

A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO HUMANIZADO DENTRO DAS EMPRESAS

Maria Eduarda de Oliveira Brandão¹
Mariana Fernandes Ramos dos Santos²
Camila Moco Medina³

RESUMO: O presente estudo destina-se a refletir sobre a importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas dentro do mercado de trabalho. Tem como objetivo ressaltar a importância de se fazer a escolha de candidatos que se enquadrem no perfil da empresa, para que os resultados obtidos sejam positivos e satisfatórios. Baseado na teoria de diversos autores como; Tabajara (2016), B. I.(2010), Machado (2016), Carvalho (2008), Setin, Bertoli, Fernandes e Saito (2018) que tratam sobre tal temática, através de uma metodologia bibliográfica, o estudo permitiu conhecer a forma como o papel desempenhado no processo de recrutamento e seleção de candidatos interfere diretamente no bom funcionamento da empresa. Ao longo do artigo, foram abordadas temáticas referentes a estes processos, tais como a forma como pode e devem ocorrer, bem como os resultados que podem ser alcançados através dos mesmos.

Palavras-chave: Empresa. Qualificação. Mercado de trabalho.

INTRODUÇÃO

926

Recrutamento e seleção são duas ferramentas extremamente importantes na formação de uma equipe, visto que, zelam pela qualidade da mesma; ou seja, preocupam-se com o qualitativo, e não com o quantitativo de indivíduos que irão representá-la. Trata-se da busca de pessoas qualificadas para atuarem no mercado de trabalho, como forma de promover o crescimento e o pleno desenvolvimento de uma empresa, já que seus colaboradores terão capacidade, potencial e uma satisfação em estar contribuindo diretamente para a obtenção de tais resultados.

A atividade estratégica de mapear as competências organizacionais está intimamente relacionada à criação de vantagem competitiva e é uma responsabilidade dos principais líderes da organização. Tal característica faz com que, as pessoas que venham a ser

¹Graduanda em psicologia Uniredentor Afya.

²Mestre em Psicologia (UCP). Psicóloga (Formação, Bacharel e Licenciatura). Terapeuta Cognitivo Comportamental. Neuropsicóloga. Neuropsicopedagoga. Pós-graduada em Psiquiatria. Pós-graduada em Saúde Mental. Especialista em Reabilitação Neuropsicológica. Especialização em Terapia Ocupacional na Saúde Mental. Especialização em Psicologia Positiva. Especialização em Terapia Familiar.

³Especialista em Terapia Cognitivo Comportamental Psicologa

contratadas, sejam mais do que provedoras de recursos, e sim, passem a ser colaboradores de extrema importância dentro da mesma.” (CARVALHO, 2008, p. 45)

A competência de uma pessoa vai muito além de cursos, formações e teorias, e sim, provém de práticas, esforços, experiências e habilidades. Por isso, em um currículo é possível observar apenas as bases teóricas, visto que o potencial de tal pessoa só poderá ser observado em sua prática, ou seja, das atividades que a mesma irá executar diariamente.

Por esse motivo, a competência está relacionada ao desempenho, que é o responsável pela obtenção de resultados positivos. “Ao considerarmos que competência está associada a fazer algo bem feito, estamos vinculando esse conceito às ideias de ação e de resultado [...]” (CARVALHO *et al.*, 2008, p. 32)

Ao exigir determinada competência de um candidato, primeiramente a empresa precisa reconhecer e dominar seus critérios para tal, saber quais são suas prioridades e necessidades, saber qual a exigência que a vaga requer. Logo, é preciso ter um domínio, uma organização em seu interior, para que seu objetivo final seja bem definido.

O planejamento estratégico de RH desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas, permitindo que uma empresa se identifique, atraia e retenha talentos que contribuam para o sucesso da organização. Esse processo estratégico não apenas facilita a contratação de profissionais avançados, mas também promove o desenvolvimento de competências, impulsionando a produtividade da equipe e agregando valor por meio do conhecimento adquirido. Além disso, ao melhorar a eficiência na gestão de recursos humanos, o planejamento estratégico de RH contribui para o crescimento e a sustentabilidade da empresa a longo prazo.

Para atingir o objetivo de captar novos talentos, a empresa precisa do planejamento estratégico de RH que traça todo o processo para a captação, impulsionando a produtividade, agregando valor/conhecimento, aumentando a eficiência e o crescimento organizacional” (TABAJARA, 2016, p.8).

Quando a empresa possui uma boa organização a respeito de seus objetivos, ela terá uma grande vantagem competitiva entre as demais, visto que ela tem clareza sobre aquilo que almeja. “Evidentemente, o que está em jogo nessa discussão não é a importância do diploma, mas a sua carga informativa, isto é, aquilo que ele indica sobre quem o possui e pode apresentá-lo em um processo de recrutamento e seleção” (ALVEZ *et al.*, 2009).

Argumenta-se que as mudanças recentes nos ambientes de trabalho, devido à “reestruturação produtiva”, alteraram a definição do tipo de trabalhador necessária. Em vez de apenas uma qualificação técnica específica, agora espera-se que os trabalhadores tenham a

habilidade de se adaptar a um ambiente em constante mudança, uma capacidade que não é necessariamente ensinada pelo sistema educacional tradicional.

METODOLOGIA

O presente artigo constitui uma revisão bibliográfica dos processos contemporâneos de recrutamento e seleção no contexto atual. Ele enfatiza a relevância de contar com um profissional especializado em recrutamento ao formar equipes, bem como destacar a importância da empatia nesse processo. Além disso, foi ressaltada a importância das empresas compreenderem e apoiarem ativamente o referido processo. Para fundamentar as conclusões apresentadas, foram consultados artigos científicos e obras literárias que evidenciam a relevância desse processo.

928

ETAPAS DO PROCESSO DE BUSCA DE PROFISSIONAIS

Vimos anteriormente que a organização de uma empresa é um fator indispensável na busca de profissionais para lhe compor, logo, o processo seletivo deve ser tão criterioso quanto. Como nos afirma B. I. (2010, p. 50), “é com base no perfil de cada função que são definidos os critérios e os instrumentos de seleção a serem utilizados.”

Para tal, o primeiro passo deste processo de busca de profissionais, é a divulgação vaga, passo este que é dado após ser definido o cargo que precisa ser ocupado, o perfil de pessoa que se enquadra, o objetivo final e as competências necessárias. Deixa claro as habilidades técnicas e comportamentais, também conhecidas como *Soft Skills* e *Hard Skills*, irá facilitar o processo de introdução de um perfil que se enquadre nas realidades da instituição.

Sabemos que, atualmente, vivemos em um cenário onde a tecnologia está altamente presente e se faz necessária em muitas realidades, logo, a mesma pode se tornar uma grande aliada quando o assunto é fazer divulgação, e não é diferente com o anúncio de uma vaga. Redes sociais como Instagram, Facebook, LinkedIn, dentre outros, podem ser ferramentas extremamente importantes nesse processo, visto que, são meios de comunicação populares e de fácil acesso para todo indivíduo que tenha acesso à internet.

Para obter sucesso na divulgação de uma vaga, independente do meio de comunicação que seja utilizado, algumas características devem se fazer presentes, para que haja clareza sobre o assunto, além de ser uma forma de despertar o interesse sobre a mesma.

A empresa recorre à procura de candidatos no mercado através das mídias, publicando anúncios para preenchimento do cargo e que anunciam a escolha da empresa para determinado público alvo, utilizando obviamente o canal da mídia correta para o efeito” (INÊS OLIVEIRA, 2010. 54).

Outra etapa que faz parte do processo de seleção de candidatos para o preenchimento de uma vaga, diz respeito à triagem. É através da triagem que se observa as habilidades técnicas do candidato, avaliando se seu perfil está de acordo com as exigências que a vaga requer. Seu principal objetivo é identificar aqueles candidatos que atendem os requisitos básicos e essenciais do cargo. É através dela que será feita uma comparação entre o perfil apresentado pelo indivíduo e as exigências da vaga.

Souza (2022), nos afirma que: “ algo que se deve ter em conta é que as competências para realizar certa função podem ser aprendidas com formação”, ou seja, um perfil que se enquadre nos requisitos exigidos, pode tornar-se ainda melhor, mais fecundo, quando a instituição investe em treinamentos, programas de capacitação ou quando o próprio indivíduo toma a iniciativa de se capacitar ainda mais, através de cursos profissionalizantes, formação continuada na área.

Ainda no campo da triagem, pode-se abordar o conceito de *Soft Skills*⁴, que se refere às habilidades interpessoais, características comportamentais e sociais que vão influenciar diretamente na forma como uma pessoa interage e se relaciona com os demais em um ambiente de trabalho. Tal conceito é essencial para complementar as *Hard Skills* ⁵(competência técnica).

A importância da área de gestão de pessoas atualmente é mais significativa, pois gente faz parte do capital raro e que se desenvolve, busca novos conhecimentos, o que faz com que o capital humano torne-se um recurso altamente competitivo. Dessa maneira ocorre o reconhecimento de que as pessoas são geradoras de valor e não simplesmente recursos, mesmo que até hoje seja frequente a utilização do termo “recursos humanos”. (MACHADO, 2016, p. 23).

Alguns exemplos de *Soft Skills* dentro do mercado de trabalho são: comunicação, trabalho em equipe, liderança, pensamento crítico, adaptabilidade, empatia e gestão de tempo.

Uma das formas de realizar uma avaliação comportamental mais assertiva, é fazendo uso de testes psicológicos. Os mesmos proporcionam uma medida mais confiável e padronizada

⁴ As "soft skills" (ou habilidades interpessoais) são competências e traços de personalidade não técnicos que os indivíduos utilizam em suas interações sociais e no ambiente de trabalho.

⁵As “hard skills” são habilidades específicas e técnicas que uma pessoa adquire por meio de educação formal, treinamento, experiência ou prática.

do perfil psicológico de cada um. Como nos afirma Pedroso, Costa e Ferreira (2013), “os testes continuam sendo solicitados por empresas que necessitam selecionar profissionais capacitados e que agreguem valores à organização.”

Os testes de conhecimento são aqueles que têm a finalidade de testar algum conhecimento teórico específico exigido para a execução das tarefas relacionadas ao cargo. Como por exemplo, teste de português ou redação para um jornalista ou de cálculo para um matemático. Enquanto os testes de habilidades relacionam-se à identificação de competências específicas” (PEDROSO, COSTA e FERREIRA, 2013, p 07),

Testes de conhecimento são estimativas ou orientações que visam medir o nível de compreensão e familiaridade de uma pessoa em relação a um determinado assunto ou campo de estudo. Esses testes são projetados para avaliar o conhecimento teórico, a aplicação prática do conhecimento e, em alguns casos, as habilidades cognitivas relacionadas ao tema em questão.

930

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O objetivo da diversidade e inclusão é criar um ambiente de trabalho mais justo, equitativo e produtivo, que valorize e aproveite as diferenças individuais dos colaboradores, garantindo que os candidatos selecionados reflitam sobre a diversidade presente na sociedade, considerando diferentes grupos étnicos, gêneros, idades, orientações sexuais, origens socioeconômicas, habilidades e deficiências. Também contribui para a construção de equipes mais diversas, inclusivas e inovadoras. Além disso, demonstra o compromisso da empresa com a igualdade de oportunidades e a valorização da variedade de perspectivas e talentos presentes na sociedade.

No mundo corporativo, especificamente, se faz necessário ultrapassar os preconceitos. Ou seja, é preciso saber lidar com as diferenças, pois as corporações podem acabar perdendo grandes profissionais. Nesse sentido, importa pensar sobre a inclusão social, em seus mais diferentes aspectos da diversidade sociocultural, como fator fundamental ao processo de recrutamento e seleção. (SETIN, BERTOLI, FERNANDES e SAITO 2018, p.16)

A inclusão no processo de recrutamento e seleção é de extrema importância, pois visa criar um ambiente de trabalho onde todos os colaboradores se sintam valorizados, respeitados e tenham igualdade de oportunidades. A igualdade de oportunidade garante que todos os candidatos sejam tratados de forma justa e imparcial, independentemente de suas características pessoais. Quando os colaboradores percebem que a instituição oferece igualdade de

oportunidades, eles se sentem valorizados e têm mais probabilidade de permanecerem engajados e comprometidos.

De acordo com Setin, Bertoli, Fernandes e Saito (2018), entende-se a necessidade de que os processos de recrutamento e seleção sejam realizados tendo em vista estratégias para a promoção da diversidade e inclusão social. De tal modo, promovendo a igualdade de oportunidades. No contexto de recrutamento e seleção, isso significa considerar não apenas os interesses da empresa, mas também o impacto das decisões de contratação nas comunidades, na diversidade, na igualdade de oportunidades e no bem-estar dos candidatos. As empresas socialmente responsáveis reconhecem a importância da diversidade e da inclusão no local de trabalho. Elas buscam criar equipes que reflitam a diversidade presente na sociedade e garantem que todos os candidatos sejam tratados de forma justa e igualitária no processo de seleção.

931

Trata-se do reconhecimento das potencialidades do indivíduo, para além de qualquer aspecto de discriminação que possa desqualificá-lo para a ocupação de um cargo.” (SETIN; BERTOLI; FERNANDES; SAITO, 2018, p.24)

É importante que os processos de recrutamento e seleção considerem estratégias para promover a diversidade e a inclusão social, proporcionando igualdade de oportunidades. Isso significa que as empresas responsáveis não devem apenas pensar em seus próprios interesses, mas também não impactam suas decisões de contratar na comunidade e na igualdade de oportunidades para todos os candidatos. Elas reconhecem a importância de ter organizações diversas e garantem tratamento justo a todos os candidatos. Em suma, trata-se de valorizar as habilidades individuais, independentemente de qualquer forma de discriminação que possa existir.

A EXPERIÊNCIA DO CANDIDATO EM UM PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO HUMANIZADO

A experiência do candidato em um processo seletivo humanizado é focada em proporcionar uma interação positiva, transparente e respeitosa entre a empresa e o candidato. A empresa deve fornecer informações claras e detalhadas sobre o processo de recrutamento e seleção, incluindo os requisitos do cargo, etapas do processo, prazos e critérios de avaliação. A comunicação deve ser transparente, evitando ambiguidades e mantendo o candidato informado em todas as etapas, promovendo igualdade de oportunidades, construindo confiança, reduzindo

ansiedade, reforçando a imagem da empresa e permitindo que os candidatos recebam feedback construtivo.

Recrutamento e seleção é um subdepartamento do setor de recursos humanos que visa cativar os profissionais mais talentosos e mais adequados aos cargos atraindo e selecionando os melhores talentos para a ocupação das vagas existentes na empresa, sendo que este é o primeiro passo para uma administração assertiva. A comunicação é fator preponderante dentro de uma empresa, pois ela envolve e precisa estar presente em todos os setores da mesma, a falta de informação ou informação mal passada pode acarretar uma série de problemas e dificuldades para um setor ou para a organização inteira” (DOMINGOS e LIMA, 2018, p. 07).

A comunicação efetiva e o fornecimento de feedbacks durante o processo seletivo contribuem para reforçar a imagem da empresa como empregadora responsável e profissional. Os candidatos valorizam a atenção dada a eles, mesmo que não sejam selecionados, e podem compartilhar experiências positivas com as outras pessoas, melhorando a reputação da empresa. Embora seja difícil fornecer comunicação individualizada para cada candidato, é importante personalizar a comunicação sempre que possível. Isso pode incluir abordar os candidatos pelo nome e fazer referências específicas às informações fornecidas em suas candidaturas, demonstrando que cada candidato é valorizado e considerado de forma única.

932

O trabalho é a fonte de sobrevivência do homem, e os candidatos que participam dos processos seletivos enfrentam muita concorrência, o que torna o feedback imediato altamente relevante, uma vez que todos os concorrentes criam expectativas e ansiedade em torno da vaga.” (MASSI; SILVA; LIMA; MACHADO, 2018, p.05)

Segundo Ullmann e fumagalli (2018)

Cabe à área de Gestão de Pessoas da organização a responsabilidade de disseminar a importância da realização do adequado processo de feedback, nos molde contemporâneo, denominado feedforward- rico campo de exploração pela produção científica -, e provocar reflexões em todos os níveis hierárquicos quanto a este importante processo, implantando e monitorando ações concretas que garantam a inserção eficaz e revitalização constante desta prática na cultura da organização.

Uma comunicação mais assertiva evita informações vagas ou contraditórias, o que reduz a necessidade de esclarecimentos adicionais e retrabalho durante o processo seletivo. Isso economiza tempo e recursos tanto para a empresa quanto para os candidatos, resultando em um processo mais eficiente. Ao se comunicar de forma assertiva, a empresa pode fazer perguntas claras e objetivas aos candidatos, obtendo informações relevantes para a avaliação de suas habilidades e adequação à vaga. Isso ajuda a selecionar candidatos mais alinhados às necessidades da empresa, reduzindo o risco de contratações inadequadas.

Entrevistas estruturadas

Uma entrevista bem estruturada segue um roteiro pré-determinado, com perguntas padronizadas para todos os candidatos. Isso permite uma avaliação mais consistente, uma vez que todos os candidatos são avaliados com base nos mesmos critérios. A consistência na avaliação é fundamental para tomar decisões mais justas e objetivas. Além de permitirem que a instituição obtenha informações relevantes sobre as habilidades, experiências, competências e valores dos candidatos. As perguntas são projetadas para explorar áreas específicas relacionadas ao cargo em questão, ajudando a identificar candidatos com as qualificações necessárias.

A entrevista é vista como uma ferramenta muito importante para as organizações, através dela, é possível checar em um candidato todas as informações que não são descritas em um currículo, também se é possível analisar quais as reações que o candidato apresenta, pois como descrito no artigo essas entrevistas causam um grande impacto emocional nos candidatos recrutados. (FIGUEIRAS; FELISBINO; FELIZARDO; FONSECA, 2019. p. 33)

933

As empresas ainda devem considerar a importância de uma entrevista estruturada na contratação por diversos motivos. Embora haja avanços tecnológicos e novas abordagens de seleção disponíveis, a entrevista estruturada continua sendo uma ferramenta valiosa. “A investigação possibilita alcançar os objetivos primordiais da entrevista, que são descrever e avaliar” (BATISTA; CARVALHO; BATISTA, [...] 2018, p. 38). A entrevista estruturada também é uma oportunidade para estabelecer uma comunicação direta e interativa com os candidatos. Ela demonstra o interesse da empresa em conhecer os candidatos, proporcionando uma experiência positiva e profissional. Essa interação pode ajudar a construir relacionamentos sólidos e duradouros com os candidatos, independentemente do resultado final.

A entrevista estruturada também desempenha um papel importante para o candidato durante o processo de seleção. Ela permite que o candidato demonstre suas habilidades, experiências e conhecimentos relevantes para a vaga. As perguntas direcionadas fornecem um espaço para o candidato se destacar e mostrar por que é o candidato ideal para o cargo. Ele também pode mostrar sua personalidade e demonstrar como se encaixa na cultura da empresa. Isso é importante para ambas as partes, pois o ajuste cultural é um fator essencial para o sucesso e a satisfação no trabalho. Durante a entrevista estruturada, o candidato é desafiado a refletir sobre suas experiências, habilidades e aspirações. Essa autorreflexão pode ajudar o candidato a aprofundar seu autoconhecimento, compreender melhor suas próprias motivações e objetivos de carreira, e buscar oportunidades que estejam mais alinhadas com suas ambições pessoais.

OS BENEFÍCIOS DA FLEXIBILIDADE E ADAPTAÇÃO DAS EMPRESAS PARA O PROCESSO SELETIVO

A flexibilidade e a adaptação desempenham um papel fundamental no processo de recrutamento e seleção. Com o ambiente de trabalho em constante evolução, é essencial que as empresas sejam flexíveis e capazes de se adaptar às mudanças e às necessidades do mercado de trabalho.

Em primeiro lugar, a flexibilidade no recrutamento refere-se à capacidade da empresa de ajustar seus critérios e requisitos para encontrar o candidato ideal. Isso pode envolver reavaliação das habilidades, experiências e qualificações exigidas, levando em consideração as necessidades atuais e futuras da organização. Além disso, a flexibilidade também pode se manifestar na consideração de diferentes modelos de trabalho, como o trabalho remoto ou horários flexíveis, a fim de atrair talentos diversos e atender às demandas dos candidatos.

934

A perspectiva da inovação organizacional centrada na eficiência, atualmente predominante, está enraizada nas experiências japonesa e americana. A década de 1990 foi marcada pela ressurgência da racionalização (ABRAHAMSON, 1997, p. 45)

De acordo com Kovács (2006) as empresas, para poderem responder a uma procura incerta e variada, procuram flexibilizar a sua organização. Ao valorizar experiências não convencionais e habilidades transferíveis, as empresas podem aproveitar talentos únicos e inovadores. A oferta pode contribuir para a retenção de funcionários satisfeitos e engajados, resultados em equipes de alto desempenho. Por fim, a flexibilidade e adaptação permitem que as empresas acompanhem a evolução tecnológica e se adaptem às novas formas de trabalho mantendo-se competitivas. Esses fatores combinados impulsionam o crescimento e o sucesso das empresas à longo prazo.

Esse novo modelo implica a valorização dos recursos humanos, nomeadamente o aumento do nível de qualificações, novas competências, responsabilidade e iniciativa, trabalho em equipe, bem como o abandono do clima de confronto a favor do diálogo e do envolvimento dos trabalhadores. (KOVÁCS, 2006, p.23)

Em um ambiente de trabalho em constante mudança, as empresas precisam ajustar seus contratos de contratação para encontrar os candidatos ideais. Isso implica a reavaliação das habilidades, experiências e qualificações possíveis, levando em conta as necessidades presentes

e futuras da organização. Além disso, a flexibilidade se estende à visão de diferentes modelos de trabalho, como o teletrabalho e horários flexíveis, para atrair diversos talentos e atender às demandas dos candidatos.

Ao valorizar experiências não tradicionais e habilidades transferíveis, as empresas podem aproveitar talentos únicos e inovadores, resultando em equipes de alto desempenho e funcionários satisfeitos e engajados. Essa abordagem também permite que as empresas sejam atualizadas competitivamente ao acompanhar as mudanças tecnológicas e se adaptarem às novas formas de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi destacar a importância de se fazer a escolha de candidatos que se enquadrem no perfil da empresa, para que os resultados obtidos sejam positivos e satisfatórios. Observa-se que essa preocupação não deve ser exclusiva dos recrutadores, mas também das empresas que buscam serviços de contratação. É essencial alinhar objetivos e compreender as diferenças. Além disso, a empatia no processo de recrutamento e seleção contribui para a construção de relacionamentos duradouros.

Manter uma rede de talentos engajada e positiva é essencial para a empresa, pois os candidatos podem se tornar defensores da organização, indicar outros talentos e até mesmo se candidatar novamente no futuro. Em suma, a empatia no processo de recrutamento e seleção é crucial para compreender os candidatos, proporcionar uma experiência positiva, avaliar de forma justa e imparcial, e construir relacionamentos duradouros.

Um processo de recrutamento e seleção humanizado traz benefícios consideráveis para uma empresa. Em primeiro lugar, ele contribui para a construção de uma equipe mais diversificada, trazendo diferentes perspectivas e experiências para a organização. Isso pode levar soluções mais criativas e uma maior capacidade de enfrentar desafios.

Além disso, um recrutamento e seleção humanizado ajuda a melhorar a imagem da empresa, tornando-a mais atraente para candidatos talentosos. Isso é importante no mercado competitivo de hoje, onde atrair os melhores profissionais é essencial para o sucesso.

Um processo humano também promove a retenção de talentos, pois os funcionários se sentem valorizados e compreendidos desde o início. Isso resulta em maior satisfação no trabalho e, conseqüentemente, em uma equipe mais produtiva e comprometida.

Além disso, a empatia e o cuidado demonstrados durante o recrutamento e seleção ajudam a construir relacionamentos sólidos com os candidatos, que podem se tornar defensores da empresa, indicar outros talentos e, até mesmo, candidatar-se novamente no futuro.

Em resumo, um recrutamento e seleção humanizado não beneficia apenas os candidatos, mas também a empresa, promovendo diversidade, melhorando a imagem, aumentando a retenção de talentos e construindo relacionamentos duradouros.

REFERÊNCIAS

SETIN, Caroline de Castro; BERTOLI, Suelen Fagundes; FERNANDES, Syonara; SAITO, Juliana Maria. **Recrutamento e seleção com ênfase em diversidade sociocultural e inclusão social: Estudo de caso na empresa telefonica Brasil. 2018.**

Disponível em: <<https://www.opet.com.br/faculdade/revista-gestao-praxis/pdf/v3/v3-artigo-2-RECRUTAMENTO-E-SELECAO-COM-ENFASE-EM-DIVERSIDADE-SOCIOCULTURAL-E-INCLUSAO-SOCIAL.pdf>>. Acesso em: 10 de Março de 2023.

PEDROSO, Maria Carolina Araujo; COSTA, Débora Vargas Ferreira; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **A importância dos testes psicológicos no processo de recrutamento e seleção. 2013.**

Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/29418235.pdf>>. Acesso em: 29 de Março de 2023.

SOUSA, Pedro Miguel Lopes de. **A perspectiva dos recrutadores/selecionadores sobre a influência da cultura organizacional no processo de R&S. 2022.** Disponível em: <<http://repositorium.uminho.pt/handle/1822/79098>>. Acesso em: 25 de Março de 2023.

MENDES, Aurea Andreia Campos. **Sistema de Recrutamento e Seleção num Grande Grupo Empresarial. 2016.**

Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/7993a4cdd90dc9267a0b7a4005a2161b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>>. Acesso em: 15 de Abril de 2023.

B.I, Inês Oliveira. **Recursos Humanos: recrutamento e seleção. 2010.** Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/2244>>. Acesso em: 25 de Abril de 2023.

TABAJARA, Luísa Esteves. **ESTUDO COMPARATIVO DOS PROCESSOS SELETIVOS EM UMA GRANDE E UMA PEQUENA EMPRESA. 2016.** Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/9389>>. Acesso em 17 de maio de 2023.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni *et al.* **LIVRO Recrutamento e seleção por competencias. Rio de Janeiro: Editora Fgv, 2008.**

DOMINGOS, Juares Aparecido; LIMA, Lorrane Ribeiro. **A COMUNICAÇÃO NA ÁREA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE UMA INDÚSTRIA SUCROENERGÉTICA EM GOIÁS.** 2018. Disponível em: <<https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-fc46fbc84f231383e0efczf44cd49eb6d8f5ebd9-arquivo.pdf>> Acesso em: 18 de Maio de 2023.

SILVA, Messias. **A entrevista como técnica de seleção de pessoal.** 2024. Disponível em: <<http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/813/785>> Acesso em: 30 de Agosto de 2023.

ULLMANN, Janessa Ione; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. **O feedback como processo de aprendizagem organizacional.** 2018. Disponível em: <<https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/308>>. Acesso em: 29 de Maio de 2023.

FIGUEIRAS, Bruna S.; FELISBINO, Giovana S.; FELIZARDO, Tainá A. P.; FONSECA, Bruna G. **A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista.** 2019. Disponível em: <<https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/172>> Acesso em: 06 de julho de 2023.

937

BATISTA¹, Eraldo Carlos; CARVALHO, Eliamar Jonck de; BATISTA, Luana Karoline da Silva. **A importância da entrevista de seleção por competências para a contratação de docentes para o ensino superior.** 2018. Disponível em: <<https://saber.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/19489>>. Acesso em: 20 de Julho de 2023.

ABRAHAMSON. **The emergence and prevalence of employee management rhetoric: the effect of long waves, labor unions, and turnover.** 1997. Disponível em; <<https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/257051>>. Acesso em: 25 de julho de 2023.

KOVÁSCS, Ilona. **Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho.** 2006. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1210>> . Acesso em: 03 de junho de 2023.

ALMEIDA, Ana Maria F.; ALVES, Ana Paula Salheb. **O valor do diploma nas práticas de recrutamento de grandes empresas.** 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/SxcdfsfcddhBpPjp9QTPJzFc/?lang=pt>> . Acesso em: 27 de Agosto de 2023.