

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E IMPLICAÇÕES DAS TÉCNICAS DE SELEÇÃO: UMA ANÁLISE NO CONTEXTO NACIONAL¹

Renan Marques da Silva²
Vânia Lúcia Pereira de Andrade³

RESUMO:

No atual cenário de competitividade do mercado de trabalho, os estudos sobre os métodos de recrutamento e seleção têm se tornado cada vez mais relevantes no Brasil. Os métodos de recrutamento e seleção são fundamentais para promover uma coerência entre os requisitos apresentados pelos candidatos e analisados pela organização. O objetivo deste estudo, realizado por meio de uma pesquisa bibliográfica, foi identificar e analisar técnicas utilizadas por quatro empresas nacionais para recrutamento e seleção de pessoas. Foram feitas análises de quatro artigos que tiveram como foco as aplicações de métodos de recrutamento e seleção por empresas. As entrevistas foram analisadas como principal técnica para seleção, demonstrando uma satisfação por parte das empresas nos artigos analisados, técnica que pareceu satisfatória para psicólogos organizacionais e candidatos.

Palavras-chave: Entrevistas. Psicologia Organizacional. Métodos de Seleção. Gestão de Pessoas. Processo Seletivo.

THE INDUSTRIAL PSYCHOLOGY AND IMPLICATIONS OF TECHNIQUES OF SELECTION AND RECRUITMENT: A NATIONAL CONTEXT ANALYSIS

ABSTRACT:

In the current scenario of competitiveness in the labor market, studies on recruitment and selection methods have become increasingly relevant in Brazil. Recruitment and selection methods are essential to promote consistency between the requirements presented by candidates and analyzed by the organization. The objective of this study, carried out through a bibliographical research, was to identify and analyze techniques used by four national companies for the recruitment and selection of people. Four articles were analyzed and focused on the applications of recruitment and selection methods by companies. The interviews were analyzed as the main technique for selection, demonstrating a satisfaction on the part of the companies in the analyzed articles, technique seemed satisfactory to organizational psychologists and candidates.

¹ Trabalho de conclusão de curso de Graduação em Psicologia do Centro Universitário UniAcademia na Linha de Pesquisa Processos organizacionais: saúde, educação e trabalho. Recebido em 24/06/2021 e aprovado após reformulações, em 28/06/2021.

² Discente do curso de graduação em Psicologia do Centro Universitário Academia (UniAcademia). Email: renan_m4rques@hotmail.com@gmail.com

³ Mestre em Psicologia pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) e docente do Centro Universitário Academia (UniAcademia). E-mail: vaniaandrade@uniacademia.edu.br

Key words: Interviews. Organizational psychology. Selection Methods. People management. Selective process.

1 INTRODUÇÃO

Com o grande avanço dos sistemas integrados de recrutamento e seleção, muitas empresas têm se preocupado com a forma que deveriam se comportar diante do aperfeiçoamento de seus métodos, a fim de proporcionar melhores estratégias para qualificação dos profissionais atuantes nos processos de recrutamento, que garantem o crescimento econômico e a rede com os funcionários empresa.

Segundo Chiavenato (2010), o recrutamento é um conjunto de processos que visam padronizar a cultura das empresas para os candidatos, por meio de métodos aprovados que garantem que processos seletivos sirvam de base para empresas firmarem sua marca no mercado de trabalho que, juntamente com a área dos recursos humanos, desempenha o papel de realizar esses processos.

É importante que os profissionais realizadores dos processos seletivos sejam capacitados e adequados a cada estrutura cultural de suas empresas, empregando adequadamente os tipos de recrutamentos e seleções que serão utilizados.

Promover uma capacitação dos profissionais ligados à área da psicologia é uma forma de buscar assegurar a confiabilidade dos processos, podendo utilizar um conjunto de testes psicológicos que medem os parâmetros de capacitação profissional dos candidatos (CHIAVENATO, 2010).

O investimento nessa área promove uma qualificação profissional dos aplicadores, o que influencia o marco cultural da empresa no mercado de trabalho, também, uma propaganda do próprio candidato a outros possíveis trabalhadores ingressantes, o que viabiliza uma boa comunicação com a empresa e o funcionário (CHIAVENATO, 2000).

O objetivo deste estudo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, foi identificar e analisar técnicas utilizadas por quatro empresas nacionais para recrutamento e seleção de pessoas.

2 DESENVOLVIMENTO

Parte fundamental de qualquer empresa, a área do RH (Recursos Humanos) abrange uma gama de atividades que são vitais para o bem estar dos funcionários. O processo de Recrutamento e Seleção está inserido nesta área.

Segundo Elgenneni (2009), os processos de recrutamento incorporam a estrutura que a empresa tem para atrair a atenção de futuros funcionários, que se unirão à sua cultura. Com isso, os processos de seleção podem ser internos, quando é ofertada vaga aos funcionários da própria instituição, promovendo qualificação e qualidade no trabalho, ou externos, quando há interesse em novos funcionários para preenchimento de vagas que a empresa não consegue suprir com recrutamento interno.

Os processos de seleção são analisados por meio das qualificações e competências dos candidatos, servindo como maneira de escolher os melhores candidatos condizentes com a cultura e a necessidade da empresa (CHIAVENATO 2010).

Com relação à avaliação de competências, segundo Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001), as entrevistas por competências surgiram como uma forma de inovação do modelo tradicional de seleção de candidatos. Elas são entendidas como a combinação entre os conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo no contexto do trabalho, promovendo uma atuação em nível individual e grupal, o que demonstra suas competências, realizações e resultados no meio empresarial.

O selecionador de pessoal tem grande responsabilidade, a conquista de um emprego pode mudar a vida de uma pessoa, sonhos e expectativas dependem de sua avaliação. Cabe a este profissional se qualificar mais e manter um espírito crítico sobre seu trabalho, a fim de lidar adequadamente com sua missão (MESQUITA; PINHEIRO, 2017).

2.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO (POT)

A POT, inicialmente, foi idealizada para debater as questões do processo de seleção do trabalhador, o que constituía uma maior aprendizagem dos indivíduos que estão no mercado de trabalho, os candidatos e os psicólogos organizacionais (SPINK, 1996). Ambos aprendem com o processo seletivo em si, a fim de conhecer a cultura

da instituição, as características do cargo e a adequação para a função do funcionário em potencial dentro das organizações.

Para Bastos (1997), os fundamentos teóricos para a POT repercutem hoje na atuação dos processos seletivos e também nas ferramentas usadas, como os testes de aptidão e inteligência. Essa estrutura serviu de base para os estudos dentro das instituições em que a POT pode contribuir para a inserção da cultura das organizações, aplicando métodos de pesquisa por meio da visão positivista, teoria idealizada primeiramente na filosofia.

No contexto do trabalho, entretanto, a POT trata da fundamentação de políticas mais humanizadas tanto nos processos seletivos, quanto na manutenção dos funcionários diante da instituição, sendo mais importante a valorização dos comportamentos dos candidatos do que os testes e experimentos que são utilizados nesses processos seletivos.

Responsáveis diretos na aplicação e mantenedores dos processos seletivos, os psicólogos organizacionais e do trabalho, sobretudo os primeiros, buscam contribuir para uma melhor qualidade nos processos seletivos, ajudando tanto a organização, quanto o entrevistado. Essas contribuições vêm melhorando como um todo a qualidade das pesquisas e dos métodos aplicados, condizentes com o mercado de trabalho e sua competitividade na promoção de melhores profissionais; vêm mostrando um melhor preparo desses profissionais e aumentando a valorização da empresa; vêm também melhorando a procura e a profissionalização dos responsáveis pelos processos seletivos.

Estas ações mostram como os profissionais estão se adequando e como estão profissionalizando processos seletivos condizentes com a procura do mercado de trabalho inclusive de jovens, geração futura das instituições, e o impacto da cultura que conseqüentemente trarão (ROTHMANN; COOPER, 2008).

Rothmann e Cooper (2008), por meio do livro "*Organization and Work Psychology: Topics in Applied Psychology*"⁴, demonstram o comportamento esperado de um Psicólogo Organizacional e do Trabalho no que corresponde aos conceitos básicos da atuação da profissão. A parte fundamental da atuação desse profissional inclui as estratégias abordadas para construção de uma boa comunicação e clareza

⁴ Organização e Psicologia do Trabalho: Tópicos em Psicologia Aplicada. Tradução livre.
CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 27-62, jan./jun. 2021 – ISSN 2674-9483

no desenvolvimento do trabalho, participação na área de seleção de candidatos, manutenção da equipe, treinamento, desenvolvimento e planejamento. Os processos seletivos devem conter uma gama maior de:

- a) Diversidade no método utilizado;
- b) Utilização de entrevistas que promovam habilidades que favoreçam e enriqueçam os integrantes no trabalho, denominadas *Soft Skills*⁵;
- c) Promoção e investimento dos candidatos que em sua maioria são iniciantes e sem experiência. Os estudos citados mostram que esses indivíduos possuem grande vontade de aprender, além de contribuírem para a diversidade da cultura dentro da organização.

Com essas informações, concorrendo à vaga de emprego, mesmo que não seja aprovado, o candidato pode sair satisfeito com a qualidade e promoção de suas habilidades. Destaca-se a importância do *feedback* do processo seletivo, que pode demonstrar a capacidade da empresa de valorizar seus candidatos e contribuir para melhorar a capacidade de crescimento do indivíduo (BRAGA, 2016).

Os testes psicológicos servem para mensurar o candidato a um medidor padronizado de testagem, a fim de analisar seus comportamentos na forma de pontuação (ROTHMANN; COOPER, 2008). Com isso, o psicólogo organizacional tem a capacidade técnica de medir as *Softs Skills* dos integrantes, promovendo sua capacidade de crescimento e particularidades que ajudam na diversidade de cultura da organização.

2.1.1 Avaliações psicológicas e os testes psicométricos

Segundo Pasquali (2001), as avaliações psicológicas, como fonte de fundamentação dos comportamentos do entrevistado, constituem avaliação geral de suas emoções e corroboram com o contexto da cultura do indivíduo, sendo um pressuposto da classificação não formal das possíveis capacidades do candidato referentes à busca do emprego desejado.

⁵ *Soft Skills* são habilidades que não são mensuráveis a nível de análise de currículo. Podem ser exemplificadas com características como a empatia, a capacidade de comunicação e a inteligência emocional dentre outras habilidades que favorecem o indivíduo no ambiente laboral (GOLEMAN, 2016).
CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 27-62, jan./jun. 2021 – ISSN 2674-9483

Essa fundamentação descreve o comportamento correto que o psicólogo organizacional e do trabalho se compromete a ter, para uma avaliação mais profissional, seguindo os estudos da área. O psicólogo é responsável por selecionar e cuidar dos testes psicológicos como forma de qualificar o processo seletivo e suas especificações, contudo, deve trabalhar para que esses testes não sejam apenas uma classificação, mas sim uma forma de contextualizar e integrar o candidato como parte ativa e fundamental do processo seletivo.

Cabe ressaltar que os testes psicométricos são uma parte do processo de recrutamento e seleção, compondo um “[...] procedimento sistemático, padronizado e objetivo para observar uma amostra do comportamento de um indivíduo e para quantificá-lo em uma escala[...].” (ROTHMANN; COOPER, 2008, p. 171).

2.1.1.1 Recrutamento Seleção: artigos nacionais sobre o tema

Com os estudos sobre o tema “Recrutamento e Seleção no Brasil”, os seguintes artigos foram analisados, de forma que houvesse um parâmetro de identificação e amostragem dos principais métodos e sua aplicação na seleção de pessoal.

O primeiro estudo analisado, de Santos e Lima (2018), trata-se de um modelo de pesquisa externa quantitativa, no qual foi realizado um estudo com os gestores das redes hoteleiras. O estudo propôs um questionamento sobre a inserção de novas tecnologias e como elas podem contribuir para empresas na realização de processos e métodos de seleção de pessoal.

Santos e Lima (2018) focaram em como as empresas ainda relutam em aderir a novos métodos, alegando alto custo envolvido para aplicação do uso da internet como forma de recrutamento e seleção, pois demanda contratação de profissionais especializados, manutenção de sites e domínio de redes, entretanto, os gestores dos hotéis reconheceram a importância e vantagem que a aplicação dessa ferramenta pode trazer.

Dentre essas facilidades, destaca-se a comunicação, rapidez no processo de coleta do perfil dos candidatos e maior dinamismo entre o entrevistador e participante. A pesquisa evidenciou os aspectos positivos da implementação da tecnologia no contexto de recrutamento e seleção.

Segundo Santos e Lima (2018), os gestores dos hotéis não descartaram os processos seletivos presenciais. O modelo de entrevistas semiestruturadas padrão foi reconhecido como o método mais utilizado por meio dos entrevistados de Mesquita e Pinheiro (2017).

No segundo estudo, com o objetivo de identificar os métodos de seleção utilizados pela empresa, Andrade e Seabra (2014) procuraram entender como funcionam as metodologias aplicadas e como se dá todo o processo de seleção, identificando possíveis falhas e limitações pela empresa.

Andrade e Seabra (2014) levantaram que a empresa Brasil Kirin, em seus métodos de seleção, promovem a cultura de recrutamento misto, ou seja, quando não há possíveis candidatos dentro da empresa, eles recorrem a divulgações externas, como em sites e panfletos nas ruas.

A empresa estudada utiliza-se de um profissional especializado em RH, que faz todo processo de seleção, desde o contato por telefone até as entrevistas e técnicas. Segundo a pesquisa, a empresa Brasil Kirin não utiliza de dinâmicas de grupo e testes psicológicos aprovados pelo Conselho Regional de Psicologia, mostrando uma limitação no que tange à padronização dos métodos utilizados pelos profissionais atuantes dos processos seletivos.

O terceiro estudo, realizado por Carvalho (2018), abarcou a área de mercados de luxo no Brasil e como o ramo se comporta quando se remete às metodologias de recrutamento e seleção. Carvalho (2018) demonstrou uma pesquisa realizada por meio de entrevista semiestruturada qualitativa. Foram entrevistados os gerentes das três empresas analisadas em seu trabalho.

O estudo mostrou que os recrutadores dessas empresas utilizam majoritariamente o recrutamento por indicações de funcionários da própria loja, fazendo uma entrevista por competências, analisando currículos e possíveis experiências anteriores. Foi apontado no estudo que existe pouca rotatividade nas empresas, sendo que a maioria dos funcionários estavam no emprego há mais de dois anos. Mencionou-se levarem em consideração questões subjetivas e de comportamento, como aparência, eloquência e empatia.

O quarto estudo, analisado por Machado (2018), abordou os processos seletivos em um hotel em Florianópolis, o funcionamento das formas de seleção, os

principais métodos utilizados e quais influências implicam sobre a rotatividade de funcionários.

Machado (2018) realizou entrevistas individuais com três colaboradores do setor hoteleiro: chefe de fila, cozinheiro e assistente do departamento pessoal. Estudou a influência dos processos seletivos na rotatividade dos funcionários e foi apontado no estudo que um dos motivos se refere à reclamação por parte dos funcionários de baixo salário ofertado pela empresa, podendo causar uma alta rotatividade no local.

Segundo Machado (2018), os processos seletivos citados são insuficientes perante a demanda da empresa, a qual promove apenas as entrevistas e análise de currículo, não se preocupando em fortalecer a capacitação dos profissionais envolvidos.

A autora cita uma das possíveis soluções para a promoção de qualidade nos processos seletivos: a implementação de novas formas de seleção, como dinâmicas de grupo, já que, por se tratar de uma empresa com alto fluxo de profissionais, deve se preocupar com a socialização dos seus funcionários, indicando a cargos de gerência a promoção de liderança e capacidade de lidar com grupos, promovendo o fortalecimento e integração dos mesmos (SOUTO; GARCIA, 2009).

Conforme Mesquita e Pinheiro (2017) os principais métodos de recrutamento e seleção utilizados pelos participantes da pesquisa são: entrevistas - 100%, testes psicológicos - 95% e dinâmicas de grupo - 80%, sendo menos utilizadas, segundo os participantes da pesquisa, testes específicos - 50%; pesquisa em redes sociais - 5% e checagem de referências - 5% (síntese apresentada na seção de resultados)

Os entrevistados poderiam escolher múltiplas opções em suas respostas. Foi demonstrado que a maior parte dos psicólogos entrevistados utilizam as entrevistas iniciais como principal método de seleção. Apenas um entre os vinte analisados mencionaram a metodologia de entrevistas por competências como forma inovadora de processos de seleção.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo, realizado por meio de pesquisa bibliográfica, foi identificar e analisar técnicas utilizadas por quatro empresas nacionais para recrutamento e seleção de pessoas.

Inicialmente, foram pesquisados os principais conceitos das metodologias aplicadas na última década e pesquisas feitas sobre o tema. Posteriormente, foi feita uma comparação entre artigos que contemplaram a aplicação dos métodos e os levantamentos das técnicas utilizadas em processos seletivos. Abarcou-se, em artigos brasileiros, os principais aspectos que são considerados durante a realização dos métodos de seleção analisados neste estudo.

Foram analisadas dissertações de mestrado, artigos científicos, trabalhos de pós-graduação e monografias. Utilizou-se as plataformas Scielo, Google Acadêmico e Biblioteca Central da Universidade de Brasília (UnB). Foram pesquisados cerca de 14 artigos e, por não atenderem os critérios necessários, foram excluídos da análise.

Como critérios, foram englobados os resultados que permitissem o estudo e análise conforme o objetivo do trabalho e temas similares que abordassem o tema proposto. Foram selecionados quatro estudos que se mostraram relevantes na área de seleção e recrutamento nos últimos anos no Brasil.

4 RESULTADOS

Em suma, os resultados apresentados referem-se à análise dos estudos de Santos e Lima (2018), uma pesquisa quantitativa com os gestores das redes hoteleiras, questionando a inserção de novas tecnologias na realização de processos e métodos de seleção; de Andrade e Seabra (2014), cujo objetivo foi identificar possíveis falhas e limitações quanto aos métodos de seleção aplicados na empresa investigada; de Carvalho (2018), levantando como metodologias de recrutamento e seleção atendem aos mercados de luxo no Brasil e de Machado (2018), analisando os processos seletivos em um hotel em Florianópolis e sua influência sobre a alta rotatividade de funcionários.

A síntese dos artigos analisados, incluindo tipos de recrutamento, meios de comunicação dos mesmos e métodos de seleção estão descritos no Quadro 1.

QUADRO 1 – Resultados dos comparativos de cada empresa em relação ao método utilizado nos recrutamentos e seleções dos artigos analisados.

Artigos analisados	Tipo de Recrutamento	Meios de Comunicação do recrutamento	Método de seleção
Artigo 1 Santos e Lima (2018) - A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa/PB.	Externo	Internet, como sites e anúncios; Panfletos e divulgação em jornais	Entrevista; Questionário próprio de perguntas
Artigo 2 Andrade e Seabra (2014) – Recrutamento e Seleção Brasil Kirin	Misto	Internet, como sites e anúncios; contato por telefone.	Entrevista; Questionário próprio de perguntas.
Artigo 3 Carvalho (2018) – Processos de Recrutamento e Seleção nos mercados de luxo.	Externo	Indicações por funcionários.	Entrevista; Pesquisa Social; Questionário próprio de perguntas.
Artigo Machado (2018) – Recrutamento e seleção. Hotel de Florianópolis.	Externo	Jornais; Sites de busca. Redes Sociais	Entrevista; Questionário próprio de perguntas; Análise de currículo.

Fonte: Arquivo Pessoal.

Na Tabela 1 é possível identificar os principais métodos de recrutamento analisados pelos participantes de uma pesquisa realizada por Mesquita e Pinheiro (2017) sobre os principais métodos de recrutamento e seleção.

TABELA 1 – Principais métodos de recrutamento analisados pelos participantes da pesquisa de Mesquita e Pinheiro (2017).

Variáveis	Categorias	N	%
Métodos de seleção	Entrevistas	20	100
	Testes Psicológicos	19	95
	Dinâmicas de grupo	16	80
	Testes específicos	10	50
	Pesquisa Social	1	5
	Checagem de referência	1	5

Fonte: Mesquita e Pinheiro (2017, p. 53).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos analisados para compor este trabalho abordaram aspectos das metodologias utilizadas nos processos seletivos nas empresas pesquisadas. As análises demonstraram que o principal método de recrutamento inicial dos candidatos foi por meio da internet, sites e anúncios. O método de seleção mais utilizado foi a técnica de entrevista.

Os quatro estudos analisados demonstraram que parece haver uma capacitação insuficiente por parte dos recrutadores de cargos. Muitos são gerentes, ou funcionários mais experientes em cuidar dos seus setores, que fazem a análise das entrevistas e criam parâmetros de seleção. Estes aspectos podem apontar para um possível despreparo por parte das empresas por não promoverem capacitação dos setores de RH. Os estabelecimentos analisados não possuíam psicólogos organizacionais e do trabalho atuando nesses cargos. Cabe ressaltar que Mesquita e Pinheiro (2017) apontam como recomendados para essa função.

Infere-se que empresas de médio e grande porte parecem se atentar em capacitar seus profissionais da área de gestão organizacional, promovendo uma maior qualidade de recrutamento de candidatos para suas empresas. Essa capacitação parece ser de suma importância por promover o exercício da aprendizagem dos profissionais.

Diante dos artigos analisados parece plausível afirmar que torna-se necessária uma renovação constante dos métodos utilizados, buscando sempre atentar-se para

CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 27-62, jan./jun. 2021 – ISSN 2674-9483

o mercado de trabalho, que pode proporcionar uma visão ampla de processos necessários para recrutamento e seleção.

A conduta das empresas, em contratam profissionais como os psicólogos organizacionais, parece sugerir uma visão moderna das instituições em quererem se adaptar aos novos parâmetros de pesquisa e de renovação de sua cultura e seus funcionários.

Conforme assinalado anteriormente, nos estudos pesquisados foi possível observar que parte dos responsáveis pelas seleções não era altamente capacitada e nem exclusivamente direcionada para esse tipo de função. Não foi possível identificar um investimento nas contratações de profissionais psicólogos organizacionais que promovessem uma melhor conduta na prática de recrutamento e seleção.

Infere-se, portanto, que seja necessária uma capacitação dos funcionários que, assim como a empresa, promovem a estrutura e qualificação dentro do mercado de trabalho. Estes profissionais podem auxiliar na transformação da organização em um marco de renome e credibilidade, tanto para os funcionários, quantos para os candidatos que se submetem aos processos seletivos.

Algo bastante relevante que foi possível observar na construção deste artigo foi a relação da construção dos processos de seleção nos mercados de luxo. Carvalho (2018) assinala que era levado em consideração a aparência dos candidatos à vaga. Embora não se tenha informações mais aprofundadas sobre como ocorria essa ação, cabe ressaltar que é considerada uma prática ilegal conforme a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989⁶. Esse tipo de conduta pode estar sinalizando a ausência de um mediador de regulamentação que fiscalize avaliadores e metodologias aplicadas à empresa, facilitando a irregularidade e a violação dos direitos humanos nos processos de recrutamento e seleção.

Em nenhuma das empresas analisadas foi possível identificar qualquer parâmetro metodológico que fosse compatível com a capacitação profissional dos seus funcionários. Não foi possível identificar grande preocupação em fornecer *feedbacks* aos candidatos sobre sua participação no processo seletivo. Segundo Braga (2016), este tipo de ação pode auxiliar o candidato no desenvolvimento dos

⁶ Art. 1º Serão punidos, na forma desta Lei, os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional.

Art. 4º Negar ou obstar emprego em empresa privada.

principais aspectos positivos e orientá-los quanto às oportunidades de melhoria, promovendo um esclarecimento e enriquecendo a experiência profissional.

Este artigo promoveu uma leitura de processos de recrutamento e seleção no Brasil, contribuindo com reflexões sobre a necessidade de inovações nos processos seletivos. Outra reflexão ocorreu no sentido de se promoverem investimentos nesta área, visando humanizar processos seletivos. Uma limitação do estudo se volta para a quantidade reduzida de artigos encontrados tratando do tema.

Sugestões para pesquisas futuras voltam-se para a adequação de selecionadores a novas ideias e culturas que abarquem além de candidatos experientes, candidatos jovens, que possam contribuir para as organizações com características de suas gerações.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Diego Maximo de; SEABRA, Helyne Jesus Souza. **Recrutamento e seleção na revenda da Brasil Kirin**. 2014. 29 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional, Faculdade Católica de Anápolis - Instituto Superior de Educação, Anápolis, 2014. Disponível em: http://catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/11/Artigo-Recrutamento-e-Sele%20%94%9C%20%BA%20%94%9C%30%BAo-da-Reve-nda_da__Brasil_Kir.pdf. Acesso em: 02 maio 2021.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mudanças tecnológicas, cultura e indivíduo nas organizações: o desafio de construir sistemas de trabalho de alto desempenho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 317-327, set. 1997. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/porta1/resource/pt/lil-229394?lang=en>. Acesso em: 10 maio 2021.
- BRAGA, Marcelo. **Por que o feedback em processos de recrutamento é tão importante?** 2016. Disponível em: <https://www.reachr.com.br/blog/por-que-o-feedback-em-processos-de-recrutamento-e-tao-importante/>. Acesso em: 19 maio 2021.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 35, n. 6, p. 61-81, dez. 2001. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415>. Acesso em: 20 maio 2021.
- BRASIL. Lei nº 7716, de 05 de janeiro de 1989. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. . Brasília, DF, Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm. Acesso em: 05 maio 2021.
- CARVALHO, Lícia Maria de Figueirêdo. **Processo de recrutamento e seleção em empresas de mercado de luxo**. 2018. 13 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas, Ciências Sociais Aplicadas, Unisul Virtual, [S.L.], 2018. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/handle/12345/5488>. Acesso em: 02 maio 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e Seleção de Pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. [S.L.]: Objetiva, 2016. Disponível em:
- CADERNOS DE PSICOLOGIA, Juiz de Fora, v. 3, n. 5, p. 27-62, jan./jun. 2021 – ISSN 2674-9483**

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4133507/mod_resource/content/2/Inteligencia-emocional-Daniel-Goleman.pdf. Acesso em: 20 maio 2021.

MACHADO, Barbara Blauth. **Recrutamento e seleção de funcionários em um hotel de Florianópolis**. 2018. 12 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão de Pessoas, Ciências Sociais Aplicadas, Unisul Virtual, [S.L.], 2018. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/5698>. Acesso em: 10 maio 2021.

MESQUITA, Alex Andrade; PINHEIRO, Lucidalva. Seleção de Pessoal: Identificação e Avaliação das Técnicas Utilizadas. **Revista de Ciências Gerenciais**, [S.L.], v. 33, n. 21, p. 49-55, jan. 2017. Disponível em: <https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/3522>. Acesso em: 10 maio 2021.

PASQUALI, Luiz. **TEP - Técnicas de Exame Psicológico**: os fundamentos. São Paulo: Vetor Editora, 2001.

ROTHMANN, Ian. COOPER, Cary. **Organization and Work Psychology**: Topics in Applied Psychology. [S.L.]: Hodder Education Publishers, 2008.

SANTOS, Suênia Soares; LIMA, Thales Batista de. A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. **Turismo e Sociedade**, [S.L.], v. 11, n. 2, p. 217-235, 29 dez. 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/60836/37454>. Acesso em: 02 maio 2021.

SOUTO, Sandra Ribeiro; GARCIA, Fernando Coutinho. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. **Turismo: Visão e Ação**, Itajaí, v. 11, n. 1, p. 41-62, jan. 2009. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/985/840>. Acesso em: 05 maio 2021.

SPINK, Peter K.. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 174-192, jan. 1996. Disponível em: https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/spink_-_a_organizacao_como_fenomeno_psicossocial.pdf. Acesso em: 10 maio 2021.