

ASSOCIAÇÃO CARUARUENSE DE ENSINO SUPERIOR E TÉCNICO  
CENTRO UNIVERSITÁRIO TABOSA DE ALMEIDA  
(ASCES-UNITA)  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO

NOEMI QUÉZIA GABRIEL RAMOS FELIX

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Uma análise dos limites e  
potencialidades desses processos como diferenciais competitivos nas  
organizações modernas.**

CARUARU

2023

NOEMI QUÉZIA GABRIEL RAMOS FELIX

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Uma análise dos limites e potencialidades desses processos como diferenciais competitivos nas organizações modernas.**

Trabalho apresentado à coordenação do Núcleo de Trabalhos de Conclusão de Curso (NTCC) do Centro Universitário Tabosa de Almeida - ASCES UNITA, como requisito para obtenção do título de bacharel em ADMINISTRAÇÃO.

Orientador (a): Prof<sup>o</sup> Msc. Fernando Cesar de Lima

CARUARU

2023

## AGRADECIMENTOS

Ao longo de toda jornada acadêmica eu contei com apoio, auxílio e incentivo de pessoas especiais, por isso agradeço e dedico esse trabalho à elas.

Agradeço primeiramente a Deus pela vida, pela saúde e pela força que Ele me concedeu para superar os desafios ao longo de toda graduação e vencer essa etapa tão importante que exigiu esforço, renúncia e dedicação. A Ele toda glória!

Agradeço ao meu esposo, que com amor cuidou e assumiu todas as nossas responsabilidades para que eu me dedicasse sem reservas a esse trabalho. Agradeço pelo incentivo, dedicação, paciência, por compreender a minha ausência enquanto realizava esse trabalho e por ter sido o meu maior motivador quando o cansaço e o medo tentavam me desanimar.

Agradeço aos meus pais por investirem em minha educação ao longo de toda minha jornada estudantil e por sempre me ensinarem a fazer o melhor possível em tudo que eu me propusesse a fazer. Agradeço e reconheço o esforço e a renúncia deles para que eu tivesse a melhor educação. Essa conquista é resultado dos pequenos e grandes feitos diários deles. Agradeço também a minha irmã pelo incentivo e por demonstrar apoio e admiração, me motivando a ser a melhor pessoa, estudante e profissional que eu puder ser.

Agradeço também ao meu orientador, que com maestria me conduziu, corrigiu, orientou, incentivou e também tornou o processo mais leve por meio de uma orientação humanizada, compreendendo os desafios e limitações para o aluno, mas sempre mostrando a melhor forma para que o trabalho pudesse ser concluído da melhor maneira e com resultados relevantes.

Por fim, agradeço aos meus amigos e familiares, que me incentivaram, demonstraram preocupação e torceram e comemoraram junto comigo a aprovação.

## RESUMO

Diante de um mundo globalizado, as empresas precisam lidar de forma mais constante e rápida com mudanças, adaptações, resolução de problemas e incertezas para alcance dos seus objetivos. Diferentes autores afirmam que a capacidade de lidar com essas variáveis depende diretamente das competências do time de colaboradores, pois são as pessoas que possuem a capacidade de receber informações, analisá-las, interpretá-las, gerar soluções e tomar decisões. Por essa razão, as competências são consideradas como uma vantagem competitiva para as organizações, pois o desempenho das organizações está diretamente associado ao desempenho humano com base nas competências que possuem e que podem ser desenvolvidas para o alcance dos objetivos organizacionais. Essa revisão sistemática da literatura objetivou analisar os aspectos e a importância dos processos de recrutamento e seleção como ferramenta capaz de agregar diferencial competitivo às organizações modernas por meio da seleção de pessoas levando em consideração as competências dos candidatos em comparação com as competências requeridas pela organização. Foram analisados estudos na base de dados do google acadêmico, publicados entre 2013 e 2023, resultando em 17 artigos que atenderam aos critérios de inclusão e exclusão determinados na metodologia do trabalho. Os resultados elencados apontam para a importância da gestão por competência e gestão do conhecimento na busca pela vantagem competitiva e a importância de utilizá-las no processo de recrutamento e seleção para obter competências alinhadas aos objetivos organizacionais e à sua cultura, missão e valores, treinando e desenvolvendo as competências ao longo do ciclo de vida do colaborador na empresa, para se manter estratégica no mercado.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Diferencial competitivo. Gestão por competências. Capital humano.

## **ABSTRACT**

Faced with a globalized world, companies need to deal more constantly and quickly with changes, adaptations, problem solving and uncertainties to achieve their objectives. Different authors state that the ability to deal with these variables directly depends on the skills of the team of employees, as they are the people who have the ability to receive information, analyze it, interpret it, generate solutions and make decisions. For this reason, competencies are considered a competitive advantage for organizations, as the performance of organizations is directly associated with human performance based on the competencies they possess and that can be developed to achieve organizational objectives. This systematic literature review aimed to analyze the aspects and importance of recruitment and selection processes as a tool capable of adding a competitive advantage to modern organizations through the selection of people taking into account the candidates' skills in comparison with the skills required by the organization. Studies were analyzed in the Google Scholar database, published between 2013 and 2023, resulting in 17 articles that met the inclusion and exclusion criteria determined in the work methodology. The results listed point to the importance of competency management and knowledge management in the search for competitive advantage and the importance of using them in the recruitment and selection process to obtain skills aligned with organizational objectives and its culture, mission and values, training and developing skills throughout the employee's life cycle in the company, to remain strategic in the market.

Keywords: Recruitment and selection. Competitive difference. Skills-based management. Human capital.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>A GESTÃO DA QUALIDADE E A COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>A gestão de pessoas dentro do sistema de gestão da qualidade</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>EVOLUÇÃO, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>3.1</b>	<b>A importância das técnicas no Recrutamento e Seleção</b>	<b>16</b>
<b>3.2</b>	<b>Planejamento de emprego, Recrutamento e Seleção</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>18</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISES DOS RESULTADOS</b>	<b>19</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>22</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>
	<b>ANEXOS</b>	<b>27</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o início das interações humanas e da formação das sociedades, os seres humanos realizavam a prática de escolher dentre um grupo de pessoas, uma ou mais pessoas para exercer alguma tarefa em benefício próprio ou coletivo (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008). Como por exemplo, a escolha de um soldado que assumisse cargos altos no exército, a escolha de uma mulher ou de um homem que pudesse ser servo em uma casa realizando as atividades domésticas, a escolha de uma esposa ou esposo para seus filhos, quando os casamentos eram arranjados, entre outros.

Logo, ainda que de forma subjetiva, sem teorias ou padrões específicos pré-estabelecidos, possivelmente através de critérios particulares, em diversos momentos e atividades da história se fazia necessário convocar pessoas e escolher dentre elas, alguém para o exercício de alguma atividade.

No entanto, a partir da revolução industrial, com o aumento da produção, houve também o aumento da competitividade entre as organizações e a exigência por qualidade, fazendo-se necessário que as pessoas que exerceriam as funções, tivessem habilidades compatíveis com as tarefas, para que cada vez mais, fosse possível aumentar a produtividade (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Dessa forma, a partir dos impactos causados pela revolução industrial, com os avanços tecnológicos e intelectuais, é possível ter acesso a informação de modo constante e ágil, e por essa razão, as empresas precisam de parceiros competentes para receber essas informações e utilizá-las para desempenhar as tarefas inerentes ao negócio da organização, mantendo-a sempre atualizada e competitiva no mercado, portanto, a Era da informação reafirma o valor do conhecimento e daqueles que o possuem, fazendo das pessoas, o diferencial competitivo da organização (CHIAVENATO, 2022b).

A partir disso, o trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar os aspectos e a importância dos processos de recrutamento e seleção como ferramenta capaz de agregar diferencial competitivo às organizações modernas, potencializando os seus resultados por meio da construção de um quadro de colaboradores alinhado à cultura e à missão da empresa.

Portanto, o presente trabalho visa demonstrar como a competitividade, gestão da qualidade, gestão de pessoas e o recrutamento e seleção se relacionam, entendendo a relevância do recrutamento e seleção na gestão de pessoas focada em competências, devendo portanto ser considerada a sua importância na busca pelo diferencial competitivo, tendo em vista que a discussão considera, com base no conhecimento de outros autores, que as

atividades das organizações são desempenhadas por pessoas, e por essa razão, os resultados podem sofrer impactos a depender de suas habilidades, competências e valores.

## 2 A GESTÃO DA QUALIDADE E A COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A partir da globalização e dos avanços tecnológicos, com a integração da política, sociedade, cultura e economia, as informações passaram a surgir, sofrer modificações e serem repassadas com mais agilidade e de forma constante. Diante desse contexto, as empresas foram desafiadas a se adaptarem a essa realidade para se manterem no mercado. Esse fator também incentivou um aumento na competição entre elas, gerando uma busca por diferencial competitivo. Por essa razão, a qualidade vem sendo considerada fator importante na busca por esse diferencial, pois ela atrai consumidores que buscam bens e serviços que atendem as expectativas e que condizem com as especificações. As empresas que oferecem isso apresentam melhores resultados e reforçam a construção de uma imagem positiva perante o mercado.

O conceito de qualidade evoluiu ao longo dos anos e passou por definições distintas. Acreditava-se que a qualidade estava associada à adequação do produto em conformidade com as especificações do projeto. Um outro pensamento acreditava que a qualidade estava associada com a adequação ao uso, ou seja, a capacidade de atender as necessidades do cliente durante o uso. Também foi associado o conceito de qualidade com adequação ao custo, onde o produto precisa apresentar o desempenho esperado em conformidade com o preço pago por ele. E um quarto entendimento acreditava que era necessário adequação a requisitos latentes, quando uma inovação lançada no produto passa a ser requisito para o consumidor e pode afetar sua satisfação (CARPINETTI, 2016).

Juran e Defeo (2015), por sua vez, definem a qualidade como adequação ao objetivo, entendendo que o objetivo está diretamente associado às necessidades dos clientes. Essas necessidades são identificadas e compreendidas e o objetivo será atendê-las com isenção de falhas. Dessa forma, entende-se que a qualidade pode ser interpretada com significados diferentes, portanto, para que a gestão possa ser conduzida pela qualidade, os líderes das organizações precisam definir a qualidade a partir do ponto de vista dos clientes, e precisam estabelecer entre si um entendimento comum sobre qualidade, podendo a partir disso administrá-la e utilizá-la para satisfação dos clientes e para a construção da reputação e imagem do negócio com relação ao que será compreendido como qualidade, quando associada a essa organização.

De forma geral, a qualidade está relacionada à atender as expectativas ou necessidades daqueles que consomem determinado produto ou serviço. Por essa razão, Juran e Defeo (2015) afirmam que a qualidade impacta o desempenho das organizações, pois as

empresas que apresentam uma qualidade superior à concorrência geram melhores resultados financeiros, pois os bens e serviços de qualidade se tornam mais vendáveis, contribuindo conseqüentemente com um aumento da receita e um maior controle do custo para mantê-lo baixo, aumentando assim a lucratividade. As empresas que conseguem apresentar essa qualidade superior à concorrência adquirem o respeito dos clientes por ofertarem um produto ou serviço que ultrapassam as expectativas. Quando essa vantagem competitiva é adquirida, de liderança em qualidade, se faz necessário mantê-la por meio de uma melhoria contínua dos bens e serviços, para evitar que uma outra organização assuma essa liderança.

A qualidade, portanto, impacta os custos da organização, pois contribui com a isenção de problemas, como falhas e defeitos, que podem gerar novos custos com reparos, reprocessos ou concertos para o fornecedor e cliente, podendo desestimular a repetição da venda por parte do cliente e influenciar negativamente também a decisão de compra de outros clientes potenciais. Por outro lado, a qualidade impacta diretamente as receitas da organização, pois com uma maior qualidade, caracterizada por entregar os atributos que atendem às necessidades dos clientes, com isenção de problemas, os bens ou serviços tornam-se mais vendáveis, tendo em vista que os clientes passam a estar dispostos a pagar por uma qualidade superior (JURAN E DEFEO, 2015).

Para que a qualidade assumisse esse papel relevante nas organizações se tornando uma importante ferramenta de vantagem competitiva sob os concorrentes, alguns fatos históricos aconteceram e colaboraram para que ela fosse aperfeiçoada ao longo dos anos. Juran e Defeo (2015) citam que nos séculos anteriores ao século XX, os rendimentos na produção eram baixos e apresentavam muitas falhas, por impossibilidade de desenvolver projetos adequados de processos e produtos, mas com o crescimento da tecnologia, novas indústrias surgiram para que através da tecnologia fosse possível melhorar a economia e o bem-estar das pessoas. No entanto, ainda assim muitos produtos eram propensos a falhas, falhas essas que também podiam comprometer a segurança, a saúde humana e o meio ambiente, surgindo então a necessidade fundamental por qualidade.

Com o movimento do consumismo, devido aos problemas com a qualidade dos produtos e falta de assistência por parte das empresas, por não haver uma garantia clara sobre aquele produto, o movimento surge para ajudar os consumidores a lidarem de forma mais eficaz com esses problemas e estimular legislações em proteção ao consumidor. De forma mais ampla, a qualidade também passou a fazer parte de uma concorrência internacional em razão do surgimento das empresas multinacionais, que para realizar a exportação passaram a competir em mercados externos, competindo inclusive por qualidade. No século XXI,

portanto, a qualidade passou a ser elemento principal, voltando a atenção para a necessidade da gestão da qualidade (JURAN E DEFEO, 2015).

Inicialmente, as atividades voltadas para a qualidade eram realizadas pelos artesãos, assim como todo o processo de produção. Com a Revolução Industrial e o aumento de produção para grandes quantidades, o controle da qualidade era feito por um outro setor, externo à produção. Até 1950 a qualidade estava associada a perfeição técnica do produto. Após esse período, a qualidade passou a ser definida como a satisfação do cliente, e a partir das contribuições de Juran, passou-se a compreender que todos os processos da organização deveriam estar voltados à satisfação do cliente, desde o planejamento do produto, até o pós-venda (CARPINETTI, 2016).

A administração da qualidade, portanto, reúne três processos: planejamento, controle e aprimoramento. O planejamento é o processo de definição da qualidade desejada, definindo primeiro as especificações de desempenho e em seguida as especificações técnicas. O controle é a avaliação do produto conforme as especificações definidas pelos clientes e pelos especialistas. Já o aprimoramento é o planejamento e a execução de mudanças que elevam o padrão do produto ou serviço. Esses três processos são aplicados não somente na gestão da qualidade de produtos e serviços, mas também na gestão dos recursos que são participantes do processo (MAXIMIANO, 2023).

A maioria desses processos de uma organização, do planejamento até o pós-venda, contam com pessoas exercendo as mais diversas atividades. Carpinetti e Gerolamo (2022) apresentam alguns requisitos relacionados às ações que dão suporte à implantação e manutenção do sistema de qualidade e dentre os recursos, é citado as pessoas como base para a gestão da qualidade, devendo portanto investir na sua gestão e capacitação.

## **2.1 A gestão de pessoas dentro do sistema de gestão da qualidade**

A prestação de serviços de qualidade é baseada no desempenho humano, logo, bons serviços dependem da qualidade desse desempenho. Portanto, aperfeiçoar a qualidade depende do aperfeiçoamento do ser humano. Por essa razão, a gestão de pessoas atua na gestão da qualidade como aliada direta, tendo em vista que os processos e etapas são executados por pessoas e o seu desempenho pode impactar positivamente ou negativamente na gestão da qualidade, fazendo-se necessário levar em consideração os fatores que podem afetar o desempenho humano, como o treinamento adequado, a motivação, as condições oferecidas pela empresa ao grupo de colaboradores, assim como também o nível de

relacionamento da administração com os subordinados (CASAS, 2020).

Carpinetti e Gerolamo (2022) citam alguns recursos como o conhecimento organizacional, competências e conscientização. Esses três recursos estão diretamente ligados ao que os autores associam à gestão de pessoas dentro do sistema de qualidade. O conhecimento organizacional esclarece que a organização deve determinar o conhecimento necessário para desempenho dos processos e conformidade dos produtos e serviços e disponibilizar os meios para que esse conhecimento seja expandido, fazendo a gestão dele como forma de melhorar o desempenho. As competências descrevem que as organizações devem determinar quais são as competências necessárias e assegurá-las por meio de capacitações ou experiências para o exercício das atividades que possam comprometer o desempenho e por fim, a conscientização das pessoas sobre a política de qualidade, dos objetivos, das contribuições que elas podem dar e das implicações que podem existir no não atendimento dos requisitos.

Além disso, a organização deve garantir segurança e qualidade de vida, pois problemas voltados para a saúde e segurança do trabalho podem causar insatisfação nos colaboradores e afetar a produtividade e a eficácia no atendimento dos clientes prejudicando a imagem da organização. Segundo eles, o sentimento dos colaboradores para com a organização impacta diretamente os resultados do controle de qualidade, ressaltando a importância da pesquisa de clima organizacional para controle da satisfação dos colaboradores, pois os fatores como a missão, a reputação da empresa e a identificação entre a empresa e os colaboradores são influentes no clima organizacional (CARPINETTI E GEROLAMO, 2022).

A partir disso, nota-se como a gestão de pessoas é importante no controle de qualidade dos produtos ou serviços, para isso, é necessário compreender o conceito e algumas características da gestão de pessoas. A gestão de pessoas consiste em estabelecer uma junção de princípios, práticas e diretrizes que possibilitam a compatibilização das expectativas das pessoas com as organizações, norteados os comportamentos e as tomadas de decisões em coerência com esses princípios, permitindo que as expectativas de ambos sejam atendidas (DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A, 2017).

Segundo Chiavenato (2022a), as organizações são compostas por pessoas e delas dependem para atingir os seus objetivos, sendo elas um elemento essencial para o alcance do sucesso pelas organizações. Sendo assim, a gestão de pessoas revela uma relação de interdependência entre as pessoas e as organizações, pois assim como as organizações atingem objetivos por meio das pessoas, a organização também é um meio pelo qual as

pessoas conseguem atingir os seus objetivos pessoais e profissionais.

Sabendo disso, diante de um mundo globalizado, as empresas precisam lidar de forma mais constante e rápida com mudanças, adaptações, resolução de problemas e incertezas para alcance dos seus objetivos e segundo Chiavenato (2022b), a capacidade e habilidade de lidar com essas variáveis depende diretamente das competências do time de colaboradores, pois são as pessoas que possuem a capacidade de receber informações, analisá-las, interpretá-las, gerar soluções e tomar decisões, além de ter a capacidade de inovar e usar a criatividade para esse fim.

Por essa razão, a Era da informação atualmente vivida reforça a importância do conhecimento e o valor daqueles que o detém, tornando as pessoas a principal vantagem competitiva e o principal parceiro das organizações (CHIAVENATO, 2022b). As pessoas são parceiras da organização, oferecendo seu trabalho, esforço e dedicação, em troca do cumprimento de seus objetivos, como a remuneração, a satisfação pessoal, o crescimento profissional, entre outros.

Mesmo com a existência da automação e modernização dos processos, há a necessidade de talento humano nas organizações, pois ele possui habilidade e competência para converter os dados fornecidos pelas máquinas em conhecimento para a tomada de decisões, realizar análises críticas e desenvolver propostas. Dessa forma, conforme afirma Ferreira (2014), as atividades de uma organização são viáveis e possíveis porque contam com o capital humano no desempenho de suas atividades e por esse motivo, as empresas precisam de profissionais qualificados e que contribuam com o seu capital intelectual para que os objetivos da empresa sejam atingidos.

A partir disso, as contratações para ocupações de cargos precisam estar alinhadas com as necessidades das empresas, estabelecendo critérios a serem atendidos e a depender do cenário do mercado de trabalho ou da quantidade de pessoas qualificadas para determinada vaga, o número de possibilidades de profissionais para a vaga gera a necessidade de filtrar os candidatos comparando-os com os critérios que atendem as necessidades da empresa, por isso, segundo Ferreira (2014), quando surge a necessidade de contratação, os profissionais precisam ser atraídos e selecionados, iniciando o processo de Recrutamento e Seleção.

### **3 EVOLUÇÃO, CONCEITOS E CARACTERÍSTICAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

A preocupação de avaliar pessoas e escolher dentre elas a mais apta para uma

atividade é uma prática antiga. Ao longo de toda a história da humanidade esses critérios existiram, principalmente voltados para as atividades militares, que em sua maioria, tinham como critério as características físicas. No entanto, com o surgimento da Revolução Industrial trazendo a mudança nos meios de produção e o crescimento acelerado e desordenado da indústria, surgiu a necessidade de pensar em mecanismos que pudessem potencializar a produtividade e a eficiência, principalmente pelo aumento da competitividade no mercado (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Anteriormente, o trabalho manual era desenvolvido em todas as suas etapas de produção por uma só pessoa, entretanto, com a revolução industrial houve a necessidade de fragmentação das tarefas, e a partir disso o recrutamento passa a ser mais específico, tentando alocar nas atividades pessoas que atendessem as especificações necessárias para o desempenho daquelas tarefas. Nesse contexto, portanto, surge a administração científica, que acreditava ser possível o aumento da produtividade por meio dos estudos sobre a eficiência organizacional, principalmente no nível operacional (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

Nesse momento portanto, a partir da percepção de que cada vez mais as empresas estavam em buscas de pessoas fortes e capazes, acrescentou-se à força física, os critérios de habilidades requeridas, pois a seleção de um trabalhador que desempenhasse atividades mais compatíveis com as suas aptidões, elevaria a produtividade. Dessa forma, a administração científica é representada por Taylor, mas a definição do conceito de recrutamento e seleção e a sua identificação como parte importante a ser integrada às organizações foi feito por Fayol, em 1915, onde Fayol descreve que o recrutamento consiste na obtenção dos agentes necessários a formação do corpo social e que essa operação tem influência sob os rumos da empresa, sendo importante considerar as capacidades necessárias a cada perfil de ocupações (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

O Recrutamento permanece presente nas operações das organizações, de modo ainda mais relevante, sendo definido como o processo de despertar interesse e atrair os candidatos que possuem potencial para atender aos requisitos estabelecidos para preencher as vagas da empresa e o seu início se dá a partir da sinalização dos gestores dos setores sobre a necessidade de contratação, que pode ocorrer por substituição de outro empregado ou por aumento do quadro de funcionários. Após o recrutamento, inicia-se o processo de seleção, que objetiva escolher dentre os candidatos recrutados aquele que mais se adequa ao perfil da vaga, por meio de técnicas distintas, comparando os requisitos da vaga requeridos pela organização com as características do candidato, selecionando os candidatos que mais se

adequam ao perfil, até a tomada de decisão (FERREIRA, 2014).

Portanto, para compor o processo de recrutamento, Banov (2020) descreve quatro etapas importantes: coleta de dados, planejamento, execução do recrutamento e métrica do recrutamento. A coleta de dados consiste na elaboração do perfil desejado pela organização de forma detalhada, que envolve tanto as competências profissionais e acadêmicas, como as competências inatas ou adquiridas com o desenvolvimento humano, além do tempo disponível para preencher as vagas, recursos financeiros necessários, situação do mercado de trabalho, etc.

O planejamento consiste em quando ocorrerá o recrutamento, qual tipo de recrutamento será utilizado, quais serão as técnicas de divulgação, conteúdo da divulgação, entre outros. A execução do recrutamento é a divulgação da vaga pelo método escolhido, podendo ser físico, digital on-line ou ambos simultaneamente. E por fim, a métrica do recrutamento que é a avaliação da quantidade de candidatos inscritos em relação a quantidade de candidatos qualificados para a vaga, de acordo com o perfil desejado pela empresa (BANOV, 2020).

Para realizar o recrutamento é possível atrair candidatos de diferentes formas. O tipo de recrutamento é escolhido analisando as exigências do cargo e selecionando qual método será mais adequado para alcançar esses candidatos em potencial, tendo em vista que de acordo as exigências da vaga com relação ao grau de escolaridade, tempo de experiência profissional, habilidades requeridas e entre outras, diferentes são as formas adotadas para que o conteúdo da divulgação da vaga possa alcançar os candidatos desejados, onde plataformas ou meios físicos são adotados de acordo com os meios de comunicação provavelmente mais utilizados por esses candidatos ou lugares mais frequentados por eles. Segundo Banov (2020), pode-se realizar o Recrutamento de três formas, sendo elas o recrutamento interno, externo ou misto.

O Recrutamento interno consiste na divulgação das vagas dentro da empresa e esse processo pode ser mais econômico por ser mais rápido e por se tratar de um colaborador que já está adaptado à cultura da empresa, podendo ser divulgado por meio de jornal interno, intranet, cartazes espalhados pela empresa, plataforma da empresa, etc. Já o recrutamento externo é caracterizado pela divulgação da vaga fora da empresa, atraindo novos talentos para contribuir com a empresa, podendo utilizar ferramentas online de recrutamento, redes sociais, contato com outras empresas e sindicatos, entre outras. O recrutamento misto, por sua vez, ocorre quando os dois métodos são adotados no mesmo processo seletivo (BANOV, 2020).

Após realizar a atração dos candidatos é necessário selecionar entre eles, aquele que

mais se adequa ao perfil da vaga e à cultura da organização, iniciando o processo de seleção. Para isso, são escolhidas técnicas que segundo Banov (2020), são estabelecidas levando em consideração o propósito, a cultura e a história da organização e durante o processo esses fatores serão observados para a escolha do candidato. Segundo a autora, as técnicas do processo de seleção envolvem a análise do currículo, entrevistas, aplicação de testes variados e exame médico.

A seleção é uma atividade de escolha e comparação, pois por meio dela a empresa irá satisfazer sua necessidade de profissionais, identificando entre os candidatos o mais qualificado para o cargo, verificando as motivações, experiências e características pessoais dos candidatos, comparando-as com o perfil das vagas em aberto. A primeira etapa desse processo é analisar os currículos recebidos pela empresa, que contém as informações básicas do candidato como os dados pessoais, objetivo profissional, área de formação, experiências profissionais, cursos e idiomas. A fim de identificar características, habilidades, personalidade, comportamentos, podem ser aplicadas técnicas como entrevistas, prova de conhecimentos gerais e específicos, testes psicológicos, simulações ou dinâmicas de grupo (FERREIRA, 2014).

A técnica de aplicação de prova de conhecimentos gerais e específicos é adotada buscando verificar se o candidato possui o conhecimento exigido pelo cargo. Essa prova pode ser teórica e também prática, como por exemplo, teórica para medir o conhecimento em atualidades, cultura, português, contabilidade, direito, entre outras ou prática para medir por exemplo o conhecimento no Excel, Powerpoint ou em outros softwares utilizados pela empresa. Os testes psicológicos, por sua vez, são aplicados na intenção de prever comportamentos em determinados ambientes ou situações, identificar aptidões, e ou revelar características de caráter e temperamento, esses tipos de testes, portanto, no Brasil, só podem ser realizados por psicólogos (FERREIRA, 2014).

Além destes, podem ser realizadas também as simulações e dinâmicas de grupos, que buscam avaliar o candidato como participante de um grupo e analisar e diagnosticar seus comportamentos enquanto ser social. Essa dinâmica deve ser escolhida de acordo com o perfil da vaga, com um objetivo claro e definido, prezando por preservar os candidatos, atentando-se ao nível de exposição dos mesmos, para respeitá-los ao longo de todo o processo. Por fim, a entrevista é a técnica na qual há o contato direto com o candidato, podendo acontecer guiada por um roteiro pré-estabelecido ou de forma livre, onde será solicitado que o candidato responda algumas perguntas sobre a vida escolar, profissional e familiar dele, analisando as respostas, os comportamentos e as emoções, para ao fim

selecionar dentre os candidatos entrevistados, o que mais se encaixa ao perfil desejado (FERREIRA, 2014).

Portanto, diversas técnicas de seleção podem ser utilizadas no mesmo processo seletivo. Quanto maior a quantidade de técnicas, maior é a probabilidade de escolher o candidato mais adequado para a vaga, e quanto maior é o cargo e conseqüentemente o seu impacto na empresa, maior deve ser o cuidado na seleção, devendo ser adotadas uma maior quantidade de técnicas a fim de evitar prejuízos para a organização por erro na escolha do candidato. Porém, quanto maior a quantidade de técnicas, maior será o tempo de duração do processo seletivo e possivelmente também será maior o custo, fazendo-se necessário a execução de um planejamento, para maximizar o retorno e o tempo para preenchimento da vaga, predefinido as técnicas que serão utilizadas de acordo com o perfil da vaga (FERREIRA, 2014).

### **3.1 A importância das técnicas no Recrutamento e Seleção**

Anteriormente, o Recursos Humanos tinha como preocupação apenas o preenchimento de cargos. Atualmente a preocupação está em obter vantagem competitiva por meio de competências. Por essa razão, as competências requeridas pelas organizações precisam ser claras e bem definidas para que o recrutamento e seleção possa determinar as técnicas que serão utilizadas para selecionar o candidato mais adequado a esse perfil. As competências são classificadas em funcionais, gerenciais e individuais (CHIAVENATO, 2022b).

As competências funcionais são voltadas para cada área de atuação da organização, ligadas às habilidades e conhecimento necessário para o desempenho das atividades, já as competências gerenciais estão relacionadas ao exercício da liderança, como a capacidade de motivar, ter uma boa comunicação, habilidade para tomar decisões importantes, proatividade e inovação, entre outras, e as competências individuais são aquelas relacionadas diretamente ao indivíduo e às suas características pessoais, como o conhecimento, relacionamento interpessoal, seus objetivos e anseios voltados ao desenvolvimento e crescimento (CHIAVENATO, 2022b).

Além das competências dos candidatos, é importante considerar no processo seletivo a cultura organizacional da empresa. Segundo Banov (2020), as competências dos candidatos são fatores importantes no recrutamento e seleção, mas além delas, a cultura organizacional, a missão, visão e valores da organização devem ser levadas em consideração e devem nortear o

processo, pois se faz necessário que os ocupantes dos cargos sejam compatíveis com a realidade das organizações, levando em consideração a filosofia, o ambiente físico e remoto, o papel dos líderes e a estrutura organizacional, em comparação com os valores, princípios, objetivos e competências comportamentais do candidato.

A cultura organizacional é inicialmente criada pelos fundadores e ao longo da sua existência pode sofrer alterações de acordo com as características dos novos administradores, sendo ela um reflexo dos princípios e valores dos seus líderes, e a partir disso é direcionada e formada as práticas e as regras da organização. A cultura determina a forma como o candidato deve se comportar para ser contratado, e por isso é importante o conhecimento prévio da cultura organizacional, pois ela ajudará a definir quais serão os métodos e políticas adotadas no recrutamento e seleção, para que o candidato escolhido possua um perfil condizente com a organização (BANOVA, 2020). Dessa forma, as técnicas do recrutamento e seleção são determinadas de acordo com as exigências que o candidato deve preencher e com base nelas, é observado ao longo do processo qual candidato apresenta conhecimento, competências, valores, princípios, objetivos entre outros, que atendem aos requisitos.

### **3.2 Planejamento de emprego, Recrutamento e Seleção**

O talento humano é um recurso que permite às organizações o alcance dos seus objetivos e em todos os processos da organização existem talentos exercendo as mais diversas atividades para que a missão da empresa seja cumprida e a sua visão de futuro seja alcançada, tornando-se uma empresa competitiva no mercado. Por essa razão, destaca-se o conceito de Planejamento de emprego apresentado por Robbins, Decenzo e Wolter (2013), que é a avaliação dos recursos humanos atuais e da necessidade futura desses recursos, pois levando em consideração essa ferramenta é possível prever as necessidades de pessoal e solicitar com antecedência as novas contratações ou substituições, evitando prejuízos decorrentes da falta de pessoas competentes.

Portanto, para que haja êxito no processo, segundo Marques (2016), o planejamento deve considerar a forma como o mercado de trabalho se encontra, pois a depender da função e da disponibilidade de pessoas no mercado que atendam aos requisitos, quanto menos pessoas capacitadas para a vaga, o processo pode se tornar mais caro, por exigir uma divulgação mais ampla, podendo exigir mais tempo, necessitando também de um processo seletivo mais flexível e um salário mais atrativo.

Em virtude do que foi abordado, é possível afirmar que, para que os objetivos, valores

e princípios das organizações sejam atendidos e ao mesmo tempo sejam compatíveis com os valores, princípios e objetivos das pessoas que nela trabalham, se faz necessário o planejamento e a execução de um processo seletivo que leve em consideração os traços da organização em comparação com o perfil dos candidatos, analisando também os aspectos do mercado de trabalho e as habilidades e competências dos indivíduos, possibilitando uma parceria de sucesso que integre qualidade aos resultados das organizações e resultem em diferencial.

#### **4 METODOLOGIA**

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo bibliográfico, utilizando-se da revisão sistemática da literatura para identificar, avaliar e gerar respostas com base na síntese dos principais artigos selecionados a partir dos critérios de inclusão e exclusão definidos, considerando uma abordagem qualitativa. Como critério de inclusão foi estabelecido para essa pesquisa somente artigos, excluindo-se teses e dissertações. Optou-se por pesquisar artigos publicados entre os anos de 2013 e 2023 com o objetivo de trazer dados relevantes e recentes. Além disso, foram selecionados somente artigos em português com foco em analisar e considerar os resultados nacionais a respeito do tema estudado. A base de dados utilizada para a pesquisa dos artigos foi o Google Acadêmico em razão de ser referência para pesquisas e por ter apresentado uma maior disponibilidade de artigos e uma maior quantidade de resultados para a pesquisa feita com base nos descritores utilizados. Foram excluídos artigos publicados em duplicidade e que fugissem da temática pesquisada, ou que não se relacionasse a administração de empresas ou administração pública.

Para realizar a pesquisa foram selecionados 3 descritores, “Recrutamento e seleção; Diferencial Competitivo e Capital Humano”. A metodologia de busca se deu em quatro etapas. A primeira etapa consistiu em realizar uma triagem dos artigos que resultaram da pesquisa dos descritores, considerando o título, resumo e palavras-chaves. Os artigos que não apresentaram indícios de relevância para o tema proposto, por meio dessa triagem, foram excluídos. A segunda etapa foi a leitura flutuante do artigo para encontrar capítulos ou definições associadas diretamente ao recrutamento e seleção ou capital humano como diferencial competitivo, excluindo aqueles que não atendiam a esse critério. A terceira etapa se deu na leitura completa dos artigos selecionados e análise do conteúdo.

A primeira etapa do processo de busca resultou em um total de 120 publicações, aplicado os critérios de inclusão. Em seguida, após realizar a triagem com base no título,

resumo, palavras-chaves, aplicação dos critérios de exclusão com relação a duplicidade, fuga do tema ou da área de administração, foram excluídas 103 publicações por não atenderem aos critérios estabelecidos, resultando em 17 artigos selecionados para a revisão sistemática da literatura, considerando-os mais relevantes para compor a base de dados dessa pesquisa. A lista constando os artigos selecionados estará disponível em anexo.

## **5 ANÁLISES DOS RESULTADOS**

Nesta seção será apresentada e discutida a síntese dos artigos selecionados, conforme o modelo adotado na metodologia. Após a análise dos resultados constatou-se que 29% dos artigos apontam que o principal ativo das organizações são as pessoas que delas fazem parte, pois são elas que possuem conhecimentos e habilidades necessárias para colaborar com as organizações no alcance dos seus objetivos. Por isso, empresas do mesmo mercado e com produtos similares podem apresentar desempenhos distintos, a depender das competências que são requeridas e que fazem parte daquela organização.

Por essa razão, esses artigos defendem a gestão por competências, que tem por desafio o alinhamento das competências pessoais dos indivíduos com as competências que são necessárias para o alcance das metas organizacionais, tornando-se necessário não somente recrutar e selecionar candidatos alinhados a essas competências requeridas, mas desenvolver e potencializar competências nos indivíduos ao longo de todo o ciclo de vida dele na empresa. Para Ferreira (2015), a competência é a capacidade de reunir um conjunto de recursos cognitivos, envolvendo capacidades, informações, conhecimentos, habilidades e atitudes colocados em prática para solucionar problemas e atingir objetivos.

Nesse sentido, os artigos analisados entendem como competência não somente a formação acadêmica ou os conhecimentos adquiridos pela educação formal, mas também o conhecimento, atitudes e habilidades que são adquiridos com base na jornada profissional e nas experiências adquiridas. Além dessas, também são consideradas as competências relacionadas aos comportamentos e atitudes dos indivíduos como as habilidades sociais, comunicação, pensamento de ordem superior, autoconceito positivo e autocontrole, que irão interferir nas relações interpessoais e na atuação profissional. Essas competências constituem um desafio para a gestão de pessoas por sua subjetividade e intangibilidade, sendo de difícil identificação, tendo em vista que elas também devem ser consideradas ao atrair, selecionar, desenvolver e reter os colaboradores.

As competências geram valor econômico para a organização e social para o indivíduo.

Por essa razão, as competências devem estar alinhadas à missão, visão e valores das organizações e também à cultura, pois dessa forma se torna possível compreender quais competências se adequam e são necessárias para atingir o desempenho almejado pela organização, para que dessa maneira sejam recrutadas pessoas com as competências condizentes a necessidade da empresa, assim como também seja possível identificar quais competências precisam ser desenvolvidas nos colaboradores que já estão inseridos na organização, colaborando com o desenvolvimento de um desempenho elevado através do reconhecimento dos talentos individuais. Portanto, Banov (2020) afirma que a cultura organizacional norteia as regras e procedimentos da empresa, criando uma forma de ser e de fazer. Essa cultura atrelada a missão, visão e valores é transmitida por meio do comportamento e atitudes das pessoas dentro da organização .

Quando os valores do indivíduo condizem com os valores da organização, há um maior comprometimento organizacional em colaborar com o desenvolvimento da empresa, facilitando assim o compartilhamento de conhecimento entre os membros. As organizações e as pessoas possuem competências que são trocadas continuamente, e para que a relação entre elas seja duradoura, a gestão de pessoas deve captar, aplicar, manter, desenvolver e monitorar as pessoas a fim de desenvolvê-las profissionalmente e conseqüentemente alcançar competitividade por meio do conhecimento e das competências da equipe em inovar, solucionar problemas e elevar o nível de produtividade, ou seja, não somente habilidades para desempenhar atividades do dia a dia, mas habilidades que podem gerar uma competitividade sustentável para a organização.

A importância do alinhamento entre a cultura organizacional e seus objetivos com os valores dos colaboradores é afirmada pela gestão de recursos humanos sustentáveis. Foi identificado que 12% das pesquisas demonstram que recrutar, selecionar e motivar os colaboradores de acordo com a cultura e políticas da empresa são formas de atingir desempenho econômico, ecológico e social. Dessa forma, empresas que prezam pela sustentabilidade, preservação do meio ambiente e atuam socialmente beneficiando a sociedade na qual está inserida como princípios norteadores, devem identificar em seus candidatos e em seus colaboradores características que indicam que ele possui esses valores e que será um aliado da organização em cumprir e preservar as políticas da empresa.

Nesse sentido, o objetivo é atingir metas da organização para além das metas monetárias. Essa gestão de recursos humanos sustentável demonstra flexibilidade, orientação para valores, competências e conhecimentos, participação dos colaboradores e visa promover a satisfação e qualidade de vida no trabalho. Essas práticas aumentam a eficiência da empresa

e a retenção de talentos, além de aumentar a reputação da empresa, devido ao aumento das pressões por uma consciência ambiental, atraindo futuros colaboradores talentosos.

Além da gestão por competências, foi possível identificar que 18% dos artigos defendem a importância da gestão do conhecimento nas organizações, pois afirmam que o sucesso ou fracasso das organizações dependem da aplicação do conhecimento dos funcionários, pois a maior parte do conhecimento das organizações está na cabeça de cada um deles, de modo que a organização deve promover a criação e a aplicabilidade desse conhecimento, entendendo que a informação, na Era da informação atual, é um ativo importante de vantagem competitiva para as organizações. De acordo com Maximiano (2019), a gestão do conhecimento envolve os processos de aquisição, desenvolvimento, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento da organização.

Portanto, os artigos ressaltam a importância de investir nos processos de recrutamento, seleção e retenção dos colaboradores, entendendo o conhecimento como um capital intelectual para as empresas, tornando-se necessária a captação e a retenção de pessoas que contribuem por meio do conhecimento para um aumento do desempenho organizacional. Dessa forma, as tecnologias são facilitadores na obtenção da informação, mas a transformação dela em conhecimento e em soluções são feitas pelos talentos da organização.

Verificou-se também que 12% dos artigos apresentam modelos de negócios e ferramentas que são apontadas como vantagens competitivas para as organizações mas que apresentam desafios e oportunidades no recrutamento e seleção. Os desafios se referem à dificuldade de encontrar e atrair mão de obra qualificada para desempenhar os serviços e atingir o desempenho desejado pela organização, fazendo-se necessário dar mais atenção aos processos de recrutamento, seleção e treinamento dos colaboradores. Por outro lado, as oportunidades se referem à ferramentas que auxiliam o recrutador a alcançar o nicho desejado na divulgação das vagas durante o recrutamento, utilizando multicanais com uma mensagem padronizada que chegará em públicos diferentes através dos meios de comunicação mais utilizados por esses nichos, podendo ser internet, redes sociais, jornais, entre outros.

Nas organizações privadas são elaborados processos de recrutamento e seleção capazes de identificar nos candidatos as habilidades técnicas e comportamentais, para selecionar o candidato que dispõe das competências desejadas, já nas organizações públicas, 18 % dos artigos indicam que a gestão por competências é um desafio, tendo em vista que os processos de recrutamento e seleção geralmente se dão por meio de provas ou processos seletivos para identificar habilidade e conhecimentos gerais e técnicos, no entanto, as competências no sentido comportamental são de difícil mensuração nesses casos.

Dessa forma, os artigos indicam a importância de identificar quais são as competências necessárias aos servidores públicos com o intuito de desenvolvê-las, sendo importante a utilização da gestão por competências no setor público para que os servidores sejam capazes de prestar serviços de qualidade. Por outro lado, para os processos de recrutamento e seleção no setor público semelhantes aos processos do setor privado, se faz necessário definir o perfil compatíveis com os valores do setor público, para direcionar o recrutamento e seleção em busca dessa compatibilidade, além de treinar e desenvolver os colaboradores para formar servidores comprometidos com a missão, visão e valores das instituições.

Por fim, 12% dos artigos demonstram que para que as empresas permaneçam estratégicas diante das constantes mudanças e atualizações, se faz necessário investir nos recursos humanos, agregando conhecimentos e os capacitando para o pensamento estratégico, soluções inovadoras e resoluções de problemas. Esse conhecimento é um diferencial, por essa razão as empresas devem possibilitar e apoiar o acesso a conhecimento por parte daqueles que fazem parte da força de trabalho da organização, através do treinamento e desenvolvimento, que gera crescimento profissional para os colaboradores e aprimoram os resultados individuais e coletivos para alcance dos objetivos organizacionais. De acordo com Marques (2016), o treinamento objetiva melhorar o desempenho de um colaborador no cargo que ocupa, já o desenvolvimento prepara o colaborador para progredir em uma carreira na organização.

O treinamento e desenvolvimento, portanto, auxiliam o colaborador no aumento da sua capacidade, cada vez mais o qualificando para o desempenho das suas tarefas e o preparando para futuras mudanças, além de ser uma ferramenta de respostas ágeis e flexíveis às novas exigências e demandas. Dessa forma, além de levar em consideração o conhecimento e as competências das pessoas no momento do recrutamento e seleção, deve-se realizar novas capacitações durante a permanência dela na empresa, para que seja possível desenvolver cada vez mais essas habilidades, aperfeiçoar os resultados e possibilitar adaptações à mudanças, enriquecendo o capital intelectual da empresa e assim manter ou alcançar vantagens competitivas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após a análise dos estudos selecionados destaca-se que, apesar de ser apresentado pela maioria dos estudos que o capital humano é um importante ativo das organizações por serem

detentores de conhecimento e competências que permitem a identificação de tendências, resolução de problemas e o desempenho de diversas atividades operacionais e estratégicas no dia a dia das organizações, não foram encontrados muitos artigos que associam o recrutamento e seleção e a gestão por competências à gestão de qualidade, no entanto, essa é uma análise necessária e relevante, tendo em vista que a gestão da qualidade conta com pessoas e suas habilidades e conhecimentos no decorrer de todos os processos da gestão da qualidade, e através delas se torna possível garantir o melhor resultado de acordo com os padrões estabelecidos e assim garantir a satisfação dos clientes.

Dessa forma, o desempenho humano nas atividades e desafios enfrentados pelas organizações influencia os resultados da mesma, podendo resultar em sucesso ou fracasso, prejuízo ou lucro. Na gestão da qualidade, o desempenho humano e as técnicas bem empregadas para garantir qualidade, pode evitar prejuízos para a organização, excluindo a necessidade de reprocessos ou perda do produto, além de evitar problemas maiores com fatores que possam colocar em risco a vida ou a segurança de outras pessoas.

Por essa razão, os estudos enfatizam a importância e a necessidade de contar com um time de colaboradores preparado, recrutando e selecionando profissionais intelectualmente capacitados mas que também possuam habilidades e competências adquiridas por meio das experiências profissionais e das vivências humanas, que aperfeiçoam respectivamente o conhecimento formal e aperfeiçoam o caráter baseado em valores e princípios. Quando alinhada às necessidades e diferenças das organizações, essa se torna a principal força da organização para enfrentar os desafios das mudanças e prever e solucionar os mais diversos problemas, resultando em um diferencial competitivo que deverá ser mantido treinando e desenvolvendo constantemente a equipe, para conseguir preservar a posição competitiva.

Destaca-se também, que embora sejam aplicadas técnicas distintas a fim de tornar a escolha dos candidatos mais assertiva no processo de recrutamento e seleção, as competências subjetivas como os valores, comportamentos, princípios, entre outros, são de difícil mensuração com exatidão no processo de seleção, podendo ser identificada após a contratação uma incompatibilidade entre o colaborador e a missão e valores da organização, podendo ser adotado pela empresa soluções voltadas para conscientizar o colaborador a respeito desses componentes da política e cultura da empresa ou em outros casos, resultar em um desligamento.

Quanto às limitações deste trabalho, concluiu-se que a utilização de apenas uma base de dados para a pesquisa pode não ter possibilitado encontrar outros estudos que poderiam enriquecer ainda mais essa revisão sistemática. Por fim, acredita-se que o presente trabalho

atingiu o objetivo inicial de analisar os aspectos e a importância dos processos de recrutamento e seleção como ferramenta capaz de agregar diferencial competitivo às organizações modernas por meio da seleção de pessoas levando em consideração as competências dos candidatos em comparação com as competências requeridas pela organização.

Sugere-se portanto para outros estudos, analisar como a tecnologia tem contribuído para facilitar o processo de recrutamento e seleção, analisar quais práticas as organizações têm adotado para reter os talentos nas organizações evitando perda do seu capital intelectual e como as organizações podem se tornar atrativas no mercado de trabalho atraindo talentos dispostos a contribuir com elas, facilitando portanto o recrutamento e obtendo mais opções de talentos para o momento da seleção.

## REFERÊNCIAS

- BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital** . São Paulo: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 17 abr. 2023.
- CARPINETTI, L. C. R.; GEROLAMO, M. C. **Gestão da Qualidade ISO 9001: 2015**. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9788597007046. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007046/>. Acesso em: 16 mai. 2023.
- CASAS, A. L. L. **Qualidade Total em Serviços - Conceitos, Exercícios, Casos Práticos**, 7ª Edição. São Paulo : Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597023404. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597023404/>. Acesso em: 25 out. 2023.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas**, 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. ISBN 9788597006438. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597006438/>. Acesso em: 16 mai. 2023.
- CARVALHO, I. M. V; PASSOS, A. E. V. M; SARAIVA, S. B. C; **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. São Paulo: Atlas, 2022a. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 10 mai. 2023.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa** . Barueri: Atlas, 2022b. E-book. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771196/>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de Pessoas** . São Paulo: Atlas, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 13 abr. 2023.
- FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos**. Rio de Janeiro: LTC, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2577-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2577-3/>. Acesso em: 14 abr. 2023.
- FERREIRA, P. I. **Série MBA Gestão de Pessoas - Gestão por Competências** . Rio de Janeiro : LTC, 2015. E-book. ISBN 978-85-216-2924-5. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2924-5/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

JURAN, J. M.; DEFEIO, J. A. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Porto Alegre : Bookman, 2015. E-book. ISBN 9788582603468. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582603468/>. Acesso em: 24 out. 2023.

MARQUES, J. C. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. ISBN 9788522123599. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123599/>. Acesso em: 18 mai. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **ADM por Competências - Você Gestor**. São Paulo : Atlas, 2019. E-book. ISBN 9788597022148. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597022148/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**, 8ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. ISBN 9788597012460. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 17 mai. 2023.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R.. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502204348. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502204348/>. Acesso em: 17 mai. 2023.

## ANEXOS

LISTA DOS ARTIGOS SELECIONADOS	
Título do Trabalho	
1	Gestão por Competência: Revisão do tema na associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração
2	Soft Skills nas organizações contemporâneas: Uma revisão bibliográfica sobre seus reflexos na gestão de pessoas
3	Gestão por Competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: Revisão de literatura
4	Gestão de Recursos Humanos como estratégia para competitividade micro e pequenas empresas: Uma revisão sistemática da literatura
5	Os benefícios da socialização e comprometimento organizacional e a relação com o compartilhamento do conhecimento: Uma revisão de literatura
6	Inovação de processo e vantagem competitiva: Uma revisão sistemática
7	Gestão do conhecimento como recurso estratégico em gestão de pessoas: Uma revisão integrativa
8	O Capital Humano como recurso estratégico atualmente nas empresas: Revisão de literatura
9	Gestão por Competências na administração pública brasileira: Uma revisão integrativa da literatura
10	A gestão de pessoas no setor público: Uma revisão bibliográfica no cenário brasileiro contemporâneo
11	Análise das avaliações dos concursos públicos realizados pelas IFES para o cargo de secretário-executivo sob a ótica da gestão por competência
12	Revisão bibliográfica sobre o conceito do sistema omnichannel e a discorrência para o setor de recursos humanos
13	Potencial impacto da servitização na indústria de manufatura brasileira: Uma revisão sistemática
14	Gestão de recursos humanos sustentável: Uma revisão sistemática da literatura
15	Antecedentes, resultados e limites da gestão de recursos humanos verde: Uma revisão bibliográfica
16	Treinamento, desenvolvimento e educação no setor hoteleiro: Uma revisão integrativa
17	Influência do treinamento e desenvolvimento no crescimento organizacional: Revisão de literatura

Fonte: elaborado pelo autor (2023)