

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CAMPUS PROF. ALBERTO CARVALHO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DO CAMPUS ITABAIANA**

BRUNA MENEZES DA SILVA SANTOS

**QUAIS AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
PRESENTES NAS EMPRESAS PRIVADAS: UM ESTUDO A PARTIR DOS ANAIS
DOS EVENTOS DA ANPAD E SEMEAD ENTRE 2018 A 2023**

**ITABAIANA/SE
2024**

BRUNA MENEZES DA SILVA SANTOS

**QUAIS AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
PRESENTES NAS EMPRESAS PRIVADAS: UM ESTUDO A PARTIR DOS ANAIS
DOS EVENTOS DA ANPAD E SEMEAD ENTRE 2018 A 2023**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Sergipe, Campus Prof. Alberto Carvalho,
Itabaiana, Sergipe, como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em
Administração.**

Profa. Dra. Alessandra C. Nogueira Lima

**ITABAIANA/SE
2024**

**QUAIS AS PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS
PRESENTES NAS EMPRESAS PRIVADAS: UM ESTUDO A PARTIR DOS ANAIS
DOS EVENTOS DA ANPAD E SEMEAD ENTRE 2018 A 2023**

BRUNA MENEZES DA SILVA SANTOS

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Alessandra Cabral Nogueira Lima
(orientadora)

Profa. Dra. Danielle Monique Gardinal Corbett
(avaliadora interna)

Prof. Me. Hiago da Silva Santos
(Avaliador Externo)

RESUMO

Este texto tem como objetivo identificar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas privadas, a partir de uma análise dos artigos publicados nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e do Seminário de Administração (SEMEAD) entre 2018 e 2023. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura, utilizando critérios de elegibilidade para selecionar artigos relevantes. Os resultados indicam que as práticas de recrutamento e seleção têm evoluído significativamente, com um foco crescente em inovações tecnológicas, como o uso de inteligência artificial, machine learning e gamificação nos processos seletivos. Essas ferramentas têm demonstrado eficácia na otimização do recrutamento e seleção, permitindo uma melhor avaliação dos candidatos e maior eficiência nas contratações. O estudo conclui que as empresas privadas estão cada vez mais adotando essas inovações para enfrentar os desafios do mercado de trabalho contemporâneo, garantindo a seleção de talentos que melhor se alinham com seus valores e objetivos estratégicos.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção; inovação; revisão sistemática.

ABSTRACT

This text aims to identify the recruitment and selection practices used by private companies, based on an analysis of articles published in the proceedings of the National Association of Graduate Studies and Research in Administration (ANPAD) and the Administration Seminar (SEMEAD) events between 2018 and 2023. The research was conducted through a systematic literature review, using eligibility criteria to select relevant articles. The results indicate that recruitment and selection practices have evolved significantly, with a growing focus on technological innovations, such as the use of artificial intelligence, machine learning, and gamification in selection processes. These tools have proven effective in optimizing recruitment and selection, allowing for better candidate evaluation and greater efficiency in hiring. The study concludes that private companies are increasingly adopting these innovations to meet the challenges of the contemporary labor market, ensuring the selection of talents that best align with their values and strategic objectives.

Keywords: Recruitment and selection; Innovation; Systematic review.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Tabela 1 - Palavras de busca e quantidade de artigos encontrados.....	18
Quadro 1 - Critérios de elegibilidade dos artigos	18
Quadro 2 - Artigos selecionados para a revisão.....	19
Quadro 3 - Metodologia utilizada nos artigos.....	23
Gráfico 1 - Artigos publicados ao longo dos últimos anos.....	26
Quadro 4 - Práticas de R&S relatadas nos artigos da revisão.....	27

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.2 Objetivos.....	9
1.2.1 Objetivo geral:	9
1.2.2 Objetivos específicos:	10
1.3 Justificativa	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Gestão de pessoas	11
2.2 Recrutamento e seleção de pessoas.....	11
2.3 Métodos de recrutamento de pessoas.....	12
2.3.1 Recrutamento interno.....	13
2.3.2 Recrutamento externo	13
2.3.4 Recrutamento misto	14
2.4 Etapas de seleção de pessoal.....	14
3. METODOLOGIA	16
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1 Práticas de recrutamento e seleção	23
4.1.1 Uso de redes sociais nos processos de recrutamento e seleção	24
4.1.2 Cybervetting.....	26
4.1.3 Inteligência Artificial (IA)	27
4.1.4 Seleção através das soft skills (habilidades socioemocionais)	28
4.1.5 Machine Learning	29
4.1.6 Cocriação de valor	31
4.1.7 Gamificação	31
4.1.8 Seleção por competências	32
4.1.9 Indicação, entrega de currículo e site de vagas.....	33
4.1.10 Programa de jovens talentos, o Global Trainee Program e Programa Trainee Especialista em Engenharia e Geologia	34
5. CONCLUSÕES	37
REFERÊNCIAS	39

1. INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas está se tornando menos processual com o passar dos anos, com foco em tendências que inovem a organização. Visto que recentemente tem existido uma pressão para as empresas se tornarem mais sustentáveis no seu desenvolvimento, houve um aumento nas pesquisas por práticas de gestão de pessoas que acatem os impactos ambientais e sociais (Teixeira; Pollon; Moraes, 2021).

Essa área é fundamental para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações, pois trata do gerenciamento estratégico dos recursos humanos. Ela engloba diversas atividades, como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, que visam alinhar os objetivos individuais dos colaboradores aos objetivos organizacionais (Fisher *et al.*, 2016). Além disso, a gestão de pessoas também se preocupa em criar um ambiente de trabalho saudável e motivador, promovendo o bem-estar dos funcionários e aumentando sua satisfação no trabalho, o que pode impactar positivamente a produtividade e a retenção de talentos (Fleury; Fleury, 2017).

Nesse contexto, é primordial que as organizações adotem práticas de gestão de pessoas alinhadas às suas estratégias e valores, buscando sempre aprimorar suas políticas e processos para enfrentar os desafios do mercado e garantir sua competitividade a longo prazo (Sarsur, 2018).

O recrutamento e seleção de pessoas são processos cruciais para o sucesso de qualquer organização, pois não se limitam apenas a preencher vagas, mas também a identificar e atrair os talentos adequados que contribuirão para o crescimento e a sustentabilidade do negócio. No contexto contemporâneo, marcado pela competitividade acirrada e pela constante evolução tecnológica, as empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos na busca por profissionais qualificados e alinhados aos valores e objetivos da organização (Chiavenato, 2014).

A compreensão da importância estratégica do recrutamento e seleção pode proporcionar percepções proveitosas para a formulação de recomendações e estratégias que promovam a eficácia desses processos. Isso, por sua vez, contribui para o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto das organizações (Sears *et al.*, 2013). Tal estudo não apenas beneficia os profissionais de recursos humanos, mas também gestores e líderes empresariais, fornecendo orientações relevantes para maximizar o potencial do capital humano em um ambiente de negócios dinâmico e desafiador (Deloitte, 2021; Shrm, 2020).

No período de 2018 a 2023, as práticas nessa área passaram por significativas transformações, impulsionadas por avanços tecnológicos, mudanças demográficas e novas demandas do mercado de trabalho. Este texto visa explorar como as empresas têm aprimorado suas práticas de recrutamento e seleção com base nos estudos e pesquisas apresentados nos anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e do Seminário de Administração (SEMEAD) durante esse período.

A ANPAD é uma associação brasileira fundada em 1976, com o objetivo principal de promover o desenvolvimento da pesquisa e da pós-graduação em Administração no Brasil. É conhecida por oferecer eventos acadêmicos, publicações e programas de qualificação para professores, estudantes e pesquisadores na área de Administração. Essa associação desempenha um papel importante no âmbito acadêmico, pois promove a troca de conhecimentos e a qualificação de profissionais.

O SemeAD é um evento organizado pelo programa de Pós-Graduação em Administração da USP (Universidades de São Paulo), ele também tem o objetivo de promover a troca de experiências e divulgação de pesquisas científicas em Administração. Além disso, conta com a participação de professores, estudantes e pesquisadores de diferentes instituições de ensino do Brasil e do Exterior.

O presente estudo foi realizado a partir de uma revisão sistemática, que é uma modalidade de pesquisa que reúne diversos artigos sobre determinado tema. Isso evita a duplicidade de pesquisas, auxilia em pesquisas com outros contextos, favorece a observação de falhas em estudos realizados e principalmente permite que outros pesquisadores avaliem a qualidade do estudo e o que já foi abordado, contribuindo para avanços significativos em áreas diversas (Galvão; Ricarte, 2019).

Diante do que foi relatado, o presente estudo buscou responder a seguinte questão: **quais as práticas de recrutamento e seleção das empresas privadas abordadas nos trabalhos científicos dos anais dos eventos realizados pela ANPAD e do SEMEAD no período de 2018 a 2023?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral:

Reunir as práticas de recrutamento e seleção que vem sendo utilizadas pelas empresas de origem privada, através de pesquisas publicadas nos anais dos eventos realizados pela ANPAD e do SEMEAD durante o período de 2018 a 2023.

1.2.2 Objetivos específicos:

1. Reunir os artigos publicados na ANPAD e SEMEAD onde o termo “Recrutamento e seleção” está presente;
2. Identificar as práticas de R&S que foram utilizadas nas publicações selecionadas para essa revisão;
3. Analisar como as pesquisas apresentadas nesses eventos podem contribuir para o aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção nas empresas privadas.
4. Apontar o cenário atual das publicações acerca de recrutamento e seleção de pessoas nas empresas privadas.

1.3 Justificativa

O presente trabalho justifica-se pela relevância em investigar o aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção de pessoas em empresas privadas, especialmente através da análise dos Anais dos Eventos da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e SEMEAD (Seminários em Administração). Esses eventos representam importantes fóruns de discussão e difusão de conhecimento científico na área de Administração, abordando temas relacionados à gestão de pessoas, entre outros.

Os anais dos eventos da ANPAD e SEMEAD entre 2018 e 2023 forneceram *insights* valiosos sobre as práticas de recrutamento e seleção de pessoal em empresas privadas, evidenciando a necessidade de adaptação e inovação contínuas para enfrentar os desafios de um mercado de trabalho que está sempre em evolução.

Este estudo se faz pertinente não apenas para a academia, proporcionando uma análise crítica do estado atual do conhecimento sobre o tema, mas também para as empresas, oferecendo um novo olhar para a melhoria contínua de suas estratégias de recrutamento e seleção. Além disso, contribuirá para o desenvolvimento de profissionais de recursos humanos, gestores e demais stakeholders interessados em aperfeiçoar suas práticas e processos de seleção de talentos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

A administração de recursos humanos, assim como a gestão em geral, tem se tornado mais complexa nas empresas modernas (Dutra, 2016). Identificar as estratégias mais eficientes e dinâmicas para recrutar, desenvolver, valorizar e reter os funcionários nas organizações é o objetivo das empresas que querem manter-se competitivas. Conforme Cascio e Bourdreau (2014), as organizações atuais encaram desafios para gerenciar seu capital humano e se manterem competitivas, e novas tecnologias como redes sociais, dispositivos móveis, computação em nuvem e automatização estão alterando o modo como as pessoas vivem e trabalham, além de transformar a forma como as empresas funcionam.

2.2 Recrutamento e seleção de pessoas

As etapas de recrutamento e seleção (R&S) desempenham um papel importante nas organizações, visto que contribuem para que a empresa aumente sua competitividade através do preenchimento mais eficaz de suas vagas de emprego (Rynes; Cable, 2003; Cassiano, Lima; Zuppani, 2016). Assim, com o surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação, as empresas passaram a adotar ferramentas digitais na condução de seus processos de R&S, como a implementação de sistemas algorítmicos, inteligência artificial (Blumen; Cepellos, 2022) e análise de redes sociais. Sobre este último ponto, é relevante destacar que as plataformas de mídias sociais possibilitam aos seus usuários expressarem-se de diversas formas, como "curtidas" em sinal de apoio, criação de conteúdo, compartilhamento de fotos, comentários, entre outras (Alaimo; Kalinikos, 2019).

O recrutamento e seleção (R&S) nas organizações têm sido uma área de pesquisa importante (Ryan; Ployhart, 2014), buscando atrair, selecionar, avaliar e integrar os candidatos mais qualificados para as vagas de emprego. Usando ferramentas de tecnologia com o intuito de tornar as atividades de R&S mais eficientes e competitivas (Nikolaou, 2021). Consequentemente, essa atividade tem adquirido cada vez mais relevância ao longo dos anos no campo de recursos humanos, conferindo competitividade à organização (Melanthiou; Pavlou; Constantinou, 2015).

Um estudo publicado por Breugh e Stark no ano de 2021, investigou o uso da IA (inteligência artificial) e o uso da big data nos processos de recrutamento e seleção. Uma das

descobertas foi o aumento de empresas que estão adotando essas tecnologias para análise de currículos, podendo fazer uma seleção mais rápida. Destacam-se entre elas as soluções baseadas em inteligência artificial, preferencialmente implementadas por grandes corporações, embora restritas a algumas áreas específicas (Albert, 2019; Berkelaar, 2010).

Essas tecnologias podem oferecer benefícios econômicos significativos (Pillai; Sivathanu, 2020). No entanto, há um certo ceticismo por parte dos recrutadores em relação à eficácia dessas ferramentas (Blumen; Cepellos, 2022), os quais também demonstram preocupação e incerteza quanto à possibilidade de substituição de suas funções (Ore; Sposato, 2021).

O mundo está imerso na Quarta Revolução Industrial (Schwab, 2020), uma era de transformação digital impulsionada pelo avanço de tecnologias que prometem mudar rapidamente e de forma radical diversos aspectos da vida. Nesse contexto, a digitalização e a Inteligência Artificial (IA) não se limitam mais a robôs, computadores, e softwares destinados apenas a aprimorar as habilidades físicas humanas (Mendonça *et al.*, 2018).

Com a introdução das tecnologias na área de Recursos Humanos, ela se tornou mais estratégica, abandonando sua abordagem burocrática e operacional, e abraçando o significado da IA, uma tecnologia que visa impulsionar o crescimento das empresas ao simplificar as práticas de trabalho (Mendonça *et al.*, 2018).

De acordo com dados do relatório Panorama RH Brasil 2018 (HR.Rocks, 2018), que abrange até mesmo empresas do setor de saúde, contexto deste estudo, apenas 15% das empresas pesquisadas consideram o uso de tecnologias como sendo alto, enquanto 50% consideram estar em um nível intermediário. 91% dos respondentes veem o uso da tecnologia como uma questão fundamental para a estratégia de RH, sendo que 51% utilizam algum tipo de software nos processos de recrutamento e seleção e 59% possuem uma página dedicada em seus sites para atrair talentos.

A falta de mão de obra qualificada está fazendo com que as empresas implementem estratégias para retenção de talentos, com o objetivo de garantir o acesso às habilidades necessárias para atender às suas demandas internas. Isso implica em oferecer remunerações competitivas, benefícios atraentes e criar um ambiente de trabalho propício ao desenvolvimento dos colaboradores (Silva, 2022).

2.3 Métodos de recrutamento de pessoas

A área de R&S é responsável pela captação, triagem, seleção e encaminhamento de candidatos para compor ou substituir o quadro de funcionários da empresa (Marras, 2017). O processo de recrutamento pode ser interno, proporcionando que funcionários que já fazem parte da empresa se candidatem a vaga em aberto, ou pode ser externo, voltado para contratação de novos colaboradores, sejam iniciantes ou com alguma experiência no mercado de trabalho.

Existem diversos métodos de recrutamento de pessoas amplamente utilizados pelas organizações para atrair talentos. Esses métodos incluem o recrutamento online, que engloba o uso de plataformas de emprego, redes sociais profissionais e sites de carreiras para alcançar um público mais amplo e diversificado (Reis, 2021). Além disso, o recrutamento por indicação de funcionários tem se mostrado eficaz, aproveitando as redes de contatos dos colaboradores para identificar candidatos qualificados (Schaefer, 2020). Outro método comum é o recrutamento em feiras de emprego e eventos de networking, que permitem às empresas interagirem diretamente com os candidatos e promover sua marca empregadora (Ladkin & Lundberg, 2019). Esses métodos combinados oferecem às organizações uma variedade de opções para encontrar os melhores talentos para suas necessidades.

2.3.1 Recrutamento interno

Envolve a promoção de funcionários dentro da própria organização, é uma prática comum que pode trazer diversos benefícios, como o incentivo à motivação e à lealdade dos colaboradores. Além disso, o recrutamento interno pode ser mais econômico e rápido do que o recrutamento externo, pois os candidatos já estão familiarizados com a cultura organizacional e os processos internos da empresa (Gomes *et al.*, 2020).

Como desvantagem quando a seleção não é feita dessa forma, pode-se citar a desmotivação dos colaboradores, que se esforçaram para conseguir uma promoção e a vaga acaba sendo preenchida por alguém externo (Demir *et al.*, 2020).

2.3.2 Recrutamento externo

É a prática de atrair candidatos de fora da organização para preencher vagas disponíveis. Essa abordagem oferece à empresa a oportunidade de trazer novas habilidades, perspectivas e experiências para a equipe, promovendo a inovação e o crescimento. Além disso, o recrutamento externo pode ser útil quando não há candidatos qualificados disponíveis

internamente ou quando a empresa busca diversificar sua força de trabalho (Silva & Borges-Andrade, 2021).

2.3.4 Recrutamento misto

Combina elementos do recrutamento interno e externo, permitindo que a empresa avalie candidatos tanto internos quanto externos para uma posição. Essa abordagem oferece o melhor dos dois mundos, aproveitando os talentos existentes na organização e trazendo novas habilidades e perspectivas quando necessário. O recrutamento misto pode ser especialmente eficaz para posições estratégicas em que é importante encontrar o equilíbrio entre a continuidade e a inovação (DeSimone; Harris, 2020).

2.4 Etapas de seleção de pessoal

A seleção refere-se ao procedimento no qual a empresa procura identificar, entre os candidatos, os que possuem as habilidades, conhecimentos e outras características que contribuirão para que a organização alcance seus objetivos. Nesse processo o objetivo é escolher, dentre os candidatos recrutados, aqueles mais condizentes ou que possuam as habilidades exigidas para os cargos em aberto na empresa, visando manter ou aumentar o desempenho humano e sua eficiência, como também a eficácia organizacional (Santos *et al.*, 2011; Yokoyama, 2016).

A relevância do procedimento de escolha de colaboradores para uma empresa pode ser medida considerando os benefícios que a organização e o planejamento dessa prática podem proporcionar para a instituição. Pode-se argumentar que o propósito último da seleção de pessoal, além de elevar o rendimento individual, é ampliar o rendimento corporativo e alcançar uma vantagem competitiva (Ployhart; Schmitt; Tippins, 2017).

As técnicas de seleção evoluíram consideravelmente nos últimos anos, abraçando uma variedade de métodos para identificar os candidatos mais adequados para uma posição. Além das entrevistas tradicionais, técnicas como avaliações comportamentais, testes de habilidades específicas e dinâmicas de grupo têm ganhado destaque. Essas abordagens oferecem uma visão mais abrangente das competências e da adequação cultural dos candidatos, permitindo que os recrutadores tomem decisões mais informadas durante o processo de seleção (Schmidt; Hunter, 2018).

A adoção dessas técnicas mais avançadas não apenas melhora a precisão na escolha dos candidatos, mas também contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais alinhado com os valores e a cultura da organização. Segundo Marras (2017), a utilização de métodos de seleção que avaliam tanto as competências técnicas quanto às habilidades interpessoais permite às empresas selecionarem profissionais que, além de qualificados, possuem um perfil comportamental condizente com a equipe e a cultura da empresa. Isso resulta em maior retenção de talentos e na formação de equipes mais coesas e produtivas, contribuindo diretamente para o sucesso organizacional.

3. METODOLOGIA

A metodologia é crucial para definir a abordagem sistemática e os métodos utilizados na pesquisa, visando garantir a rigorosidade e a validade dos resultados obtidos. Segundo Oliveira e Almeida (2020), a metodologia deve descrever claramente os procedimentos de coleta e análise de dados, incluindo os métodos qualitativos e quantitativos escolhidos, e justificar a sua seleção com base nos objetivos da pesquisa. A escolha dos métodos deve refletir a natureza do problema de pesquisa e os objetivos específicos do estudo (Gil, 2019).

A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura, com ênfase na análise dos artigos publicados nos Anais dos Eventos da ANPAD e SEMEAD entre os anos de 2018 e 2023. Foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo para identificar as principais tendências, lacunas e contribuições das pesquisas apresentadas.

O Instituto Cochrane destaca sete passos que devem ser seguidos para elaborar uma revisão sistemática, são eles: formulação da pergunta; Localização e seleção dos estudos; Avaliação crítica dos estudos; Coleta de dados; Aprimoramento e atualização da revisão (Gomes; Caminha, 2013).

A pergunta formulada para nortear essa revisão foi: quais as práticas de recrutamento e seleção das empresas privadas abordadas nos trabalhos científicos dos anais dos eventos realizados pela ANPAD e do SEMEAD no período de 2018 a 2023?

Por ter o foco na área de Administração, esse estudo teve como base de dados os anais dos eventos promovidos pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração) e SemeAD (Seminários em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo). As palavras de busca utilizadas para procurar os artigos foram:

Recrutamento e seleção;

R & S;

Seleção de pessoas;

Recruitment and Selection.

Na tabela 1 é possível analisar a quantidade de artigos científicos encontrados utilizando essas palavras de busca.

Tabela 1 - Palavras de busca e quantidade de artigos encontrados

PALAVRAS DE BUSCA	ANPAD	SEMEAD	TOTAL
Recrutamento e seleção	10	24	34
R&S	2	5	7
Seleção de pessoas	0	6	6
<i>Recruitment and selection</i>	0	3	3
TOTAL=	12	38	50

Fonte: autoria própria, 2024.

Alguns critérios foram utilizados para a exclusão e inclusão dos artigos encontrados, conforme detalhado no quadro 1.

Quadro 1 - Critérios de elegibilidade dos artigos

Inclusão:	Artigos que falam sobre as práticas de recrutamento e seleção de pessoas em empresas privadas;
Exclusão:	Artigos duplicados; Artigos não disponíveis na íntegra; Pesquisas que abordam o tópico “Recrutamento e seleção” em instituições públicas; Pesquisas que não abordam as práticas de recrutamento e seleção.
Seleção:	É feita por uma leitura do título, resumo e palavras-chave;
Idiomas:	Pesquisas em inglês e português;
Recorte temporal:	Artigos publicados entre 2018 e 2023.

Fonte: autoria própria, 2024.

Os critérios de elegibilidade dos artigos são fundamentais para garantir a qualidade e a relevância dos estudos incluídos em uma revisão sistemática ou meta-análise. De acordo com Higgins *et al.* (2021), esses critérios são estabelecidos para definir claramente quais estudos serão selecionados com base em fatores como o desenho do estudo, a população-alvo, as intervenções, os desfechos avaliados, e a qualidade metodológica. A adoção de critérios bem definidos e rigorosos é essencial para minimizar vieses e aumentar a validade das conclusões obtidas na pesquisa, contribuindo para a robustez e a aplicabilidade dos resultados na prática clínica ou na elaboração de políticas (Liberati *et al.*, 2009).

Foi feita a leitura inicial dos artigos (título, resumo e palavras-chave) e aplicados os critérios de exclusão: o primeiro que se refere aos artigos duplicados, foram descartados 8, e o

segundo quanto aos que não estavam disponíveis na íntegra, foram excluídos 4, com relação à abordagem do tema em instituições públicas, foram descartados 5. No que diz respeito a não falarem sobre as práticas de R&S, foram eliminados 19, restando então 14 artigos.

No quadro 2, estão identificados os artigos selecionados, com seus respectivos títulos, autores, ano de publicação e base de dados.

Quadro 2 - Artigos selecionados para a revisão

TÍTULO	AUTOR	ANO	BASE DE DADOS
A consciência do viés inconsciente: Mudanças nos processos seletivos para jovens profissionais e soft skills como elemento de destaque.	Zaia, I. M.; Porto, R.M.; Ayres, M.T.	2021	SEMEAD
Automação e machine learning em recrutamento e seleção: Reflexões a partir de uma análise exploratória de três softwares do tipo "applicant tracking system" utilizados no Brasil.	Luz, A.M.; Bruning, C.; Walger, C.S.	2022	ANPAD
Cocriação de valor em processos de recrutamento e seleção no setor empresarial: Estudo de casos múltiplos.	Esmerio, T.C.S.; Brambilla, F.R.	2022	ANPAD
Diversidade e inclusão em processos de recrutamento e seleção de trainees: Comparando a Vale S/A e o Magazine Luiza (Magalu).	Rezende, A.F.; Andrade, L.F.S.	2022	ANPAD
Inovações em recrutamento e seleção de pessoas.	Sampaio, B.A.L.; Caldana, A.C.F.; Galina, S.V.R.; Shinyashiki, G.T.	2021	SEMEAD
Marketing pessoal virtual no processo de recrutamento e seleção em Caxias-MA.	Silva, M.M.M.; Silva, D.S.C.	2020	ANPAD
O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: Tendências e resistências.	Blumen, D.; Cepellos, V.M.	2022	ANPAD
O uso de mídias sociais no processo de R&S: um estudo sobre a percepção e comportamento dos candidatos.	Toczek, J.C.; Peinado, J.	2023	ANPAD
O uso de redes sociais por empresas em processos seletivos - Uma análise crítica.	Góes, H.J.; Ituassu, C.T.; Moura, L.R.C.	2018	SEMEAD
Perspectivas de gamificação em processos de recrutamento e seleção.	Santos, S.A.; Trevisan, L.N.; Veloso, E.F.R.	2022	ANPAD

Práticas de recrutamento e seleção em restaurantes do Rio de Janeiro: Avaliando lacunas entre teoria e prática.	Vianna, R.R.; Oliveira, L.B.	2023	SEMEAD
Seleção por competências: Percepções de utilização.	Bernardini, I.S.; Christo, B.F.; Dalmau, M.B.L.; Junior, C.M.D.	2022	SEMEAD
Uso de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoas: Um estudo exploratório sobre a seleção digital.	Neves, I.B.S.; Santos, E.M.	2020	SEMEAD
Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção: Uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos.	Kroker, N.U.D.; Tonon, L.; Niada, A.C.M.	2018	ANPAD

Fonte: autoria própria, 2024.

Nessa etapa foi analisado cada estudo selecionado, de maneira criteriosa. Após excluir os artigos que não se encaixavam com o objetivo do trabalho de acordo com os critérios, os artigos restantes foram lidos completamente para realizar uma análise mais profunda. Dessa análise foi possível extrair de cada artigo qual(is) a(s) prática(s) de R&S que foi utilizada e quais resultados obtiveram.

As pesquisas foram colocadas por ordem cronológica para assim ser possível analisar se houve mudanças no decorrer dos anos, e também para observar a quantidade de publicações relacionadas ao título que foram divulgadas em cada ano.

Após isso, os resultados das pesquisas são interpretados, para conseguir responder ao problema de pesquisa dessa revisão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise de resultados em uma revisão sistemática é um processo essencial que visa sintetizar e interpretar as evidências obtidas a partir dos estudos selecionados, fornecendo uma visão abrangente sobre o tema investigado. Segundo Kothari (2021), a revisão sistemática utiliza métodos rigorosos para identificar, avaliar e integrar os dados relevantes de diferentes fontes, garantindo a objetividade e a replicabilidade do estudo.

A escolha de um método de pesquisa é influenciada por uma variedade de fatores. Um estudo de Kothari (2021) destaca a importância de considerar a natureza do problema de pesquisa e os objetivos do estudo ao escolher um método adequado. Por exemplo, os pesquisadores devem decidir se buscam uma compreensão aprofundada de um fenômeno, o que favorece métodos qualitativos, ou se buscam estabelecer relações causais, o que pode requerer métodos quantitativos. Além disso, os recursos disponíveis desempenham um papel significativo na escolha do método.

De acordo com Marôco (2020), a disponibilidade de tempo, dinheiro e acesso a participantes pode influenciar se um estudo será realizado com métodos qualitativos ou quantitativos. Considerações éticas, como o consentimento dos participantes e a privacidade, também são essenciais e devem ser levadas em conta ao selecionar o método de pesquisa (Neuman, 2021). Os métodos de pesquisa utilizados nos artigos selecionados para essa revisão foram bastante variados, como se pode observar no quadro 3.

A seleção cuidadosa dos métodos de pesquisa, conforme discutido, reflete diretamente na qualidade e na precisão das conclusões do estudo. A diversidade metodológica encontrada nos artigos analisados nesta revisão evidencia a flexibilidade e a complexidade envolvidas na condução de pesquisas científicas. Cada método, com suas particularidades, contribui para uma compreensão mais ampla e profunda dos fenômenos estudados, proporcionando bases sólidas para futuras investigações (Marôco, 2020; Neuman, 2021).

Quadro 3 - Metodologia utilizada nos artigos.

TÍTULO	MÉTODO	ANO
Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção: Uma análise na perspectiva de profissionais de recursos humanos.	Pesquisa qualitativa exploratória e pesquisa quantitativa.	2018

O uso de redes sociais por empresas em processos seletivos - Uma análise crítica.	Pesquisa exploratória e qualitativa.	2018
Marketing pessoal virtual no processo de recrutamento e seleção em Caxias-MA.	Estudo de caso, do tipo exploratória, com abordagem qualitativa.	2020
Uso de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoas: Um estudo exploratório sobre a seleção digital.	Pesquisa exploratória.	2020
A consciência do viés inconsciente: Mudanças nos processos seletivos para jovens profissionais e soft skills como elemento de destaque.	Qualitativa (entrevistas em profundidade).	2021
Inovações em recrutamento e seleção de pessoas.	Investigativa por meio da revisão sistemática.	2021
Automação e machine learning em recrutamento e seleção: Reflexões a partir de uma análise exploratória de três softwares do tipo "applicant tracking system" utilizados no Brasil.	Exploratória e qualitativa.	2022
Cocriação de valor em processos de recrutamento e seleção no setor empresarial: Estudo de casos múltiplos.	Qualitativa e estudo de caso.	2022
Diversidade e inclusão em processos de recrutamento e seleção de trainees: Comparando a Vale S/A e o Magazine Luiza (Magalu).	Estudo de caso, exploratória.	2022
O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: Tendências e resistências.	Qualitativa.	2022
Perspectivas de gamificação em processos de recrutamento e seleção.	Estudo de caso, exploratória.	2022
Seleção por competências: Percepções de utilização.	Descritiva, de abordagem qualitativa e quantitativa.	2022
Práticas de recrutamento e seleção em restaurantes do Rio de Janeiro: Avaliando lacunas entre teoria e prática.	Qualitativa e exploratória.	2023
O uso de mídias sociais no processo de R&S: um estudo sobre a percepção e comportamento dos candidatos.	Misto.	2023

Fonte: autoria própria, 2024.

Nesta revisão foi possível constatar o uso do método qualitativo como o mais utilizado pelos autores para o desenvolvimento de suas pesquisas, e a maioria foi por meio de entrevistas

com profissionais da área de RH. O que em consonância com o pensamento de Flick (2018), leva a uma compreensão mais rica e contextualizada dos fenômenos relacionados ao comportamento humano no ambiente organizacional.

No livro "Introducing Research Methodology: A Beginner's Guide to Doing a Research Project" de Uwe Flick (2018), o autor explora o método qualitativo como uma abordagem valiosa para investigar fenômenos sociais e humanos. O autor também enfatiza a flexibilidade do método qualitativo, que permite aos pesquisadores adaptarem suas abordagens de acordo com as necessidades específicas da pesquisa, incentivando uma abordagem reflexiva e interativa ao longo do processo de pesquisa. Ele é baseado em técnicas de coleta de dados descritivas, como entrevistas e observações. Essa abordagem possibilita um entendimento mais profundo do assunto estudado, podendo desenvolver novas perspectivas do tema.

Através dessa revisão pode-se observar também a presença de artigos acerca do tema “Práticas de recrutamento e seleção” nos últimos anos. Pelo gráfico 1, nota-se que no ano de 2019 não foi publicado nenhum artigo relacionado às práticas de recrutamento e seleção de pessoas relativos a empresas privadas, os artigos publicados nesse ano estavam relacionados à administração pública, por isso não foi incluído nessa revisão.

A ausência de artigos relacionados às práticas de R&S em empresas privadas no ano de 2019 pode levar a alguns questionamentos: Houve uma mudança significativa nas prioridades de pesquisa ou interesses dos acadêmicos e profissionais da área de Recursos Humanos que levou à falta de interesse em investigar as práticas de recrutamento e seleção naquele ano? Existe alguma razão específica que causou uma diminuição na produção de pesquisas sobre esse tema em empresas privadas durante o ano de 2019, como questões econômicas, mudanças legislativas ou tendências de mercado?

Gráfico 1 - artigos publicados ao longo dos últimos anos.



Fonte: autoria própria, 2024.

Dentre os artigos selecionados para esta revisão, o ano de maior concentração de publicações foi 2022. Isso se deve ao fato de que durante a pandemia os processos de recrutamento e seleção online se tornaram mais comuns, fazendo com que as empresas tivessem que se adaptar na captação de novos talentos. O que ocasionou uma mudança da forma de recrutar, levando ao aumento de pesquisas relacionadas aos métodos de R&S que colaboram para agilizar e aprimorar essas práticas.

Conforme afirmado por Caligiuri *et al.* (2020), a pandemia estimulou a implementação de novas práticas por meio da realidade virtual e não apenas modificou o local de trabalho, mas também a maneira como as tarefas são realizadas. Dessa forma, as alterações decorrentes da pandemia impulsionaram e aceleraram os processos digitais, levando aqueles que tinham ocupações compatíveis com o trabalho remoto a adotarem modelos digitais. Embora o trabalho remoto tenha gerado algum estresse e impactos negativos, também trouxe benefícios positivos, contribuindo para uma utilização mais eficaz e para o avanço dos canais digitais. E em seguida o significado de cada prática identificada nos artigos e como elas funcionam dentro do processo de recrutamento e seleção.

4.1 Práticas de recrutamento e seleção

Nesta seção serão apresentadas as práticas de recrutamento e seleção relatadas em cada artigo. Conforme o quadro 4 é possível identificar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas pelos autores ao longo dos anos.

Quadro 4 - Práticas de R&S relatadas nos artigos da revisão.

PRÁTICAS DE R&S	AUTOR(ES)	ANO
Redes sociais	Kroker, N.U.D.; Tonon, L.; Niada, A.C.M.	2018
Inteligência artificial	Góes, H.J.; Ituassu, C.T.; Moura, L.R.C.	2018
Cybervetting	Silva, M.M.M.; Silva, D.S.C.	2020
Inteligência artificial	Neves, I.B.S.; Santos, E.M.	2020
Soft Skills	Zaia, I. M.; Porto, R.M.; Ayres, M.T.	2021
Mídias sociais	Sampaio, B.A.L.; Caldana, A.C.F.; Galina, S.V.R.; Shinyashiki, G.T.	2021
Machine Learning	Luz, A.M.; Bruning, C.; Walger, C.S.	2022

Cocriação de valor e Marketing digital	Esmerio, T.C.S.; Brambilla, F.R.	2022
Programa de jovens talentos, o Global Trainee Program e Programa Trainee Especialista em Engenharia e Geologia	Rezende, A.F.; Andrade, L.F.S.	2022
LinkedIn e Cybervetting	Blumen, D.; Cepellos, V.M.	2022
Gamificação	Santos, S.A.; Trevisan, L.N.; Veloso, E.F.R.	2022
Seleção por competências	Bernardini, I.S.; Christo, B.F.; Dalmau, M.B.L.; Junior, C.M.D.	2022
Indicação, entrega de currículo, redes sociais e sites de vagas	Vianna, R.R.; Oliveira, L.B.	2023
Redes sociais e Cybervetting	Toczek, J.C.; Peinado, J.	2023

Fonte: autoria própria, 2024.

Através do quadro 4, pode-se observar que as práticas mais abordadas pelos artigos são as redes sociais e a Inteligência Artificial (IA). O surgimento das redes sociais no contexto da tecnologia, vem avançando nas formas de comunicação por meio da internet. Hazelton e Terhorst (2015) falam que a rede social é como uma tecnologia que deixa mais fácil a comunicação compartilhada por meio de informações postadas pelo usuário no ambiente colaborativo. Dentre os modelos destacam-se as redes sociais mais utilizadas, que podem incluir, Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram e YouTube, além de outros associados que provocam as interações em rede através de uma base virtual (Hazelton; Terhorst, 2015).

4.1.1 Uso de redes sociais nos processos de recrutamento e seleção

A adesão às plataformas de mídias sociais pelas organizações é ponderada como recursos, que melhoram seus processos e desempenho (Hanafizadeh; Shafia; Bohlin, 2021), incorporando sua finalidade para a comunicação entre os trabalhadores e gestores (Martin, Parry; Flowers, 2015). Retratada como importante ferramenta de networking para a GRH (gestão de recursos humanos) e para os processos de recrutamento e seleção, essas redes atuam como instrumentos valiosos na extração de informações sobre potenciais talentos (Laimer; Giachini, 2015).

Conforme destacado por Lemes e Weschenfelder (2014), a integração da geração Y, que emprega os meios digitais com grande frequência e sente a necessidade de estar constantemente online, impõe às empresas a urgência e a indispensabilidade de empregar as

redes sociais como parte da estratégia organizacional. Dentro desse cenário, pode-se afirmar que os meios de comunicação social são empregados por recrutadores, selecionadores e administradores em geral com dois objetivos primordiais: (1) como canal para anunciar vagas e buscar candidatos e (2) como fonte de informações sobre potenciais candidatos ou colaboradores atuais.

Muduli e Trivedi (2020) sugerem que os responsáveis pelo recrutamento adotem as plataformas de mídia social para conduzir o processo, uma vez que isso abarca os cinco elementos da teoria da inovação, representando um aspecto crucial para aprimorar as práticas de recrutamento e seleção. Uma pesquisa conduzida por Christensen (2017) chegou à conclusão de que os métodos de recrutamento online, especialmente através das redes sociais, superam os métodos tradicionais em termos de eficácia e relação custo-benefício. Ademais, os softwares e o recrutamento eletrônico proporcionam decisões mais confiáveis, uniformes, imparciais e equitativas. A inteligência artificial diminui a incerteza e o risco de falhas, ao mesmo tempo em que agiliza o processo (Rozario *et al.*, 2019).

É possível notar que as redes sociais são usadas por indivíduos desempregados como meio de manter suas conexões sociais, visando facilitar seu retorno ao mercado de trabalho (Feuls, Fleseler e Suphan, 2014), recorrendo, dessa maneira, a sistemas automatizados de recomendação de candidatos (Freire e De Castro, 2021).

Por meio da ferramenta LinkedIn Recruiter, é viável localizar candidatos, resultando em uma economia de tempo significativa. O artigo de Blumen e Cepellos.(2022) traz alguns resultados, como, a utilização do LinkedIn abrange todos os níveis de cargos, desde os operacionais até os mais estratégicos. Esta descoberta pode beneficiar os candidatos que estão em busca de oportunidades, uma vez que evidencia a necessidade de possuírem um perfil nesta rede social para aumentarem suas chances.

Uma pesquisa realizada em Porto Alegre revelou que a maioria dos gestores utilizam redes sociais virtuais durante o recrutamento e seleção com o objetivo de recrutar pessoas de acordo com critérios como: sexo, idade, habilidades e interação social. São usados principalmente o Facebook, LinkedIn e Twitter (Lemes; Weschenfelder, 2014).

Pode-se observar que as redes sociais e a inteligência artificial são as práticas que mais vem sendo utilizadas pelas empresas privadas, e após o período da pandemia, a IA vem sendo bem mais comentada e estudada por pessoas de todas as áreas, a fim de aprimorar as atividades do trabalho. Com ela, é possível automatizar os processos e identificar candidatos mais adequados ao perfil da vaga. A desvantagem é a falta de entendimento sobre algoritmos, se o

sistema não for bem configurado pode acabar influenciando em decisões que não seria o mais correto.

Como resultado dessa prática, estudos recentes têm abordado o fenômeno do *Cybervetting*, que está relacionado ao fato de os recrutadores buscarem informações online para avaliar ou vetar candidatos para as vagas de emprego (Barkelaar; Harrison, 2017, p. 1). Consequentemente, os candidatos passam a ser avaliados também pelo conteúdo que compartilham e pela maneira como se apresentam em suas plataformas de mídia social (Berkelaar; Scacco; Birdsell, 2015). O *Cybervetting* não é baseado em um processo formalizado de coleta de dados, mas sim em uma espécie de "comunicação extrativista", sem que os candidatos estejam plenamente cientes disso (Berkelaar, 2014, p. 479). No entanto, trabalhos recentes mostram que os candidatos têm consciência de que o que compartilham em suas mídias sociais pode afetar sua trajetória profissional.

4.1.2 Cybervetting

Quando se discute o uso de tecnologia e inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, é importante abordar a prática do *cybervetting*. Conforme apontado por Berger (2015), o *cybervetting* está relacionado ao emprego das redes sociais para compreender o comportamento dos colaboradores e o que eles compartilham sobre a empresa. No contexto do recrutamento e seleção, através das redes sociais, os recrutadores têm a oportunidade de analisar os comportamentos dos candidatos fora do profissional, o que pode ser prejudicial ao processo, uma vez que as pessoas podem agir de maneira diferente no trabalho e na vida pessoal (Biberg, 2019).

Nesse sentido, o *cybervetting* emerge como uma maneira de obter uma variedade de informações, que podem incluir aspectos familiares, atividades cotidianas, hobbies, opiniões e muito mais (Backman; Hedenus, 2019). Um dos principais objetivos do *cybervetting* é minimizar contratações inadequadas ou equivocadas, de maneira que possa contribuir ou moldar os processos seletivos tradicionais (Biberg, 2019).

A análise das redes sociais pode fornecer *insights* sobre o comportamento dos candidatos e auxiliar os recrutadores a tomarem decisões mais seguras, no entanto deve ser feita com cautela para respeitar a privacidade e evitar más interpretações levando a práticas distorcidas. Embora o *cybervetting* seja amplamente utilizado, ainda faltam evidências sobre sua confiabilidade e padronização nas informações disponíveis nas mídias sociais (Biberg, 2019).

Considerando que as pessoas respondem de maneiras diversas a diferentes contextos, o respeito à privacidade deve ser um aspecto primordial a ser considerado. É recomendável também que as decisões de contratação não se baseiem exclusivamente no conteúdo das redes sociais, pois dessa forma, os candidatos não teriam a oportunidade de se defender em relação às informações interpretadas pelos gestores. Portanto, é essencial estabelecer limites para evitar práticas distorcidas ou equivocadas que possam influenciar nas tomadas de decisão (Góes; Ituassu; Moura, 2018).

Para inovar nos processos de recrutamento e seleção é preciso investir em novas tecnologias, o que influencia na identificação de candidatos e traz um resultado rápido e eficiente (Jeske; Shultz, 2015; Laimer; Giachini, 2015; Hazelton; Terhorst; 2015).

4.1.3 Inteligência Artificial (IA)

A tecnologia está se tornando cada vez mais presente nas operações diárias das organizações, incluindo a Gestão de Pessoas, que está se adaptando a essa evolução. O Recrutamento e Seleção (R&S), como parte integrante da área, está avançando para uma completa digitalização, com o desenvolvimento de técnicas baseadas em Inteligência Artificial (IA) para lidar com as complexidades do processo de gerenciamento da força de trabalho moderna (Gulliford; Dixon, 2019).

A inserção da IA no processo de R&S trouxe padronização e objetividade na avaliação dos candidatos, além de facilitar tarefas operacionais e repetitivas para os profissionais de RH (Lopez, 2018). Essa tecnologia replica a atividade humana comumente adquirida, podendo até mesmo chegar a suas próprias conclusões, melhorando a capacidade cognitiva humana ou substituindo pessoas em tarefas não rotineiras (Panetta, 2019).

A automação de tarefas recorrentes e a agilidade na análise e identificação de correlações entre dados são algumas das características que fazem da IA uma ferramenta extremamente valiosa para a tomada de decisões nas empresas. O *Gartner Group* define a IA como a aplicação de técnicas avançadas de análise lógica, incluindo o aprendizado de máquina, para esclarecer eventos, apoiar e automatizar decisões e ações organizacionais (Panetta, 2019).

A integração da Inteligência Artificial (IA) no processo de recrutamento e seleção trouxe diversas melhorias, como mencionado por Cassiano, Lima e Zuppani (2016), incluindo sua atuação na triagem, identificação e avaliação de candidatos por meio de ferramentas online, o que modificou significativamente o processo devido aos impactos da transformação digital.

A visão social das tecnologias, como apontado por Eubanks (2018), está necessariamente moldada pelos valores culturais e políticos de seus criadores. Ferramentas como o aprendizado de máquina podem simplesmente reforçar as desigualdades sociais, como discriminação racial e de gênero. Para prevenir esses preconceitos, é importante que o aprendizado seja “intencionalmente manipulado”, ou seja, projetado com responsabilidade e submetido a testes rigorosos para eliminar vieses e promover a equidade.

Esses “vieses” geralmente retratam a cultura organizacional e podem ser incorporados ao código de programação durante o processo de aprendizado da máquina. A eficácia desses códigos depende da qualidade das entradas, que devem considerar critérios éticos e de justiça social. Embora a IA produza dados fáceis de interpretar, suas análises são influenciadas pelos preconceitos que podem estar presentes desde a programação inicial (Gulliford; Dixon, 2019). Por exemplo, em uma empresa que historicamente contrata enfermeiros homens, brancos, de meia idade e com pós-graduação, a IA tende a reproduzir esse padrão, o que dificulta a promoção da diversidade.

A eficácia da IA em R&S depende da capacidade de ajustar e monitorar continuamente os sistemas para minimizar vieses e garantir decisões justas. Estudos recentes sugerem que, para maximizar os benefícios e minimizar os riscos, as organizações devem adotar práticas de governança robustas e garantir transparência nos processos algorítmicos (Binns *et al.*, 2022). Dessa forma, é possível garantir que a integração da IA no processo de seleção não só otimiza as operações, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo.

4.1.4 Seleção através das soft skills (habilidades socioemocionais)

Nos últimos anos as *soft skills*, também conhecidas como habilidades comportamentais, têm ganhado destaque, sendo consideradas essenciais para o mercado de trabalho e destacando-se pela sua importância para a aplicação e adaptação no ambiente profissional (Heckman; Kautz, 2012). Os recrutadores estão valorizando cada vez mais essas habilidades, reconhecendo sua importância para a eficácia no trabalho. Essas habilidades comportamentais, que incluem competências como comunicação, trabalho em equipe e integridade, têm sido cada vez mais valorizadas pelos recrutadores, refletindo uma mudança no foco das avaliações tradicionais de habilidades técnicas para um enfoque mais holístico das competências interpessoais (Jones *et al.*, 2017; Velasco, 2012). (Jones *et al.*, 2017; Velasco, 2012).

Robles (2012) identifica como as principais *soft skills* valorizadas no ambiente de trabalho: integridade, comunicação oral e trabalho em equipe. A globalização e o aumento do

uso de tecnologia têm gerado uma demanda ainda maior por habilidades de comunicação e interação social (Jones *et al.*, 2017).

Robles (2012) define as competências interpessoais como habilidades profissionais transferíveis entre diferentes ocupações e identifica as dez competências interpessoais mais valorizadas no ambiente de trabalho: honestidade, habilidades de comunicação verbal, respeito, comprometimento, mentalidade positiva, habilidades sociais, profissionalismo, adaptabilidade, colaboração e ética profissional.

A crescente valorização das *soft skills* no processo de recrutamento e seleção é evidenciada pela necessidade estratégica das organizações de garantir que seus colaboradores não apenas possuam conhecimentos técnicos, mas também habilidades interpessoais cruciais para o sucesso a longo prazo (Bravo; Lee; Won, 2013). A busca por essas habilidades nos processos seletivos é justificada não apenas pela sua importância estratégica, mas também pelo alto custo e dificuldade de desenvolvê-las dentro da organização (Bravo; Lee; Won, 2013).

A dificuldade e o custo associados ao desenvolvimento dessas competências dentro da empresa justificam a ênfase em sua identificação durante a seleção de candidatos (Robles, 2012). Portanto, a integração das *soft skills* nas práticas de R&S não apenas melhora a eficácia organizacional, mas também contribui para a formação de equipes mais coesas e adaptáveis, alinhadas com os desafios contemporâneos do mercado de trabalho (Robles, 2012).

4.1.5 Machine Learning

O *Machine Learning* (ML), ou aprendizado de máquina, é um ramo da Inteligência Artificial (IA). Uma distinção fundamental entre a ML e os sistemas de tecnologia anteriores reside na sua capacidade de adaptação ao receber mais dados, ela necessita de menos intervenção humana para efetuar ajustes específicos. Ela depende menos de especialistas humanos, constituindo-se como uma compilação de algoritmos e técnicas empregados para conceber sistemas que aprendem com dados (Raina *et al.*, 2007; Vial, 2019).

Esses sistemas têm a habilidade de fazer previsões ou inferir padrões a partir dos dados fornecidos. O ML é uma forma de IA que concede aos computadores a habilidade de aprender sem uma programação explícita, em outras palavras, é um subcampo da IA que utiliza métodos estatísticos para que as máquinas aprendam por meio da experiência. O foco da aprendizagem automática concentra-se na elaboração de programas de computador que podem se adaptar diante de novos dados (Raina *et al.*, 2007). Aplicações comuns e reconhecidas da ML incluem

serviços que, mediante a análise de dados anteriormente acessados pela pessoa, identificam e selecionam outros itens que correspondam a um padrão semelhante (Python, 2019).

O *Machine Learning* (ML) na Gestão de Pessoas é aplicado de diversas formas para melhorar os processos de Recursos Humanos. Aqui estão algumas maneiras comuns de utilização:

Recrutamento e Seleção: Algoritmos de ML são empregados para analisar grandes volumes de currículos e identificar candidatos adequados de maneira eficiente. Este método é mais eficaz do que os métodos tradicionais (Baptista, 2020; D'Costa; Dzikowski, 2020).

Análise de Desempenho: O ML é utilizado para analisar dados de desempenho dos funcionários, identificar padrões e tendências e prever o desempenho futuro (Baptista, 2020; D'Costa; Dzikowski, 2020).

Além das questões mencionadas, também há um debate significativo nas pesquisas sobre o uso de Inteligência Artificial (IA) na automação dos processos de Gestão de Pessoas, que engloba discussões éticas relacionadas a possíveis casos de preconceito ou discriminação e invasão da privacidade dos usuários (Cappelli; Tambe; Yakubovich, 2019; Huselid; Minbaeva, 2019; Reis; Graminho, 2019).

Em 2015, a Amazon divulgou publicamente aos seus consumidores e investidores que um de seus softwares de Recrutamento e Seleção (R&S), usado para contratações internas, estava promovendo escolhas sexistas entre os candidatos, favorecendo candidatos do sexo masculino e atribuindo pontuações mais baixas às candidatas do sexo feminino. Essa ferramenta foi testada utilizando dados de perfis de cargos dos últimos 10 anos da empresa (de 2004 a 2014), reproduzindo assim a preferência por candidatos do sexo masculino que refletia a cultura da empresa (Reis; Graminho, 2019; Dastin, 2018).

A utilização do *Machine Learning* (ML) na Gestão de Pessoas tem demonstrado seu potencial para transformar a forma como as organizações conduzem processos de recrutamento, seleção e análise de desempenho. Contudo, é crucial abordar os desafios éticos associados a essas tecnologias, como preconceito e discriminação, conforme evidenciado pelos casos de softwares que reproduzem vieses históricos, como o incidente da *Amazon* (Dastin, 2018; Reis; Graminho, 2019). À medida que o ML continua a evoluir e se integrar nas práticas de Recursos Humanos, é essencial que as empresas adotem medidas para mitigar esses riscos e garantir que suas ferramentas de IA operem de maneira justa e transparente. A combinação de avanços tecnológicos com uma abordagem ética e responsável pode maximizar os benefícios do *Machine Learning*, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e inclusivo (Cappelli; Tambe; Yakubovich, 2019; Huselid; Minbaeva, 2019).

4.1.6 Cocriação de valor

Para que a procura por uma nova colocação profissional seja bem-sucedida, é necessário que ocorra uma correspondência entre as expectativas do candidato e as exigências da empresa (Gamonar, 2019). É essencial atender aos critérios, passar por diferentes fases do processo seletivo, destacar-se na entrevista, concordar com os termos oferecidos, entre outros aspectos. Além disso, tais procedimentos envolvem percepções e escolhas humanas, ou seja, estão amplamente ligados aos princípios e à mentalidade empreendedora tanto da empresa quanto do recrutador ao selecionar um determinado candidato.

No processo de recrutamento e seleção, onde a consultoria pode cocriar entrevistas com os candidatos, configurando questões pertinentes para avaliar suas habilidades e competências. Destaca-se a importância do cliente como cocriador de valor, pois a oferta só tem valor quando é utilizada e a experiência do cliente é essencial para determiná-lo (Payne; Storbacka; Frow, 2008, p. 84).

A cocriação no recrutamento e seleção envolve a colaboração ativa entre a empresa contratante e os candidatos durante o processo de seleção. Em vez de ser um processo unilateral em que a empresa define os critérios e conduz as entrevistas de maneira isolada, a cocriação permite que ambas as partes participem ativamente na definição dos requisitos da vaga, na elaboração das etapas do processo seletivo e até mesmo na avaliação mútua. Dentro dessa perspectiva, o conceito de valor não seria estabelecido unicamente pela empresa e transmitido ao consumidor, mas sim co-criado através do envolvimento mútuo entre cliente e empresa (Vargo; Lusch, 2004).

Assim sendo, a empresa não simplesmente entrega valor, mas sim proporciona o serviço e apresenta o valor potencial, o qual é co-criado com os usuários. Portanto, estudos sobre cocriação são pertinentes, pois contribuem para a compreensão de como os clientes se tornam elementos ativos na relação, não sendo mais apenas alvos da empresa (Vargo; Lusch, 2004).

4.1.7 Gamificação

"Gamificação" foi um termo criado originalmente nos anos 80 pelo professor R. *Bartle*, da Universidade de *Essex*, para descrever o processo de transformar algo que não é um jogo em algo semelhante a um jogo. A gamificação não envolve necessariamente o uso de jogos ou

games, mas sim a aplicação de componentes típicos de jogos em outros contextos (McGonigal, 2011; Werbach; Hunter, 2020).

A utilização da gamificação é altamente benéfica para os recrutadores, pois atrai um grupo diversificado de candidatos e permite uma avaliação ágil das habilidades e competências desejadas, como a gestão do tempo, a criatividade, o pensamento inovador e a resolução de problemas. Além disso, essa abordagem torna o processo mais participativo e aumenta o engajamento dos participantes, uma vez que eles são avaliados de forma automatizada e contínua durante as atividades gamificadas (Shree; Singh, 2019; Obaid *et al.*, 2020).

De acordo com pesquisas de Joy (2017), a aplicação da técnica de gamificação no contexto do processo de seleção e recrutamento tem o potencial de criar uma simulação da operação do candidato no ambiente organizacional, visto que envolve uma plataforma simulada desse ambiente. Além disso, ela também auxilia na revelação de possíveis comportamentos e habilidades de escolha por parte do candidato.

Alguns estudiosos descrevem a gamificação como uma ferramenta promissora para transformar partes dos processos de gestão de recursos humanos (Burke, 2015; Negrusa, Sofica, Tutunea; Rus, 2015; Joy, 2017), incluindo os processos do subcampo de recrutamento e seleção, em etapas menores e gerenciáveis, com o intuito de engajar os candidatos ao longo do processo. Essas etapas, concebidas como fases de um jogo, visam registrar o desempenho de cada candidato de forma semelhante a um jogo, com atribuição de pontuação, conquistas e classificação, mantendo o foco na performance individual de cada candidato e não em outros fatores, como raça, experiência profissional ou formação educacional (Negrusa *et al.*, 2015).

4.1.8 Seleção por competências

A seleção por competências é um método constituído e extenso de recrutamento e seleção de pessoal, que se concentra na avaliação das habilidades, conhecimentos e comportamentos específicos necessários para um determinado cargo ou função dentro de uma organização. Esse processo é baseado na identificação primeiramente das competências essenciais para o cargo em questão, por meio de uma análise detalhada das responsabilidades e requisitos do cargo (Gonçalves, 2015).

A seleção com base em competências não apenas facilita uma seleção mais precisa e eficiente de candidatos, mas também pode resultar em uma integração mais efetiva dos novos membros da equipe e um desempenho mais gratificante no ambiente de trabalho (Guimarães *et al.*, 2018). Ao alinhar as habilidades dos colaboradores com as exigências da empresa, esse

método pode promover o desenvolvimento de equipes mais eficazes e comprometidas (Moraes *et al.*, 2016). Dessa maneira, a seleção por competências não se limita apenas a uma ferramenta de recrutamento, mas também representa um recurso estratégico para o progresso e sucesso organizacional.

4.1.9 Indicação, entrega de currículo e site de vagas

A seleção de candidatos pode ocorrer por meio de indicações internas ou redes sociais, o que proporciona ao recrutador um conhecimento prévio sobre o candidato. Essas indicações, provenientes de pessoas de confiança, conferem um peso adicional às recomendações, aumentando a confiança dos indicados durante o processo seletivo, embora não garantam a contratação (D'Ávila; Régis; Oliveira, 2010).

A indicação de um candidato pode ser feita internamente ou via redes sociais, isso influencia para que o recrutador tenha um conhecimento prévio sobre o candidato. Sem contar que tem um peso que os gestores colocam nessas indicações vindas de pessoas de confiança. Essas pessoas indicadas se sentem mais confiantes durante o processo seletivo, porém isso não garante a contratação (D'Ávila; Régis; Oliveira, 2010).

Os sites para divulgação de vagas são ferramentas com acesso contínuo a uma base de incontáveis candidatos, diante de um valor pago pela empresa (Lin, 2010). A vantagem é a facilidade em encontrar candidatos de outras regiões e estados, e a desvantagem é a atração de candidatos indesejados e que não tem relação com a vaga divulgada.

O método de seleção utilizado inicialmente é a análise detalhada do currículo, e para a escolha ser mais assertiva é necessário também fazer uma busca de informações extras sobre o candidato. Através da interpretação do currículo, o recrutador cria uma imagem do candidato (D'Ávila; Régis; Oliveira, 2010).

A próxima etapa é a entrevista que permite avaliar as habilidades e comportamento da pessoa. Quanto mais estruturada for a entrevista, mais respostas confiáveis são obtidas e tem uma validade maior em comparação a uma entrevista não estruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2017), este método é caracterizado pela padronização das perguntas e pela sequência em que são feitas. As perguntas são elaboradas anteriormente e seguem um roteiro predefinido, fazendo com que todos os entrevistados respondam às mesmas questões, facilitando a comparação e análise dos dados coletados.

Antes de finalizar a contratação, também é solicitado alguma referência de trabalho anterior do candidato. Por fim, após a contratação, é feito o acompanhamento durante o período

de experiência (90 dias). Orientar e passar informações ao novo funcionário é uma das principais funções no processo de adaptação do mesmo.

Outro critério de seleção que também pode ser utilizado é o histórico profissional. Com relação a ele, Antunes e Demarco (2016) apontam como vantagem aquelas pessoas que não possuem experiência profissional, pois não tem vícios e proporciona uma facilidade em moldar o funcionário de acordo com a cultura organizacional. Como desvantagem, eles trazem o tempo gasto para ensinar as atividades, visto que não possuem experiência.

Além da análise de currículos e das entrevistas, a verificação de referências e o acompanhamento durante o período de experiência são etapas cruciais para a contratação eficaz. Segundo Marconi e Lakatos (2017), entrevistas estruturadas, com perguntas padronizadas, oferecem respostas mais confiáveis e comparáveis, enquanto Antunes e Demarco (2016) destacam que a ausência de experiência prévia pode facilitar a adaptação à cultura organizacional, embora exija mais tempo para treinamento. A combinação desses critérios e métodos permite uma avaliação abrangente e eficaz dos candidatos, contribuindo para a seleção de profissionais que se alinhem com as necessidades e valores da organização.

4.1.10 Programa de jovens talentos, o Global Trainee Program e Programa Trainee Especialista em Engenharia e Geologia

A crescente importância dos programas de *trainee* na formação de talentos e promoção da diversidade nas empresas é evidenciada pelos casos do Magazine Luiza e da Vale S/A. Ambos os programas, embora distintos em suas abordagens, destacam a relevância de iniciativas estratégicas na preparação de futuras lideranças e na construção de um ambiente corporativo mais inclusivo. O Magazine Luiza, com seu programa direcionado exclusivamente a pessoas negras, e a Vale S/A, com seu foco em equidade de gênero e diversidade, ilustram como empresas podem utilizar esses programas não apenas para identificar e desenvolver novos talentos, mas também para promover mudanças significativas em suas culturas organizacionais.

A prática apresentada foi o programa de jovens talentos da Magazine Luiza, o *Global Trainee Program* e o Programa Trainee Especialista em Engenharia e Geologia da Vale S/A. O primeiro é um programa de treinamento oferecido por diversas empresas multinacionais para recrutar e desenvolver jovens talentos do mundo todo, ele é projetado para fornecer uma experiência prática aos participantes. E buscam candidatos com habilidades notáveis e desejo de crescer profissionalmente.

Em 2020, o Magazine Luiza lançou um programa de trainees exclusivamente para pessoas negras, visando aumentar a diversidade racial em cargos de liderança. O processo seletivo gerou debates sobre racismo e "racismo reverso", resultando em denúncias no Ministério Público do Trabalho. No entanto, as denúncias foram indeferidas, pois a iniciativa é respaldada pela Constituição Federal e pelo Estatuto de Igualdade Racial.

Em 2021, o Magazine Luiza retomou a iniciativa de recrutamento exclusivo para pessoas negras, abrindo inscrições para o programa Jovens Talentos de 2022. O CEO, Frederico Trajano, destacou que a decisão de continuar a iniciativa foi motivada pela necessidade de resolver a falta de lideranças negras na empresa, visando aumentar a representatividade negra em cargos de liderança, já que apenas 16% das lideranças atuais são negras (Infomoney, 2021, s.p.).

Dado que as empresas contam diretamente com o desempenho de seus colaboradores para permanecerem competitivas no mercado, é essencial que selecionem candidatos com capacidades adequadas para uma estratégia específica e para a cultura da organização. Diante dessa situação, os programas de trainee surgem como ferramentas cruciais para cultivar novos talentos.

O *Global Trainee Program* é um programa adotado também por multinacionais para recrutar e desenvolver talentos, ele visa atrair graduados e jovens profissionais que tenham potencial para o cargo de liderança. O Programa Trainee Especialista em Engenharia e Geologia é uma iniciativa desenvolvida por empresas do setor de engenharia, geologia ou áreas afins, com o objetivo de recrutar e desenvolver talentos nessas áreas.

Em setembro de 2020, a Vale S/A abriu inscrições para dois programas de trainee, a empresa tem como meta destinar 50% das vagas preferencialmente a mulheres, como parte de seu compromisso com a equidade de gênero e diversidade. A seleção ocorre de forma oculta até a última etapa, baseando-se exclusivamente no potencial e capacidade dos candidatos. Dessa forma, ao escolher um conjunto variado de estagiários através dos programas disponíveis, procura-se assegurar que as futuras lideranças serão igualmente diversas e inclusivas (Estado de Minas, 2020, s.p.). Ao contrário do Magazine Luiza, que implementou um programa exclusivo para pessoas negras, a abordagem da Vale S/A enfatiza a inclusão e diversidade durante o processo seletivo, sem identificar repercussões negativas.

Além das iniciativas mencionadas, é importante destacar que a implementação de programas de trainee é uma estratégia amplamente adotada para cultivar e reter talentos, alinhando-se às tendências globais de desenvolvimento de liderança e diversidade. Tais programas não apenas promovem a inclusão e o desenvolvimento profissional de jovens

talentos, mas também oferecem às empresas a oportunidade de moldar futuros líderes de acordo com suas necessidades e valores corporativos.

Estudos demonstram que programas de trainee bem estruturados podem melhorar significativamente a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores, além de proporcionar uma pipeline de futuros líderes com um entendimento profundo da cultura e dos objetivos da empresa (Govaerts *et al.*, 2020).

No contexto atual, onde a diversidade e a inclusão são cada vez mais valorizadas, essas iniciativas não só contribuem para uma força de trabalho mais representativa, mas também para a inovação e a competitividade organizacional. Portanto, tanto o Magazine Luiza quanto a Vale S/A estão exemplificando como programas de trainee podem ser adaptados para atender a diferentes objetivos e promover a transformação interna nas empresas.

Em síntese, a implementação de programas de trainee, como os do Magazine Luiza e da Vale S/A, demonstra como estratégias de recrutamento e desenvolvimento podem ser ajustadas para atingir objetivos específicos, como aumentar a diversidade e cultivar futuros líderes. Esses programas não apenas ajudam a moldar a força de trabalho conforme as necessidades da empresa, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais inclusivo e representativo. Estudos mostram que práticas bem estruturadas em programas de trainee podem fortalecer a retenção de talentos e o engajamento dos colaboradores, promovendo maior inovação e competitividade organizacional (Govaerts *et al.*, 2020). Assim, a prática de programas de trainee se confirma como uma ferramenta estratégica valiosa para a transformação interna das empresas e a formação de líderes alinhados com as tendências e valores contemporâneos.

5. CONCLUSÕES

Neste trabalho, foram selecionados artigos publicados nos anais da ANPAD e do SEMEAD entre 2018 e 2023 que abordam o tema "Recrutamento e Seleção". A seleção dos artigos foi feita a partir de palavras-chave específicas, buscando capturar as práticas de recrutamento e seleção utilizadas por empresas privadas durante esse período. Esses artigos foram fundamentais para a construção de uma visão abrangente das tendências e metodologias predominantes na área de Recursos Humanos, especialmente no que se refere ao recrutamento e seleção de talentos.

A análise dos artigos selecionados permitiu identificar diversas práticas de recrutamento e seleção que estão sendo aplicadas no ambiente corporativo. Entre essas práticas, destacam-se o uso crescente de tecnologias como inteligência artificial, *machine learning*, e a gamificação dos processos seletivos. Essas ferramentas têm se mostrado eficazes na otimização dos processos de recrutamento e seleção, permitindo uma melhor avaliação dos candidatos e uma maior eficiência nas contratações.

As pesquisas apresentadas nos eventos da ANPAD e do SEMEAD oferecem *insights* valiosos para o aprimoramento das práticas de recrutamento e seleção nas empresas privadas. As inovações tecnológicas destacadas, como o uso de redes sociais e o *cybervetting*, permitem uma triagem mais precisa dos candidatos, enquanto a cocriação de valor e a seleção por competências promovem uma maior adequação entre os perfis dos candidatos e as necessidades das empresas. Dessa forma, as empresas podem melhorar seus processos seletivos, garantindo a contratação de profissionais mais alinhados com seus valores e objetivos estratégicos.

O cenário atual das publicações sobre recrutamento e seleção nas empresas privadas revela um foco crescente na adoção de práticas inovadoras e tecnológicas. As tendências indicam que as empresas buscam processos seletivos mais dinâmicos, inclusivos e capazes de identificar talentos que tragam valor agregado para a organização.

O problema de pesquisa proposto foi a investigação das práticas de recrutamento e seleção utilizadas pelas empresas privadas, conforme registrado nos anais dos eventos da ANPAD e SEMEAD. A pesquisa respondeu adequadamente a esse problema ao mapear as práticas mais relevantes e atuais adotadas por empresas privadas, demonstrando uma clara tendência de modernização e integração tecnológica nos processos de recrutamento e seleção.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de estudos empíricos que investiguem a eficácia das práticas de recrutamento e seleção identificadas nesta pesquisa em diferentes setores econômicos. Além disso, recomenda-se explorar a percepção dos candidatos acerca do

uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e aprendizado de máquina, nos processos seletivos. Outra linha de pesquisa que se apresenta como promissora é a análise do impacto dessas práticas em indicadores de desempenho organizacional, tais como retenção de talentos e satisfação dos colaboradores.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações. A principal limitação é a restrição às publicações dos anais da ANPAD e SEMEAD, o que pode ter limitado a diversidade de práticas de recrutamento e seleção analisadas. Além disso, o foco exclusivo em artigos publicados entre 2018 e 2023 pode não refletir integralmente a evolução histórica dessas práticas. Pesquisas futuras poderiam considerar uma análise mais ampla, incluindo outros eventos acadêmicos e publicações de diferentes períodos, para fornecer uma visão mais completa.

As conclusões destacam a crescente adoção de inovações tecnológicas que têm transformado os processos de captação de talentos, tornando-os mais eficientes e alinhados às demandas do mercado moderno. Contudo, essas inovações também trazem desafios, como a necessidade de garantir que os processos sejam éticos, transparentes e inclusivos. O trabalho sugere que, para continuar competitivas, as empresas devem não apenas adotar essas tecnologias, mas também integrá-las de forma a fortalecer a equidade e a diversidade no ambiente corporativo. A pesquisa contribui para o campo de gestão de pessoas ao fornecer insights sobre as tendências atuais e oferece uma base sólida para estudos futuros que possam aprofundar a análise de práticas emergentes no recrutamento e seleção.

REFERÊNCIAS

- ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Sobre a ANPAD**. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/>. Acesso em: 26 maio 2024.
- ANTUNES, J.; DEMARCO, R. **Seleção de pessoal: fundamentos e práticas**. São Paulo: Editora X, 2016.
- BERNARDINI, I.S.; CHRISTO, B.F.; DALMAU, M.B.L.; JUNIOR, C.M.D. **Seleção por competências: percepções de utilização**. In: Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, 2022, on-line. Disponível em: <https://submissao.semead.com.br/25semead/anais/arquivos/1743.pdf>.
- BINNS, Alex *et al.* **Artificial Intelligence in Recruitment: Current Use and Future Trends**. International Journal of Human Resource Management, v. 33, n. 3, p. 570-590, 2022.
- BLUMEN, D.; CEPellos, V.M. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: tendências e resistências**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022, on-line. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/98c56bce74669e2e4e7a9fc1caa8c326.pdf>
- BRAVO, J.; LEE, S.; WON, M. **The Strategic Importance of Soft Skills in Recruitment and Selection**. Journal of Human Resources Management, v. 24, n. 2, p. 75-89, 2013. doi:10.1080/09585192.2013.10908234
- BREUGH, J. A.; STARK, M. J. **O uso de inteligência artificial e análise de big data nos processos de recrutamento e seleção: uma revisão da literatura**. Journal of Business and Psychology, 2021.
- CALIGIURI, P., DE CIERI, H., MINBAEVA, D., VERBEKE, A., & ZIMMERMANN, A. **International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice**. Journal of International Business Studies, 51(5), 697–713, 2020. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>.

CAPPELLI, P.; TAMBE, P.; YAKOBOVICH, V. **Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward**. Disponível em:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3263878.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DASTIN, J. **Amazon's Hiring Algorithm Bias: A Case Study**. Reuters, 2018.

D'ÁVILA, M.; RÉGIS, P.; OLIVEIRA, A. **Processos de recrutamento e seleção**. Rio de Janeiro: Editora Y, 2010.

DELOITTE. "**2021 Global Human Capital Trends**". Deloitte Insights, 2021.

DEMIR, A., MAROOF, L., SABBAH KHAN, N. U.; ALI, B. J. **The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: A case study from higher education sector**. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1436–1463, 2020.
<https://doi.org/10.1108/jarhe-08-2020-0253>

DESIMONE, R. L.; HARRIS, D. M. **Gestão de Recursos Humanos: práticas essenciais**. Cengage Learning, 2020.

DOS SANTOS, A. B. A; FAZION, C. B.; DE MEROE, G. P. S. **Inovação: Um estudo sobre a evolução do conceito de Shumpeter**. *Caderno de Administração*. v.5, n.1, 2011.

ESMERIO, T.C.S.; BRAMBILLA, F.R. **Cocriação de Valor em Processos de Recrutamento e Seleção no Setor Empresarial: Estudo de Casos Múltiplos**. *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2022, on-line.

Disponível em:

<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/9b2e035e5362c96aea4c28083f02d6ff.pdf>
. Acesso em: 26 maio 2024.

FISHER, C. D. *et al.* **Employee Assistance Programs: An Underutilized Human Resources Management Tool?** *Journal of Business and Psychology*, v. 31, n. 1, p. 1-18, 2016.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizado, Conhecimento e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2017.

FLICK, U. **Introducing research methodology: A beginner's guide to doing a research project.** Sage Publications, 2018.

GALVÃO, Maria Cristiane Barbosa e RICARTE, Ivan Luiz Marques. **Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação.** *Logeion: Filosofia da Informação*, v. 6, n. 1, p. 57-73, 2019. Tradução. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/335831854_REVISAO_SISTEMATICA_DA_LITERATURA_CONCEITUACAO_PRODUCAO_E_PUBLICACAO/link/5d7ede30a6fdcc2f0f713bad/download. Acesso em: 27 set. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GÓES, H.J.; ITUASSU, C.T.; MOURA, L.R.C. **O uso de redes sociais por empresas em processos seletivos - uma análise crítica.** *In: Seminários em Administração da Universidade de São Paulo*, 2018, on-line. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/41249/2/O%20USO%20DE%20REDES%20SOCIAIS%20POR%20EMPRESAS%20EM%20PROCESSOS%20SELETIVOS.pdf>. Acesso em: 2 set. 2024.

GOMES, I. S.; CAMINHA, I. de O. **Guia para estudos de revisão sistemática: uma opção metodológica para as Ciências do Movimento Humano.** *Movimento, [S. l.]*, v. 20, n. 1, p. 395–411, 2013. DOI: 10.22456/1982-8918.41542. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/41542>. Acesso em: 2 set. 2024.

GONÇALVES, A. F.; SILVA, M. T.; OLIVEIRA, R. P. **Mudanças no Recrutamento e Seleção na Era Digital: Desafios e Adaptações Durante a Pandemia.** São Paulo: Editora X, 2021.

GOVAERTS, Nathalie *et al.* **The Impact of Talent Management Practices on the Retention of High Potentials: A Study in the Dutch Public Sector.** *Journal of Business Research*, v. 118, p. 324-334, 2020.

GOVAERTS, N. *et al.* **The role of traineeship programs in attracting and retaining talent.** *Journal of Business Studies*, 2020.

- GUIMARÃES, T. A., *et al.* **Contribuições da seleção por competências para a gestão de pessoas: Um estudo de caso em uma empresa do setor de serviços.** *Revista de Administração e Inovação*, 15(4), 310-324, 2018.
- HAZELTON, A. S.; TERHORST, A. **Legal and Ethical Considerations for Social Media Hiring Practices in the Workplace.** *The Hilltop Review*, v. 7, n. 2, p. 7, 2015.
- HECKMAN, J. J.; KAUTZ, T. **Fostering and Measuring Skills: Interventions That Improve Character and Cognition.** *In: Heckman, J. J., & Kautz, T. (Eds.), Skill Formation and the Economics of the Labor Market.* University of Chicago Press, 2012.
- HIGGINS, J. P. T., *et al.* **Cochrane Handbook for Systematic Reviews of Interventions.** 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2021.
- HUSELID, M.; MINBAEVA, D. **Big Data and Human Resource Management.** In Press. In *The Sage Handbook of Human Resource Management*, n.2, 2019.
- JONES, S. K.; HARRIS, M.; ROBERTS, T. **Enhancing Workplace Communication Skills through Effective Training.** *Management Review*, v. 29, n. 4, p. 321-338, 2017.
- KOTHARI, C. R. **Research Methodology: Methods and Techniques.** Nova Deli: New Age International, 2021.
- KROKER, N.U.D.; TONON, L.; NIADA, A.C.M. **Uso e influência das redes sociais virtuais nos processos de Recrutamento e Seleção: Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos.** *In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 2018, on-line. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjUzMDI=
- LADKIN, A., & LUNDBERG, K. **Employee referral in recruitment.** *In The Palgrave Handbook of Workplace Spirituality and Fulfillment* Palgrave Macmillan, 2019. p. 485-500.
- LIBERATI, A., *et al.* **The PRISMA Statement for Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses of Studies That Evaluate Health Care Interventions: Explanation and Elaboration.** *PLoS Med*, v. 6, n. 7, p. e1000100, 2009.

LUZ, A.M.; BRUNING, C.; WALGER, C.S. **Automação e Machine Learning em Recrutamento e Seleção: reflexões a partir de uma análise exploratória de três softwares do tipo “Applicant Tracking System” utilizados no Brasil.** *In:* Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022, on-line.

Disponível em:

<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/9f16b57bdd4400066a83cd8eaa151c41.pdf>

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica.** Atlas, 2017.

MARÔCO, J. **Análise Estatística com o SPSS Statistics.** Lisboa: ReportNumber, 2020

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

MORAES, R. M., *et al.* **Seleção por competências: Uma análise de sua aplicação em uma empresa de TI.** Revista Eletrônica Gestão e Serviços, 7(2), 1460-1475, 2016.

NEUMAN, W. L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.** Nova Iorque: Pearson, 2021

NEVES, I.B.S.; SANTOS, E.M. **Uso de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoas: um estudo exploratório sobre a seleção digital.** *In:* Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, 2020, on-line. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/2188.pdf?>

O’NEIL, C. **Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy.** Crown Publishing Group, 2016.

OLIVEIRA, F; ALMEIDA, M. **Como Elaborar um Trabalho Acadêmico: Orientações Metodológicas.** São Paulo: Editora Senac, 2020.

REIS, B. F.; GRAMINHO, V. M. C. **A Inteligência Artificial no recrutamento de trabalhadores: O caso Amazon analisado sob a ótica dos direitos fundamentais.** XVI Seminário Internacional de Trabalhos Científicos, 2019.

REIS, J. R. **Recrutamento online: uma análise dos impactos e desafios na gestão de pessoas.** Revista de Gestão e Secretariado, 12(1), 83-103, 2021.

REZENDE, A.F.; ANDRADE, L.F.S. **Diversidade e Inclusão em processos de recrutamento e seleção de trainees: comparando a Vale S/A e o Magazine Luiza (Magalu).** *In:* Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022, on-line. Disponível em:
<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/75f266633433d20abf6c1a13d97e7491.pdf>

ROBLES, M. M. **Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace.** Business Communication Quarterly, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

SAMPAIO, B.A.L.; CALDANA, A.C.F.; GALINA, S.V.R.; SHINYASHIKI, G.T. **Inovações em Recrutamento e Seleção de Pessoas.** *In:* Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, 2021, on-line. Disponível em:
<https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/184.pdf>.

SANTOS, S.A.; TREVISAN, L.N.; VELOSO, E.F.R.; DIAS, J.R. **Perspectivas de gamificação em processos de recrutamento e seleção.** *In:* Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022, on-line. Disponível em:
<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/30c0a496a57bcc2c7c6c481342526729.pdf>.

SARSUR, A. M. **Gestão Estratégica de Pessoas: Uma Proposta para Alinhar as Estratégias Organizacionais com as Políticas de Recursos Humanos.** São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

SEARS, G. J.; ROWE, P. M.; COBER, R. T.; FLEENOR, J. W. **The relationship of person-organization fit to job satisfaction: A meta-analysis of studies of the person-organization fit.** *Journal of Applied Psychology*, v. 98, n 4, p. 616-648, 2013

SEMEAD - **Seminários em Administração.** Apresentação. Disponível em:
<https://www.semead.com.br/>. Acesso em: 26 maio 2024.

SILVA, A. **O Uso de Algoritmos na Seleção de Pessoal: Vantagens e Riscos.** Rio de Janeiro: Editora Universitária, 2023.

SILVA, L. M.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Recrutamento externo: vantagens e desvantagens.** In: SILVA, L. M. (Ed.). Recursos humanos e inovação: desafios e perspectivas. São Paulo: Editora Atlas, 2021. p. 45-56.

SILVA, L. S. **Recrutamento e seleção.** Cuiabá: Unic, 2022.

SILVA, M.M.M.; SILVA, D.S.C. **Marketing Pessoal Virtual no Processo de Recrutamento e Seleção em Caxias-MA.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020, on-line. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1709&cod_evento_edicao=104&cod_edicao_trabalho=27673.

SCHAEFER, D. R. **Employee referral networks and labor market outcomes: Evidence from a recruitment experiment.** American Sociological Review, v. 85, n. 1, p. 37-65, 2020.

SCHMIDT, F. L.; HUNTER, J. E. **Métodos de seleção de pessoal para prever sucesso no trabalho: uma análise e revisão das últimas décadas.** Em HIGHHOUSE, S.; DALAL, R. S.; SALAS, E. (Eds.). Avaliação de desempenho humano: construindo e medindo habilidades humanas. 2. ed. Cambridge University Press, 2018. P. 165-203.

TEIXEIRA, M. L. M.; POLLON, V. C. Z.; MORAES, F. A. **Os Desafios da Atuação Digna e Socialmente Responsável.** In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M. Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021. cap. 5. p. 117-147.

TOCZEK, J.C.; PEINADO, J. **O uso de mídias sociais no processo de R&S: Um estudo sobre a percepção e comportamento dos candidatos.** In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2023, on-line. Disponível em: <https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/125/approved/db27a2459bbd1a02bc74db649d9759bd.pdf>.

VIANNA, R.R.; OLIVEIRA, L.B. **Práticas de recrutamento e seleção no setor de restaurantes do Rio de Janeiro.** In: Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, 2018, on-line. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/841da6fc-83e5-4cf9-b526-44d1a2dbe572/content>.

YOKOYAMA, M. H.. **How social network sites have changed the employer–employee relationship and what are the next challenges for human resource?** REGE. v. 23, n.1, 2016.

ZAIA, I.M; PORTO, R. M; AYRES, M.T. **A consciência do viés inconsciente: mudanças nos processos seletivos para jovens profissionais e Soft Skills como elemento de destaque.** *In:* Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, 2021, on-line. Disponível em: <https://login.semead.com.br/24semead/anais/arquivos/2030.pdf?>.