certos, os resultados são positivos. Portanto, é necessária atenção ao se pensar recrutar e selecionar, é necessário fazer de maneira estratégica.

O segundo objetivo específico foi identificar as principais técnicas e métodos que envolvem o processo de seleção de pessoas. Entrevistas, dinâmicas de grupo, provas, testes comportamentais e análise de currículo são as principais técnicas adotadas nesse processo. Além disso, geralmente, são adotadas mais de uma técnica no momento de seleção, sendo utilizadas como etapas que definem quem se mantém ou não no processo seletivo.

O último objetivo específico centrou-se em analisar como a seleção tem sido colocada em prática através dos estudos científicos na área. Percebe-se que o processo de seleção de pessoas é complexo e necessita de múltiplos métodos e

organização para fazê-lo. A descrição do cargo necessita ser bem formulada, para que os recrutadores busquem as pessoas que melhor se encaixem no perfil esperado. Quanto às técnicas pontuadas pela mesma, percebe-se similaridade com o que a literatura dispõe: entrevistas, dinâmicas e provas e testes.

O trabalho se iniciou a partir da hipótese de que a seleção de pessoas é de grande importância ao se pensar na gestão de pessoas no contexto organizacional. A mesma foi confirmada e foi possível visualizar isso nas duas etapas do estudo, no levantamento bibliográfico.

Portanto, o problema de pesquisa foi, de maneira geral, como ocorre o processo de seleção de pessoas e quais são as principais técnicas utilizadas? Esse questionamento foi respondido, demonstrando que a seleção de pessoas precisa ser pensada de maneira estratégica e são as principais técnicas: entrevistas, testes e provas e dinâmicas. Para que esse trabalho fosse possível, a pesquisa foi feita em duas etapas, primeiro a pesquisa bibliográfica, para acessar o que havia disponível na literatura e assim subsidiar a pesquisa.

Assim como qualquer outra pesquisa existem algumas limitações que precisam ser reconhecidas. Primeiro, a própria coleta de dados, a dificuldade em conseguir contemplar outras realidades, posto que aqui se fez possível analisar apenas a realidade de uma profissional. Portanto, sugere-se a realização de estudos voltados a uma maior quantidade de profissionais. Além disso, propõe-se analisar o processo de seleção em contextos organizacionais específicos.

Sendo assim, o presente estudo vem a agregar nos estudos voltados a recrutamento e seleção, especificamente a seleção de pessoas ao trazer mais uma realidade empírica. Além disso, gerencialmente falando, a pesquisa reúne as principais técnicas e métodos do processo de seleção de pessoas, reunindo esse conhecimento, o que pode auxiliar gestores na tomada de decisão sobre esse processo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, N. R. de. *et al.* E-recruitment no setor hoteleiro: cenário atual e potencialidades em Salvador e Maceió. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, 9(2), 2014.
- ALMERI, T. M; MARTINS, K. R; PAULA, D. D. P. O uso das Redes- Sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **ECCOM**. 4(8), 2013.
- AHMAD, S.; SCHROEDER, R. G. THE importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 19(5), 540-550, 2002.
- ANDRÉ, A.; RODRIGUES, A. **Emergência e desenvolvimento do conceito de competência**. Atas da Conferência Investigação e Intervenção em Recursos Humanos, IV, 2013.
- ANTUNES, G. *et,al.* Recrutamento e Seleção. **Encitec**. 2016.
- AVELAR, C.; SILVA, Y.; SARAIVA, H. Tecnologia Aplicada Ao Recrutamento E Seleção: Mudanças Divulgadas E Resultados Percebidos No Uso De Soluções Oferecidas Por Hr Techs Brasileiras. **Gestão e Sociedade**. 15 (10), 2021.
- AZAR, A., RAJAEIAN, A., SEBT, M. V., AHMADI, P. A model for personnel selection with a data mining approach: A case study in a commercial bank. **SA Journal of Human Resource Management**, 11(1), 1-10, 2013.
- BAYLÃO, A.; ROCHA, A. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. 2014.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Grupo GEN, 2020. 9788597026115, 2020.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 4. São Paulo Atlas, 2015.
- BITTENCOURT, A, NEY, A. **Gestão por Competência**. Universidade Candido Mendes. Niterói, RJ. 2009.
- BRAGA, M. **Relatório de Estágio Curricular–Leader-Empresa de Trabalho Temporário, Lda (Braga)**. 2019.
- BRAGAGNOLO, M. S.; NARLOC, T. R. Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente. **Administração de Empresas em Revistas**. 21(2), 2020.
- BRANNAN, M. J.; HAWKINS, B. London calling: selection as pre-emptive strategy for cultural control. **Employee Relations**, 29(2), 178-191, 2007.

Buzko, I., Dyachenko, Y., Petrova, M., Nenkov, N., Tulenina, D., & Koeva, K. Artificial Intelligence technologies in human resource development. **Computer Modelling and New Technologies**, 20(2), 26-29, 2016.

CARVALHO, A. V. D.; NASCIMENTO, L. P. D.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2ª. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, A.; RUA, O. **Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas**. 1ª edição. Porto: Vida Económica: Editorial, S.A, 2017.

CASSIANO, C.; LIMA, L.; ZUPPANI, T. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **Revista de Gestão e Tecnologia (Navus)**, Florianópolis, SC, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016.

CASTELLS, M. **A Galáxia Internet**. Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2007.

CAXITO, Fabiano de Andrade – **Recrutamento e Seleção de Pessoas** – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas, o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. (4ª ed.). Barueri, SP: Manole, 2014.

DOMICIANO, I. Recrutamento E Seleção. **Revista Científica Semana Acadêmica**, 1(204), 2020.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FEITOSA, R. G.; PASSOS, S. V. DO concurso público e as novas competências para o exercício da magistratura: uma análise do atual modelo de seleção. **Sequência**. 38 (76), 2018.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos**. Grupo GEN, 2013.

FERREIRA FILHO, F. B. **Um Estudo Sobre a Eficiência do Processo de Seleção Interna do Banco do Nordeste do Brasil S.A (BNB) a Partir da Análise do Modelo de Seleção Por Competência**. Faculdade 7 de Setembro. Fortaleza, 2013.

FONSECA M.; CRUZ S. Recrutamento e seleção de docentes do curso de administração: diferentes caminhos em uma universidade federal e uma particular. **Revista Desafio**, 6 (2), 2018.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KLEINMANN, M., INGOLD, P. V., LIEVENS, F., JANSEN, A., MELCHERS, K. G.; KÖNIG, C. J. A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria. **Organizational Psychology Review**, 1(2), 128-146, 2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAURINDO, M. L. L.; MARANHÃO, T. L. G. Técnicas de Seleção de Observadores para o Comportamento dos Candidatos: Revisão Sistemática da Literatura. **Revista de psicologia**, 14(51), 774-799, 2020.

LIMA, T.; AMARAL, E. A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. **Revista de Turismo Contemporâneo**, 2018.

MACHADO, L. M. O. A influência da informação publicada nas “redes sociais” no processo de seleção e recrutamento: um estudo exploratório na literatura. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, 5(1), 10-20, 2016.

MARQUES, J. **Como funciona o processo de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas**, 2019. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/mercado-trabalho/como-funciona-processorecrutamento-selecao-pessoal-empresas/>. Acesso em: 26 de jun. de 2022.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, 2009.

MESQUITA A. *et al.* Gestão de Recursos Humanos sustentável. **Revista RH Visão Sustentável**. Rio de Janeiro, 2(4), 2020.

MICHEL, M. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista científica eletrônica de administração**. 13(2), 2007.

OLIVEIRA, J. A. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; {Brasília}: CAPES: UAB, 2011.

PENROSE, E. **Theory of the Growth of the Firm** (1a. Ed.). São Paulo: Editora Unicamp, 1959.

QUEIROZ, Catarina Tinoco. **As envolventes da gestão de recursos humanos: recrutamento e seleção**. 2021. Tese de Doutorado.

REDONDO, R. J. P. Una relación desequilibrada: la selección de personal en tiempos de crisis. **Revista de Ciencias Sociales**, 2(1), 23-35, 2014.

RIBEIRO, M. A.; RIBEIRO, F. O desenvolvimento da carreira de pessoas com deficiência em empresas: dificuldades e perspectivas. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 5, n. 1, p. 127-145, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, 11ª Ed.. São Paulo - Pearson Prentice Hall, 2005.

RUFINO, K. **Desafios E Oportunidades No Processo De Recrutamento E Seleção**: Um estudo de caso em empresas de Naviraí-MS. Orientador: Fabio da Silva Rodrigues. 26 f. TCC (Graduação) – Curso de Administração, Fundação

Universidade de Mato Grosso do Sul, Nivaraí, Mato Grosso do Sul, 2021.

SANTOS, E.; QUINTANILHA, B. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL DE CACHOEIRA PAULISTA – SP. **Revista Ciência Contemporânea**, 3(1), 2018.

SANTOS, E. C.; SILVA, I. F. Recrutamento e seleção de pessoas: a inserção de portadores de necessidades especiais (PNEs). **RPNE**. 2021.

SETIN, C. C.; BERTOLI, S. F.; FERNANDES, S.; SAITO, M. J. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM ENFÂSE EM DIVERSIDADE SOCIOCULTURAL E INCLUSÃO SOCIAL: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA TELEFÔNICA BRASI. **G&P Revista de Gestão e Práxis**. 3(1), 2018.

SILVA Y. **Gestão De Pessoas Em Ambiente De Mudanças: como as tecnologias influenciam o processo de provisão de pessoas**. Orientador: Degson Ferreira. 23 f. TCC (Tecnólogo) – Curso Tecnólogo de Logística, Universidade Federal do Tocantins, Araguaína, 2020.

SILVA, F.; SILVA, F. As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 2021.

SILVA, J.; BARRETO, L. O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. 8. 192-210, 2019.

STROHMEIER, S., PIAZZA, F. Artificial intelligence techniques in human resource management—a conceptual exploration. In **Intelligent Techniques in Engineering Management** (pp. 149-172), 2015.

ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 2001.

WRIGHT, P M, DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal of Management**, 27(6), 701–721.