

## **Técnicas de Seleção de Observadores para o Comportamento dos Candidatos: Revisão Sistemática da Literatura**

*Maria Lilian Lopes Laurindo<sup>1</sup>; Thércia Lucena Grangeiro Maranhão<sup>2</sup>*

**Resumo:** O artigo tem como objetivo estudar, Técnicas de seleção de pessoas, tendo como base a observação dos comportamentos dos candidatos nas organizações. A fim de responder tais questionamentos esse trabalho tem como objetivo geral identificar e descrever os métodos utilizados por meio do comportamento humano, solidificando os processos de recrutamento. Pensando em responder tal problema o estudo tem como objetivo específico. Analisar; Comparar; Refletir. A metodologia adotada foi a revisão sistemática da literatura, foram estabelecidos os descritores: personalidade, recrutamento e profissionais. A busca foi realizada em três bases de dados: O interesse pessoal na pesquisa nasceu da vivência do pesquisador em sua rotina de trabalho.

**Palavras Chaves:** Personalidade. Recrutamento. Gestão.

## **Techniques for Selecting Observers for Candidate Behavior: Systematic Literature Review**

**Abstract:** This article aims to study, People selection techniques, based on the observation of candidates' behaviors in organizations. In order to answer these questions, this work has the general objective of identifying and describing the methods used through human behavior, solidifying the recruitment processes. Thinking about answering this problem, the study has a specific objective. Analyze; Purchase; Reflect. The methodology adopted was the systematic review of the literature, the descriptors were established: personality, recruitment and professionals. The search was carried out in three databases: Personal interest in the research was born from the experience of the researcher in his work routine.

**Key words:** Personality. Recruitment. Management

### **Introdução**

O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2000; CÂMARA et al., 2003). Tanto o recrutamento quanto

<sup>1</sup> Concludente do Curso de MBA de Gestão de Pessoas do UNINTA. E-mail: lilia.laurindo1@gmail.com;

<sup>2</sup> Profª Orientadora. Docente do curso de Psicologia da UNINTA. Mestra em Ciências da Saúde pela Faculdade de Medicina do ABC-FMABC(2017). E-mail: therciapsicologa@gmail.com.

a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2009). Chiavenato (1999) deixa claro quanto à participação da política interna da empresa quando diz: “o recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas”.

Atualmente, tem se modernizado os processos seletivos nas organizações, só cresce o desafio para as empresas, de contratar de forma rápida e com mais assertividade, através de comportamentos sendo possível aplicar técnicas no processo de recrutamento e seleção á partir do viés comportamental de uma maneira dinâmica.

O setor de Recursos Humanos vem ganhando espaço e mostrando que nos dias de hoje o grande diferencial no resultado final é a pessoa. As expressões hoje utilizadas como concorrência acirrada, globalização e instabilidade, tornaram-se vivas no mundo dos negócios (ARAUJO E GARCIA, 2009). Entende-se que a empresa deve estar bem preparada e com funcionários capacitados para enfrentar as mudanças ambientais, é de extrema importância de aprofundar esse assunto, se faz na integração de pessoal adequado para preenchimento das vagas disponíveis nas organizações, que através de um processo comportamental sendo possível evitar falhas, efetivando a baixar a taxa de turnover, diminuição de custos da contratação.

Por muitos anos, o capital humano foi desvalorizado nas empresas e os profissionais eram considerados apenas componentes facilmente substituíveis para o negócio. A gestão comportamental surge como um meio de fazer a gestão de pessoas de uma forma mais estratégica e inteligente. O perfil comportamental de cada profissional é usado como ponto de partida para a montagem de equipes mais fortes e adequados, com potencial produtivo otimizado.

A fim de responder tais questionamentos esse trabalho tem como objetivo geral identificar e descrever os métodos utilizados por meio do comportamento humano, solidificando os processos de recrutamento. Pensando em responder tal problema o estudo tem como objetivo específico. Analisar; Comparar; Refletir.

O interesse pessoal da pesquisa surge da vivência do pesquisador de sua rotina de trabalho, e no desafio diário de selecionar pessoal adequado para cada função, usando técnicas de análise para evitar falha em tal processo.

A pesquisa tem sua relevância e outras perspectivas para estimular o aprofundamento de novas pesquisas e contribuir para mudanças nos processos seletivos

## **A Moderna Gestão de Pessoas; A Responsabilidade de Colocar a Pessoa Certa no Lugar Certo.**

O processo de Recrutamento e Seleção vem passando por grandes transformações. No início das relações industriais a escolha dos empregados era feita de forma empírica, ou seja, sem critérios muito bem estabelecidos. Muitas das práticas que eram comuns antigamente hoje são vistas como antiquadas e ineficientes, não havia a preocupação com a aderência do candidato aos objetivos estratégicos da organização. Aos poucos, com a criação e fortalecimento da área de Recursos Humanos, a finalidade da área foi mudando gradativamente.

Para Pontes (2010):

O recrutamento é a simples atração de mão de obra. Ou seja, recrutar é divulgar uma oportunidade de emprego em determinada empresa, com o objetivo de atrair pessoas para o processo de seleção. Porém, para Klöckner e Campos (2011, p. 118) recrutar vão além.

Esse é um grande problema que muitas empresas enfrentam atualmente, o fato de elas aderirem a estilos de gestão que não estão dando mais resultados. Muitas empresas estão contratando consultorias para fazerem seus processos tentando se adequarem a modernidade, tentando suprir as exigências do mercado competitivo atual.

É um desafio separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, diante da importância e do impacto que o trabalho nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações.

Mais como encontrar a pessoa certa? Como encontrar essa estabilidade, essa via de mão dupla? São perguntas que não querem calar.

Chiavenato (2009) ressalta que:

A seleção é definida como a escolha do homem certo para o lugar certo, ou os adequados aos cargos existentes na empresa. (CHIAVENATO ed. 7 Barueri: Manole, 2009).

A tarefa de encontrar a pessoa certa para o trabalho certo é possível, usando as ferramentas adequadas para análise do comportamento humano, e deles extraindo os melhores resultados, encontrar o melhor candidato para uma oportunidade de trabalho que se abre não é

algo simples de concluir, Se faz necessário seguir etapas de recrutamento e seleção. Para adotar critérios que fundamentam a seleção é necessário que seja feita uma análise e descrição do cargo a ser preenchido, pois somente assim será possível saber quais os requisitos exigidos para a vaga pretendida. “As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, cuja finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção do pessoal para aquele cargo”. (CHIAVENATO, 2009, p. 106). Assim, as competências que a empresa exige para ocupar determinado cargo é o que direciona a escolha dos candidatos.

No processo de seleção é possível observar as diferenças individuais de cada candidato. Diferençam tanto físicas (estatura, peso, sexo, etc.) como psicológicas (temperamento, caráter, aptidão, etc.), estas levam as pessoas a se comportarem e perceberem situações de maneira diferentes, desempenhando-as, conseqüentemente, de modo modificado. Com o fato de existir em uma seleção candidatos que se comportam e reagem de maneira diferente entre si, disputando a mesma vaga de emprego, a seleção pode ser definida como um processo de comparação e escolha, exigindo do recrutador um preparo para identificar os comportamentos que levem a essas tais competências para função e reconhecer a afinidade dos valores pessoais aos valores organizacionais, por meio dos trejeitos e etc..

### **Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção formam mais utilizada ainda para se inserir pessoal no mercado de trabalho. Segundo Banov (2010, pág. 53), o processo de seleção de pessoal é uma escolha realizada entre os currículos, que foram enviados após seu recrutamento, que mais se aproximam do perfil do cargo esperado pela organização. Para Caxito (2012, p.41) “a seleção é basicamente um processo de comparação: comparação entre os perfis dos diversos candidatos à vaga; entre as exigências do cargo e as competências dos candidatos; e, entre as expectativas do candidato e as condições oferecidas pela empresa.” acordo com a proposta moralista.

Em vista da modernidade e o avanço da tecnologia os setores de Gestão de Pessoas, tem aderido à inteligência artificial é uma área da tecnologia que utiliza softwares capazes de responder às diferentes ações de forma automatizada. Um exemplo muito simples e habitual são os bots de mensagens. Quando entramos em sites ou na página do Facebook de uma empresa, eles costumam estarem presentes, chamando para tirar alguma dúvida ou dar início a um atendimento. No caso do People Analytics, a inteligência artificial é utilizada para realizar

as primeiras etapas de seleção, com a análise dos currículos com maior aderência aos requisitos das vagas. Ela também contribui na interação com os candidatos, sanando as principais dúvidas, enviando atualizações sobre o andamento do processo entre outras coisas.

Desde moto sistema atividades do processo de recrutamento e seleção, tem ganhado cada vez mais espaços nos setores de Rh, pensado e elaborado para People Analytics permitindo uma análise mais completa das características dos candidatos. O teste de perfil comportamental pode ser aplicado em uma das fases do processo para qualificar melhor os profissionais. Outra ação é o cruzamento de informações em diferentes canais de forma automatizada. Em lugar de acessar o currículo e as redes sociais de cada um dos candidatos em busca de padrões relevantes de comportamento, o próprio sistema faz isso e exibe relatórios mais completos sobre cada candidato.

A inteligência artificial já faz parte do presente do processo de recrutamento e seleção. As empresas que ainda não adotaram soluções tecnológicas na gestão de seus colaboradores vão perder espaço no mercado muito em breve. Afinal, as pessoas são o ativo mais importante de qualquer negócio. Os profissionais mais disputados já estão atentos a isso e escolhendo as organizações que dão valor a essa evolução.

As interações com os candidatos serão cada vez mais dinâmicas e automatizadas. Os valores culturais ficarão mais evidentes para ambas as partes e isso será um fator ainda mais decisivo na seleção do futuro. Faz-se necessário ter em mente que a inteligência artificial não é uma coisa para grandes empresas e multimilionários. Ela já é acessível a micro e pequenos negócios, e a tendência é que ela se torne a principal aliada do setor de RH das organizações.

O processo de recrutamento e seleção não será mais o mesmo. A tecnologia estar mudando o curso da história, e forma como os talentos tem chegado as empresa com custo menor, através da inteligência artificial tem sido pauta de muitos sistemas ainda engessados, trazendo mais precisão nas escolhas e gerando resultado muito mais efetivo para o negócio.

## **Redução de Custos**

Existem diversos gastos que acontecem repetidamente no dia a dia das empresas e que, muitas vezes, nem são contabilizados. Diante do pensamento de Dutra (2003), o conceito de custo é todo o gasto que é aplicado na produção ou em qualquer outra função de custo.

Considerando todos os valores adicionados ao objeto, desde a sua compra até a sua comercialização final, que poderão ser classificados de diversas formas.

Geralmente, eles estão relacionados à rotatividade, recrutamento e seleção, retenção de talentos e diversos outros fatores que, na maioria das vezes caracterizam alguns dos maiores problemas dentro das empresas.

Quando esses gastos ultrapassam um valor normal e saudável para as empresas, significam que as organizações estão sentindo falta de uma gestão de pessoas moderna e eficaz. Nem sempre é possível mensurar os indicadores que apontam os gastos sem a ajuda de um software de RH. Por isso, cada vez mais os profissionais de gestão de pessoas e os empresários reconhecem que investir nesse tipo de ferramenta é uma medida para reduzir custos desnecessários e até mesmo desconhecidos pela empresa.

Complementando, Marras (2008), identificam que o sucesso de uma empresa está condicionado a três recursos: gestão de pessoas, recursos financeiros e recursos físicos, destacando o primeiro como mais importante, haja vista que as todas as ações e atividades desenvolvidas na organização são desenvolvidas pelo seu capital humano.

Ainda em Marras (2008), o autor define:

Que o desenvolvimento humano e profissional ocorreu nos últimos anos como a estratégia mais importante, pois constitui que as pessoas se adaptam em um ambiente de constantes mudanças e é valioso compreender os indicadores que provocam tais transformações, sempre atentos à realidade competitiva.

A rotatividade é um dos gastos mais recorrentes nas empresas, mas quase sempre ignorado. E como fala o autor, cada vez tem se elaborado estratégias, para uma melhor adequação, para que as empresas se mantenham competitivas.

Um importante índice utilizado dentro de uma empresa é a de rotatividade de pessoal ou turnover. Que segundo Chiavenato (2010) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para substituí-los. O termo rotatividade de recursos humanos é usado para definir a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente; em outras palavras, o intercâmbio de pessoas entre a organização e o ambiente é definido pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização (CHIAVENATO 1997). De acordo com a Catho, as empresas do Brasil têm o maior índice de rotatividade quando comparadas com organizações do restante do mundo? Contando com o sistema certo, é possível alimenta a ferramenta com informações sobre a rotina da empresa em relação aos colaboradores, essa ferramenta armazena

e cruza os dados para gerar relatórios inteligentes que auxiliam a tomada de decisões estratégicas relacionadas à gestão de pessoas.

No caso da rotatividade, o software colhe dados de contratações e demissões realizadas. É essencial lembrar que a rotatividade se trata de uma das métricas mais importantes para o seu departamento de RH. Um alto índice pode ser resultado de diversos motivos, mas o que mais tem chamado a atenção é o quanto isso tem custado para a empresa. Por isso é fundamental estar sempre atento a essa taxa. Vale lembrar que apenas uma demissão envolve diversos custos, bem como a contratação e o tempo de capacitação de um colaborador até que ele esteja produzindo o máximo que pode.

Sobre isso, Morales (2002) define o termo turnover como sendo, a flutuação de pessoal entre uma organização e seu ambiente, sendo este intercambio, representado pelo volume de pessoas que ingressam e que saem da organização. Fernandez (2006) em seu artigo sobre a perda do conhecimento da empresa originada pelo alto turnover, diz que o índice de rotatividade de pessoal é um excelente indicador da saúde da empresa. Quando esse índice está alto, significa que algo não está bem na empresa, mesmo que essa saída seja uma decisão da própria empresa. Precisa-se avaliar com muito cuidado todas as causas que levaram a perda do funcionário.

Todo profissional de gestão de pessoas precisa tomar decisões constantemente e isso é um fato, sempre haverá contratações, demissões, implantações de novas estratégias e metodologias para que possa a vir ser tomada, por mais simples que seja, precisa-se de um planejamento prévio e de uma estratégia de realização para que os riscos de erros sejam os menores possíveis. Exatamente por esse motivo, quanto maior a ajuda que se tenha para desenvolver uma gestão de pessoas mais elaborada e eficaz, menor o risco de cometer erros.

Nesse momento um software de RH também é uma ferramenta importante. Para ser usado com o objetivo de garantir a assertividade das decisões, baseando-se em números, situações concretas e mensuráveis.

## **Perfil Predominante nas Empresas**

As pessoas são diferentes e isso se reflete nas diversas reações para uma mesma situação. A melhor forma de se comunicar com um tipo de perfil não é a ideal para outro, o perfil comportamental indica a maneira utilizada para decodificar as posturas adotadas por

alguém diante de determinados estímulos. Em outras palavras, é uma forma de compreender e identificar qual será a reação do colaborador diante de uma situação específica.

Segundo o Dicionário Michaelis Online, a palavra comportamento se refere a um "conjunto de atitudes que refletem o meio social; forma de proceder". Esse significado tem tudo a ver com o assunto que estamos tratando, afinal, cada indivíduo reage de maneira diferente, a depender da sua personalidade. Por exemplo: há quem trabalhe melhor e seja mais produtivo sob pressão, enquanto outros preferem fazer tudo antecipadamente e com calma, ao mesmo tempo, existem pessoas que reagem muito mal a feedbacks, e ou têm pouca inteligência emocional para lidar com críticas. Para cada perfil encontrado, é preciso saber trabalhar para extrair seu potencial máximo.

Chiavenato (2004) ressalta que:

“Se não houvesse as diferenças individuais e se todas as pessoas fossem iguais e reunissem as mesmas condições individuais para aprender a trabalhar, a seleção de pessoas seria totalmente desnecessária.” (CHIAVENATO, 2004, P.131)

Percebe-se que a personalidade interfere significativamente na postura do indivíduo, e que as diferenças individuais como ressalta o autor, tem sua forma de ser e seus comportamentos indicam isso, mais o conhecimento obtido também terão um impacto relevante. Sendo assim, o perfil sofre uma mistura de (competências técnicas) com soft skills (competências comportamentais). São fatores esses que fazem um profissional ser completo e adequado para determinado cargo ou função.

Como consequência se ele estiver alocado em um local diferente do esperado, o resultado tende a ser desmotivação e ausência de engajamento com a empresa, fica claro, portanto, que todos esses elementos estão interligados, com um recrutamento de sucesso, você consegue encontrar o candidato ideal para a vaga, que tem o perfil esperado em relação a quesitos técnicos e comportamentais. Se ele se mantiver satisfeito com a função que exerce, tende a ficar mais produtivo e executar seu trabalho com mais qualidade, gerando bons resultados e melhorias para a imagem organizacional.

Sendo assim que existem muitos outros elementos que aperfeiçoam ou prejudicam esse processo, de qualquer maneira, a análise dos perfis comportamentais é o primeiro passo para formar uma equipe de alto desempenho.

## Processo de Recrutamento e Seleção Interna

De acordo com Milkovich e Bordreau (2000), os processos de recrutamento e de seleção constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também em seu interior, de modo a determinar um conjunto de pessoal da dimensão e da especificidade desejada. Quanto mais ampla é a quantidade de candidatos, maior é a probabilidade de que seja selecionado um funcionário bom, salienta Lodi (1976). O recrutamento é negativo, todavia, caso haja um candidato para uma vaga, não havendo seleção possível.

Ribeiro (2005) ressalta que:

Recrutamento se trata de um sistema de informações que tende a aproximar candidatos qualificados, entre os quais é possível selecionar posteriores funcionários da organização. De outro modo, o processo de seleção implica em selecionar a pessoa adequada para o cargo adequado, ou seja, entre os candidatos recrutados, dos mais apropriados aos cargos que existem, com a Finalidade de conservar ou alargar, tanto a produtividade quanto os efeitos. (RIBEIRO São Paulo: Saraiva 2005).

Segundo o autor mencionado, para que o processo de seleção ocorra de forma efetiva o procedimento de recrutamento tem que ser de alta eficácia no intuito de que as duas fases corram satisfatoriamente para a organização.

Os procedimentos de recrutamento e seleção visam esquadrihar no mercado de trabalho os profissionais que se encaixam melhor ao perfil demandado pela vaga a ser ocupada na empresa. Salientados tais aspectos, adiante será explicitado de forma mais detalhada cada um dos métodos para contratação pessoal. Sendo, portanto, destacadas noções acerca da gestão de pessoas, antes de ser abordado o subsistema de recrutamento e de seleção, visto que é a gestão de pessoas que gerencia as relações dos indivíduos com a organização.

Conceituando este processo, Chiavenato (2009) refere que o recrutamento é o processo onde são pesquisados perfis em suas bases de dados que possam fornecer para a empresa a concretização de seus objetivos. É através das técnicas de recrutamento que os candidatos que possuem os requisitos mínimos do cargo a ser preenchido são atraídos, então, dentre eles, há a seleção do candidato que tem maior probabilidade de ajustar-se ao cargo a desempenhá-lo.

Já a etapa da seleção de pessoas funciona como um funil que permite que apenas as pessoas que apresentem características desejáveis à organização possam ingressar na mesma. É, sem dúvida, uma importante ferramenta de gestão de pessoas, com a finalidade de identificar

os candidatos que possuem o perfil desejado pela análise e descrição de cargo (CHIAVENATO, 2005). Complementando, Marras (2011, p. 65) se referem à seleção de pessoas conceituando-a como “uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”. Marras (2011)

Sobre isso, Gil (2012) garante que:

“Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhes determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. (GIL, 2012, p. 93)

Muitas empresas ainda utiliza a triagem de Currículos, na forma tradicional, onde os candidatos deixam na empresa ou enviam por email, essa forma lhes a possibilidade de atrair candidatos adequando para a vaga, esses métodos acabam exigindo um pouco mais de atenção do Recrutador.

Recrutamento interno é um processo de aproveitamento do capital humano interno e serve também como fonte de retenção e motivação dos profissionais dentro da empresa. Chiavenato (2005) o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão dentro da organização para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras. Para Marras (2009) o recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, utilizando os meios de comunicação interno para atrair pessoas que já estão na empresa á concorre a novo cargo. O recrutamento interno pode também evolver transferência de pessoal, promoção de pessoal, transferências com promoção de pessoal, programas desenvolvimento de pessoal e plano de carreiras de pessoal.

Segundo Andrade (2009), esse meio de recrutamento interno, serve de reconhecimento de pessoal, dando meios para a retenção do capita humano.

O recrutamento interno é um bom meio de recrutamento, pois os indivíduos já são conhecidos e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

Para Chiavenato (2005) O recrutamento interno funciona através de oferta de promoções de cargo mais elevadas e, portanto, mais complexos e por isso apresenta vantagens e desvantagens.

## Metodologia

Este estudo propõe uma revisão sistemática da literatura dos últimos seis anos, mais especificamente de 2015 á 2020. Segundo Donato e Donato (2019), a RS (Revisão Sistemática) é uma investigação científica com métodos já definidos para identificar trabalhos importantes de determinado assunto, em que foram publicados ou não, para uma análise de qualidade, extrai os dados e condensa os resultados encontrados.

Ainda conforme Donato e Donato (2019) discorre de nove etapas do processo para construção da RS, são elas: Elaborar um tema para investigação; Definir métodos de análises e registrá-los (Etapa 1 e de 3 a 8 deve estar na construção da RS );Definir métodos de seleção para inclusão e exclusão; Pesquisar estudos referentes ao tema pretendido; Selecionar os estudos relevantes; Avaliação dos estudos escolhidos de acordo com sua qualidade; Extração dos dados recolhidos; Resumo das informações encontradas e análise da qualidade da evidência; Divulgação dos resultados através da publicação.

A pergunta inicial utilizada no presente estudo foi: As Técnicas de Seleção de Pessoas, indicados para observar o comportamento dos Candidatos. Para alicerçar o estudo, foram utilizados materiais que tratam das habilidades e técnicas necessárias para observar no comportamento humano ferramentas para uma contratação por excelência. Preliminarmente os artigos foram selecionados pelos títulos e resumos que algum dos descritores: personalidade, recrutamento e profissionais. A triagem dos bancos de dados eletrônicos ocorreu tendo em vista que são os mais conhecidos e acessados no Brasil. As fontes de pesquisa utilizadas foram: ANPAD; Periódicos portal CAPES; SciELO, além de obras literárias impressas.

A primeira base de dados utilizada é a Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), em que investe no ensino, pesquisa e no desenvolvimento de conhecimento dentro das áreas de administração, contábeis e afins no Brasil. Promove cursos de pós- graduação em stricto sensu, tendo o apoio de instituições filiadas de visão pública. Sendo um órgão articulador diante da comunidade científica e dos órgãos governamentais associados na gestão da educação e desempenho científico e tecnológico do nosso país. Atualmente considerada a principal instituição de comunicação entre programas associados e pesquisas, tem o objetivo de contribuir para a democracia e cidadania. (ANPAD)

A segunda base de dados é o Periódicos portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) que oferece a comunidade acadêmica sua biblioteca virtual. O seu objetivo começou após o desenvolvimento do programa para

bibliotecas de Instituições de Ensino Superior feita pelo MEC (Ministério da Educação), na qual, sua meta era fortalecer os cursos de pós-graduação no Brasil, cinco anos depois o CAPES implementa o PAAP (Programa de Apoio à Aquisição de Periódicos). Hoje o programa está disponível na origem do serviço de periódicos eletrônicos da instituição. É vista como o portal de fácil acesso à informações científicas, tendo as melhores publicações do mundo, temas atualizados, possuindo pesquisas e trabalhos confiáveis e de nível internacional. (CAPES)

A terceira base de dados utilizada foi o SciELO – Scientific Electronic Library Online. Sendo implementada pela FAPESP (Fundação de Amparo à Pesquisa de São Paulo) é uma base de informações online que atua em parceria com o BIREME (Centro Latino Americano e do Caribe de Informações em Ciências da Saúde). Tem os melhores periódicos científicos e de alta qualidade de acordo com o CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico). Seu objetivo é o desenvolvimento contínuo da sua biblioteca eletrônica para que tenha disponível em seu âmbito amplo acesso de coleções de periódicos como um todo. Procurando a melhor forma de seus leitores acessarem o material que deseja na busca simples, completa e de forma atualizada sobre o assunto. (SCIELO)

Para retificação, foi executada a seleção dos artigos de maneira aleatória decorrente ao avanço da pesquisa, eram apresentados nas bases de dados eletrônicas, buscando as palavras entre os descritores utilizados (palavras-chave) na pesquisa fazendo, portanto uma leitura superficial dos materiais submetidos.

Posteriormente a triagem dos trabalhos que constituiriam parte desta revisão sistemática foi analisada os conteúdos, de forma coerente sobre todo o material coletado e categorizar por similitude de temas abordados, seguindo os critérios exigidos para a revisão sistemática, tendo como objetivo principal o assunto da pesquisa, conforme as nove etapas citadas anteriormente de Donato e Donato (2019).

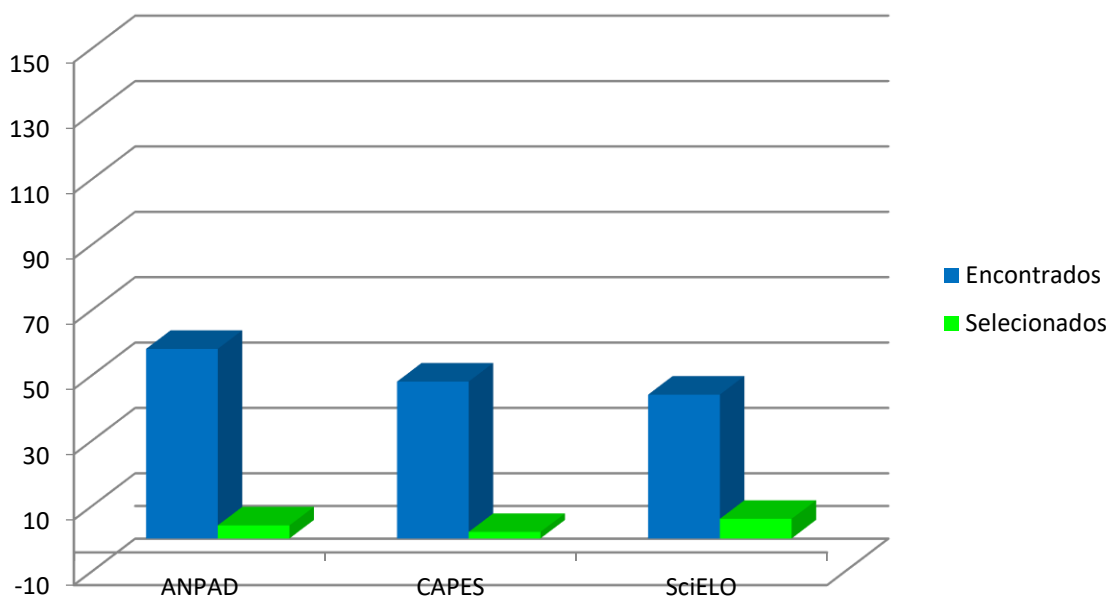
Neste estudo, a seleção dos conteúdos foi realizada após a triagem dos artigos pelos títulos, resumos, utilizando como meio de distinguir os artigos posteriormente.

Os critérios de inclusão utilizados na pesquisa foram: 1) artigos publicados nos últimos seis anos, especificamente de 2015-2020; 2) artigos completos e originais; 3) em idioma português; 4); artigos que apresentavam alguma das palavras chaves no resumo ou título.

Os métodos de exclusão foram: 1) artigos que não contemplavam o assunto abordado no presente trabalho; 2) que não estavam completos ou disponíveis na íntegra; 3) em outros idiomas; 4) materiais publicados antes de 2015; 5) materiais que não condizia com o tema abordado no artigo..

Foram encontrados 150 artigos, dos quais 12 foram selecionados para constituir a presente pesquisa, enquadrando-se nos critérios de inclusão e exclusão. Abaixo no gráfico 1 verificaremos os dados referente a quantidades de artigos encontrados:

**Gráfico 1-** Imagem ilustrativa da seleção dos artigos.



Fonte: Dados da pesquisa.

Mediante ao gráfico acima podemos visualizar que a quantidade de trabalhos científicos encontrados foi uma quantidade significativa, porém quando chegou a triagem de seleção de inclusão e exclusão foi perceptivo ver poucos referentes ao tema abordado e os requisitos exigidos.

Na tabela 1 exposta abaixo, consta a lista dos 12 artigos que foram selecionados para a presente pesquisa a partir da escolha através dos critérios, sendo dispostos de acordo com o ano de publicação, dos mais recentes aos mais antigos.

**Tabela 1:** Lista de autores dos artigos selecionados e o ano publicado.

TABELA DE ARTIGOS SELECIONADOS		
QUANT.	AUTORES	ANO
1	FELIPE, Ana Heloisa Lemos; Flavia de Sousa; Teresa Ranchel Malva	2015
2	NERI Ângelo Franãsa; OLIVEIRA Lucia Barbosa de.	2019
3	RAFAEL, Teixeira Bravim ; MARCIA Juliana Dangelo	2017
4	ANDRADE Silvele Cristo de	2017

5	SFORMI Vicentini Vicentini; OLIVEIRA Carlos de Edi.	2017
6	SCHWERZ, Aryana Luci	2017
7	SILVIA, Lima da Uanisléia; OLIVEIRA Áurea de Fátima	2017
8	MACEDO Roberta de Cássia; MARTINS Silveira Ricardo; ROSSONI Luciano; MARTINS; Martins Silveira Guilherme.	2017
9	SILVA da Domingues Juliano; FAIA Silvia da Valter; VIEIRA Afonso Valter	2016
10	VELOSO Marques Oliveira de Luísa Ana; SILVA João Maria; SILVA Isabel; CAETANO Antônio.	2015
11	GOMES Carvalho de Leonardo; NETO Kliemann José Francisco.	2015
12	SANCHEZ Aponi Helena Lucia; SANCHEZ Prospério Otavio; ALBERTIN Luís Alberto.	2015

Fonte: Dados da pesquisa.

## Resultados e Discussão

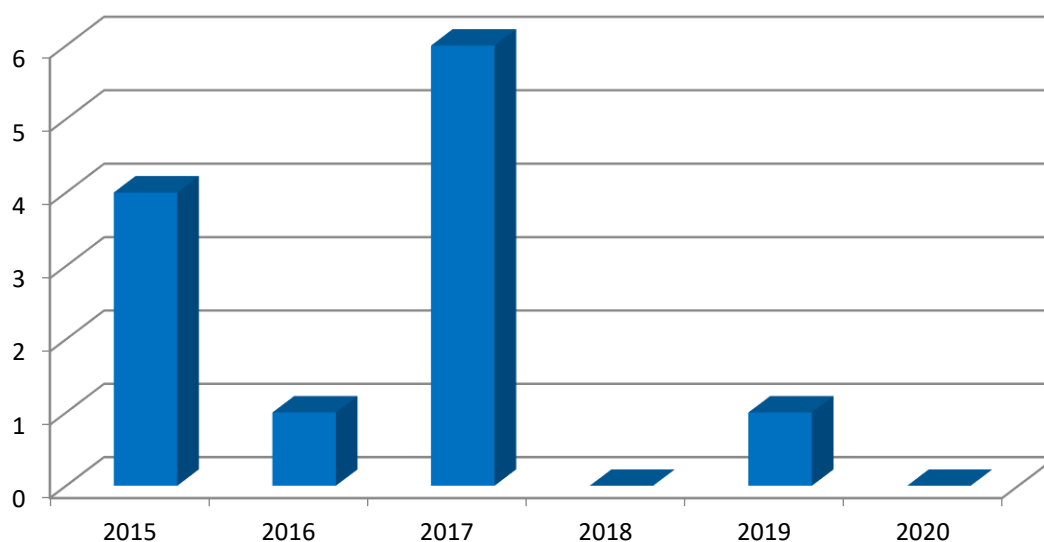
### Observação das informações coletas e categorias selecionadas

Foram selecionados 12 artigos, dos quais quatro foram publicados em 2015, um em 2016, seis em 2017, nenhum em 2018, um em 2019 e nenhum em 2020. Foi notório que nenhum dos artigos escolhidos foi publicado no ano de 2019 e 2020, sendo possível notar a desproporção na distribuição ao longo dos anos.

Seguem-se as informações no gráfico 2 a seguir.

**Gráfico 2:** Ilustração da quantidade dos artigos selecionados por ano.

### Ano e Quantidades de Publicações



Fonte: Dados da pesquisa.

É Perceptivo uma desproporção na distribuição dos artigos, verificando um número significativo de artigos coletados no ano de 2015 e 2017, observamos que houve uma diminuição no ano de 2018, e nos anos de 2019 e 2020 teve uma queda significativa, chegando não ter nenhum artigo em 2018 e 2020.

Referente aos autores, é Perceptivo que os artigos coletados demonstraram uma variável entre as quantidades de autores, sendo mais frequente os artigos com um, dois ou quatro autores, e não foi notório nenhum trabalho com seis autores. Segue a tabela 2 com os dados relatados.

**Tabela 2:** Informações de quantidades de autores e artigos publicados.

<b>TABELA DE QUANTIDADES DE AUTORES E ARTIGOS</b>	
<b>QUANTIDADES DE AUTORES</b>	<b>QUANTIDADES DE ARTIGOS</b>
1	2
2	4
3	4
4	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

Os assuntos abordados nos artigos selecionados foram divididos em 3 categorias todas relacionadas a atendimento em qualquer âmbito empresarial de pequeno, médio ou grande porte. São elas: 1) Profissionais (5 artigos) ; 2) Seleção de Pessoas (3 artigos) e; 3) Comportamento humano. (4 artigos). Vejamos a tabela 3, 4 e 5 a seguir.

### **Categoria 1 – Profissionais**

**Tabela 3:** Informações das categorias de profissionais selecionados.

<b>CATEGORIAS DOS ARTIGOS SELECIONADOS</b>				
<b>AUTOR/ TEMA</b>	<b>PERIÓDICO/ ANO</b>	<b>TIPO DE ESTUDO</b>	<b>AMOSTRA</b>	<b>OBJETIVOS E RESULTADOS</b>
FELIPE, Ana Heloisa Lemos; Flavia de Sousa; Teresa Ranchel Malva.  Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos	SciELO  Cad. EBAPE.BR vo 1.13 no.1 Rio de Janeiro Jan./Mar. 2015	No que diz respeito à coleta dos dados, a pesquisa, de natureza qualitativa, foi realizada por meio de entrevistas presenciais feitas com oito profissionais atuantes nas áreas de recursos	O tamanho da amostra 8 funcionários.	Esta pesquisa teve como objetivo avaliar e comparar por meio de entrevistas foram feitas com base em um roteiro com oito perguntas, por meio do qual se procurava entender como esses profissionais, envolvidos diretamente nas atividades de captação e seleção de futuros empregados, conduzem esse

		humanos de diferentes empresas privadas.		processo com vistas a atrair e recrutar os profissionais considerados adequados talvez seja o principal atrativo dessas empresas, e tem forte apelo entre os mais jovens, que optam por ingressar nessas organizações na esperança de se destacarem e ascenderem rapidamente. Há de se realçar, no entanto, que a estrutura acelerada de carreira tende a priorizar uns em detrimento de outros, evidenciando uma seleção natural na qual as armas oferecidas, apesar de serem propugnadas como iguais para todos, reforçam a responsabilização individual tanto pelo sucesso quanto pelo fracasso.
<p>NERI Ângelo Franãsa; OLIVEIRA Lucia Barbosa de.</p> <p>Choque de Carreira sob a Perspectiva da Teoria de Conservação de Recursos: Um Estudo com Profissionais Demitidos de Organizações Privadas.</p>	<p>EnANPAD 2019</p> <p>EnGPR79</p>	Para isso, foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória de serviços.	Á amostra constituída por 12 trabalhadores demitidos de seus empregos em organizações privadas.	O objetivo deste estudo foi investigar o choque de carreira vivido por profissionais demitidos das empresas em que trabalhavam, à luz da teoria da conservação de recursos (COR). Buscou-se ainda analisar os impactos do choque de carreira e os diferentes recursos mobilizados para lidar com o mesmo. Os resultados mostraram que a demissão foi antecedida por outras perdas de recursos, além de gerar novas perdas; que a posse de recursos ? suporte material e psicológico, recursos pessoais e competências de carreira ? facilitou a transição e, em alguns casos, a recolocação; e que os participantes buscaram adquirir novos recursos para lidar com as perdas da demissão. Esta pesquisa inova ao investigar o choque da perda do emprego à luz da teoria da conservação de recursos.
<p>RAFAEL, Teixeira Bravim; Marcia Juliana Dangelo</p> <p>Contratação e retenção de profissionais com</p>	<p>ANPAD</p> <p>EnANPAD 2017 GPR1930</p>	Foi realizado um estudo de Utilizou-se o método de pesquisa é qualitativo exploratório por	Teve como amostra 6 Gestores respondentes .	Foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a partir de um roteiro com perguntas abertas, Essas entrevistas foram realizadas pessoalmente em locais acordados com os

TEA: fatores contributivos e restritivos de sua incorporação às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa		meio de entrevistas semiestruturadas e análise de documentos, usando o método de categorização para a análise de dados.		entrevistados, por Skype e email no decorrer do período de agosto a outubro de 2016. Além disso, foram analisados nove documentos provenientes de organizações não EnANPAD 2017 São Paulo / SP - 01 a 04 de Outubro de 2017 7 governamentais reconhecidas internacionalmente, que discutem a temática da inserção de pessoas com autismo em empresas. A quantidade de documentos foi determinada pelo critério de saturação teórica, de forma que o pesquisador identifica que os dados não acrescentam novas informações ao conteúdo (Flick, 2009). Os dados foram analisados de acordo com o método de categorização, conforme descrito por Flores (1994).
ANDRADE Silveli Cristo de  A abertura á mudança característica personalidade desejáveis em candidatos á expatriação?	ANPAD  Em ANPAD 2017 GPR486	Pesquisa de caráter quantitativo junto a profissionais que atuam em empresas que potencialmente podem expatriar seus colaboradores.	A coleta dos dados foi com 300 pessoas sendo a análise desses dados coletados realizado através da Modelagem de Equações Estruturais (MEE).	Os resultados deste estudo demonstraram que o traço de personalidade abertura à mudança sozinho não fortalece a intenção de um profissional de expatriar-se, contudo, pode atuar na decisão do profissional de deixar a empresa, já o engajamento no trabalho apresentou um papel moderador positivo em profissionais que são abertos à mudança quando a intenção deste profissional for expatriar-se, em contrapartida não mostrou ter influência em diminuir a intenção de sair da empresa deste mesmo profissional.
SCHWERZ, Aryana Luci  O recrutamento e a seleção de pessoas na gestão de pessoas para o trabalho	CAPES  Revista Internacional de A poyo a la Inclusión, Logopedia, Sociedad y	Proposta apresentar um estudo bibliográfico sobre o tema do Recrutamento e a Seleção de Pessoas na Gestão	Pesquisaram-se Autores como Chiavenato, Richter, Florentino e Rusignelli,	Tendo como objetivo gestão de pessoas sendo fundamental importância na administração de pessoas, as quais são recrutadas, Seleccionadas. Entendeu-se que o recrutamento trata-

	Multiculturalid ad, 2016, Vol.2(2).	de Pessoas, buscando entender como se dá esse processo e, quais as pessoas envolvidas dentro da organização.	entre outros, os quais esclareceram e direcionaram as consideraçõe s sobre o tema .	se da fase em que se busca um maior número de pessoas que se candidatam a vagas oferecidas pelas empresas ao Mercado de trabalho, o qual se divide em: recrutamento interno, externo e misto, cada qual com suas vantagens e desvantagens.
SFORMI Vicentini Vicentini; OLIVEIRA Carlos de Edi.  O papel a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações	CAPES  GV Sformi, EC OLIVEIRA - II Seminário Empresarial e II Jornada de, 2016.	Para atender a esse objetivo A pesquisa é de modo descritivo e as informações coletadas não podem ser quantificáveis, principalmente por se tratar de uma revisão de literatura que se utiliza de pesquisa bibliográfica.	Entre 12 autores foi realizada essa análise.	Este estudo tem como objetivo depois que as teorias foram agrupadas, foi possível evidenciar as semelhanças e diferenças entre a percepção de diversos autores sobre a temática em questão, propiciando o alcance do objetivo proposto – evidenciar a importância do recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, bem como o levantamento do seu papel e importância neste processo.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O grande objetivo da Gestão de Pessoas é formar e consolidar equipes que sejam cada vez mais produtivas e comprometidas com os objetivos e estratégias estabelecidas pela organização. É importante ressaltar que para conseguir alinhar uma equipe deve utilizar adequadamente algumas estratégias, tais como: processos seletivos, atividades de treinamentos, cursos de aperfeiçoamento e desenvolvimento de habilidades individuais. (CHIAVENATO, 2008).

Um modelo de gestão de pessoas é um conjunto de fatores internos e externos à própria organização. Assim, diferentes modalidades de gestão podem ser identificadas, tendo como distinção entre os modelos suas próprias características e composição. Esta composição vai determinar também a capacidade de interferir na vida organizacional. As grandes correntes de gestão de pessoas são classificadas em quatro categorias: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, gestão do comportamento, gestão estratégica, e como vantagem competitiva (FISCHER, 2002).

Faz-se necessário como nos relata os autores, a importância do treinamento e da capacitação dos profissionais na busca por resultados, na criação e investimento de profissionais

mais preparados. Além disso, as organizações que têm um clima empresarial favorável, em geral se concentram no desenvolvimento e na retenção de talentos e uma gestão estratégica, um diferencial para obter maiores resultados.

## Categoria 2- Comportamento.

**Tabela 4:** Informações das categorias de comportamento selecionadas.

CATEGORIAS DOS ARTIGOS SELECIONADOS				
AUTOR/TEMA	PERIÓDICO/ANO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	OBJETIVOS E RESULTADOS
<p>SILVIA, Lima da Uanisléia.</p> <p>OLIVEIRA Áurea de Fátima</p> <p>Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado.</p>	<p>SciELO</p> <p>Psicol. Cienc. Prof. vol.37 no.1 Brasília 2017</p>	<p>Para balizar teoricamente a compreensão do fenômeno, fez-se uma revisão da literatura sobre a noção, o processo e os fatores individuais e organizacionais associados ao desenvolvimento de competências coletivas. O estudo, de natureza qualitativa, foi realizado com gestores e servidores da Secretaria de Recursos Humanos (SRH) da UFCG, a partir de entrevistas e de grupos focais.</p>	<p>A amostra foi composta por 188 indivíduos.</p>	<p>Objetivo verificar o poder de predição da percepção de valores organizacionais e da qualidade de vida no trabalho (QVT) sobre a confiança do empregado na organização.. Os resultados mostraram que as escalas apresentaram índices de confiabilidade adequados para a amostra do estudo. As análises de regressão indicaram que os valores organizacionais e fatores de QVT foram preditores significativos de componentes éticos e competência organizacional. Oportunismo foi explicado somente pelos valores domínio, prestígio e coletividade. Nota-se que os valores, assim como os fatores de QVT, contribuíram de forma diferenciada na explicação das variáveis critério.</p>
<p>MACEDO Roberta de Cássia;</p> <p>MARTINS Silveira Ricardo;</p> <p>ROSSONI Luciano;</p> <p>MARTINS; Martins Silveira Guilherme.</p> <p>Confiança nos Relacionamentos em</p>	<p>SciELO</p> <p>Rev. adm. Empresa. vol.57 no. 4 2017</p>	<p>Pesquisa caracteriza-se como aplicada e descritiva, uma vez que utiliza arcabouços já elaborados e se propõe a estudar e descrever o vínculo do construto confiança nas</p>	<p>A amostra é formada por 138 vendedores de 38 lojas varejistas de vestuário, calçados e móveis.</p>	<p>Os dados foram coletados por meio de questionários <i>in loco</i> e analisados pelas técnicas estatísticas de análise de correlação e teste de causalidade de Granger. Contudo, há uma forte correlação entre a confiança nos clientes e os relacionamentos horizontais. Ficou</p>

Cluster de Empresas.		relações verticais e horizontais de quatro polos moveleiros, por meio da análise de correlação e causalidade de Granger..		constatado que a presença da confiança nas relações interorganizacionais Resultou em ao nível de 10%, a confiança entre fornecedores e clientes possui correlação linear de 35,30%, e a benevolência dos polos. E 58,71% com o comprometimento dos polos.
SILVA da Domingues Juliano; FAIA Silvia da Valter; VIEIRA Afonso Valter.  Os Efeitos Negativos da Experiência e do Controle no Desempenho do Vendedor	SciELO  Rev. adm. empresa. vol.56 no.6 /Dec. 2016	Para testar as hipóteses, foi realizada uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva, com corte transversal.	A amostra utilizada foi não probabilística por conveniência. Participaram da pesquisa 138 vendedores nos varejos. Dos respondentes é do sexo feminino (56,52%), mais de 60% desses possuem curso superior, e 29,71% possuem curso de especialização. A média de idade é de 31 anos, com média de experiência na empresa varejista de 4, 57 anos.	O objetivo seria evidenciar de que quanto maior o perfil de locomoção do vendedor, maior o desempenho com vendas. Primeiro, os dados da pesquisa mostram um efeito positivo da locomoção no desempenho do vendedor. Segundo, os resultados desta pesquisa mostraram que a combinação entre o sistema de controle por comportamento e a locomoção em vendas gerou menor resultado no desempenho. Terceiro, partindo da literatura sobre socialização organizacional (Sturman, 2003), os resultados mostram que quanto maior é a experiência do vendedor na organização, pior é a relação entre locomoção e desempenho quando há um alto nível de sistema de controle por comportamento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

O comportamento organizacional aplica o conhecimento obtido sobre as pessoas, os grupos e o efeito da estrutura sobre o comportamento, para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. (Robbins, 2005). Já Segundo Maslow (1975), o comportamento motivacional é explicado pelas necessidades humanas. Ele cita que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação

ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo.

É importante frisar em relação ao pensamento dos autores que estes comportamentos são situacionais, e pode ser estimulado através de técnicas e testes psicológicos de acordo com as necessidades de cada organização, e quando bem aplicadas, essas avaliações apontam caminhos para o crescimento pessoal e profissional, aumentando o engajamento e oferecendo uma noção de propósito ao colaborador e organização.

### Categoria 3- Gestão

**Tabela 5:** Informações das categorias Gestão de Pessoas.

CATEGORIAS DOS ARTIGOS SELECIONADOS				
AUTOR/ TEMA	PERIÓDICO/ANO	TIPO DE ESTUDO	AMOSTRA	OBJETIVOS E RESULTADO S
VELOSO Marques Oliveira de Luísa Ana; SILVA João Maria; SILVA Isabel; CAETANO Antônio.  Fatores que Afetam a Transferência da Aprendizagem para o local deTrabalho	SciELO  Rev. Adm. Empresa. vol.55 . 2015	O estudo que procura identificar e compreender os fatores envolvidos no processo de transferência de aprendizagem para o posto de trabalho de duas ações de treinamento distintas quanto ao design e às competências.	Envolveu 98 participantes. Realizaram-se entrevistas.	Com o objetivo de explorar os fatores que facilitaram ou dificultaram a transferência das aprendizagens e aplicou-se o Inventário do Sistema de Transferência da Aprendizagem. Os resultados sugerem que o modelo de <a href="#">Holton model (2005)</a> mostra o que os treinados identificaram como importante para a transferência da aprendizagem e que há diferenças em relação aos fatores de transferência de acordo com o tipo de treinamento.

GOMES Carvalho de Leonardo; NETO Kliemann José Francisco Métodos Colaborativos na Gestão de Cadeias de Suprimentos: Desafios de Implementação	SciELO  Empresa. vol.55 no.5 2015  Implementação.	O estudo abrange um estudo de caso sobre a implementação não efetiva do principal método colaborativo encontrado, o <i>Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment</i> (CPFR).	Amostra foi realizada com 5 gerentes. Levou em consideração a maior extensão possível, ou seja, foram entrevistadas as pessoas-chaves que lideraram e participaram da implementação. Foram elas:	objetivo do artigo, que foi levantar os potenciais fatores ou dificuldades na implementação de métodos colaborativos em CS, deu-se a partir da implementação não efetiva do CPFR.
ANCHEZ Aponi Helena Lucia; SANCHEZ Prospério Otavio; ALBERTIN Luís Alberto Gestão de Recursos do Ead: Como Adequar as Tecnologias aos Perfis de Assimilação.	SciELO  Rev. adm. Empresa. vol.55 no.5 . 2015	O estudo constitui-se em uma abordagem quantitativa, com coleta por meio de questionário nas versões tanto eletrônica quanto em papel, com base nos quatro tipos de tecnologia.	72 grupos de quatro blocos (teste pareado) de respostas. Adicionalmente, questionários em papel foram disponibilizados a alunos de Pedagogia.	O objetivo do estudo era confrontar-se com o dilema de usar as novas Tecnologias da Gestão de Educação a Distância (EaD) Informação e Comunicação (TICs) de maneira efetiva e eficiente. Os resultados Adicionalmente, questionários em papel foram disponibilizados a alunos de Pedagogia, resultando na coleta de 102 grupos de quatro blocos de respostas. No total, 174 grupos de respostas foram coletados, dos quais 135 grupos foram validados, tendo os demais sido excluídos por problemas relativos a falta de dados ou preenchimento incorreto.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

Nas tabelas 3,4 e 5 acima, é possível visualizar os resultados encontrados em cada pesquisa. Chegamos à conclusão que é um tema bem amplo e que vários são os fatores que influenciam a seleção de Pessoas por meio do Comportamento, e que se faz necessário um aprofundamento dos Gestores de Rh no assunto que só cresce nas organizações, porém foi perceptivo que a escassez de material dos anos mais recentes na integra sobre o tema especificamente abordado.

### **Considerações Finais**

O presente artigo discutiu estudos publicados entre 2015 e 2020 sobre a avaliação no Contexto seleção de Pessoas nas organizações de trabalho, para distinguir, práticas e técnicas utilizadas, para identificar os melhores candidatos.

É conclusivo que, para recrutar, avaliar e selecionar pessoas não existe fórmula, nem manual que se encaixe em todas as situações, o que existem são técnicas, ferramentas e a experiência vivenciada que nos mostra que quanto maior o levantamento de informações e o conhecimento dos candidatos em todo o processo de avaliação, pode assim chegar a excelência num resultado positivo em colocá-lo no "lugar certo". Desta forma as organizações poderão aproveitar ao máximo o desenvolvimento de suas capacidades e permitir que cada vez mais ele consiga realizar-se em sua função, possibilitando as organizações uma redução de custos, com processos seletivos,

Enfim, através de evidências demonstrada neste artigo, observa-se que poucas publicações nos últimos três anos, sobre o contexto abordado, e se faz necessário o crescimento desse assunto.

### **Referências**

ANDRADE Silveli Cristo de. **A abertura á Mudança é uma característica de Personalidade desejável em Candidatos á Expatriação:** EnANPAD 2019 APB3110. Prog de Admin de Empresas/ FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças administração Pública 2019. Disponível em <[http://www.fucape.br/\\_public/ producao\\_cientifica/2/admin-pdf\\_2017\\_EnANPAD\\_GPR486](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/admin-pdf_2017_EnANPAD_GPR486.pdf) .pdf. Acessos em 10 maio. 2020.

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Sobre a ANPAD.** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/sobre.php>. Acesso em 18 de maio. 2020. .

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2009.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de . **Gestão Estratégica de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRAVIM Rafael Teixeira et al. Contratação e retenção de profissionais com TEA: fatores contributivos e restritivos de sua incorporação às ações estratégicas de responsabilidade social corporativa. Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças Publicadas São Paulo / SP - 01 a 04 de Outubro de 2017. Disponível em <[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:n\\_yPjaPcmwwJ:www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/admin-pdf-2017\\_EnANPAD\\_GPR1930.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:n_yPjaPcmwwJ:www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/admin-pdf-2017_EnANPAD_GPR1930.pdf+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br)>. Acessos 12 maio.2020.

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Histórico.** Disponível em: [https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=122](https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=historico&Itemid=122). Acesso em 10 de maio. 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. São Paulo: Manoele, 2009. Recursos humanos: o capital humano das organizações: São Paulo, Atlas: 2004. Gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos:** manual do professor. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos** – São Paulo. Atlas, 1979. Recursos humanos, 4ª ed. – São Paulo. Atlas, 1997. Administração de recursos Humanos, 2ª ed. – São Paulo. Atlas, 1980.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DONATO, Helena; DONATO, Mariana. Etapas na condução de uma Revisão Sistemática. **Revista Científica da Ordem dos Médicos.** Acta Med Port 2019 mar; 32(3):227-235.

DUTRA, René Gomes. **Custos uma abordagem prática.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: Vários autores. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 12 reimpr. São Paulo: Atlas

GOMES, LEONARDO DE CARVALHO; KLIEMANN NETO, FRANCISCO JOSÉ. MÉTODOS COLABORATIVOS NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 55, n. 5, p. 563-577, Oct. 2015. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902015000500563&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000500563&lng=en&nrm=iso)>. access on 27 June 2020.

ILVA, Uanisléia Lima da; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Qualidade de Vida e Valores nas Organizações: Impactos na Confiança do Empregado. **Psicol. cienc. prof.**, Brasília , v. 37, n. 1, p. 7-17, Jan. 2017 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-98932017000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932017000100007&lng=en&nrm=iso)>.access on 27 June 2020.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUCI SCHWERZ, A. O recrutamento e a seleção de pessoas na gestão de pessoas para o trabalho. **Revista Internacional de apoyo a la inclusión, logopedia, sociedad y multiculturalidad**, v. 2, n. 2, 11. Disponível em <<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/riai/article/view/4204>>. Acesso 19 maio. 2020.

MACEDO, ROBERTA DE CÁSSIA et al . CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS EM CLUSTER DE EMPRESAS. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 57, n. 4, p. 330-341, Aug. 2017 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902017000400330&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902017000400330&lng=en&nrm=iso)>. access on 27 June 2020.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2009.  
MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Capital-Trabalho: O desafio da gestão estratégica de pessoas no século XXI**. São Paulo: Futura, 2008.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MORALES, Mércia. **Princípios da administração de recursos humanos: aplicados em cursos técnicos e de qualificação profissional** – São Paulo. Texto novo, 2002.

NERI Ângelo Franãsa; OLIVEIRA Lucia Barbosa de. Choque de Carreira sob a Perspectiva da Teoria de Conservação de Recursos: Um Estudo com Profissionais Demitidos de Organizações Privadas. Mest Executivo em Gestão Empresarial/FGV/EBAPE - Fundação Getulio Vargas/ Esc Brasileira de Admin Pública e de Empresas. Disponível em <[http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod\\_evento=16&cod\\_edicao\\_subsecao=1709&cod\\_evento\\_edicao=104&cod\\_edicao\\_trabalho=27609](http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1709&cod_evento_edicao=104&cod_edicao_trabalho=27609)>. Acesso 19 maio. 2020.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: Ltr, 2010

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional** – 11ª. Ed- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANCHEZ, LUCIA HELENA APONI; SANCHEZ, OTÁVIO PRÓSPERO; ALBERTIN, ALBERTO LUIZ. GESTÃO DE RECURSOS DO EAD: COMO ADEQUAR AS TECNOLOGIAS AOS PERFIS DE ASSIMILAÇÃO. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 55, n. 5, p. 511-526, Oct. 2015 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902015000500511&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000500511&lng=en&nrm=iso)>. access on 27 June 2020.

SCIELO - Scientific Eletronic Library Online. **Sobre este site**. Disponível em: <https://www.scielo.br/?lng=pt>. Acesso em 17 de maio. 2020.

SFORMI Vicentini Vicentini; OLIVEIRA Carlos de Edi. **O papel a importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. Graduando em Administração pela FANP/UNIESP – Faculdade do Noroeste Paranaense**. GV Sformi, EC OLIVEIRA - II Seminário Empresarial e II Jornada de, 2016. Disponível em, < [https://azslide.com/download/o-papel-e-a-importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-nas-organizaoes-res\\_59e1a34a1723ddf99d63b65a.html](https://azslide.com/download/o-papel-e-a-importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-nas-organizaoes-res_59e1a34a1723ddf99d63b65a.html) . Acesso 24 maio. 2020.

SILVA, JULIANO DOMINGUES DA; FAIA, Valter da Silva; VIEIRA, VALTER AFONSO. OS EFEITOS NEGATIVOS DA EXPERIÊNCIA E DO CONTROLE NO DESEMPENHO DO VENDEDOR. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 56, n. 6, p. 626-640, Dec. 2016 Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902016000600626&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000600626&lng=en&nrm=iso)>. access on 27 June 2020.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de et al . Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 13, n. 1, p. 103-120, mar. 2015 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512015000100007&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 10 maio. 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395111500>.

VELOSO, ANA LUISA DE OLIVEIRA MARQUES et al . FATORES QUE AFETAM A TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA O LOCAL DE TRABALHO. **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 55, n. 2, p. 188-201, Apr. 2015 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902015000200188&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902015000200188&lng=en&nrm=iso)>. access on 27 June 2020. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150208>.

●

#### Como citar este artigo (Formato ABNT):

LAURINDO, Maria Lilian Lopes; MARANHÃO, Thércia Lucena Grangeiro. Técnicas de Seleção de Observadores para o Comportamento dos Candidatos: Revisão Sistemática da Literatura. **Id on Line Rev.Mult.Psic.**, Julho/2020, vol.14, n.51, p. 774-799. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 01/07/2020;

Aceito: 10/07/2020.