

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA

Bacharelado em Administração

ANDRÉ DE BARROS SILVA

JULIA KASSIANE SILVA

TACIANE DE MEDEIROS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Uma revisão
bibliográfica**

Recife

2024

ANDRÉ DE BARROS SILVA
JULIA KASSIANE SILVA
TACIANE DE MEDEIROS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Uma revisão
bibliográfica**

Artigo apresentado ao Centro
Universitário Brasileiro – UNIBRA, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor(a) Orientador(a): Bruno Moura
Melo

Recife

2024

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

S586g Silva, André de Barros.

Gestão de pessoas, recrutamento e seleção: Uma revisão bibliográfica / André de Barros Silva, Júlia Kassiane Silva, Taciane de Medeiros Santos. - Recife: Edição do Autor, 2024.

28 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Bruno Moura Melo.

Trabalho de Conclusão de Curso - Centro Universitário Brasileiro – Unibra. Curso em Graduação em Administração, 2024.

Inclui Referências.

1. Gestão de pessoas. 2. Recrutamento. 3. Seleção. I. Silva, André, de Barros. II. Silva, Júlia Kassiane. III. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

ANDRÉ DE BARROS SILVA
JULIA KASSIANE SILVA
TACIANE DE MEDEIROS SANTOS

**GESTÃO DE PESSOAS RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Uma revisão
bibliográfica**

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

Professor Orientador

Professor(a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador(a)

Recife, ____ de _____ de 2024.

Dedicamos esse trabalho a nossos pais.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a Deus por nos dar força, sabedoria e fé para chegarmos na conclusão do nosso curso. A nós, que não desistimos no meio do caminho apesar das adversidades e conseguimos atingir nosso objetivo. Aos nossos familiares e amigos que nos apoiaram nesse processo de desenvolvimento do nosso curso e ao orientador e Professor Bruno Moura Melo, que através de sua dedicação nos orientou com entusiasmo nessa fase de conclusão do nosso curso.

*“O diploma é um marco, mas as lições
aprendidas durante todo o trajeto são o
verdadeiro tesouro”.*

RESUMO

Os estudos deste trabalho tiveram como objetivo discorrer todos os aspectos que contribuíram para o avanço do recrutamento e seleção, e também a gestão de pessoas dentro das empresas, mapeando os acontecimentos administrativos, econômicos e sociais que avançaram nos ambientes de trabalho e dentro das redes sociais. Mediante isto, foi realizado o método de revisão bibliográfica, analisando documentos acadêmicos com a finalidade de aperfeiçoar a interpretação em relação aos assuntos discutidos no decorrer da pesquisa. Por fim, foram avaliadas diversas oportunidades de melhorias das empresas que implementaram o mecanismo de gestão, recrutamento e seleção para, assim, poder contribuir e melhorar a organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recrutamento. Seleção.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Gestão de pessoas	9
2.2 Recrutamento e seleção	11
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	14
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
4.1 Gestão de pessoas	18
4.2 Seleção e recrutamento de pessoas	19
4.3 Atemporal	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas e a área de recursos humanos são dois dos mais importantes investimentos das organizações, onde a escolha das pessoas certas faz toda a diferença. A gestão de pessoas dentro da organização deseja colocar a pessoa certa no lugar certo, pois ela é responsável por fazer esse acompanhamento e administrar o capital humano de uma empresa nessa era de informação (Chiavenato, 2014).

Nos últimos anos, a gestão de pessoas vem se desenvolvendo. Em decorrência do isolamento social e das medidas protetivas adotadas, foi necessário que as empresas se reinventassem, passando a intensificar o uso da tecnologia para otimizar a forma de entrevistar e realizar as seleções de novos cargos. As pessoas são responsáveis pela produtividade e o sucesso da organização, e os gestores, junto com a área de recursos humanos, têm o objetivo de atrair e escolher a pessoa mais eficaz para cada cargo (Bernardini, 2023).

Nesse processo de escolha, a empresa deve se preocupar para que este posto satisfaça as expectativas do colaborador que ocupa o cargo, pois o colaborador que não está satisfeito e adaptado, permanecerá na empresa insatisfeito, desencadeando baixa produtividade e desentendimentos com seus colegas de trabalho, obrigando, assim, a empresa a demiti-lo ou ele mesmo acabar pedindo demissão pela insatisfação (Pinho Silva Oliveira, 2022).

As organizações vêm investindo em tecnologias para melhorar os processos de escolha dos profissionais, através do processo de recrutamento e seleção, para captar e reter esses profissionais que poderão desempenhar melhor as atividades dos cargos ofertados. O recrutamento e seleção foi obrigado a passar por mudanças e evoluir, envolvendo técnicas, métodos e etapas para a contratação, para reduzir erros na escolha de seus colaboradores nas organizações e identificar quais os meios devem ser usados para atrair e reter talentos (Bernardini, 2023).

Diante do que foi exposto, o presente estudo tem como objetivo observar as compreensões acadêmicas de administração acerca da gestão de pessoas e recrutamento e seleção. Consequentemente, o presente estudo se justifica, visto que sua realização pretende atualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

A gestão de pessoas é a capacidade de gerenciar os recursos humanos por meio de práticas e políticas da organização. Sendo assim, pode variar de gestor para gestor, os sistemas usados, as políticas da empresa, as práticas, os hábitos, a rotina, ação ou atividades da empresa. A área de recursos humanos, com um olhar mais apurado nas relações humanas, busca dentro das organizações relacionamentos confiáveis, usando estratégias com interesse nas pessoas e nos resultados, onde o sucesso da empresa tem inteira relação com a satisfação da equipe de colaboradores.

O mercado sofre mudanças constantemente e a área de tecnologia nas organizações precisa acompanhar essas mudanças, usando-a nos processos de gestão dos negócios. O uso de ferramentas na área de recursos humanos é necessário e ajuda nesse processo para atrair, identificar e reter os profissionais-chave para a organização, investindo no desenvolvimento dos colaboradores e alinhamento de suas habilidades, que deve ser entendido por toda organização nesse processo de gestão das pessoas (Chiavenato, 2014).

Para as empresas atingirem suas metas é necessário ter profissionais engajados e focados em seus objetivos e, conseqüentemente, no objetivo da organização, com foco e sem interesse em se demitir, que estejam adaptados à cultura organizacional, evitando o desligamento em um curto período, que pode levar a organização a se preocupar em fazer uma seleção emergencial e começar tudo de novo.

É necessário buscar diminuir a rotatividade de funcionários, tanto dos que estão entrando agora na organização quanto dos que já são colaboradores, possibilitando a retenção de talentos da instituição, através de promoções, do investimento no desenvolvimento, incentivando e dando oportunidade de crescimento do colaborador na sua carreira profissional. Deve-se observar se eles estão satisfeitos, pois colaboradores satisfeitos não desejam sair da organização, impactando positivamente nos resultados (Pinho Silva Oliveira, 2022).

É importante encontrar pessoas que tenham os valores parecidos com os da

organização, para o negócio e o colaborador se desenvolverem em conjunto, reconhecendo as necessidades dos colaboradores e o que os motivam. Os trabalhadores se doam e desejam ser reconhecidos, e o financeiro é só uma parte da recompensa, reconhecer a disponibilidade e entrega do colaborador é uma troca onde a organização busca atingir seus objetivos e o colaborador os seus objetivos pessoais, logo seus objetivos sendo alcançados os motivam a buscar sempre atingir os objetivos da organização. Os processos de escolha precisam ser bem feitos e é de responsabilidade de toda a organização. O mercado de trabalho necessita de pessoas aptas, com capacidades tecnológicas e isso é um diferencial competitivo no mercado (Chiavenato, 2014).

A estratégia da gestão de pessoas valoriza o desenvolvimento, apresentando resultados eficientes para a instituição através de colaboradores de alto potencial, com características que o fazem desejados, que se destacam da maioria, e que tem qualidades para assumirem os cargos. Nesse processo de acompanhamento de gestão e desenvolvimento, as características de colaboradores com capacidade de realizar a função são: boa formação, experiência técnica ou cursos acadêmicos, e renovação constante para atingir, de forma eficaz, os objetivos da organização (Avelar Silva Saraiva, 2021).

Uma das características é a curiosidade, que faz com que as pessoas se adaptem melhor e de forma menos estressante às situações. Nessa busca por conhecimento, a curiosidade nas pessoas é mais propensa a explorar situações novas e conquistá-las, mesmo às vezes sendo complexas. Logo, as novas perspectivas as impulsionam para atividades inovadoras que geram valor para o negócio, trazendo algo novo ou melhorando o que já existe na empresa e melhorando, conseqüentemente, o mercado. A busca por informação e por conhecimento, querer aprender e pensar são importantes no ambiente de trabalho (Moraes, 2022).

Nesse contexto, as empresas tendem a buscar cada dia mais por profissionais capacitados e aptos para o trabalho, tomando muito cuidado ao realizar uma contratação, afinal, se o profissional não estiver alinhado ao cargo e à cultura empresarial, esse novo membro pode gerar perdas para a equipe. Assim, a gestão de pessoas busca vários métodos adotados pelas organizações para obter o melhor resultado nessa escolha, o recrutamento e a seleção são alguns deles (Bernardini, 2023).

2.2 Recrutamento e seleção

A área de recrutamento e seleção é responsável por recrutar candidatos com capacidades desejadas para as vagas e selecionar aqueles que estão aptos a exercer tal função ou cargo na organização (Calixto, 2008). As palavras recrutamento e seleção parecem sinônimos, mas são processos distintos que se complementam, logo um processo afeta diretamente o resultado do outro. Recrutamento é buscar, comunicar, fazer chegar aos profissionais no mercado de trabalho a informação que essas vagas estão disponíveis. Seleção, por outro lado, é o processo de escolha de candidatos recrutados. A seleção faz uma avaliação do candidato quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam e/ou sejam necessárias para a função, análise de currículos, entrevistas, testes e dinâmica de grupo (Silva Barreto, 2019).

O recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais poderão ser escolhidos alguns para ocuparem uma vaga de trabalho, os candidatos podem ser atuais funcionários ou profissionais novos do mercado (Milkovich e Boudreau, 2000). São recrutados indivíduos que apresentem maior possibilidade de adaptação aos cargos disponíveis (Brandão, 2017).

As modalidades podem ser de recrutamento interno ou de recrutamento externo. A divulgação é feita por meios de análise da descrição da vaga e divulgação de forma escrita em jornais, revistas, painéis de avisos, intranet e por indicação de amigos ou funcionários da organização (Malik e Mujtaba, 2018). No recrutamento interno, é feita a seleção de colaboradores na própria organização, aproveitando todas as características profissionais dos já contratados, onde é feita a análise do cargo, plano de carreira, resultado de testes de seleção, de desempenho, e treinamento que foram feitos, verificação das condições de promoção e substituição (Martins, Rocha, 2012).

O recrutamento interno dá chances aos colaboradores de crescerem na empresa, onde é feita a realocação de funcionários que apresentam o perfil desejado, que já são conhecidos pelos gestores e que já conhecem o negócio, os processos e a cultura organizacional, aumentando a motivação dos colaboradores e dando a oportunidade de, caso realizem um bom trabalho, crescerem profissionalmente dentro da própria organização.

O recrutamento externo é o recrutamento de novos colaboradores, e dá a oportunidade de contratar uma nova pessoa para o cargo, alguém que não está no quadro de colaboradores (Latukha, 2018).

Existem empresas que perdem seus colaboradores totalmente capacitados por não possuírem estratégias e uma administração que saiba valorizar e incentivar seus talentos, preferindo muitas vezes investir seu tempo e dinheiro buscando fora da organização (Giane, 2011).

Em contrapartida, a seleção envolve processos que pertencem à gestão de pessoas e é um sistema dentro do sistema maior, que tem a função de procura e agregação aos cargos oferecidos. Na etapa de seleção, é feita uma avaliação do candidato quanto aos conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam e/ou sejam necessárias para a função (Silva Barreto, 2019).

Fazer um processo seletivo é um grande desafio e a falta de instrumentos e critérios podem levar a falha na hora da escolha do profissional para exercer o cargo, causando perda de tempo, prejuízo financeiro e até redução no número de clientes (Gontijo, 2005).

A seleção de pessoas funciona como um filtro feito pela gestão de pessoas para selecionar funcionários que tenham um possível potencial de evolução dentro da organização. Contudo, existem alguns aspectos a serem observados, como, por exemplo, competências, testes psicológicos, relacionamento interpessoal, entre outros. Existem também alguns modelos de seleção usados, como, por exemplo: modelo de colocação, modelo de seleção, modelo de classificação, por competência, porém, os mais usados são os de classificação e de seleção, os dois tem vários candidatos, mas quando se é rejeitado pela vaga, o modelo de classificação dá outras oportunidades de emprego até esgotar os possíveis cargos, já no modelo de seleção o candidato sendo rejeitado, é dispensado da empresa (Chiavenato, 2008).

Na seleção por competência, são utilizadas técnicas de escolha com base no que os candidatos demonstram possuir de competências individuais exigidas pelas vagas. O objetivo é optar por colocar o profissional capaz de desenvolver seu pleno potencial, contribuindo de forma contínua dentro do exercício das funções delegadas (Bernardini, 2023).

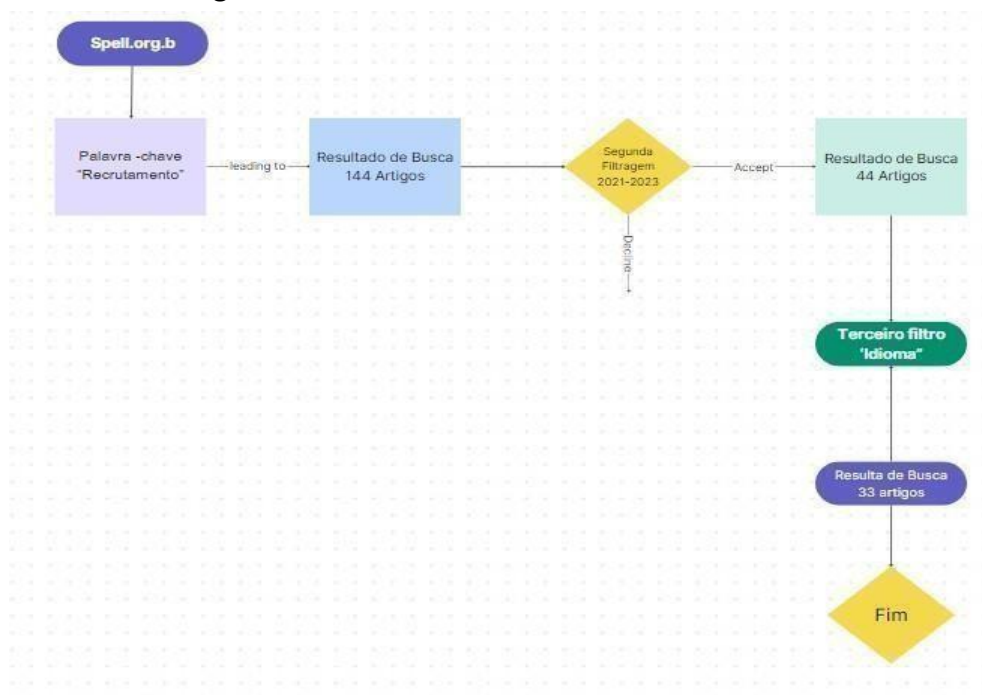
Alguns autores, como Jacques (1990), Le Boterf (1994) e Zarafian (1996) defendem a ideia de que não é porque a pessoa tem todas as qualidades ideais para o trabalho, que garante que ela entregará as atividades que lhe foram atribuídas. Nessa definição de competência, deve-se colocar em prática o que se sabe sobre relações de trabalho, cultura da empresa, entre outros. A competência leva em consideração as ações e comportamentos dos indivíduos se relacionando dentro das organizações (Brandão, 2017).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

De modo a atender o objetivo do presente estudo, optou-se pela metodologia da revisão bibliográfica para realização desta investigação. A pesquisa científica está presente em todos os âmbitos acadêmicos no campo da educação, e encontramos várias publicadas ou em andamento. A revisão é um processo de investigação para resolver, responder ou examinar sobre algo acadêmico. (Bastos e Keller, 1995). Adicionalmente, alguns autores indicam que a revisão bibliográfica permite um levantamento de trabalhos publicados. Uma teoria que orienta trabalhos científicos que exigem dedicação e pesquisa por parte do pesquisador para o que trabalho seja objetivo e didático. (Gil, 2002).

Para execução da revisão bibliográfica na presente pesquisa, foi escolhida a plataforma online spell.org.br (SPELL). Neste sentido, considerando a temática do estudo, utilizou-se como palavra-chave o termo “recrutamento” na plataforma de busca do spell selecionando a opção de Resumo. Tal busca resultou em cento e quarenta e quatro (144) artigos científicos publicados entre os anos de 1938 e 2024.

Levando em consideração o âmbito da tempestividade de tais discussões acadêmicas, decidiu-se realizar uma segunda filtragem entre os anos de 2021 e 2023, onde totalizou um resultado de 45 artigos publicados nesse período. Decidiu-se, então, fazer uma segunda filtragem no idioma nativo que totalizou um total de trinta e três (33) artigos que foram arquivados no modelo PDF. Consequentemente, o corpus de pesquisa a ser considerado pelo presente estudo foi composto por 33 artigos. A figura 1 mostra como foi feito o processo de coleta de dados.

Figura 1 - Filtros e rodadas da coleta de dados

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

Assim, é válido destacar que dos 33 artigos, 13 artigos não foram colocados por se desvirtuar da pesquisa. O corpus de pesquisa a ser avaliado é de 20 artigos que foram devidamente avaliados e lidos, de modo a apontar conhecimentos científicos acerca da temática abordada pelo presente estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na tabela abaixo é possível observar um conjunto de informações que compreendem: nomes dos autores, ano de publicação, palavra-chave, grupo, título do artigo, por meio do qual o presente documento foi feito.

Tabela 1 - Fontes de pesquisa

Título	Ano	Autor	Palavra-chave	Grupo
Tecnologia aplicada ao recrutamento	2021	Silva	Seleção e recrutamento	Recrutamento
Seleção por competência	2023	Christo	Seleção e recrutamento	Seleção
Atração de pessoas na Startup	2021	Marra	Seleção e recrutamento	Recrutamento
Os desafios de uma liderança	2021	Figueiredo	Seleção e recrutamento	Gestão de pessoas
As vagas: impedimento no recrutamento online de estagiários	2021	Halpern	Seleção e recrutamento	Recrutamento
Revisitando a literatura estrangeira em gestão de pessoas	2022	Silva	Seleção e recrutamento	Gestão de pessoas
Práticas de RH na pandemia	2023	Vasconcelos	Seleção e recrutamento	Gestão de pessoas
Determinantes da intenção de rotatividade no setor público	2022	Silva	Seleção e recrutamento	Seleção
Efeitos do gênero sobre a decisão de contratação de líderes	2019	Felix	Seleção e recrutamento	Gestão de pessoas
O trabalhador	2021	Silva	Seleção e	Gestão de

de aplicativo			recrutamento	pessoas
As redes sociais e sua influência no processo de recrutamento e seleção	2021	Silva	Seleção e recrutamento	Seleção e recrutamento
Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional	2020	Gelmini	Seleção e recrutamento	Seleção e recrutamento
Contradições entre discurso e prática na seleção de pessoas	2021	Gonçalves	Seleção e recrutamento	Seleção
Recrutamento e seleção nas redes sociais: percepção dos estudantes de psicologia	2023	Silva	Seleção e recrutamento	Atemporal
Benchmarking de recrutamento interno: estudo em uma empresa do setor automotivo da região do ABC Paulista	2022	Antoniolli	Seleção e recrutamento	Atemporal
Contradições entre discurso e prática na seleção de pessoas	2021	Gonçalves	Seleção e recrutamento	Seleção
Impactos da tecnologia da informação nos processos de gestão de pessoas: um estudo de múltiplos casos no setor hoteleiro	2022	Barreto	Seleção e recrutamento	Atemporal

Pressão temporal, sobrecarga de informação e satisfação na tomada de decisão em gestão de pessoas	2021	Basso	Seleção e recrutamento	Atemporal
Escala de curiosidade relacionada ao trabalho: validação e aplicação no contexto brasileiro	2022	Moraes	Seleção e recrutamento	Atemporal
Diversidade nas organizações	2022	Rezende	Seleção e recrutamento	Atemporal

Fonte: elaborada pelo autor (2024).

4.1 Gestão de pessoas

Consoante Figueiredo (2021), muitas empresas estão enfrentando desafios nas gestões operacionais, como, por exemplo, avaliar a equipe e crescimento de clientes. Contudo, foi analisada a necessidade de os gestores estarem mais perto de seus colaboradores para, assim, amplificar a comunicação dentro da empresa. Em contrapartida, essa comunicação foi elevada a um outro patamar durante a pandemia, tal patamar se refere ao meio tecnológico, exigindo de líderes e gestores novas habilidades e competências.

Segundo Vasconcelos (2023) a pandemia, levou muitas das organizações a adotar métodos de trabalho pouco utilizados, no caso do home office, que se tornou um aliado muito grande em decorrência da evolução da tecnologia, por isso o RH teve que se adaptar reformulando, assim, práticas e políticas dentro da empresa. Contudo, os colaboradores vêm observando, a título de curiosidade, a eficácia dessas práticas e políticas.

Segundo Moraes (2023) a curiosidade no trabalho se refere a busca por conhecimento e pensamento no âmbito de trabalho que, por sua vez, se diferencia

da curiosidade perceptiva, que é ligada a motivação para buscar estímulos. Por outro lado, existe também a curiosidade epistêmica que nada mais é do que expulsar incertezas e equívocos. Essa curiosidade envolve também interesses de como esses colaboradores afetam as organizações, positivamente ou negativamente.

Segundo Felix (2019), o mercado atual tem visto um aumento singular na participação feminina tanto nos cargos de liderança como nos cargos operacionais. Em 2015, estima-se que as mulheres ocupavam 22% dos cargos de liderança em comparação a 2004, em que ocupavam apenas 19%. Apesar do crescimento, ainda existe uma ausência em determinados setores, principalmente setores de liderança, onde o Brasil ocupa o último lugar em questão de mulheres na liderança, com um percentual de apenas 15%.

Segundo Silva (2021), o mercado de trabalho influencia bastante nos processos seletivos dentro e fora das organizações, existem também fatores como competências, habilidades e atitudes dos próprios candidatos. A gestão de pessoas busca tratar cada colaborador como um alicerce dentro da empresa, isso porém, é um novo conceito mais humanizado, consciente e eficaz.

Neste sentido, é possível concluir que a temática Gestão de Pessoas, recrutamento e seleção vem sendo abordada de maneira convincente entre os pesquisadores de administração, de modo a identificar os fatores associados à Gestão de Pessoas que permitem aumentar a eficiência das organizações e seus resultados. Todavia, é válido destacar que essa temática é corriqueiramente associada a abranger estratégias relacionadas aos colaboradores das organizações, dar assistência, apoiar e reter os talentos mais qualificados. Essa é uma percepção que se fez presente nas discussões acadêmicas avaliadas.

4.2 Seleção e recrutamento de pessoas

Segundo Christo (2023) grande parte das empresas hoje em dia estão investindo na parte de recrutamento e seleção, de modo a encontrar profissionais mais capacitados. Sendo assim, além de investir, as organizações estão mapeando as competências necessárias para as vagas ofertadas e selecionando perfis mais compatíveis. Vale ressaltar, também, que a finalidade da seleção não é encontrar um

colaborador perfeito, e sim encontrar empregados com as competências desejadas para serem melhoradas e tanto a empresa como o colaborador saírem ganhando.

Segundo Silva (2021) com a chegada da World Wide Web (WWW), no final da década de 90, o meio ciberespaço, ou seja, a Internet, possibilitou a elaboração de comunidades virtuais onde pessoas podem trocar informações. Com isso, as empresas também migraram para as redes sociais para fazerem suas seleções, estudando vários grupos virtuais que aglomeram vários candidatos com potenciais incríveis, as crescentes diversidades de candidatos nessas redes e grupos impulsionam e facilitam o processo de seleção.

Segundo Gelmini (2020), a seleção e recrutamento são uma prática primordial e influenciam positiva ou negativamente nos resultados das organizações. Em resumo, a seleção é uma prática estratégica da Gestão de Pessoas, tendo como base atrair potenciais candidatos e também propor oportunidades atraentes para os mesmos. Em contrapartida, as organizações muitas vezes deixam de investir em capacitação de profissionais que irão desempenhar a função de selecionar esses candidatos, sendo assim, não vale a pena investir em seleções se as pessoas não souberem aproveitar ao máximo a capacidade desses selecionados enquanto estiverem fazendo os testes.

Segundo Silva (2021) e Marra (2021), as *startups* trouxeram algumas transformações dentro da sociedade e economia, principalmente nos processos de recrutamento e seleção, pela praticidade, organização e rapidez. Essas *startups* utilizam software de apoio à interpretação de testes psicológicos, que identificam profissionais com melhores desempenhos, sendo de grande ajuda às organizações, visto que a experiência e agilidade surpreendem tanto os colaboradores, como também as organizações. Algumas das características dessas empresas são processos simples, um modelo de negócio escalável ou um serviço inovador, até mesmo propostas de persuasão são válidas para os candidatos e para as organizações também, tendo assim um capital humano de giro muito grande.

Neste sentido, é possível concluir que a temática Gestão de Pessoas, recrutamento e seleção vem sendo abordada de maneira convincente entre os pesquisadores de administração, de modo a identificar os fatores associados ao recrutamento e seleção que permitem aumentar a eficiência das organizações e seus resultados.

Todavia, é válido destacar que esta temática é corriqueiramente associada a abranger estratégias relacionadas aos colaboradores das organizações, encontrando profissionais qualificados, seguindo um mapeamento de competências feita pela empresa ou feita pelas *startups* que, de modo geral, vem sendo cada vez mais utilizadas para fazer seleções. Nisso, se incluirmos também a questão das redes sociais e o aumento dos usuários, observamos que grandes grupos vêm se formando e até facilitando encontrar profissionais no meio desses grupos, essa é uma percepção que se fez presente nas discussões acadêmicas avaliadas.

4.3 Atemporal

Segundo Silva (2022), com embasamento nas discussões do professor Fernando Coelho, da Universidade de São Paulo (USP), acredita-se que o administrador público deve controlar todas as ações administrativas para alcançar um nível de objetividade dentro das organizações de forma muito eficiente. Porém, para que haja essa objetividade e eficiência, a seleção e recrutamento desses colaboradores devem se seguir de forma criteriosa, utilizando análise curricular, provas escritas e testes psicológicos e de títulos, e sendo respeitado o princípio da impessoalidade.

Segundo Silva (2023), com os avanços da tecnologia, as empresas estão buscando cada vez mais candidatos nas redes sociais, como, por exemplo, no LinkedIn, uma plataforma que oferece várias vagas de emprego. Nessa era da tecnologia, tanto as seleções como o recrutamento podem ser aplicados com o uso da tecnologia, podendo até chegar no uso de testes e provas, proporcionando, assim, um acesso amplo de candidatos de forma mais prática e econômica.

Já Barreto (2022) diz que, nos últimos tempos ocorreram mudanças na gestão de pessoas visando a eficiência. Deixando, assim, de ser um setor de “Backoffice” e se tornando um parceiro estratégico de alta gestão. As atividades da área incluem recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração dos colaboradores. A tecnologia da informação e comunicação tem se tornado um aliado muito importante com o objetivo de reconfigurar a gestão de pessoas. O uso dos recursos humanos eletrônicos e portais de atendimento são duas entre várias alternativas para valorizar a área.

Segundo Gonçalves (2021), à medida que o mundo está cada vez mais interligado, o uso da língua inglesa não é mais um diferencial, e sim uma necessidade em diversos cargos. A importância se intensifica quando falamos do Brasil, ele está entre as dez principais economias receptoras de investimentos externos, de acordo com o relatório da Conferência da ONU. O conhecimento e uso da língua inglesa é essencial para a mobilidade internacional, gerando oportunidades no âmbito acadêmico e profissional.

Conforme diz Antonioli (2022), foi feita uma pesquisa de benchmarking investigativa na área do ABC Paulista no setor de carros, onde se identificou uma insatisfação dos colaboradores com o processo atual de recrutamento interno. Então, foi feita uma pesquisa com mais seis empresas da mesma área, para identificar as melhorias e práticas de cada empresa e implantar essas melhorias internamente para favorecer a visão da Gestão de Pessoas perante os colaboradores, onde o objetivo primário foi melhorar os processos internos de recrutamento e a mudança no fluxo de aprovação das vagas.

Segundo Rezende (2022), esse artigo ajuda os jovens a entenderem a complexidade dos processos de seleção e recrutamento de colaboradores, tendo em vista que hoje no mercado de trabalho há muito mais mulheres concorrendo a vagas de emprego do que de homens, porém fica evidente que a maioria das escolhas são sempre homens, por mais que as mulheres sejam mais qualificadas para o mercado. Essa diferença é ainda mais gritante no caso de mulheres negras, que são facilmente excluídas, levando também em consideração filhos e gravidez, isso faz com que haja mais empregos informais por parte das mulheres.

Já Silva (2022) diz que, na questão da administração pública, os governos buscam implementar serviços cada vez mais eficazes e efetivos, com o objetivo melhorar os serviços para a sociedade. É importante que os gestores públicos tenham em seu quadro, colaboradores qualificados para alcançar as metas. A qualidade do serviço público também está ligada à capacidade de atrair e manter os servidores motivados. Portanto é crucial ter modelos eficientes de gestão, visando sempre melhorar e promover o desenvolvimento socioeconômico.

Segundo Andrade (2023), as práticas racistas nas empresas hoje estão disfarçadas, sendo exemplo disso um anúncio em que existem expressões eufemísticas como “bonito” que são usadas para esconder. Na atualidade, se fala

tanto em igualdade entre homens e mulheres, porém já se foi visto várias vezes privação de empregos a mulheres.

Segundo Basso (2022), nem sempre as empresas esperam a validação dos gestores perante algum recrutamento, e já pedem em menos de algumas horas que escolham alguém. Nisso, os próprios gestores relatam que sentem dificuldades para poder gerir todo o processo e escolher o candidato com as competências ideais para o cargo e para a empresa.

Neste sentido, é possível concluir que a temática Gestão de Pessoas, recrutamento e seleção vem sendo abordada de maneira convincente entre os pesquisadores de administração, de modo a identificar os fatores associados aos estudos atemporais que permitem analisar muitos casos, e até ver exemplos de como o setor público ou empresas funcionam por dentro.

Todavia, é válido destacar que essa temática é corriqueiramente associada a abranger estratégias relacionadas aos colaboradores das organizações, encontrando profissionais qualificados, seguindo um mapeamento dos gestores, estudos de mapeamento de satisfação desses colaboradores em relação às organizações, essa é uma percepção que se fez presente nas discussões acadêmicas avaliadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados apresentados, é possível observar a importância do recrutamento e seleção para a gestão das organizações, mais do que isso, o que foi exposto no presente estudo permitiu verificar que, embora as dificuldades inerentes ao recrutamento e seleção seja de fato um desafio, levando em consideração a realidade do Brasil, a modernização tem, mesmo que a passos lentos, evoluído nas empresas no Brasil.

Diante dos obstáculos, fica claro que é necessário realizar um choque de gestão estratégica, para a possibilidade de criarem meios que facilitem o treinamento e aprimoramento dos colaboradores. Tais conclusões vêm de dois âmbitos, primeiro, o âmbito da gestão de pessoas, e segundo, o âmbito da seleção e recrutamento de pessoas como fundamental para uma boa gestão das organizações.

No âmbito da gestão de pessoas, fica visível que é uma área muito importante, permitindo aumentar a eficiência da organização e seus resultados, também ligada a cobertura estratégica dos colaboradores e ao atendimento de suporte e retenção de novos talentos ou de colaboradores de dentro dessas organizações.

Já na questão do recrutamento e seleção, foi possível observar que há cobertura de estratégias na busca por profissionais qualificados, fazendo um mapeamento de competências feitas por empresas ou *startups*, sendo encontrados, em grande maioria, nas redes sociais que facilitam a localização desses colaboradores.

Portanto, ainda há muito o que aprofundar nos estudos a respeito da gestão de pessoas, recrutamento e seleção. O tempo, a evolução, as condições socioeconômicas e as necessidades decorrentes das organizações durante eventos futuros definirão novos parâmetros a serem estudados e abordados em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras. **Gestão e Sociedade**, Minas Gerais: Belo Horizonte, 2021. Disponível em: [10.21171/ges.v15i43.3490](https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3490). Acesso em: 30 de maio de 2024.

BASTOS, C. L.; KELLER, V. Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica. 6ª ed., Petrópolis: Vozes, 1995.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed., Barueri - SP: Manole, 2014.

ERNARDINI, I. S.; CHRISTO, B. F.; DALMAU, M. B. L.; DIAS JUNIOR, C. M. Seleção por competências: percepções de utilização. **Pretexto**, Minas Gerais: Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/download/9500/4788>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

FARIA, S. G.; MARRA, A. V.; ÁSSIMOS, B. M.; SOUZA, M. M. P. Atração de Pessoas nas Startups: Discursos de Sedução. **Contextus**, Ceará: Fortaleza, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/58494/1/2021_art_sgfarria.pdf. Acesso em: 30 de maio de 2024.

FIGUEIREDO, J. A. L. Os desafios de uma liderança digital. **Scielo**, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/K5LCSy7nYpKMmb5GvL7fhNw/?lang=pt>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

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

HALPERN, C.; HALPERN, B.; CERCHIARO, I. B. As vagas vagas: impedimentos no recrutamento online de estagiários. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo: Piracicaba, 2021. Disponível em: https://scholarscommons.fgcu.edu/view/pdfCoverPage?instCode=01FALSC_FGCU&filePid=13360697060006570&download=true. Acesso em: 30 de maio de 2024.

HANAI, J. L.; SILVA, L. N.; SILVA, S. S.; CUNHA, N. R. S. Revisitando a literatura estrangeira em gestão de pessoas. **Revista de Administração FACES Journal**, Minas Gerais: Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8890/4615>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

LINO, M. F.; SILVA, D. O. B. Recrutamento e seleção nas redes sociais: percepção dos estudantes de Psicologia. **Navus**, Santa Catarina: Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.v13.1788>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

LUCHI, R.; VASCONCELOS, K. C. A.; MARGOTO, J. B. Práticas de RH na Pandemia de Covid-19. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro: Niterói, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i1.57090>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

MACLENNAN, M. L. F.; ANTONIOLI, T.; TEDESCHI, G. D.; MATSUDA, P. M. Benchmarking de recrutamento interno: estudo em uma empresa do setor automotivo da região do ABC paulista. **Recape**, São Paulo: Perdizes, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/50212/39571/179385>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

MORAES, R. M.; ISTOE, R. S. C. Escala de curiosidade relacionada ao trabalho: validação e aplicação no contexto brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina: Chapecó, 2022. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6355/3625>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

PEREIRA, J. J.; REZENDE, A. F. Diversidade nas organizações: o caso de Dalila e Dandara em um processo de seleção para professores. **Revista Economia Gestão**, Minas Gerais: Belo Horizonte, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2022v22n61p147-164>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

PINHO, A. P. M.; SILVA, C. R. M.; OLIVEIRA, E. R. S. Determinantes da intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição federal de ensino. **Administração Pública e Gestão Social**, Minas Gerais: Viçosa 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.21118/apgs.v14i3.13039>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

PUCCINI, L.; PEDRO, M.; VENTURA, M.; VASCONCELOS, V.; CAPPELLOZZA, A.; VIEIRA, A. M. Impactos da utilização da Applicant Tracking System nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: estudo em uma organização do segmento de soluções de Recursos Humanos. **Navus**, Santa Catarina: Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2022.v12.p01-12.1718>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

RODRIGUES, F.; BASSO, K.; GALLON, S.; SANCHES, C. Pressão temporal, sobrecarga de informação e satisfação na tomada de decisão em gestão de pessoas. **Caderno de Administração**, Paraná: Maringá, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v29i2.51453>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

SILVA JUNIOR, G. J. O Trabalhador de Aplicativo de Mobilidade Urbana sob Demanda: Recrutamento, Seleção e Decisão. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo: Piracicaba, 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/50363170/SILVA_JUNIOR_G_J_O_trabalhador_de_aplicativo_de_mobilidade_urbana_sob_demanda_Recrutamento_sele%C3%A7%C3%A3o_e_decis%C3%A3o?ri=297382. Acesso em: 30 de maio de 2024.

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos processos de Recrutamento e Seleção. **Recape**, São Paulo: Perdizes, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v11i2.47266>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

SOARES, S. M.; GELMINI, S.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha? **Pretexto**, Minas Gerais: Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v21i4.6447>. Acesso em: 30 de maio de 2024.

VERRUCK, F.; GONÇALVES, R. B.; CAMELLO, R. A. Do you speak english? Contradições entre discurso e prática na seleção de pessoas. **Revista eletrônica de administração e turismo**, Rio Grande do Sul: Pelotas, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/AT/article/view/20600>. Acesso em: 30 de maio de 2024.