

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA CURSO
DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ANDRÉ DUARTE JÚNIOR
RAFAELA ALEXANDRE DOS SANTOS CRUZ
SUELEN GONÇALVES DA SILVA

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO
BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE/2025

MARCOS ANDRÉ DUARTE JÚNIOR
RAFAELA ALEXANDRE DOS SANTOS CRUZ
SUELEN GONÇALVES DA SILVA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

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

Professor Orientador: Dr. Bruno Moura

RECIFE/2025

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

D812r Duarte Júnior, Marcos André.
Recrutamento e seleção: uma revisão bibliográfica / Marcos
André Duarte Júnior, Rafaela Alexandre dos Santos Cruz, Suelen
Gonçalves da Silva. - Recife: Edição do autor, 2025.
31 p. : il. color.

Orientador(a): Dr. Bruno Moura.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração,
2025.

Inclui Bibliografia.

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Gestão de pessoas. I. Cruz,
Rafaela Alexandre dos Santos. II. Silva, Suelen Gonçalves da. III.
Centro Universitário Brasileiro - Unibra. IV. Título.

CDU: 658

MARCOS ANDRÉ DUARTE JÚNIOR
RAFAELA ALEXANDRE DOS SANTOS CRUZ
SUELEN GONÇALVES DA SILVA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Disciplina de TCC do Curso de Administração do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA, como parte dos requisitos para conclusão do curso.

Examinadores:

Orientador - Prof. Dr. Bruno Moura

Examinador 1 – Prof.

Examinador 2 – prof

Nota: _____

Data: ____/____/____

Dedicamos este trabalho, antes de tudo, a Deus, por ter nos sustentado nos dias difíceis, nos dado forças quando pensamos em desistir e guiado cada passo dessa caminhada. Aos nossos pais, que sempre acreditaram em nós mesmo quando duvidamos. Por cada palavra de apoio, por cada gesto de amor e por estarem sempre ao nosso lado.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos conceder forças nos momentos mais difíceis, sabedoria nas decisões e serenidade para concluir essa etapa tão importante das nossas vidas.

Aos nossos pais, nossos eternos exemplos de amor, dedicação e apoio incondicional. Sem o incentivo, os conselhos e o carinho de vocês, nós não teríamos conseguido chegar até aqui. Essa conquista também é de vocês. Ao nosso professor orientador, Dr. Bruno Moura, nossa sincera gratidão por toda a paciência, atenção e conhecimento compartilhado. Suas orientações foram fundamentais para a construção deste trabalho e para o nosso crescimento acadêmico.

A todos vocês, o nosso muito obrigado.

“Quando você escolhe ser um líder, você assume a responsabilidade pelas pessoas que seguem você.”

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2. REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 <i>Gestão de Pessoas</i>	9
2.2 <i>Recrutamento e Seleção</i>	10
3. METODOLOGIA.....	12
4. RESULTADOS E DISCURSSÃO	13
4.1 <i>Inserção no mercado de trabalho</i>	18
4.2 <i>Recrutamento e seleção de forma assertiva</i>	20
4.3 <i>Ferramentas no processo de recrutamento e seleção</i>	23
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS.....	27

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

MARCOS ANDRÉ DUARTE JÚNIOR
RAFAELA ALEXADRE DOS SANTOS CRUZ
SUELEN GONÇALVES DA SILVA
BRUNO MOURA¹

RESUMO: Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de recrutamento e seleção dentro da gestão de pessoas, por meio de uma revisão bibliográfica. O estudo enfatiza a necessidade de estratégias eficientes para atrair e escolher os profissionais mais adequados às necessidades organizacionais. Foram tratados assuntos como a inserção no mercado de trabalho, seleção por competências e uso de ferramentas tecnológicas, incluindo inteligência artificial e plataformas digitais. Esta análise evidencia como a tecnologia tem transformado os processos seletivos os tornando mais eficientes, porém exigindo equilíbrio com a análise humana. A metodologia utilizada foi qualitativa, com base em fontes acadêmicas atuais. A análise dos dados revelou que um recrutamento bem estruturado contribui para a retenção de talentos e redução da rotatividade. Por fim, o trabalho ressalta a necessidade de constante atualização das práticas de RH para acompanhar as mudanças no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Recrutamento; seleção; gestão de pessoas.

¹ Professor orientador

1. INTRODUÇÃO

Gestão de pessoas é uma das áreas principais da administração, pois possui uma função gerencial que é conduzir os empregados da melhor forma dentro das organizações, buscando o alinhamento entre o interesse da empresa junto com o interesse dos colaboradores (Gil, 2016). A gestão de pessoas ganhou maior força no século XX com o período da revolução industrial e o surgimento da administração científica onde sentiu-se a necessidade de aumento da produtividade dos empregados. Nesta época se tinha um olhar mais frio para os colaboradores, em contrapartida surge a escola de relações humanas que buscava ter um olhar mais humanizado para os empregados da organização (Matos Filho, 2018).

A área de gestão de pessoas consiste nos agrupamentos de atividades da organização buscando ter efeitos positivos para a empresa, ajudando a designar melhores funções e atribuições para cada empregado (Chiavenato, 2015). Para que essas atribuições sejam feitas de formas mais assertivas, dentro da área de gestão de pessoas, precisa ter o setor de recrutamento e seleção esse setor precisa está bem alinhado com que as organizações pedem e buscam como o perfil ideal para ocupar aquela determinada vaga (Maximiano, 2014).

O recrutamento é a etapa inicial de um processo que tem por objetivo preencher uma vaga que será ofertada por uma organização, na qual busca um candidato que cumpra com as exigências que serão determinadas na vaga. Existem duas formas de recrutamentos mais utilizadas pelas organizações são o recrutamento interno e externo (Lacombe, 2011).

O recrutamento interno ocorre quando os líderes procuram candidatos dentro da organização para preencher uma vaga que está em aberto. Utilizando de treinamentos e qualificações para capacitar o colaborador, pois o recrutamento interno se baseia na valorização de seus atuais contribuintes (França, 2011). Em contrapartida o recrutamento externo é um processo de contratação de profissionais que não fazem parte do quadro atual da empresa. É uma prática que ajuda a consolidar e ampliar equipe de funcionários. Nesta etapa do recrutamento é corriqueiro a atuação de *Headhunters* (Chiavenato, 2015).

A seleção tem como objetivo escolher o candidato mais adequado para ocupar o cargo desejado na organização. Nessa fase do processo, os recrutadores utilizam métodos como entrevistas, provas, avaliações técnicas e comportamentais, além de simulações práticas (Chiavenato, 2014).

Diante disso, a presente análise tem como proposito expor debates científicos e acadêmicos sobre administração referente ao tema recrutamento e seleção, de modo que haja uma melhoria nos procedimentos dentro da instituição. Consequentemente essa atividade é

importante pois há um aprofundamento, como também pode haver um crescente interesse sobre o tema entre os pesquisadores da área.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma área da administração que está ligada a cuidar das habilidades dos colaboradores, valorizando os integrantes da organização. A área administrativa desempenha uma função essencial para que a empresa tenha uma boa imagem diante do mercado (Da Cruz, 2023). Portanto nas organizações a pessoa responsável pela área administrativa necessita ter conhecimento de todo o processo como o de planejamento, organização, direção e controle (Chiavenato, 2014).

A origem da área de gestão de pessoas começa no período da revolução industrial quando na virada do século XX esse acontecimento ocorre com base na administração científica (Dutra, 2016). Nesse período com o surgimento da máquina a vapor e o carvão mineral a partir do modelo denominado como administração científica também conhecido como modelo Taylorista. Verificou-se que havia um limite para o aumento da produtividade logo uma das principais críticas da escola foi a falta de observar como aumentar a produtividade dos colaboradores dentro das organizações, visando os colaboradores como máquinas (Matos Filho, 2018). Em contrapartida algumas décadas após surge a escola de relações humanas que busca uma abordagem mais humanizada, pensado no bem estar dos colaboradores criando um ambiente de confiança entre as pessoas e tentando buscar a entender a necessidade emocional e social dos trabalhadores (Monego, 2021).

É ideal que na gestão de pessoas tenha-se um olhar mais estratégico que ajude a organização a designar melhores funções, atribuições, treinamentos e avaliações de desempenho. Fazendo com que os colaboradores se sintam mais motivados a realizar as atividades atribuídas pela organização (Gil, 2016). Para a empresa ter sucesso nos dias atuais, ela precisar ter um setor de gestão de pessoas muito bem alinhado com toda a organização. Sendo necessário entender que os colaboradores sejam tratados como pessoas e não apenas como números produtivos para a organização (Montenegro, 2022).

De modo geral, a gestão de pessoas busca promover uma conexão entre colaboradores e empresas. Essa união acontece quando os interesses de ambos estão alinhados, ou seja, quando compartilham o mesmo propósito. Para que a gestão de pessoas seja vista de forma positiva, as empresas precisam adotar algumas práticas e políticas essenciais. Entre elas,

podemos destacar: manter uma escuta ativa, oferecendo aos funcionários um canal aberto para expressar insatisfações ou sugestões de melhoria; investir no desenvolvimento dos colaboradores por meio de treinamentos; tratar todos de maneira justa e igualitária, sem favorecer ou prejudicar ninguém; e, por fim, manter-se fiel à missão, visão e valores da organização (Dutra, 2016).

O planejamento estratégico da organização junto com o planejamento estratégico da gestão de pessoas tem interesse em unir os propósitos. Sendo fundamental estabelecer uma boa colaboração, assim propondo um ambiente de trabalho mais harmônico e colaborativo, onde uma cultura de diálogo aberto é legal para garantir o bem-estar de todas as partes (Chiavenato, 2015).

Visto que a gestão de pessoas é uma área da administração muito ampla que pode abranger várias atividades dentro de uma empresa como: treinamento e desenvolvimento, equalização de oportunidades, avaliação de desempenho e recrutamento e seleção (Gil, 2016). Neste contexto dentro da área administrativa a relevância sobre como devem ser aplicadas as técnicas de recrutamento e seleção, está ocorrendo uma evolução nos debates sobre o tema dentro das organizações. O recrutamento é uma etapa importante na captação de funcionários e é fundamental para que os objetivos da empresas sejam atendidos, tendo em vista que os funcionários vão levar em consideração a cultura organizacional (Maximiano, 2014).

2.2 Recrutamento e Seleção

O recrutamento é um método utilizado pelas organizações para atrair candidatos a uma vaga que está sendo ofertada, onde procura-se um candidato que esteja preparado para realizar atividades que serão predeterminadas na descrição da vaga. É fundamental que seja realizada cuidadosamente a descrição do candidato para que a sua adaptação a vaga seja agradável, pois um processo de recrutamento mal realizado reflete na organização como um todo. Dentre as formas de recrutamento existem as duas mais famosas: o externo e o interno (Lacombe, 2011).

O recrutamento interno acontece quando os gestores procuram por candidatos que já pertencem a organização para ocupar uma vaga em aberto. O processo incentiva os colaboradores a melhorarem suas habilidades por conta das oportunidades de mudança, criando uma sensação de justiça, pois mostra que os colaboradores que se comprometem com a empresa são recompensados. Mesmo que tenham características positivas aderir essa tática necessita de atenção, por conta de uma criação de expectativa pela vaga pode ocorrer uma

competição intensa gerando frustração em que não foi escolhido. O recrutamento interno baseia-se na valorização dos recursos humanos já existentes, resultando num melhor desempenho da empresa como um todo (França, 2010).

Por outro lado, o recrutamento externo é definido como uma oferta pública onde o recrutamento funciona com candidatos vindos de fora. Onde a empresa procura preencher uma vaga em aberto. O recrutamento deve ser uma atividade constante e sem interrupções que procurar garantir que sempre exista um estoque de candidatos para qualquer casualidade futura. A organização deve incentivar visitas casuais dos candidatos a fim de não perder contato. Condições como o custo e tempo também são significativos. De modo geral, quanto mais tempo for para se recrutar um candidato maior será o custo do método a ser empregado. Para esta etapa do recrutamento externo é muito comum a atuação de *Headhunters* ou caçadores de talentos (Chiavenato, 2015).

Headhunters, é uma expressão da língua inglesa que significa "caçadores de cabeças" Onde empresas são experientes no recrutamento e seleção de colaboradores de alto nível. Trabalho quando apenas é solicitado, isso se inicia quando o processo fundamental na demanda de clientes se mantém em um nível muito elevado. Deixam claro que não são agências de emprego, pois não se restringem a desempregados. Na verdade, é preferível que os candidatos estejam entre os colaboradores que já estão empregados, levando em consideração, que um bom executivo raramente está desempregado (Banov, 2015).

Finalizando, a etapa do recrutamento é quando se inicia o processo de seleção. A seleção é definida para identificar e escolher o melhor candidato, o mais qualificado, para ocupar o cargo desejado na organização, sendo um ponto crucial em que se avalia o candidato por meio de dinâmicas, perguntas, redação, comunicação verbal e não verbal, a fim de identificar se o candidato se encaixa no perfil da vaga e na cultura da empresa (Lacombe, 2011).

Entre as formas utilizadas na seleção estão sendo usadas *soft skills* e *hard skills*. O papel fundamental dos *soft skills* é descobrir as competências dos candidatos. Os recrutadores tendem a criar perguntas específicas para selecionar o melhor candidato, como testes de inteligência emocional, resolução de conflitos e trabalho em equipe (Kavaleski, 2020).

Hard skills são habilidades técnicas especiais adquiridas por meio de qualificações acadêmica, cursos especializados, treinamento oferecido pela empresa e experiência prática. Essas técnicas estão diretamente relacionadas a certas funções da empresa, como o uso de programas de computador (excel), fluência em algum outro idioma, manuseio de máquinas, design gráfico, entre outras (Da Paz, 2023).

3. METODOLOGIA

Levando em conta o objetivo do estudo, foi adotado uma metodologia de ordem qualitativa. Onde essa abordagem busca interpretar conceitos e através desses conceitos procura buscar fatos para dar embasamento para a pesquisa que está sendo feita (Creswell, 2014).

Uma pesquisa qualitativa baseia-se na coleta e na importância de determinados dados, entretanto esses dados necessitam ser filtrados e analisados pois sozinhos não expressam nada. Determina-se de caráter subjetivo, certificando as experiências do indivíduo. Portanto a abordagem qualitativa verifica por meio de análises se os dados fornecidos na pesquisa são verdadeiros sendo assim um método científico de abordagem (Marcone, 2004).

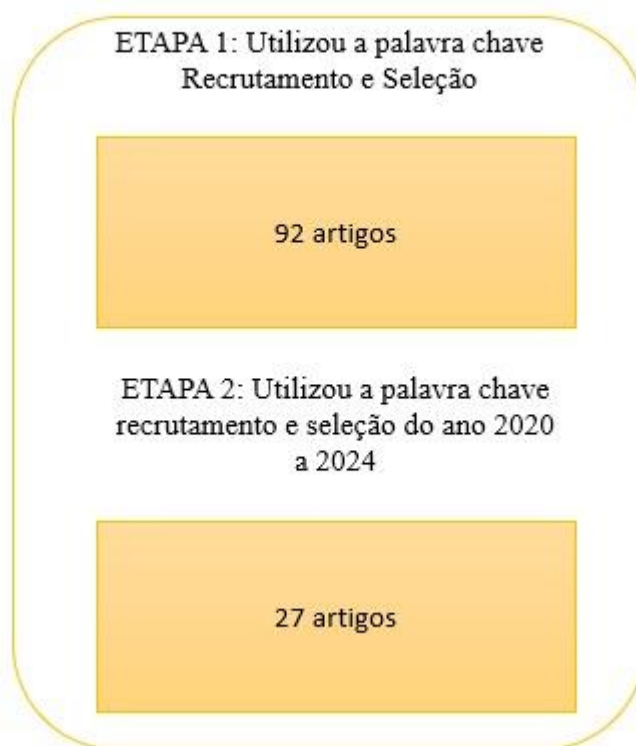
Dentro das opções de pesquisa qualitativa foi adotado uma revisão bibliográfica que é caracterizada por uso de livros, teses, artigos que contribuem de forma significativa para a pesquisa, assim os procedimentos de filtrar as tipologias documentais devem ser executadas pelo pesquisador na busca de obras a serem estudadas, para promoverem discussão da problemática através do estudo do tema (Bocato, 2006).

A pesquisa bibliográfica procura analisar de forma crítica os documentos publicados sobre o tema em questão com o propósito de atualizar, desenvolver o conhecimento e ajudar a contribuir com a pesquisa. Que por sua visão sistemática sabe que cada setor ou indivíduo tem suas particularidades, mas busca entender as partes como um todo e com isso ter uma visão apurada daquela situação (Anastácio; Silva, 2012).

Como plataforma de coleta de dados para esta pesquisa, utilizou-se a *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) uma biblioteca eletrônica da Associação Nacional de de pós-graduação e pesquisa em administração (ANPAD). Na data 24/02/2025 encontrou-se uma gama de artigos referentes ao tema da pesquisa recrutamento e seleção. Na busca inicial utilizou-se as palavras chaves Recrutamento e Seleção como mostra na Figura (1).

Figura 1

Etapas da coleta e limpeza de dados



Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

Optando pelo recurso resumo onde foram encontrados 92 artigos na primeira rodada, foi considerado um número acima do esperado para uma revisão bibliográfica, optou-se pelo critério de tempestividade quando foram considerados trabalhos de janeiro de 2020 a dezembro de 2024 e foram encontrados 27 artigos.

4. RESULTADOS E DISCURSSÃO

Nesta seção vão ser apresentadas os artigos que foram coletados e selecionados para a análise, assim sendo considerado o método revisão bibliográfica que foi apresentado na seção 3. Os artigos foram separados e categorizados pelos assuntos respectivos.

Quadro 1 - Distribuição e amostragem dos artigos

Título do Artigo	Ano de Publicação	Sobrenome dos Autores	Revista/ Periódico	Grupo da Análise
------------------	-------------------	-----------------------	--------------------	------------------

REVISITANDO A LITERATURA ESTRANGEIRA EM GESTÃO DE PESSOAS	2022	Hanai, Silva, Silva e Cunha	Revista de Administração FACES Journal	Recrutamento e seleção de forma assertiva
Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos	2020	Lopes, Pantoja, Gonçalves e Bilhim	Revista Gestão & Conexões	Recrutamento e seleção de forma assertiva
A percepção dos docentes das universidades catarinenses acerca das práticas e políticas de RH: aplicação do método TODIM	2022	Baldissarelli, Hein, Kroenke e Kvitko	Revista de Carreiras e Pessoas	Recrutamento e seleção de forma assertiva
Significados do Consumo de Tatuagem por Diferentes Profissões	2021	Radael, Segate, Pépece e Nienkoetter	Teoria e Prática em Administração	Inserção no mercado de trabalho
Perspectivas de inserção de jovens no mercado de trabalho	2024	Cembranel, Santos, Limberger e Macedo	Revista de Carreiras e Pessoas	Inserção no mercado de trabalho
O Trabalhador de Aplicativo de Mobilidade Urbana sob Demanda: Recrutamento, Seleção e Decisão	2021	Junior	Revista de Administração da Unimep	Inserção no mercado de trabalho

Utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação em Processos de Recrutamento e Seleção Organizacional: Um Estudo com Consultorias de Gestão de Pessoas	2020	Chaves e Luft	Revista de Administração da Unimep	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção
Startups de gestão de pessoas no Brasil: um estudo exploratório sobre os seus propósitos e as soluções ofertadas	2022	Chagas, Costa e Paradelo	Revista de Gestão e Secretariado	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção
Competências do contador gerencial: uma análise mercadológica sob a perspectiva do institute of management accountants (ima)	2024	Tostes, Avelar e Bragança	Revista Liceu On-line	Recrutamento e seleção de forma assertiva
Impactos da utilização da Applicant Tracking System dos processos de recrutamento e seleção de pessoas: estudos em uma organização de segmento de soluções de recursos humanos.	2022	Puccini, Pedro, Ventura, Vasconcelos, Cappellozza e Vieira	NAVUS - Revista de gestão e Tecnologia	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção

As mídias sociais e o cybervetting nos processos de R&S: Um estudo sobre o comportamento e a percepção dos candidatos.	2024	Toczek, Peinado, Vianna e Meneghetti	Revista de Ciências da Administração	Recrutamento e seleção de forma assertiva
Benchmarking de recrutamento interno: estudo em uma empresa do setor automotivo da região do ABC paulista.	2022	MacLennan, Antonioli, Tedeschi e Matsuda	Revista de Carreiras Pessoais	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção
Seleção por competências: percepções de utilização.	2023	BernardInI, ChrIsto, Dalmau e Junior	Universidade Fumec	Recrutamento e seleção de forma assertiva
Práticas de rh na pandemia de covid-19	2023	Luchi, Vasconcelos e Margoto	Revista Pensamento Contemporâneo em administração	Recrutamento e seleção de forma assertiva
As vagas vagas: impedimentos no recrutamento online de estagiários	2021	Halpern, Halpern e Cerchiaro	Revista de Administração Unimep	Inserção no mercado de trabalho
Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências	2022	Blumen e Cepellos	Cadernos EBAPE.BR	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção
Recrutamento e seleção nas redes sociais: percepção dos estudantes de Psicologia	2023	Lino e Silva	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia	Recrutamento e seleção de forma assertiva

As redes sociais virtuais e a sua influência nos processos de recrutamento e seleção	2021	Silva e Silva	Revista de Carreiras Pessoais	Inserção no mercado de trabalho
Determinantes intenção de rotatividade no setor público: um estudo em uma instituição Federal de ensino	2022	Pinho, Silva e Oliveira	Administração pública e gestão	Inserção no mercado de trabalho
Impactos da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas: um estudo de múltiplos casos no setor hoteleiro	2022	silva, Barreto, Filho e Podium	PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review	Recrutamento e seleção de forma assertiva
Cocriação de valor em processos de recrutamento e seleção: estudo de casos múltiplos	2023	Esmerico e Brambilla	Revista Eletrônica de Administração e Turismo	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção
Pressão temporal sobrecarga de informação e satisfação na tomada de decisão em gestão de pessoas	2022	Rodrigues, Basso, Gallon e Sanches	Caderno de Administração	Recrutamento e seleção de forma assertiva
Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha	2020	Soares, Gelmini, Demo e Costa	Revista PRETEXTO	Recrutamento e seleção de forma assertiva

Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HRTECHES Brasileira	2021	Avelar, Silva e Saraiva	Gestão e Sociedade	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção
Responsabilidade civil, tributária e administrativa dos cartórios conforme jurisprudência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais	2023	Paula, Silva, Marra e Menezes	Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	Ferramentas no processo de recrutamento e seleção
Os entraves para a validação de experiências profissionais e a inserção produtiva de imigrantes em busca de refúgio: um estudo entre recrutadores(as) da Região Metropolitana de São Paulo	2023	Carvalho	Cadernos EBAPE.BR	Inserção no mercado de trabalho
Um estudo das competências gerenciais sob a ótica dos líderes que atuam na área de comércio exterior	2023	Schons, Ghedine, Lizote e Nunes	Revista Capital Científico – Eletrônica	Recrutamento e seleção de forma assertiva

Fonte: Dados de pesquisa, 2025.

4.1 Inserção no mercado de trabalho

Junior (2021) diz que durante o processo de recrutamento e seleção uma das partes do processo é a visão da pessoa que vai ser empregado, esta pessoa faz uma breve análise sobre a

empresa a qual vai ser inserida e através dessa análise ela se questiona se realmente quer fazer parte daquele grupo. Com o passar do tempo e com o avanço da tecnologia, foram surgindo outros tipos de empresas. E uma delas são as de aplicativo de transporte, onde nessas empresas o processo de recrutamento e seleção foge da forma convencional. As empresas em si não ofertam um número específico de vagas, se a pessoa se interessou em trabalhar na empresa a própria pessoa preenche um formulário e aguarda a análise, se a análise for positiva, já pode começar a trabalhar, assim sendo um processo de recrutamento e seleção mais ágil.

Dando ênfase ao avanço tecnológico Silva, Silva (2021) sobrepõem que o uso das redes sociais pode ser um forte aliado para os recrutadores, pois são nessas plataformas que os candidatos podem dar pistas sobre seu perfil ou comportamento. O uso do instagram, X, e facebook podem traçar o estilo de vida que o candidato a vaga possui. No entanto Halpern *et al* (2021) fala que os anúncios de vagas de forma online podem não atrair os candidatos necessários, isso devido à falta de informação que contém no post publicado, não especificando do que a vaga se trata e de que quais serão as atribuições do cargo.

Por outro lado, Radael *et al.* (2020) diz que quando há candidatos com tatuagens no processo de recrutamento, eles podem ser percebidos de maneira negativa, dependendo da vaga oferecida. Geralmente, em áreas como saúde, direito e administração, onde costuma-se exigir uma postura mais conservadora, o uso de tatuagens pode levar à desqualificação do candidato. No entanto, com o tempo e a popularização das tatuagens, esse cenário tem mudado bastante. Para algumas funções e empresas, o fato de ter tatuagens não representa problema algum. Essas diferenças vão depender do perfil da organização e do tipo de cargo em questão.

Por sua vez Pinho *et al.* (2022) analisou, que quando uma empresa tem um setor de gestão de pessoas e recrutamento e seleção bem alinhados, a rotatividade costuma diminuir bastante. Isso acontece porque uma organização que oferece oportunidades de crescimento, se preocupa com o bem-estar dos funcionários, mantém remunerações compatíveis com o mercado e garante boas condições de trabalho tende a reter mais seus colaboradores. Como resultado, a empresa reduz os custos com recrutamento, seleção e contratação.

Por conseguinte, Cembranel *et al.* (2024) verificou que com o passar do tempo os processos de recrutamento e seleção tornaram-se mais rígidos, exigindo mais habilidades dos candidatos. Um grupo que sentiu bastante essa rigidez foram os jovens recém formados ou que saíram do ensino médio, que na situação em que eles se encontram a maioria não possui nenhum tipo de experiência. Quando os jovens se deparam com o primeiro processo a maioria

são reprovados devido a falta de experiência e logo em seguida a frustração só cresce, pois, as empresas não dão um feedback do porquê da reprovação e a maioria fica sem saber onde errou para que nos próximos busquem a melhoria.

Adicionalmente Carvalho (2023) enfatiza que outro grupo que sofre no processo de recrutamento e seleção são os imigrantes, onde uma das maiores barreiras se encontra no idioma e depois disso acarreta em outras coisas como por exemplo a falta de habilidades exigida pelos cargos, costumes diferentes e a falta de capacitação. Diante disso algumas empresas vêm mudado o cenário depois que identificou a essa defasagem, oferecendo curso de capacitação e aprimoramento da língua. E devido a essas atitudes algumas empresas já começaram a receber um retorno positivo, aumentado a lucratividade e se firmando no mercado.

O processo de recrutamento e seleção é bastante diversificado e cada empresa vai traçando o seu de acordo com a sua necessidade. Algumas empresas fazem um processo mais demorado com várias etapas e já outras empresas buscam agilidades no processo pois o tipo de contratação é imediata. Mas tudo isso tem que ficar muito claro para os candidatos. Por outro lado, os candidatos tem que estar preparados para cada etapa. O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e acirrado então logo os candidatos tem que buscar as capacitações necessárias para assim conseguir a sua vaga ou efetivação.

4.2 Recrutamento e seleção de forma assertiva

Rodrigues *et al.* (2021) apontam o departamento de Gestão de Pessoas como principal responsável pela contratação de novos profissionais. Em algumas empresas, o recrutamento e seleção são feitos de maneira emergencial, o que evidencia a falta de planejamento e organização. Com isso, gera-se uma alta pressão, causando estresse temporário, que acaba afetando a tomada de decisões dos recrutadores. Com pouco tempo para achar o melhor candidato que se encaixa na vaga e na cultura organizacional, os recrutadores acabam tomando decisões precipitadas, como contratações ineficazes, gerando insatisfação a longo prazo. Rodrigues também enfatiza que as empresas podem usar algumas estratégias para sanar esse problema, como ferramentas tecnológicas para analisar melhor o candidato e tornar a tomada de decisão mais eficiente.

Contudo Lino *et al.* (2023) informa que devido ao avanço da tecnologia, o processo de recrutamento e seleção se tornou mais prático e com custo reduzido. As empresas que já utilizam esse método buscam plataformas como LinkedIn e Facebook para expor as vagas

abertas, com o objetivo de atrair candidatos e agilizar o processo de triagem. Ainda que essa maneira seja mais prática, ela ainda precisa de ajustes para que a seleção seja feita de forma justa e ética.

Baldissarelli *et al.* (2022) complementam que, do aumento da busca com trabalho, as empresas buscam formas estratégicas para atrair os candidatos. Uma das ferramentas utilizadas é o TODIM, um método de apoio à tomada de decisão interativa e multi critério. Ele ajuda a comparar várias alternativas de forma organizada.

Luchi *et al.* (2020) afirma que, com a pandemia, as empresas precisaram adotar o uso da tecnologia e o home office devido às restrições sanitárias. Mesmo que esse modo de trabalho remoto já existisse, muitas organizações ainda não o utilizavam, principalmente porque os gestores não acreditavam na produtividade nesse formato. No entanto, essa interpretação mostrou-se equivocada, pois os profissionais conseguiram produzir até mais trabalhando de casa. Uma das ferramentas mais usadas nesse modelo foi o Google Meet, onde eram realizadas reuniões e entrevistas. Até mesmo as entidades de ensino tiveram que adotar esse formato.

Toczek *et al.* (2024) destacam que muitos jovens da atualidade já utilizam plataformas on-line, como o LinkedIn, para encontrar o emprego desejado, mas muitas vezes não estão com o perfil adequado para serem contratados. O *cybervetting* é uma prática usada pelas empresas para colher informações on-line dos candidatos, como aspectos culturais e morais. Por conta disso, muitos acabam alterando o conteúdo do seu perfil para tentar se encaixar melhor na cultura organizacional das empresas. Mesmo sendo uma ferramenta que pode ajudar tanto empregador quanto empregado, é necessário estabelecer certos limites ao escolher candidatos com base em redes sociais. O Instagram, por exemplo, é uma plataforma onde as pessoas compartilham aspectos da vida pessoal, e isso pode fazer com que as empresas percam excelentes profissionais que apenas usam suas redes sociais para mostrar o lado pessoal separado do profissional.

Conforme o estudo de Silva *et al.* (2022), que realizou uma pesquisa em recrutamento e seleção no setor hoteleiro, as empresas que utilizam a tecnologia da informação e comunicação (TIC) enxergam essa forma como estratégica para atrair candidatos. As ferramentas mais usadas para divulgação são grupos de WhatsApp e Facebook, mas, mesmo com a tecnologia, alguns gestores não costumam usar essas ferramentas e preferem o método tradicional, conferindo os currículos um por um. As entrevistas presenciais, mesmo podendo ser feitas de forma on-line, são preferidas pelos gestores, que defendem que, no presencial, conseguem avaliar com mais cautela os candidatos.

Tostes *et al* (2024) diz que foi realizado uma análise das habilidades que são exigidas do contador gerencial no mercado brasileiro, com base nas áreas de competência definidas pelo *Institute of Management Accountants* (IMA). o estudo utilizou anúncios da plataforma Catho como fonte de dados. É apresentado que a gestão e análise de dados é a capacidade mais procurada, ao mesmo tempo que o relatório e controle é o mais citado. Foi observado que não é tão exigido uma graduação específica em Ciências Contábeis e registro no CRC. As capacidades na área da tecnologia e as competências no inglês também se destacam. o estudo mostra que o contador gerencial necessita aumentar seus conhecimentos analíticos e tecnológicos para suportar as demandas do mercado atual.

De acordo com Soares *et al.* (2020) com a intensa procura por uma vaga de emprego as empresas estão aderindo o processo de recrutamento seleção por competência como uma forma estratégica de atrair os melhores candidatos com excelentes habilidades técnicas e atitudes que têm significado forte para a organização.

Bernardini *et al.* (2021), ressalta que essa abordagem busca avaliar como o candidato agiria em situações complicadas, por meio de testes reais que simulam conflitos entre pessoas ou a tomada de decisão rápida e coerente. Esse método, por ser bem complexo, requer atenção maior para que não haja erro na contratação. Esse método também apresenta desvantagens. Entre elas, o fato de que o gestor responsável pela seleção nem sempre conhece bem o cargo em aberto e, por isso, não consegue extrair as competências específicas necessárias para a vaga. Além disso, candidatos que possuem as competências exigidas acabam se intimidando durante a entrevista e não conseguem avançar no processo. Os gestores muitas vezes não têm apoio suficiente da organização para esse tipo de recrutamento, mas ainda assim se esforçam para que não haja falhas.

Schons *et al.* (2023) complementa que os líderes gerenciais do comércio exterior precisam desenvolver constantemente às habilidades técnicas, pois lidam com a diversificação de etnias. É de extrema importância criar um ambiente saudável e que agregue valor organizacional. Com isso, as contratações devem ser executadas por competência para que certifique que o candidato se adapte no cenário multicultural e organizacional da empresa.

No entanto Lopes *et al.* (2021) completam que, no setor público, as contratações por competências são bastante utilizadas, principalmente para cargos de liderança, e vêm trazendo bons resultados. Esse método também permite que os próprios funcionários sejam reconhecidos pelo seu profissionalismo, o que contribui para que se mantenham no cargo sem ligação direta com a política, mesmo diante de mudanças de governo ou indicações políticas. Nesse mesmo contexto Hanai *et al.* (2020) destaca-se que os líderes do setor público precisam

ter a competência desenvolvida e bem eficientes para liderar suas equipes e mantê-las motivadas, superando a escassez e as limitações do setor, a fim de alcançar resultados qualificados para a organização.

Com o avanço da tecnologia, o recrutamento vem ganhando novas formas mais estratégicas de atrair candidatos. Hoje, por exemplo, as vagas são divulgadas nas redes sociais, o que aumenta bastante o número de pessoas interessadas. Isso facilita na hora de encontrar quem realmente tem as competências certas e se encaixa no jeito e na cultura da empresa. As empresas estão sempre buscando jeitos mais certos de contratar, justamente para evitar a rotatividade de funcionários. Com a tecnologia, ferramentas como o TODIM também entram em cena, ajudando a identificar profissionais que têm as habilidades necessárias para liderar e tomar decisões importantes em momentos críticos.

4.3 Ferramentas no processo de recrutamento e seleção

Blumen e Cepellos (2022) informa que a inteligência artificial é usada no setor de recursos humanos principalmente nos processos de recrutamento e seleção e destaca que a inteligência artificial ajuda a autorizar as tarefas tornando RH mais ágil e estratégico usando de meios como redes sociais ou as *HR Techs* que são empresas dos departamentos de RH que utilizam a tecnologia para otimizar seus processos. Por outro lado, também alerta o risco que a IA pode trazer, excluindo candidatos que não tem tanto acesso à tecnologia. E também destaca que a tecnologia serve de grande ajuda, mas também deve ser usada com responsabilidade.

Posteriormente Avelar *et al.* (2021) diz que a interpretação dos resultados de uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, que analisa como a inteligência artificial auxilia no controle de tempo e recursos, melhorando o compartilhamento das informações e as etapas dos processos seletivos. Mesmo com os benefícios é evidente que há uma limitação na hora de personalizar as ferramentas e destaca a necessidade de que haja novos estudos que investiguem o impacto dessas tecnologias em outras áreas da gestão de pessoas.

Além disso, Esmerio e Brambilla (2023) mostra que é realizada uma avaliação sobre o efeito da cocriação de valor nos processos de recrutamento e seleção principalmente no cenário pós-pandemia da Covid-19. A cocriação tem como fundamento principal o modelo DART que significa (diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência) que é utilizado por consultorias de RH e por empresas consumidoras. É mostrado nos resultados que a implementação de atividades cocriativas melhoram a identificação de candidatos que mais

condizem com as competências organizacionais necessárias. Há também um destaque especial para a utilização do marketing digital principalmente pela rede social LinkedIn que é usada como ferramenta de apoio à cocriação de valor. Certificar-se que a cocriação é uma estratégia para garantir a qualidade dos processos seletivos.

Em suma Chaves e Luft (2020) aborda que a utilização de recursos tecnológicos vem crescendo nas áreas de recrutamento e seleção trazendo uma visão mais atual para os processos organizacionais onde a velocidade e clareza, mas há também o lado negativo onde mostra dificuldade dos candidatos com o uso da tecnologia. As organizações precisam se aprimorar, pois as formas tradicionais de recrutamento e seleção tornaram-se ultrapassadas, pois quanto mais tecnológica for a empresa melhor será uma atuação no mercado. A gestão de pessoas deve utilizar das tecnologias para que esse processo se torne mais rápido e eficiente. Como na etapa de recrutamento com o uso de ferramentas digitais como software é o uso das redes sociais, em contrapartida na seleção os métodos mais tradicionais ainda dominam a área. O uso de tecnologias facilita a captação de candidatos adequados impactando diretamente a organização.

Igualmente Puccini *et al.* (2022) afirma que investigar os efeitos das aplicações de tecnologias fundamentadas em inteligência artificial, especificamente na *Applicant Tracking System* (ATS) que é um software que automatiza o processo de recrutamento e seleção, desde a publicação da vaga até a contratação. Tem uma abordagem qualitativa que foi semiestruturada a partir de pesquisas feita com os colaboradores de uma empresa multinacional especializada em soluções digitais de recursos humanos. Há uma comprovação que o uso da ATS auxilia nos processos seletivos como na escolha de candidatos e na redução de custos, mas deixa claro que a intervenção humana é necessária para tomar decisões estratégicas.

Logo após Chagas, *et al.* (2022) diz que a colaboração entre o setor de recursos humanos e os recursos tecnológicos por meio das startups focadas em RH concretiza que as soluções evidenciadas por elas já são uma realidade e que tem um grande potencial. É realizado uma análise de como as startups brasileiras focadas em gestão de pessoas tem operado no mercado, e que recursos elas trazem para enfrentar os desafios. Pois o Brasil está passando por um aumento no número de startups que estão sendo criadas, tal qual elas surgem diante da necessidade de inovação tecnológica na área de gestão de pessoas. É enfatizado que as startups apresentam uma nova forma de lidar com os desafios diários da gestão de pessoas oferecendo soluções, mais ágeis e práticas se adaptando às demandas do mercado.

De súbito, Silva *et al.* (2023) mostra como os tabeliões, mesmo atuando de forma

privada, as atividades são realizadas pelo poder público e respondem pessoalmente por danos causados por eles ou seus colaboradores. A pesquisa foca nas responsabilidades civil, administrativa e tributária, divididas em erros culposos que são de forma resumida erros humanos causados pelas desatenções como na análise de documentos ou em falhas de comunicação. Já os dolosos são por descumprimentos da lei ou cobranças indevidas. As consequências apresentam que por mais que a quantidade de condenações graves seja diminuída, os erros existentes podem prejudicar a confiança dos serviços prestados pelos cartórios.

Portanto MacLennan *et al.* (2022) diz que a partir de uma análise de Benchmark, ferramenta que compara processos empresariais buscando melhorias, uma empresa do setor automotivo da região do ABC Paulista estudou o recrutamento interno. O foco foi entender aspectos organizacionais que influenciam esse processo e a visão dos colaboradores. Foi realizado uma pesquisa de clima que mostrou a insatisfação de alguns colaboradores fazendo com que a organização procura-se por uma melhora. Sobre o recrutamento ele pode ser que é a procura de candidatos de fora da empresa e o interno que além de ser mais econômico valoriza os talentos já existentes dentro da organização. O RH deve manter a harmonia no processo, um dos maiores julgamentos sobre o recrutamento interno e a falta de um retorno, muitas vezes apenas comunicado por via de um e-mail genérico. Dar uma resposta clara a o candidato sobre o processo reforça o papel de um líder que vai além de um simples gestor.

O processo de recrutamento e seleção teve uma grande evolução devido a tecnologia, sobretudo por conta da Inteligência Artificial (IA), que torna as funções do RH mais rápidas e estratégicas. Por mais que a IA seja o motivo de ter mais agilidade e eficiência, ela pode ser também a causa de candidatos que tenham um acesso mais reduzido à internet sejam excluídos. Ferramentas como *Applicant Tracking System* (ATS) e o uso de redes sociais, como LinkedIn, apoiam a cocriação de valor e a descoberta de talentos. O estudo enfatiza que além do crescimento das startups de RH e da relevância do equilíbrio entre os meios tecnológicos e os aspectos humanos. Fórmulas tradicionais ainda convivem com os novos recursos digitais para assegurar que os processos se tornem cada vez mais eficientes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos, é possível verificar que a temática de recrutamento e seleção podem ser subdivididas em três categorias: inserção no mercado de trabalho,

recrutamento e seleção de forma assertiva e ferramentas no processo de recrutamento e seleção.

No primeiro aspecto, visto que a inserção no mercado de trabalho tem sido algo recorrente, as empresas podem tornar o processo de recrutamento e seleção mais ágeis ou demorado isso vai depender do seu perfil ou necessidade da organização. No entanto os candidatos as vagas precisam estar preparados para os processos que estão por vim, para que com isso consiga o objetivo final que é a contratação. Não obstante com as inovações no processo seletivo, o recrutamento tornou-se mais estratégico e abrangente, utilizando as redes sociais para atrair um maior número de candidatos. Essa prática facilita a busca por profissionais com competências valiosas para agregar à empresa. De forma estratégica, as organizações passaram a utilizar as redes sociais não apenas para divulgar suas vagas, mas também para fortalecer sua imagem e gerar valor. Adicionalmente a tecnologia de modo geral, mais especificamente a inteligência artificial (IA) mudou o modo em que os processos de recrutamento e seleção são utilizados, os tornando mais estratégicos, porém mantendo o equilíbrio com as características humanas.

Visto que o estudo foi realizado através de uma pesquisa bibliográfica é importante destacar que existe uma limitação. Onde abre oportunidades de futuras investigações, que busquem mais aprofundamento ao tema de recrutamento e seleção. Esse aprofundamento pode ser explorado por meio de coleta de dados primários, como entrevistas e questionários.

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**, v. 15, n. 43, p. 4620-4643, 2021. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/3490>. Acesso em: 24/02/2025
- BALDISSARELLI, J. M.; HEIN, N.; KROENKE, A.; KVITKO, L. A percepção dos docentes das universidades catarinenses acerca das práticas e políticas de RH: aplicação do método TODIM. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 1, p. 128-150, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/48811>. Acesso em: 24/02/2025
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências**. 2. ed. são paulo: atlas, 2011.
- BERNARDINI, I. S.; CHRISTO, B. F.; DALMAU, M. B. L.; DIAS JUNIOR, C. M. Seleção Por Competências: percepções de utilização. **Revista Pretexto**, v. 24, n. 3, p. 114-130, 2023. Disponível em: <file:///C:/Users/71203954409/Downloads/9500-Texto%20do%20Artigo-29747-1-10-20231011.pdf>. Acesso em: 24/02/2025
- BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 2, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/>. Acesso em: 24/02/2025
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em: https://arquivos.cruzeirodosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf. Acesso em: 26/02/2025
- CARVALHO, L. Os entraves para a validação de experiências profissionais e a inserção produtiva de imigrantes em busca de refúgio: um estudo entre recrutadores(as) da Região Metropolitana de São Paulo. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 4, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/4vBBdCVg7w6zkgGnpZZfgmC/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 24/02/2025
- CEMBRANEL, P.; SANTOS, C. C. D.; LIMBERGER, C.; MACEDO, A. C. Perspectivas de inserção de jovens no mercado de trabalho. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 14, n. 2, p. 1-18, 2024. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/56196>. Acesso em: 24/02/2025
- CHAGAS, M. M. D.; COSTA, D. V. F.; PARADELA, V. C. Startups de gestão de pessoas no Brasil: um estudo exploratório sobre os seus propósitos e as soluções ofertadas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 3, p. 253-277, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1312>. Acesso em: 24/02/2025
- CHAVES, C. M. L.; LUFT, M. C. M. S. Utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação em Processos de Recrutamento e Seleção Organizacional: Um Estudo com Consultorias de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 4, p. 1-24, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60241/utilizacao-de-tecnologias-da-informacao-e-comunicacao-em-processos-de-recrutamento-e-selecao-organizacional--um-estudo-com-consultorias-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 24/02/2025
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed.

Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar esse valioso tesouro organizacional. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

DA CRUZ, W. C. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023. Disponível em: <https://www.revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/6>. Acesso em: 19/03/2025

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas s.a, 2016.

ESMERIO, T. C. S.; BRAMBILLA, F. R. Cocriação de Valor em Processos de Recrutamento e Seleção: estudo de casos múltiplos. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 17, n. 1, p. 119-134, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/72502/cocriacao-de-valor-em-processos-de-recrutamento-e-selecao->. Acesso em: 24/02/2025

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos - prh**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

HALPERN, C.; HALPERN, B.; CERCHIARO, I. B. As vagas vagas: impedimentos no recrutamento online de estagiários. **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 5, p. 152-175, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65361/as-vagas-vagas--impedimentos-no-recrutamento-online-de-estagiarios->. Acesso em: 24/02/2025

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**, v. 21, n. 2, p. 94-111, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/70846/revisitando-a-literatura-estrangeira-em-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 24/02/2025

KOVALESKI, F.; PICONIN, C. T. **Gestão de recursos humanos**: comparação das competências hard skills e soft skills listadas na literatura, com a percepção das empresas e especialistas da indústria 4.0. Ponta Grossa: AYA Editora: 2020.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos**: Princípios e Tendências. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LINO, M. F.; SILVA, D. O. B. Recrutamento e seleção nas redes sociais: percepção dos estudantes de Psicologia. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 13, n. único, p. 1-14, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/74464/recrutamento-e-selecao-nas-redes-sociais--percepcao-dos-estudantes-de-psicologia/i/pt-br>. Acesso em: 24/02/2025

LOPES, A. V.; PANTOJA, M. J.; GONÇALVES, A. O.; BILHIM, J. A. F. Profissionalização da Liderança Pública: Uma Revisão da Literatura sobre Valores, Competências e Seleção de Dirigentes Públicos. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 8-27, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56259/profissionalizacao-da-lideranca-publica--uma-revisao-da-literatura-sobre-valores--competencias-e-selecao-de-dirigentes-publicos>. Acesso em: 24/02/2025

LUCHI, R.; VASCONCELOS, K. C. A.; MARGOTO, J. B. Práticas de RH na Pandemia de Covid-19. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 17, n. 1, p. 107-122, 2023.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/72907/praticas-de-rh-na-pandemia-de-covid-19>. Acesso em: 24/02/2025

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. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 225-239, 2022. Disponível em: Acesso em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/66886/benchmarking-de-recrutamento-interno--estudo-em-uma-empresa-do-setor-automotivo-da-regiao-do-abc-paulista>. Acesso em: 24/02/2025

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

MATOS FILHO, H. A. Influência da administração científica nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 14, n. 1, 2018. Disponível em: <http://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/6687>. Acesso em: 25/03/2025

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: Itc, 2014.

MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R. Práticas de gestão de pessoas, inovação gerencial e perfis de comprometimento organizacional. **Revista Brasileira De Gestão De Negócios**, v. 24, n. 4, p. 755–73, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/smnNSrqNB9DqZ6rDL8SB6Zr/>. Acesso em: 24/02/2025

PAULA, C. E. A.; SILVA, C. A. L.; MARRA, A. V.; MENEZES, R. S. S. Responsabilidade civil, tributária e administrativa dos cartórios conforme jurisprudência do Tribunal de Justiça de Minas Gerais. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 13, n. 4, p. 86-100, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/75177/responsabilidade-civil--tributaria-e-administrativa-dos-cartorios-conforme-jurisprudencia-do-tribunal-de-justica-de-minas-gerais>. Acesso em: 24/02/2025

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**, v. 14, n. 3, p. 1-20, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/68014/determinantes-da-intencao-de-rotatividade-no-setor-publico--um-estudo-em-uma-instituicao-federal-de-ensino->. Acesso em: 24/02/2025

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 - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 12, n. único, art. 16, p. 1-12, 2022. Disponível em: Acesso em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/71806/impactos-da-utilizacao-da-applicant-tracking-system-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao-de-pessoas--estudo-em-uma-organizacao-do-segmento-de-solucoes-de-recursos-humanos->. Acesso em: 24/02/2025

RADAEL, W. H.; SEGATE, F. M.; PÉPECE, O. M. C.; NIENKOETTER, M. B. Significados do Consumo de Tatuagem por Diferentes Profissões. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 1, p. 152-164, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/60172/significados-do-consumo-de-tatuagem-por-diferentes-profissoes>. Acesso em: 24/02/2025

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**, v. 29, n. 2, p. 164-181, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/65278/pressao-temporal--sobrecarga-de-informacao-e-satisfacao-na-tomada-de-decisao-em-gestao-de-pessoas->. Acesso em: 24/02/2025

SCHONS, E. S. B.; GHEDINE, T.; LIZOTE, S. A.; NUNES, D. F. Um estudo das competências gerenciais sob a ótica dos líderes que atuam na área de comércio exterior . **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 21, n. 1, p. 27-39, 2023. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/73755/um-estudo-das-competencias-gerenciais-sob-a-otica-dos-lideres-que-atuam-na-area-de-comercio-exterior->. Acesso em: 24/02/2025

SILVA JUNIOR, G. J.O Trabalhador de Aplicativo de Mobilidade Urbana sob Demanda: Recrutamento, Seleção e Decisão . **Revista de Administração da Unimep**, v. 19, n. 2, p. 187-203, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/63395/o-trabalhador-de-aplicativo-de-mobilidade-urbana-sob-demanda--recrutamento--selecao-e-decisao->. Acesso em: 24/02/2025

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 241-261, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62601/as-redes-sociais-virtuais-e-a-sua-influencia-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 24/02/2025

SILVA, J. R. H.; BARRETO, L. M. T. S.; MENDES FILHO, L. Impactos da tecnologia da informação e comunicação nos processos de gestão de pessoas: um estudo de múltiplos casos no setor hoteleiro. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 11, n. 3, p. 441-478, 2022. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/68363/impactos-da-tecnologia-da-informacao-e-comunicacao-nos-processos-de-gestao-de-pessoas--um-estudo-de-multiplos-casos-no-setor-hoteleiro>. Acesso em: 24/02/2025

SOARES, S. M.; GELMINI, S.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha?. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 4, p. 111-128, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61424/recrutamento-e-selecao--o-que-diz-a-producao-nacional-de-primeira-linha->. Acesso em: 24/02/2025

TOCZEK, J.; PEINADO, J.; VIANNA, F. R. P. M.; MENEGHETTI, F. K. As mídias sociais e o cybervetting nos processos de R&S: Um estudo sobre o comportamento e a percepção dos candidatos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 26, n. 66, p. 1-24, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/77286/as-midias-sociais-e-o-cybervetting-nos-processos-de-r-s--um-estudo-sobre-o-comportamento-e-a-percepcao-dos-candidatos>. Acesso em: 24/02/2025

TOSTES, A. R. A.; AVELAR, E. A.; BRAGANÇA, C. G. Competências do contador gerencial: uma análise mercadológica sob a perspectiva do institute of management accountants (ima). **Revista Linceu On-line**, v. 14, n. 1, p. 84-105, 2024. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/75310/competencias-do-contador-gerencial--uma-analise-mercadologica-sob-a-perspectiva-do-institute-of-management-accountants--ima->. Acesso em: 24/02/2025