



ENTRE ESCOLHAS E TALENTOS: O PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS SOB A LENTE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA BRASILEIRA

Igor Japir Krum Assolin, Lucas Almeida dos Santos

RESUMO

Com a sociedade em constante transformação, as pessoas se tornaram um ativo valioso, uma vez que a escolha dos profissionais adequados é fundamental para a eficiência das operações e o alcance dos objetivos organizacionais. Assim, este trabalho que teve como objetivo analisar o tratamento científico e contextual que envolve o processo de agregar pessoas nas organizações por meio de estudos publicados na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), apresentou-se como uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva, tendo seus resultados analisados por meio da análise teórico comparativa. Os dados foram coletados na base BDTD, resultando em 271 trabalhos, que após passar pela aplicação dos filtros pré-estabelecidos, chegou-se a 18 dissertações acerca da temática de recrutamento e seleção de pessoas, no período de 2014 à 2024. Os principais resultados denotam uma diversidade de aplicações do processo de agregar pessoas, em diferentes contextos e a utilização de diversas tecnologias, tendo como pano de fundo as teorias que balizam este estudo. As conclusões apontam que a evolução do processo de agregar pessoas ainda se encontra em desenvolvimento e que apesar de ganhar força nos programas de pós graduação, é tímida a exploração do tema para além das ferramentas e técnicas usuais.

Palavras-chave: Recrutamento de Pessoas, Seleção de Pessoas, Gestão de Pessoas, Produção Científica, BDTD.

1 INTRODUÇÃO

Contemporaneamente, o ambiente dos negócios, no qual há competitividade no mercado, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que vem agregar valores e aumentar sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa. Com isso, o processo de agregar pessoas encontra-se marcado por mudanças rápidas em suas formas tradicionais de atuação pois o desempenho e o diferencial das organizações estão diretamente relacionados com a capacidade de atrair e reter seus talentos, de forma assertiva, diversificada e estratégica (Baylão; Rocha, 2014).

A partir deste contexto, ancorado pela busca de pessoas capazes de inovar e resolver os problemas das empresas, tornou-se fundamental atrair e reter talentos, aumentando, assim, o desafio de encontrar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas, cujos instrumentos são Planejamento, Recrutamento, Seleção e Integração de Pessoal (Pontes, 2010; Gaspar; Schwartz, 2017). Nesta perspectiva, na busca por esses novos talentos, apresenta-se de forma estratégica na atualidade, podendo reduzir os custos advindos desse trabalho, diminuição do tempo, maior rapidez nas respostas do processo, maior comodidade por parte dos empregadores e candidatos, visibilidade das vagas, entre outras vantagens (Abreu, et al., 2014).

Nesta esteira de pensamento, desde a atração do candidato à seleção, do recebimento do currículo até a aprovação como colaborador de determinada empresa, ocorre também a influência das tecnologias às quais se tem acesso. Com o desenvolvimento de novas ferramentas a partir da inteligência artificial (IA) no processo de seleção tem permitido que as empresas avaliem rapidamente currículos grandes e encontrem os melhores candidatos, incluindo o uso de chatbots



para conduzir entrevistas iniciais ou o uso de analisadores de currículos que avaliam os candidatos com base em suas habilidades e experiência (Gaspar; Schwartz, 2017).

Com mudanças cada vez mais rápidas, as empresas estão adotando processos mais flexíveis para encontrar os melhores candidatos com mais rapidez e isso inclui entrevistas em vídeo, avaliações on-line e ferramentas de pré-seleção de recrutamento via mídias sociais, as mídias sociais, como *LinkedIn* e *Facebook*, estão se tornando cada vez mais populares como plataformas de recrutamento. Ainda, muitas organizações ou empresas utilizam essas plataformas para se conectar com candidatos e compartilhar vagas e seu uso da tecnologia de rastreamento de currículos (Monso, 2023).

Noutra perspectiva, a criação e implementação de programas especiais de recrutamento e seleção de pessoas pelas organizações podem contar com o uso de avaliações de personalidade e aptidão que estão se tornando cada vez mais populares para avaliar um candidato em potencial, e essas avaliações podem ajudar as empresas a entender como um candidato se enquadra em sua cultura e valores. Ademais, embora seja comum considerar Recrutamento e Seleção como algo único, são fases distintas de um mesmo processo que se complementam, pois em linhas gerais, segundo Almeri, Martins e De Paula (2013) o recrutamento engloba procedimentos para atrair o indivíduo a concorrer a uma determinada vaga de uma organização enquanto a seleção ocorre quando o candidato, após ter passado pelo recrutamento, é chamado pela empresa para dar continuidade ao processo que finda em sua escolha ou não para a vaga a qual concorre.

Tendo em vista a temática abordada neste trabalho e a relevância desta frente a compreensão do processo de agregar pessoas para as organizações, tem-se como problema de pesquisa o seguinte questionamento: Como o processo de agregar pessoas nas organizações tem sido tratado e contextualizado nos estudos acadêmicos publicados na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)? Atendendo a problemática estipulada, o objetivo geral deste estudo é analisar o tratamento científico e contextual que envolve o processo de agregar pessoas nas organizações por meio de estudos publicados na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações).

A partir do exposto, justifica-se o presente estudo, uma vez que, em um mundo em constante mudança e cada vez mais competitivo, as empresas enfrentam o desafio de encontrar e reter os melhores talentos para garantir seu sucesso e crescimento. Sob este viés, entende-se que o estudo acerca do processo de agregar pessoas se torna crucial para compreender as mudanças do mercado de trabalho e as novas tecnologias, bem como as tendências que abarcam essa importante área no ambiente dos negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Outrora, alguns pesquisadores argumentavam que os processos de recrutamento e seleção eram pouco adotados nas funções tradicionais do RH (recursos humanos) e sua relevância para as organizações era pequena, porém com o passar dos anos o desenvolvimento dos processos e das ferramentas permitiu formas mais sofisticadas de utilização. Neste contexto, percebeu-se um maior foco no perfil a ser procurado e nas características ideais que possam unir ambos os interesses de empresa e pessoa, tendo as funções de recrutamento e seleção voltadas diretamente para atividades organizacionais e as decisões a serem tomadas para que busque, atraia e capte os melhores candidatos possíveis (Pedroso, 2016).

Assim, entende-se que o recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de atuar em uma organização, sendo considerado, basicamente, um processo informacional pelo qual uma organização distribui e oferece oportunidades de emprego procuradas ao mercado de recursos humanos. Contudo, para ser eficaz, o recrutamento deve atrair candidatos suficientes para permitir o próximo processo de seleção (FIA,



2020). Complementando o exposto, Knapik (2008, p. 142), argumenta que “o recrutamento é feito a partir de fontes externas com o objetivo de atrair pessoas qualificadas e adequadas ao mercado”.

Na concepção de Chiavenato (2009), um fator decisivo para um bom recrutamento é atrair potenciais candidatos que tenham o perfil adequado para o cargo e que possam assumir tais responsabilidades sem dificuldade, visto que este apresenta-se como um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de atuar em uma organização. Assim sendo, percebe-se que as técnicas e procedimentos utilizados no recrutamento podem ser observados na forma como este é desenhado e descrito, pois ao anunciar uma determinada vaga, pode-se dizer que o mesmo evidencia e propaga a empresa ao mercado de trabalho.

Outrossim, Bulgacov (2006) e Boas e Andrade (2009) afirmam que cada empresa pode realizar dois métodos de recrutamento: interno, externo e misto. Segundo os autores, o recrutamento interno ocorre quando os funcionários da empresa que oferece o cargo podem participar do processo, servindo também de um fator que incentiva, mantém e fideliza os colaboradores, uma vez que o líder recebe informações mais detalhadas, oportunidade de se preparar para promoção e melhora do clima e das relações internas. Já o recrutamento externo, que implica a utilização de técnicas para atrair candidatos que não estejam atualmente a trabalhar na organização, podendo ser visto também como uma oportunidade para motivar as pessoas dentro da organização, pois é uma forma de trazer “sangue novo” para a organização, ou seja, a contratação de alguém de fora da empresa, novas ideias, conceitos e diferentes formas de trabalhar que pode ser aplicado.

Ainda, cabe ressaltar, de acordo com Chiavenato (2009), que o recrutamento interno tem pontos positivos como a rapidez e baixos custos; valoriza e motiva os colaboradores da empresa, promovendo a fidelização, bem como pontos negativos, como a satisfação dos colaboradores selecionados em não fazerem parte do processo; não permite renovação de pessoal, nem para aquisição de *know-how* de empresas concorrentes ou de outras empresas. Noutra perspectiva, Bohlander, Snell e Sherman (2003, p.79), mencionam alguns pontos que vem ao encontro de “possibilidade de criar um conflito de interesses, pois ao oferecer crescimento, cria uma atitude dos funcionários que não apresentam os pré-requisitos implementam essas oportunidades.”

Por outro lado, o recrutamento externo tem como foco encontrar candidatos que não façam parte do quadro atual da empresa. Na concepção de Limongi-França e Arellano (2002), estes definem recrutamento externo como um processo que uma organização utiliza para atrair pessoas do mercado de trabalho ou de determinadas fontes. No entanto, os autores mencionam alguns pontos positivos e negativos deste método, sendo os positivos, a renovação do capital humano, os investimentos em formação feitos por outras organizações ou pelo próprio candidato, enquanto os negativos se referem ao tempo e o custo envolvidos neste processo, frustração e diminuição da lealdade entre os funcionários da empresa.

Além do recrutamento interno e externo, outro importante método para recrutar diferentes profissionais é o recrutamento misto, uma vez que este possibilita a empresa, uma gama maior de candidatos. Assim, Banov (2010) aponta que o recrutamento misto encarrega a empresa de preencher vagas já existentes, por meio de uma mudança de integração ou de recursos humanos que garanta condições equitativas para os candidatos.

Contudo, entende-se que a realização do recrutamento exige uma compreensão das personalidades das quais os indivíduos interessados estão envolvidos e por conta da diversidade e suas características existentes, muitos fatores a serem considerados no processo. Destarte, a realização de testes específicos podem auxiliar a determinar personalidades e comportamentos a fim de facilitar o processo de recrutamento, sendo interessante o conhecimento destes testes pela empresa, pois sua aplicabilidade é relevante para o desenvolvimento e aprimoramento da equipe uma vez que o colaborador correto ao ser admitido torna-se valor para a empresa (Antunes, 2016).

Após o recrutamento, tem-se a etapa da seleção de pessoas, sendo esta um processo de contratação que ocorre em conexão com o recrutamento externo, visto que, quando ocorre o recrutamento interno, a empresa já conhece o seu pessoal, não havendo necessidade de realizar



operações de filtragem. Segundo Chiavenato (2009, p. 190), “a seleção deve ser baseada em algum padrão ou critério extraído das características do cargo a ser preenchido”, devendo seguir o mesmo conceito do recrutamento, ou seja, todas as etapas e técnicas do processo seletivo devem ser parâmetros de comparação dos candidatos com a vaga.

Para Knapik (2008), as ferramentas de seleção devem ser de natureza preditiva e identificar características pessoais que possam prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa, podendo ser, entrevistas de seleção; testes situacionais; testes especiais; dinâmica de grupo; testes psicológicos, etc. Para o autor, a entrevista de seleção é a técnica mais utilizada nos processos seletivos, pois o entrevistador tenta conhecer o candidato, examinar seus conhecimentos e habilidades, enquanto os testes situacionais devem identificar como o candidato se comportaria nas situações simuladas a partir da realidade no ambiente organizacional.

Contextualizando exposto, ainda há a utilização de *softwares* de seleção como forma de acompanhar os processos de contratação, sendo possível centralizar as etapas em um mesmo lugar. Com isso, otimiza-se o trabalho, diminui-se a quantidade de papel e os filtros são mais organizados e claros por conta da prévia triagem dentro do banco de dados de todos os currículos disponíveis (Sousa; Passarelli; Pugliesi, 2020).

De acordo com Antunes (2016) existem também novas tendências em seleção de pessoas, como testes on-line, mapeamento comportamental, *people analytics*, automatização das etapas, entre outros, que facilitam e auxiliam esse importante processo nas organizações. Contudo, compreende-se, conforme os achados, que apenas uma ou mais técnicas poderão ser utilizadas durante o processo de seleção e que a empresa deve escolher as tecnologias mais adequadas ao seu ramo de atividade ou situação financeira, pois cada processo exige tempo e custos. Ou seja, não existe técnica mais ou menos adequada, uma vez que a mais adequada é aquela que atende às necessidades da empresa, sendo de responsabilidade da empresa a usabilidade de quais métodos serão aplicados em cada processo seletivo.

3 METODOLOGIA

O presente estudo que tem como objetivo analisar o tratamento científico e contextual que envolve o processo de agregar pessoas nas organizações por meio de estudos publicados na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), apresenta-se como uma pesquisa bibliográfica, pois para a sua execução, utilizou-se da base de dados BDTD, como forma de compreender o tema, uma vez que nesta, constam trabalhos científicos desenvolvidos por programas de pós-graduação que já receberam tratamento analítico. Segundo Lakatos e Marconi (2000), pesquisa bibliográfica é a leitura, seleção, registro e arquivamento de assuntos de interesse para pesquisa, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito ou dito sobre determinado assunto.

Quanto a abordagem, trata-se de um estudo qualitativo, pois partiu-se da compreensão da temática de agregar pessoas e seus delineamentos de aplicabilidades, por meio de estudos já publicado, suscitando assim uma análise mais completa do panorama abarcado nas pesquisas. Na concepção de Stake (2011), a pesquisa qualitativa é direcionada para compreender as percepções individuais ao buscar singularidade pois aborda também o ponto de vista das pessoas além das estruturas, compromissos e valores. Segundo Gil (2010) serve para identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos, a partir do conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Esta pesquisa também possui caráter descritivo, pois existiu uma preocupação fundamental quanto a identificação dos fatores que posicionam a estruturação e aplicabilidade do processo de agregar pessoas em diferentes aspectos conforme a literatura. Malhotra (2012) explica que os estudos descritivos têm por objetivo identificar os atributos relevantes do objeto de análise descrevendo as características de certo grupo. Vergara (2015) complementa que este tipo de pesquisa expõe as



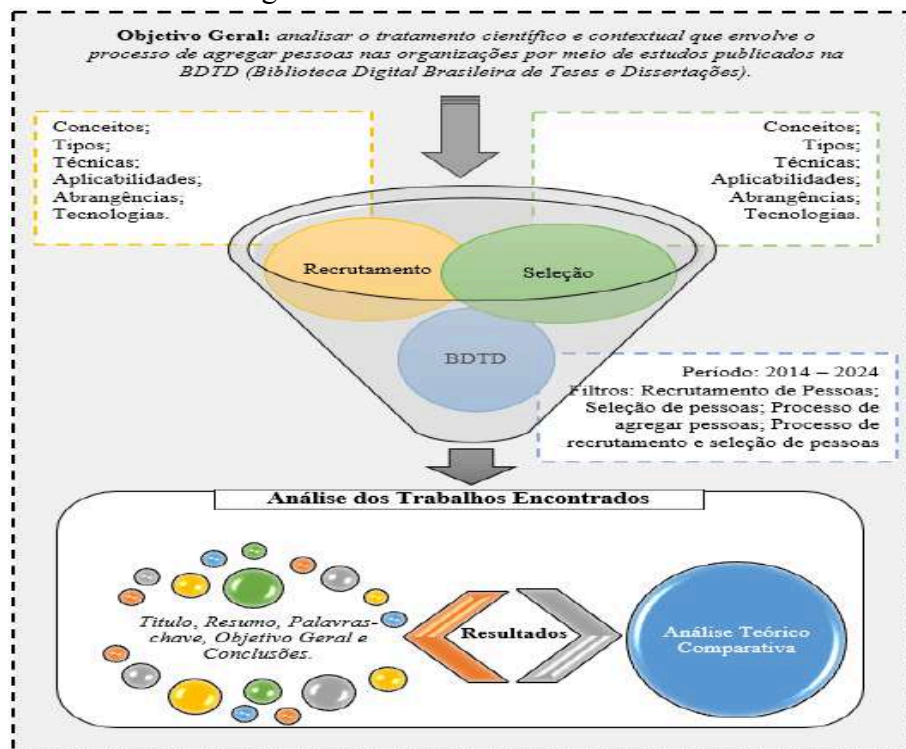
características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza.

Quanto a coleta de dados, por se tratar de um estudo bibliográfico, esta ocorreu na base de dados BDTD, como forma de selecionar trabalhos defendidos em formato de Dissertações e Teses, que contenham a temática abordada neste estudo quanto ao processo de Recursos Humanos de Agregar Pessoas, em específico ao Recrutamento e Seleção. Assim, para a seleção dos estudos utilizados neste trabalho, utilizou-se método Análise Textual Discursiva (ATD), ou seja, a integração do termos em formato conjunto, aplicado às organizações, quanto separados: *Recrutamento de Pessoas* (53 trabalhos), *Seleção de pessoas* (139 trabalhos), *processo de agregar pessoas* (63 trabalhos), *recrutamento e seleção de pessoas* (16 trabalhos), no período de 2014 a 2024, o qual suscitou um total de 271 trabalhos, que fazem menção à temática abordada neste estudo, conforme demonstrado nos resultados, na seção seguinte.

Assim, após a aplicação dos filtros da temática na BDTD, dentro do período estabelecido, como critério de seleção, manteve-se como base de pesquisa os trabalhos que apresentaram no Título as filtros aplicados, elegendo-se ao total de 18 trabalhos. Ainda, para esta seleção, considerou-se, também, em segundo plano, os quais apresentaram uma maior proximidade com o processo de recrutamento e seleção e que este fosse aplicado ao contexto das organizações, independente do seu tipo. Para isso, dos trabalhos selecionados, para a posterior utilização destes no presente estudo, levou-se em consideração as seguintes variáveis: *título, resumo, palavras-chave, objetivo geral e conclusões*. Para tanto, os trabalhos encontrados estão dispostos e analisados nos resultados deste estudo, os quais foram tabulados em formato de quadros, tabelas, nuvem de palavras e de forma descritiva.

Por meio da Figura 1, tem-se uma síntese do delineamento do estudo de acordo com o fluxo de desenvolvimento e análise deste, como forma de melhor ilustrar seu desenvolvimento.

Figura 1 – Delineamento do estudo.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quanto a análise dos dados, utilizou-se do método Análise Textual Discursiva (ATD), que na concepção de Moraes e Galiazzi (2016) serve para a apreciação de informação de natureza qualitativa e na produção de novas compreensões sobre textos e discursos. Ainda, para os autores,



por meio da ATD é possível categorizar os resultados, mantendo uma relação com os objetivos da pesquisa que precisam ser explicitados com clareza, atendendo à descrição e à interpretação dos dados na análise, e do desenvolvimento dos elementos de modo integrado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, tem-se elencados os resultados gerais encontrados por meio da pesquisa realizada na BDTD, a partir da aplicação dos filtros/descriptores, bem como a apresentação dos trabalhos selecionados para compor este estudo e demonstrar a abordagem contextual que envolve o processo de agregar pessoas nas organizações por meio dos pesquisadores da área. Neste contexto, a busca inicial trouxe um panorama de 271 trabalhos defendidos e aprovados em diversos programas de pós graduação no Brasil, compreendendo, dentre estes, 225 Dissertações de Mestrado e 46 Teses de Doutorado, de diferentes áreas do conhecimento conforme classificação do CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), conforme pode ser melhor visualizado por meio do Quadro 1.

Quadro 1 – Panorama geral dos trabalhos pesquisados.

Descritor	Quantidade/Tipo	Área do Conhecimento CNPQ
<i>Recrutamento de Pessoas</i>	45 Dissertações 8 Teses	Administração; Administração de Pessoal; Psicologia; Saúde Coletiva; Ciências da Saúde; Ciências Humanas; Ciência Política; Sociologia; Administração de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção de Pessoal; Administração Pública; Administração Rural
<i>Seleção de Pessoas</i>	111 Dissertações e 28 Teses	Administração; Administração Pública; Educação; Administração de Pessoal; Saúde Coletiva; Engenharia de Produção; Administração Rural; Ciências Sociais Aplicadas; Saúde Pública; Direito Botânica; Ciências Da Saúde; Metodologia e Técnicas da Computação; Psicologia; Sociologia; Administração de Recursos; Comunicação; Ciência da Computação; Sociologia da Educação; Ciências Sociais Aplicadas: Gestão da Informação e do Conhecimento; Arquitetura e Urbanismo; Direito; Direito Constitucional; Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção; Estudos Sociais; Ciência da Computação; Ciências Humanas; Engenharia de Produção; Filosofia e Ciências Humanas; Planejamento e Avaliação Educacional; Política Educacional; Teleinformática.
<i>Processo de Agregar Pessoas</i>	53 Dissertações 10 Teses	Direito; Administração Pública; Antropologia das Populações Afro-Brasileiras; Ciência da Computação; Sistemas de Informação; Sistemas de Computação; Teleinformática; Administração; Organizações Públicas; Teoria da Informação; Serviço Social; Ciências Sociais Aplicadas; Administração de Pessoal; Engenharia de Produção; Planejamento, Projeto e Controle de Sistemas de Produção; Engenharia Econômica; Extensão Rural
<i>Recrutamento e Seleção de Pessoas</i>	16 Dissertações	Administração; Saúde Coletiva; Ciências da Saúde; Ciências Humanas; Psicologia; Sociologia; Administração de Recursos Humanos

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 1, tem-se a distribuição dos trabalhos encontrados na BDTD, conforme os descritores e período aplicados. Assim, para o descritor *Recrutamento de Pessoas*, encontrou-se 45 dissertações de Mestrado 8 Teses de Doutorado, ou seja um total de 53 trabalhos realizados acerca do descritor mencionado. Outrossim, entende-se que as áreas do conhecimento ligados ao descritor de *Recrutamento de Pessoas* vão além da área de RH ou Administração, tendo trabalhos desenvolvidos nas áreas de Saúde Coletiva, Ciências da Saúde, Ciências Humanas, Ciência Política e Sociologia.

Para o descritor de *Seleção de Pessoas* encontrou-se 111 dissertações de Mestrado 28 Teses de Doutorado, ou seja um total de 139 trabalhos, estando este entrelaçado em diversas áreas, além do



RH ou Administração, tendo trabalhos desenvolvidos nas áreas de Educação, Direito, Comunicação e Computação, Engenharia, entre outros. Para o descritor de *Processo de Agregar Pessoas* encontrou-se 53 dissertações e 10 teses, acumulando no total de 63 trabalhos, onde suas áreas de conhecimentos ligadas aos descritores foram encontradas em Sistemas de Informação e Computação, Serviço Social e Engenharias, entre outros. Por conseguinte, na área de *Recrutamento e Seleção de Pessoas* encontrou-se 16 dissertações ao todo, abrangendo a maioria das áreas de conhecimentos de outros descritores, porém mais voltada para áreas da Saúde, Humanas e Sociais.

Ainda, após a análise do panorama geral dos trabalhos pesquisados, fez-se necessário, por critérios já explicados anteriormente, filtrar e selecionar os trabalhos que serão analisados neste estudo, como forma de obter uma amostra significativa e que mais se aproxime do proposto neste estudo. Nesta esteira de pendamento, por meio do Quadro 2, foram selecionados os 18 trabalhos de um total de 271 que se encaixaram no critério de escolha do tema escolhido.

Quadro 2 – Trabalhos selecionados para análise

	TIPO	TÍTULO	ANO	DESCRIPTOR
Trabalho 1 – T1	Dissertação	Requisitos exigidos nos processos de seleção de emprego no setor do comércio do município de Francisco Beltrão – PR	2014	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 2 – T2	Dissertação	Sustentabilidade e Gestão de Pessoas: evidências do setor bancário brasileiro	2015	Processo de Agregar Pessoas
Trabalho 3 – T3	Dissertação	O profissional de recursos humanos frente à seleção de pessoas com deficiência para o trabalho em empresas, em obediência a lei de cotas - uma análise na perspectiva da psicologia sócio-histórica	2015	Seleção de Pessoas
Trabalho 4 – T4	Dissertação	Aprendendo com a experiência: conhecimentos e heurísticas em processos de recrutamento e seleção	2016	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 5 – T5	Dissertação	A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências	2016	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 6 – T6	Dissertação	Análise da efetividade dos programas de movimentação interna de pessoas na gerência executiva de tecnologia da informação e telecomunicações: um estudo de caso em uma empresa de energia	2016	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 7 – T7	Dissertação	Seleção de pessoas para o setor público brasileiro: competências, legislações e visão estratégica	2017	Seleção de Pessoas
Trabalho 8 – T8	Dissertação	Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose	2018	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 9 – T9	Dissertação	Contribuições da gestão estratégica de pessoas para a sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel do estado do Paraná	2019	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 10 – T10	Dissertação	Proposta e avaliação de um sistema assistivo para auxílio da pessoa com deficiência visual na seleção de produtos	2019	Seleção de Pessoas
Trabalho 11 – T11	Dissertação	Uma abordagem para seleção e alocação de pessoas baseada em perfis técnicos e de personalidades para projetos de software	2019	Seleção de Pessoas
Trabalho 12 – T12	Dissertação	Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional : um estudo com consultorias de gestão de pessoas situadas em Sergipe	2019	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 13 –	Dissertação	Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em	2020	Seleção de



T13		uma instituição privada sem fins lucrativos		Pessoas
Trabalho 14 – T14	Dissertação	Relatório técnico sobre a melhoria do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de semijoias da cidade de João Pessoa	2020	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 15 – T15	Dissertação	Identificação de vies em código fonte: o caso da seleção automática de ordenações de pessoas	2020	Seleção de Pessoas
Trabalho 16 – T16	Dissertação	Captação e recrutamento de pessoas com deficiência com Formação Escolar de Nível Superior	2021	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 17 – T17	Dissertação	O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: um estudo com recrutadores de empresas do setor farmacêutico do estado de São Paulo	2022	Recrutamento e Seleção de Pessoas
Trabalho 18 – T18	Dissertação	As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil	2022	Recrutamento de Pessoas

. Fonte: Dados da Pesquisa.

Em análise ao Quadro 2, tem-se a distribuição dos 18 trabalhos selecionados conforme seu *tipo, título, ano, descritor*, compreendendo-se num primeiro momento que todos estes foram elaborados a partir de programas de Mestrado, pois tratam-se de trabalhos do tipo Dissertação. Além disso, dentro do período pesquisado, compreendendo um prazo de 10 anos, os anos que mais tiveram trabalhos publicados na temática que baliza este estudo foram os anos de 2016, 2019 e 2020.

Destarte, as informações contidas no Quadro 5 demonstram a diversidade de contexto onde as pesquisas foram aplicadas, se estendendo desde estudos de caso mais isolados, até aplicações em ambientes mais extensos. Neste ínterim, percebe-se também, a aplicação dos estudos em organizações de diferentes setores, localidades, estruturas e até mesmo no âmbito de políticas públicas.

Contextualizando o exposto, como forma de compreender a temática e a abordagem desta pelos pesquisadores, utilizou-se, também, das palavras-chave dos trabalhos como forma de entender quais os conectores foram mais utilizados e mencionados pelos autores, o que pode denotar uma certa importância do tema. Sob este viés, para esta descrição, fez-se o uso de uma nuvem de palavras, sendo está um resumo de uma representação visual, no qual o tamanho de cada palavra é determinado pela sua frequência de ocorrência, podendo ser geralmente substantivos, adjetivos, verbos ou outros termos significativos que ajudam a resumir ou representar o conteúdo dos trabalhos abordados neste estudo, conforme averiguado na Figura 2.

Figura 2 – Nuvem de Palavras a partir das palavras-chave.



Fonte: Dados da Pesquisa.

Em análise à Figura 2, qual traz uma representação gráfica em formato de Nuvem de Palavras, constata-se que a palavra-chave mais utilizada pelos pesquisadores está relacionada ao termo "*Recursos Humanos*". Ainda, percebe-se destaques nos temas centrais como recrutamento, seleção, gestão de pessoas e a importância de competências e tecnologias, bem como uma abordagem das questões legais e éticas, como discriminação e inclusão, e sublinha a importância de estratégias modernas e digitalização nos processos de RH. Outrossim, entende-se que esta análise pode ser útil para identificar áreas de foco para melhoria ou desenvolvimento em uma organização, além de fornecer *insights* sobre tendências e prioridades na gestão de Recursos Humanos.

Por conseguinte, após o entendimento das palavras-chave, as quais podem refletir uma ampla gama de interesses, desde questões estratégicas e tecnológicas até inclusão e desenvolvimento de carreiras, sendo útil para abordagens atuais e futuras no recrutamento e seleção de pessoas, tem-se no Quadro 3 uma explanação mais detalhada dos 18 trabalhos selecionados para o presente estudo. Contudo, no referido quadro tem-se também o objetivo e os principais resultados encontrados a partir do desenvolvimento das pesquisas e suas conclusões.

Quadro 3 – Resultados dos trabalhos analisados.

AUTOR		OBJETIVO
Trabalho 1 – T1	Antunes (2014)	O estudo investigou os Requisitos exigidos nos processos de seleção de emprego no setor do comércio do município de Francisco Beltrão – PR
Trabalho 2 – T2	Macini (2015)	O estudo analisou Sustentabilidade e Gestão de Pessoas: evidências do setor bancário brasileiro.
Trabalho 3 – T3	Silva (2015)	O estudo investigou o papel do profissional de recursos humanos na seleção de pessoas com deficiência para o trabalho, conforme exigido pela lei de cotas.
Trabalho 4 – T4	Bulgacov (2016)	O estudo examinou como os profissionais de recrutamento e seleção utilizam conhecimentos e heurísticas em seus processos de trabalho.
Trabalho 5 – T5	Gaspar (2016)	O estudo analisou a adoção das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoal, identificando desafios e tendências emergentes.
Trabalho 6 – T6	Pereira (2016)	O estudo analisou a eficácia dos programas de movimentação interna de pessoal na gerência executiva de tecnologia da informação e telecomunicações em uma empresa de energia.



Trabalho 7 – T7	Oliveira (2016)	O estudo investigou a seleção de pessoas para o setor público brasileiro, com foco em competências, legislações e visão estratégica.
Trabalho 8 – T8	Costa (2018)	O estudo avaliou a utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção, considerando os prós e contras no contexto de uma empresa do setor de papel e celulose.
Trabalho 9 – T9	Zaias (2019)	O estudo investigou as contribuições da gestão estratégica de pessoas para a sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel no estado do Paraná.
Trabalho 10 – T10	Silva (2019)	O estudo propôs e avaliou um sistema assistivo destinado a auxiliar pessoas com deficiência visual na seleção de produtos.
Trabalho 11 – T11	Lima (2019)	O estudo propôs uma abordagem para a seleção e alocação de pessoas em projetos de software, considerando perfis técnicos e de personalidades.
Trabalho 12 – T12	Chaves (2019)	O estudo investigou a utilização de tecnologias da informação e comunicação (TIC) em processos de recrutamento e seleção organizacional, focando em consultorias de gestão de pessoas em Sergipe.
Trabalho 13 – T13	Trombini (2020)	O estudo examinou o processo de seleção e o perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos.
Trabalho 14 – T14	Fernandes (2020)	O relatório técnico investigou a melhoria do processo de recrutamento e seleção em uma empresa de semijoias na cidade de João Pessoa.
Trabalho 15 – T15	Marques (2020)	O estudo examinou a identificação de viés em código fonte, com foco na seleção automática de ordenações de pessoas.
Trabalho 16 – T16	Matos (2021)	O estudo investigou a captação e recrutamento de pessoas com deficiência que possuem formação escolar de nível superior.
Trabalho 17 – T17	Blumen (2022)	O estudo analisou o uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção, com foco em empresas do setor farmacêutico no estado de São Paulo.
Trabalho 18 – T18	Lima (2022)	O estudo investigou as políticas e práticas adotadas pelas empresas no Brasil para atrair e reter trabalhadores mais velhos em meio ao envelhecimento da força de trabalho.

Dados: Fontes da pesquisa

A partir do Quadro 6, é possível compreender o contexto do processo de agregar pessoas nas organizações, as principais tendências e perspectivas do recrutamento e seleção de pessoas abordados pelos trabalhos analisados, em diferentes situações e setores econômico e social do Brasil. Ainda, por meio da análise dos trabalhos, compreendeu-se o panorama das pesquisas que envolvem a temática dentro de diversos programas de Pós-Graduação da País e o enfoque conferido a cada situação estudada.

No que tange os estudos analisados, tem-se por meio do T1, uma abordagem das práticas Discriminatórias no Comércio em Francisco Beltrão – PR, durante a fase pré-contratual, como exigências de referências, boa aparência, idade, consultas a órgãos de crédito, e exclusão de candidatas gestantes. Essas práticas evidenciam uma disparidade entre as ações das empresas e as proteções constitucionais e legais contra a discriminação, chamando a atenção para a necessidade de regulamentação e fiscalização mais rígidas para garantir processos seletivos justos.



Para o T2, este abordou a sustentabilidade e Gestão de Pessoas no Setor Bancário, os quais incorporaram a sustentabilidade em suas práticas de gestão de pessoas, com iniciativas de capacitação e políticas que promovem ética e responsabilidade, sugerindo o estudo uma tendência positiva de integrar sustentabilidade com gestão de pessoas. Contudo salienta-se a importância de promover o bem-estar, diversidade e inclusão para uma cultura organizacional robusta. Por conseguinte o T3 traz a inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho abordando os desafios enfrentados pelos profissionais de RH na inclusão de pessoas com deficiência, conforme exigido pela lei de cotas, identificando-se uma lacuna na aplicação de políticas de inclusão e a presença de estigmas. Assim, entende-se que as práticas positivas incluem programas de sensibilização e capacitação para promover uma cultura inclusiva e que a efetiva inclusão requer um compromisso genuíno e sensível dos profissionais de RH.

Outro ponto abordado no T4 parte dos conhecimentos e Heurísticas em Recrutamento e Seleção, nos quais os profissionais de recrutamento combinam conhecimentos formais e heurísticas, o que pode levar a vieses inconscientes, por meio de práticas reflexivas e a busca por feedback são essenciais para melhorar a qualidade das decisões. Assim ratifica-se que o equilíbrio entre técnicas formais e aprendizados práticos é fundamental para processos de recrutamento eficazes. Ao encontro do exposto, o T5 elucida as tecnologias em Recrutamento e Seleção, por meio da adoção de tecnologias como IA, *big data* e plataformas online, trazendo eficiência e objetividade. Neste contexto, entende-se que os desafios como vieses algorítmicos e questões de privacidade precisam ser abordados, pois configuram-se como tendência a uma maior personalização e adaptabilidade, focando na diversidade e inclusão.

Ademais o T6 aborda a movimentação Interna na TI e no ramo Telecom, trazendo questões acerca dos programas de movimentação interna são eficazes no desenvolvimento e retenção de talentos, promovendo mobilidade e satisfação dos funcionários. No entanto, torna-se necessário considerar que estas movimentações requerem planejamento e comunicação transparentes e que esses programas são valiosos para a gestão de talentos, especialmente em áreas técnicas. Por outro lado, o T7 possui uma abordagem voltada a seleção no Setor Público, emergindo do alinhamento do processos seletivos com competências necessárias e revisar legislações são cruciais para melhorar a eficácia no serviço público. Neste contexto, salienta-se que é necessário uma visão estratégica na gestão de pessoas pode contribuir para a qualidade dos serviços públicos, alinhando processos de seleção com objetivos organizacionais de longo prazo.

Voltado para o uso da *internet* em Recrutamento e Seleção, o T8 aborda o uso da internet e como esta aumenta o alcance e a eficiência dos processos de recrutamento, mas traz desafios como a sobrecarga de informações e questões de privacidade. Neste sentido compreende-se que as medidas adequadas podem mitigar esses desafios, aproveitando os benefícios das tecnologias *online*. O T9, avança na importância da Gestão Estratégica de Pessoas e como esta contribui para a sustentabilidade organizacional, promovendo lideranças conscientes e inovação contínua. Assim, entende-se que a valorização dos colaboradores está ligada à redução de turnover e aumento da produtividade e que a gestão de pessoas é crucial para a sustentabilidade, alinhando objetivos empresariais com necessidades sociais e ambientais.

A partir de um entendimento acerca do sistema assistivo para pessoas com deficiência visual, o T10 aborda como estes sistemas assistivos melhoram a autonomia e experiência de compra de pessoas com deficiência visual, promovendo inclusão e acessibilidade. Dessa forma, entende-se que tais sistemas são fundamentais para melhorar a qualidade de vida desses indivíduos. Já o T11 aborda sobre a seleção para projetos de *software*, combinando habilidades técnicas e traços de personalidade é essencial para otimizar a colaboração e desempenho em projetos de *software*. Nesta esteira de pensamento, pode-se compreender que uma abordagem integrada que considere competências técnicas e características de personalidade pode contribuir significativamente para o sucesso dos projetos.

Ainda, a respeito de aspectos tecnológicos, o T12 traz uma abordagem das tecnologias de



informação e comunicação em recrutamento, a partir da adoção de TICs e seus benefícios significativos, bem como os desafios com a segurança de dados e vieses algorítmicos. Neste interim, compreende-se que uma integração estratégica dessas tecnologias pode melhorar os processos, desde que sejam tratadas as questões éticas e práticas. Noutro sentido, o T13 elucida acerca do perfil do gestor de esporte e suas características como liderança, conhecimento técnico, e alinhamento com a missão da instituição são cruciais para a eficácia do gestor de esporte. A partir deste contexto, entende-se que um processo seletivo bem estruturado pode contribuir para o sucesso do gestor, também, em instituições sem fins lucrativos.

Noutra linha de pensamento, o T14 abordou a melhoria no recrutamento no ramo de semijoias, trazendo a necessidade de revisar critérios de seleção e implementar ferramentas objetivas é destacada para melhorar o recrutamento em uma empresa de semijoias. Assim, percebe-se que as estratégias para aumentar a atratividade da empresa podem fortalecer o processo seletivo e trazer melhores resultados para as empresas. Para o T15, este tratou a respeito do viés em seleção automática, identificando e mitigando vieses em algoritmos de seleção é crucial para garantir a equidade. Contudo, salienta-se que medidas como revisão algorítmica e sensibilização sobre vieses são necessárias para processos de seleção justos e equitativos.

Por conseguinte, o T16 tratou do recrutamento de pessoas com deficiência e formação superior, abordando desafios específicos, como a falta de oportunidades compatíveis e discriminação, as quais requerem práticas eficazes de inclusão, como parcerias e programas de estágio. Assim sendo, entende-se que esforços conjuntos são necessários para promover igualdade de oportunidades e promover uma cultura de inclusão e diversidade nas organizações. Em outro âmbito, o T17 apontou o uso de tecnologia no setor farmacêutico por meio da tecnologia digital e como esta melhora a eficiência e equidade nos processos de recrutamento, mas exige cuidados com privacidade e vieses algorítmicos. Logo, compreende-se que a implementação estratégica dessas tecnologias pode trazer benefícios significativos, não só ao setor farmacêutico, mas em diversos setores em que as empresas atuam, agilizando e qualificando o processo de agregar pessoas.

Por fim, o T18, trouxe um tema emergente necessário de diálogo e discussão que é o envelhecimento da Força de Trabalho, refletindo acerca de políticas para atrair e reter trabalhadores mais velhos, as quais incluem capacitação, horários flexíveis e incentivos, pontuando também desafios como estereótipos e a necessidade de uma cultura organizacional sensível e perasistente. No entanto, faz-se mister analisar que as empresas estão começando a valorizar mais a experiência dos trabalhadores mais velhos, mas que ainda há espaço para melhorias e políticas que acolham esses profissionais, promovendo um clima de inclusão e pertencimento.

Em síntese, após a análise dos trabalhos utilizados neste estudo, compreende-se que a temática relacionada ao recrutamento e seleção de pessoas encontra-se entrelaçadas em outras áreas e contextos que não só o RH, Administração ou até mesmo Psicologia. Ainda, os trabalhos observados fornecem uma visão abrangente dos desafios e oportunidades nos processos de recrutamento e seleção em diferentes contextos, destacando a necessidade de práticas inclusivas, sustentáveis e tecnologicamente avançadas.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo que teve como objetivo analisar o tratamento científico e contextual que envolve o processo de agregar pessoas nas organizações por meio de estudos publicados na BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações), destacou os diferentes tipos e técnicas que os profissionais de RH podem utilizar nos processos de recrutamento e seleção, elaborado a partir de uma pesquisa bibliográfica baseada em diversos autores que tratam do assunto. Sob este viés, compreendeu-se que, devido às mudanças ocorridas no mercado, as pessoas passaram a ser consideradas um ativo valioso responsável pelo alcance dos objetivos traçados pela organização.



Ainda, averiguou-se, por meio dos trabalhos analisados que as organizações devem escolher profissionais qualificados para seus diversos departamentos que realizarão as operações com eficiência e que possam contribuir para o sucesso da organização. Para tanto, os autores recomendam que a implementação de processos de recrutamento e seleção, que são a porta de entrada do colaborador na empresa, possa ser transparente, inclusivo e assertivo, pois os erros nestes processos significam perda de produtividade e o não alcance dos objetivos da organização. Por esse motivo, o especialista de RH deve executar esses processos de forma flexível, competente e utilizando diversos recursos, técnicas e ferramentas para atingir seus objetivos, ou seja, contratando as pessoas certas e alocando nos lugares certos.

Ainda, por meio dos trabalhos analisados, foi possível conhecer a tratativa dada pelos autores aos conceitos básicos, aspectos positivos e negativos dos processos de recrutamento e seleção, bem como, a proposição de diversos métodos de recrutamento e seleção que as organizações devem fazer uso, desde os tradicionais aos mais modernos, devendo ser escolhidos de acordo com as necessidades contextual e organizacional. Contudo, abordou-se também nestes, as formas e métodos de recrutamento utilizados, compreendendo os que incluem o recrutamento interno, externo e misto, diversificando-se nas técnicas e formas de realizar o processo seletivo.

Ainda, os achados apontam que, independentemente da técnica ou método utilizado, compreendeu-se que a expertise do profissional que executa esses processos é fundamental para a assertividade do processo de agregar pessoas, o que resulta na melhoria na atração e seleção de talentos para atuar na organização. Outrossim, argumenta-se também, que o objetivo dos processos mencionados nos trabalhos analisados coaduna-se para a avaliação do capital humano nos diferentes contextos e a aplicabilidade de técnicas modernas e o uso de tecnologias como forma de otimizar o processo analisado neste estudo.

De forma geral, conclui-se que os estudos discutem conceitos fundamentais e analisam os aspectos positivos e negativos dos processos de recrutamento e seleção, enfatizando como as empresas devem adaptar suas técnicas às suas necessidades específicas, utilizando métodos como recrutamento interno, externo e misto. Assim, os dados apresentados revelam também a necessidade de uma flexibilidade e competência do especialista de RH como fatores essenciais para contratar as pessoas certas para as posições certas, utilizando uma variedade de recursos, técnicas e ferramentas.

Noutro momento, tem-se também a reflexão acerca dos principais de práticas discriminatórias, que ainda estão presentes em processos seletivos nos diversos setores das organizações, o que evidencia uma desconexão entre práticas empresariais e proteções legais contra discriminação. A partir deste contexto, entende-se que o papel dos profissionais de RH na inclusão de pessoas com deficiência apresenta-se como um desafio e oportunidade no cumprimento das políticas legais e que, embora haja dificuldades na adaptação do ambiente de trabalho e no enfrentamento de estigmas, a proposição de estratégias de apoio eficazes, como programas de sensibilização e capacitação, promove uma cultura organizacional inclusiva e respeitosa.

Nesta esteira de pensamento, compreendeu-se, a partir dos trabalhos analisados uma crescente integração da sustentabilidade nas práticas de gestão de pessoas, com iniciativas que promovem capacitação e desenvolvimento profissional voltados para a sustentabilidade, além de políticas internas que incentivam práticas éticas e responsáveis. No entanto, práticas eficazes, como a reflexão sobre experiências passadas e a busca por feedbacks, são destacadas como maneiras de melhorar a qualidade das decisões de recrutamento, bem como a adoção de tecnologias nos processos de recrutamento e seleção é explorada, identificando tanto os benefícios quanto os desafios, como a perpetuação de vieses algorítmicos e questões éticas relacionadas à privacidade.

Contudo, entende-se que há uma emergência em equilibrar a automação com a necessidade de interação humana, sendo esta importante para garantir a eficiência e equidade nos processos. Ainda, por meio dos trabalhos analisados ficou evidente o compartilhamento de uma visão detalhada e crítica dos processos de recrutamento e seleção, enfatizando a urgência de práticas inclusivas, sustentáveis e tecnologicamente avançadas para otimizar a gestão de Recursos Humanos.



Como limitações do estudo tem-se que o mesmo se limitou aos estudos disponíveis na BDTD, o que pode não representar a totalidade das práticas e avanços no campo de recrutamento e seleção, além dos aspectos da evolução tecnológica, pois a rápida evolução das tecnologias de recrutamento e seleção, como o uso de inteligência artificial e big data, pode ter introduzido mudanças recentes que não foram completamente capturadas pelos estudos analisados. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação da temática com a ampliação da base de dados, por meio de uma análise longitudinal, investigando como as práticas de recrutamento e seleção evoluem ao longo do tempo em resposta a mudanças tecnológicas e de mercado, bem como o impacto da tecnologia e as práticas de diversidade e inclusão.

REFERÊNCIAS

- ABREU, N. R.; BALDANZA, R. F.; ATAIDE, J. A. R.; SERQUEIRA, I. F. G. E-recruitment no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. **Revista GEINTEC-Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 4, n. 5, p. 1292-1309, 2014.
- ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; PAUPLA, D. S. P. **O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**. ECCOM, v. 4, n. 8, p. 77-93, 2013.
- ANTUNES, G. et al. Recrutamento e seleção. **Revista Encitec, Ensino de Ciências e Tecnologia em Revista**, v. 1, n.1, 2016.
- BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Recrutamento Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BAYLÃO, A. L.; ROCHA, A. P. S. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2024.
- BELTRÃO, F. **Requisitos exigidos nos processos de seleção de emprego no setor do comércio do município de Francisco Beltrão - PR**. Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional (FBE), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 2014.
- BOAS, A. A. A.; ANDRADE, A. O. B. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. A.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BLUMEN, D. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: um estudo com recrutadores de empresas do setor farmacêutico do estado de São Paulo**. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2022. Disponível em: repositorio.fgv.br. Acesso em: 13 jun. 2024.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CARVALHO, A. V. **Funções Básicas do Sistema de RH: atrair, escolher e preparar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- COSTA, V. **Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose**. 2018. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração), 2018.
- CHAVES, C. M. L. **Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de**



recrutamento e seleção organizacional : um estudo com consultorias de gestão de pessoas situadas em Sergipe. 2019. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2019.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** São Paulo: Manoele, 2009.

FERNANDES, D. M. **Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processo Fundamental Para a Escolha de Uma Boa Equipe Profissional.** Dissertação de Bacharel em Administração de Empresas: Faculdade Tecsoma, Paracatu, 2011.

FERNANDES, S. **Relatório técnico sobre a melhoria do processo de recrutamento e seleção de uma empresa de semijoias da cidade de João Pessoa.** Dissertação de Programa de Pós-Graduação em Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, 2020.

FIA, B. S. **Recrutamento: o que é, tipos e como fazer.** 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/recrutamento/>> Acesso em 02 de maio de 2024.

FISCHER, A. L.; FRANÇA, A. J. **As pessoas na organização.** 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

GAMA FILHO, O. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?** | 2024. Disponível em: <<https://exame.com/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>>. Acesso em: 13 jun. 2024.

GASPAR, D. J. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências.** 2016. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), São Paulo, 2016.

GASPAR, D. J.; SCHWARTZ, G. M. **Recrutar e Selecionar Pessoas com o Apoio das Tecnologias: Olhares dos Profissionais de Recursos Humanos.** Revista de Ciências Gerenciais, v.21, n. 34, p. 98-107, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HACKETT, P. **Como fazer entrevistas de seleção.** São Paulo: Nobel, 2000.

KOSACHENCO, C. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos** Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-eestilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscamatrair-mais-candidatos-4787695.html>. Acesso em: 27 Maio 2024. 2015.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: Ibpx, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAM, C. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 27 Maio 2024.

LIMA, J. **Uma abordagem para seleção e alocação de pessoas baseada em perfis técnicos e de personalidades para projetos de software.** Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Informática, Universidade Federal da Paraíba, 2019.

LIMA, A. **As empresas e o envelhecimento da força de trabalho: políticas e práticas para atração e retenção do trabalhador mais velho adotadas pelas organizações no Brasil.** Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 2022.



LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. **Os processos de recrutamento e seleção. As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

MACINI, N. **Sustentabilidade e Gestão de Pessoas: evidências do setor bancário brasileiro. Mestrado em Administração de Organizações.** Dissertação de Mestrado, Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo. 18 jan. 2016.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARQUES, C. **Identificação de viés em código fonte: o caso da seleção automática de ordenações de pessoas.** Dissertação de mestrado em Informática Aplicada, Universidade de Fortaleza, 2020.

MATOS, J. B. **Captação e recrutamento de pessoas com deficiência com Formação Escolar de Nível Superior.** 2021. 61 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2021.

MOURA, R.I. M, **Recrutamento Online;** Universidade Europeia; Lisboa; Portugal; 2014.

INAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva.** 2. ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2016.

MONSO, P. **Inovação em Recrutamento e Seleção: 10 Tendências que estão transformando o mercado de trabalho.** 2023. Disponível em: <https://blog.recruitei.com.br/>. Acesso em: 02 de maio de 2024.

OLIVEIRA, A. **Seleção de pessoas para o setor público brasileiro: competências, legislações e visão estratégica.** p. 158, 2016.

ONO, M. S. **O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros.** 2021. Dissertação de Mestrado - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 100 p., 2021.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva.** São Paulo: Futura, 2001.

PADUAN, P. F. **Aprendendo com a experiência: conhecimentos e heurísticas em processos de recrutamento e seleção.** Dissertação de Mestrado do curso de Administração, São Paulo, 2016.

PEDROSO, R.C; **Redes Sociais e Recrutamento;** Universidade Católica Portuguesa; Lisboa; Portugal; 2016.

PEREIRA, T. H. **Análise da efetividade dos programas de movimentação interna de pessoas na gerência executiva de tecnologia da informação e telecomunicações: um estudo de caso em uma empresa de energiam FGV EBAPE – Dissertação de Mestrado em Gestão Empresarial.** 2016.

PÉREZ, J. B.; FALÓTICO, A. J. A ; Various perspectives of labor and human resources challenges and changes due to automation and artificial intelligence. **Academicus International Scientific Journal**, [s. l.], v. 20, p. 106–118, 2019.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes** 11. ed São Paulo: LTr, 2010.

SILVA, M. L.; NUNES, G. S. **Recrutamento & Seleção de Pessoal.** São Paulo: Érica, 2002.

SILVA, F. **O profissional de recursos humanos frente à seleção de pessoas com deficiência para o trabalho em empresas, em obediência a lei de cotas - uma análise na perspectiva da psicologia sócio-histórica.** Dissertação de Mestrado em Psicologia, Pontifícia Universidade Católica de São



Paulo, 2015.

SILVA, A. L. D. **Proposta e avaliação de um sistema assistivo para auxílio da pessoa com deficiência visual na seleção de produtos.** 61 f. Dissertação (Mestrado em Computação Aplicada) - Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia, Universidade Federal do Pará, Tucuruí, 2019.

SOUSA, D. M. M.; PASSARELLI, S. E.; PUGLIESI, J. B. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v.2 n.1, p. 1-19, jan. /jun. 2020.

TROMBINI, C. **Processo de seleção e perfil do gestor de esporte em uma instituição privada sem fins lucrativos**, Dissertação de Mestrado, Escola de Educação Física e Esporte, São Paulo 2020.

SOARES, M. I. C. **Leitura e práticas de pesquisa.** In: MEDEIROS, I. M.C.et al. (Org.). Diálogos sobre a educação profissional e tecnológica: saberes, metodologia e práticas pedagógicas. Colatina: Ifes, 2011.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** São Paulo, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 7. ed., 2015.

ZAIAS, L. J. L. **Contribuições da gestão estratégica de pessoas para a sustentabilidade organizacional em uma indústria de papel do estado do paraná.** 2019. 100 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava – PR, 2019.