

Recrutamento e seleção: da tradição à transformação digital

Recruitment and selection: from tradition to digital transformation

Contratación y selección de personal: de la tradición a la transformación digital

DOI: 10.55905/contabv10n1-003

Recebido: 20/07/2026

Aceito: 18/08/2026

Luciano Zoreck¹, Arion Bastos², Patrícia M. Oliveira³, Tiago Zúchi⁴

RESUMO

O processo de recrutamento e seleção R&S é considerado um dos pilares da gestão de pessoas, sendo fundamental para garantir que as organizações obtenham profissionais alinhados às suas estratégias e cultura. Segundo Chiavenato (2022), a gestão de pessoas deve ser compreendida como um processo estratégico, que não apenas ocupa cargos vagos, mas também contribui para o desenvolvimento organizacional e para a construção de vantagem competitiva. No modelo tradicional, o recrutamento era realizado de forma limitada, utilizando-se jornais impressos, murais e indicações pessoais, enquanto a seleção se apoiava em entrevistas presenciais e na análise manual de currículos. De acordo com Rodrigues e Sawitzki (2018), esse processo caracterizava-se pela forte burocracia e pelo foco operacional, sendo mais demorado e restrito em termos de alcance de candidatos. Com a transformação digital, novas ferramentas e metodologias foram incorporadas ao processo de R&S, tornando-o mais ágil, dinâmico e orientado por dados. Banov (2020) destaca que a tecnologia possibilita a utilização de softwares de recrutamento, plataformas digitais e inteligência artificial para otimizar a triagem de candidatos, além de ampliar a possibilidade de entrevistas online e testes gamificados. Observa-se, assim, uma mudança de paradigma: enquanto o modelo tradicional era centrado em processos manuais e presenciais, o modelo digital favorece a inovação e a eficiência, permitindo que as organizações alcancem um público mais amplo, reduzam custos e tomem decisões mais assertivas. Nessa perspectiva, o R&S consolida-se como uma prática essencial da gestão de pessoas contemporânea, em que a tecnologia e a estratégia caminham juntas.

Palavras-chave: recrutamento, seleção, tradição, transformação digital.

¹ Graduando em Administração, Centro Universitário Unisantacruz, Curitiba, Paraná, Brasil.

² Mestre em Planejamento Público e Desenvolvimento do Programa de Pós-graduação em Planejamento e Governança Pública, Centro Universitário Unisantacruz, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: tutor3@unisantacruz.edu.br

³ Mestre em Administração, Centro Universitário Unisantacruz, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: patricia.oliveira@unisantacruz.edu.br

⁴ Mestre em Administração, Centro Universitário Unisantacruz, Curitiba, Paraná, Brasil.

E-mail: tiago.zuchi@santacruz.br

ABSTRACT

The recruitment and selection process is considered one of the pillars of people management, being essential to ensuring that organizations obtain professionals aligned with their strategies and culture. According to Chiavenato (2022), people management should be understood as a strategic process, which not only fills vacant positions but also contributes to organizational development and building competitive advantage. In the traditional model, recruitment was conducted in a limited manner, using printed newspapers, notice boards, and personal referrals, while selection relied on in-person interviews and manual resume review. According to Rodrigues and Sawitzki (2018), this process was characterized by heavy bureaucracy and an operational focus, being more time-consuming and limited in terms of candidate reach. With digital transformation, new tools and methodologies were incorporated into the R&D process, making it more agile, dynamic, and data-driven. Banov (2020) highlights that technology enables the use of recruitment software, digital platforms, and artificial intelligence to optimize candidate screening, in addition to expanding the possibilities of online interviews and gamified tests. Thus, a paradigm shift is observed: while the traditional model focused on manual, in-person processes, the digital model favors innovation and efficiency, allowing organizations to reach a wider audience, reduce costs, and make more assertive decisions. From this perspective, R&S is consolidating itself as an essential practice in contemporary people management, where technology and strategy go hand in hand.

Keywords: recruitment, selection, tradition, digital transformation.

RESUMEN

El proceso de contratación y selección (R&S) se considera uno de los pilares de la gestión de personas, y resulta fundamental para garantizar que las organizaciones cuenten con profesionales en consonancia con sus estrategias y su cultura. Según Chiavenato (2022), la gestión de personas debe entenderse como un proceso estratégico que no solo cubre puestos vacantes, sino que también contribuye al desarrollo organizativo y a la creación de una ventaja competitiva. En el modelo tradicional, la captación se llevaba a cabo de forma limitada, utilizando periódicos impresos, tableros de anuncios y recomendaciones personales, mientras que la selección se basaba en entrevistas presenciales y en el análisis manual de currículos. Según Rodrigues y Sawitzki (2018), este proceso se caracterizaba por una fuerte burocracia y un enfoque operativo, resultando más lento y restrictivo en cuanto al alcance de los candidatos. Con la transformación digital, se han incorporado nuevas herramientas y metodologías al proceso de reclutamiento y selección, lo que lo ha hecho más ágil, dinámico y orientado a los datos. Banov (2020) destaca que la tecnología permite el uso de software de reclutamiento, plataformas digitales e inteligencia artificial para optimizar la preselección de candidatos, además de ampliar la posibilidad de realizar entrevistas en línea y pruebas gamificadas. Se observa, por tanto, un cambio de paradigma: mientras que el modelo tradicional se centraba en procesos manuales y presenciales, el modelo digital favorece la innovación y la eficiencia, permitiendo a las organizaciones llegar a un público más amplio, reducir costes y tomar decisiones más acertadas. Desde esta perspectiva, la selección y contratación (R&S) se consolida como una práctica esencial de la gestión de personas contemporánea, en la que la tecnología y la estrategia van de la mano.

Palabras clave: reclutamiento, selección, tradición, transformación digital.

1 INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção é considerado uma das práticas centrais da gestão de pessoas, responsável por atrair, avaliar e escolher os profissionais mais adequados para compor as equipes organizacionais. Tradicionalmente, essa atividade era conduzida por métodos presenciais, como a divulgação de vagas em jornais impressos, recepção de currículos físicos e entrevistas face a face. Tais práticas, embora funcionais no contexto em que se desenvolveram, apresentavam limitações em relação à abrangência, à agilidade e à eficiência (Chiavenato, 2022).

Com os avanços da tecnologia e a intensificação da transformação digital, as organizações passaram a adotar novos recursos, como plataformas digitais, softwares de análise de dados, entrevistas virtuais e até sistemas de inteligência artificial. Para Yara, Rodrigues e Sawitzki (2018), o processo de recrutamento e seleção ultrapassa a simples contratação de pessoas, configurando-se como uma estratégia fundamental de alinhamento entre as necessidades organizacionais e os talentos disponíveis no mercado.

Neste intuito, Banov (2020) ressalta que a digitalização ampliou as possibilidades de captação, permitindo maior precisão, diversidade e alcance global, aponta que o uso de plataformas digitais, inteligência artificial e entrevistas online não apenas ampliam o alcance, mas também trazem ganhos de eficiência e inclusão, observou-se ainda que a tecnologia amplia a assertividade e promove maior diversidade no processo, equilíbrio entre inovação e valorização do fator humano.

2 JUSTIFICATIVA

A relevância do tema está na necessidade de compreender de que maneira a transição dos métodos tradicionais para os digitais impacta a gestão de pessoas e a competitividade organizacional. Em um cenário cada vez mais dinâmico e marcado pela inovação tecnológica, compreender esse processo auxilia gestores e pesquisadores a desenvolverem práticas mais eficientes, inclusivas e estratégicas.

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A questão que norteia este estudo é: de que forma a transformação digital impacta e redefine os processos de recrutamento e seleção nas organizações contemporâneas?

2.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a evolução do recrutamento e seleção, desde os métodos tradicionais até a adoção de ferramentas digitais, identificando os principais impactos, vantagens e desafios para as organizações.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever as características do recrutamento e seleção tradicional a transformação digital.
- Comparar as vantagens e limitações entre os modelos tradicional e digital.
- Identificar perspectivas futuras para o recrutamento e seleção diante da transformação digital.
- Investigar as transformações ocorridas com a digitalização do processo IA.
- Refletir sobre os impactos da tecnologia na tomada de decisão do setor de gestão de pessoas recrutamento e seleção.

2.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo possui abordagem qualitativa, de caráter exploratório e bibliográfico. Foram utilizados como base teórica os autores Chiavenato (2022), Yara, Rodrigues e Sawitzki (2018) e Banov (2020), além de outros referenciais pertinentes à área de gestão de pessoas e tecnologia. A pesquisa bibliográfica permite compreender como diferentes estudiosos abordam a evolução do recrutamento e seleção, possibilitando análise crítica e reflexiva sobre o tema.

3 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura destaca três abordagens principais: o modelo tradicional, representado por Chiavenato (2022); o modelo estratégico, discutido por Oliveira, Rodrigues, Sawitzki e Wanowschek (2018); e as transformações associadas à Revolução 4.0, tratadas por Banov (2020).

4 CONCEITO DE RECRUTAMENTO MÉTODOS TRADICIONAIS

O termo recrutamento tem sua origem na área militar, onde se refere à convocação obrigatória de cidadãos em determinada idade. No contexto empresarial, o recrutamento é uma convocação voluntária, sem o comparecimento obrigatório do candidato. Mais do que isso, o recrutamento é um sistema de informação das empresas que constituem o mercado de trabalho e é destinado aos candidatos que povoam o mercado de candidatos para divulgar ofertas de empregos (Chiavenato, 2022).

A finalidade do recrutamento é atrair e trazer candidatos para a empresa. Para tanto, o recrutamento deve saber quais as vagas em aberto na empresa, localizar os candidatos, verificar como informá-los das oportunidades de trabalho que a empresa oferece e interessá-los a comparecer à empresa para uma entrevista inicial (Chiavenato, 2022).

Quando o candidato comparece à empresa, encerra-se a fase de recrutamento e inicia-se a atividade de seleção – processo pelo qual se escolhe o candidato mais adequado à vaga. Sendo assim, o recrutamento é a busca de candidatos, enquanto seleção é a escolha dos candidatos mais adequados às oportunidades de trabalho existentes na empresa. O recrutamento fornece candidatos e a seleção escolhe os mais aptos (Chiavenato, 2022).

Sem o recrutamento não haveria candidatos para ocupar as vagas existentes na empresa. Esta ficaria “às moscas”. Quanto melhor o recrutamento, mais e melhores candidatos se apresentam para o processo seletivo. A importância do recrutamento reside na sua capacidade de atrair bons candidatos para a empresa. Quanto mais atraente o recrutamento, melhor o seu desempenho, o que torna a seleção mais fácil e rápida. A atratividade é a força do recrutamento em trazer candidatos à empresa (Chiavenato, 2022).

4.1 CONCEITO DE RECRUTAMENTO MÉTODOS TRADICIONAIS

O recrutamento é o processo que tem início a partir da identificação da necessidade de preencher uma vaga dentro da empresa. Ele envolve a análise da requisição de pessoal, documento que contém todas as informações sobre o cargo e o perfil desejado. A partir dessa solicitação, o setor de Recursos Humanos inicia o processo, definindo as fontes mais adequadas para encontrar candidatos compatíveis (Chiavenato, 2022).

Conforme Chiavenato (2022) os métodos tradicionais de recrutamento estruturam-se em cinco fases distintas e interdependentes:

Primeira fase – Análise da Requisição de Funcionário (RF):

Quando um setor da organização identifica a necessidade de preenchimento de uma vaga, o gestor responsável emite a Requisição de Funcionário (RF), documento formal que especifica as características essenciais da função e do perfil desejado. Após seu recebimento, o setor de Recrutamento e Seleção (R&S) inicia oficialmente o processo. A RF opera como uma ordem de serviço, pois reúne todas as informações necessárias acerca da posição a ser ocupada, das atribuições associadas ao cargo e das qualificações exigidas do futuro colaborador (Chiavenato, 2022).

Segunda fase – Identificação das fontes de recrutamento:

De posse da RF, a área de R&S analisa as possíveis fontes de recrutamento, identificando os locais e meios mais adequados para localizar candidatos compatíveis com os requisitos da vaga. Essa etapa consiste em avaliar se o recrutamento deverá ocorrer em fontes internas, externas ou em ambas (Chiavenato, 2022).

Terceira fase – Seleção das técnicas de recrutamento:

Após a definição das fontes, estabelece-se a escolha das técnicas de recrutamento que serão utilizadas para divulgar a oportunidade e atrair candidatos. Essas técnicas podem incluir anúncios, plataformas digitais, parcerias institucionais, entre outras, conforme detalhado posteriormente pelo autor (Chiavenato, 2022).

Quarta fase – Definição do conteúdo do recrutamento:

Nessa etapa, delimita-se o conteúdo informativo que será transmitido aos potenciais candidatos por meio das técnicas selecionadas. O conteúdo deve apresentar, de maneira clara e atrativa, a descrição da vaga, suas responsabilidades, requisitos, benefícios e demais aspectos relevantes, com o objetivo de despertar o interesse dos profissionais adequados ao perfil desejado (Chiavenato, 2022).

Quinta fase – Recepção e triagem dos candidatos:

A fase final envolve a recepção e a triagem inicial dos candidatos. Trata-se de uma etapa crucial, pois visa assegurar que a organização avance para as entrevistas apenas com os candidatos que demonstram maior alinhamento às exigências da função. A triagem possibilita identificar competências técnicas, comportamentais e o chamado *fit cultural*, entendido como a aderência entre os valores, objetivos individuais e os objetivos organizacionais (Chiavenato, 2022).

4.1.1 Os métodos tradicionais e suas fontes internas e externas

Quando se utilizam as fontes internas, tem-se o recrutamento interno, caracterizado pelo preenchimento das vagas por meio da promoção ou transferência de colaboradores já pertencentes ao quadro funcional. Organizações que priorizam esse tipo de recrutamento tendem a fomentar oportunidades de crescimento aos seus funcionários e os prepara para futuras oportunidades. Obviamente, o recrutamento interno traz vantagens, como maior motivação entre o pessoal, quando todos sabem que podem crescer dentro da empresa por meio das oportunidades que surgem. O recrutamento interno também traz outra vantagem: a de provocar uma competição sadia entre os colegas que procuram se preparar profissionalmente, cada vez mais, para conquistar as oportunidades. Contudo, o recrutamento interno impõe condições: exige que a empresa mantenha programas contínuos de treinamento e desenvolvimento, de forma a capacitar os funcionários para funções de maior complexidade (Chiavenato, 2022).

Por outro lado, quando se trabalha com as fontes externas, realiza-se o recrutamento externo. O recrutamento externo é o preenchimento das vagas da empresa por meio de candidatos que são recrutados no mercado de candidatos. A grande vantagem do recrutamento externo é trazer sangue novo e experiências novas para a empresa. Mas quase sempre frustra as expectativas internas e exige do candidato admitido um tempo de adaptação à nova empresa e ao novo cargo. O recrutamento externo exige uma variedade de técnicas de recrutamento, das quais nos ocuparemos a seguir (Chiavenato, 2022).

Para Chiavenato (2022), os segredos de muitas empresas estão em construir ao longo do tempo uma verdadeira “cascata” de candidatos para alimentar o seu processo de recrutamento de maneira incessante e contínua. Esse fenômeno decorre, em grande parte, da força da marca empregadora (*employer branding*), que atua como atrativo para profissionais que desejam integrar o quadro da instituição. É comum essas empresas

aparecerem nas listas das “melhores para se trabalhar” em pesquisas realizadas por revistas especializadas. Essa divulgação é uma importante fonte para reforçar a marca e atrair os talentos. Como será observado, gestão de salários, os benefícios sociais espontâneos que a empresa oferece também são outra fonte de atração de talentos, contribuindo para fortalecer a imagem corporativa e sustentar um processo de recrutamento sólido e permanente.

4.2 R&S MODELO ESTRATÉGICO

Conforme a revisão da literatura, destaca-se o método Estratégico de *Oliveira, Luana Yara Miolo de; OLIVEIRA, Pablo Rodrigues Bes; Sawitzki, Roberta; Wanowschek, Andrea Brauch (2018)*.

Desde os tempos da administração clássica, todas as empresas já realizavam, de alguma forma, o recrutamento e a seleção. No entanto, isso era feito de maneira pouco estratégica porque, na época, os valores organizacionais eram diferentes dos atuais. No contexto contemporâneo, as empresas investem cada vez mais em seus talentos e que um dos primeiros passos para se ter sucesso em um negócio é saber selecionar pessoas que farão a diferença em uma empresa, não somente pelo conhecimento técnico, mas pelo conjunto de características que devem estar alinhados com aquilo que se busca para cada organização. *OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de; OLIVEIRA, Pablo Rodrigues Bes; SAWITZKI, Roberta; WANOWSCHEK, Andrea Brauch (2018)*.

Entende-se, na verdade, o recrutamento e a seleção como dois processos realizados a partir da necessidade do preenchimento de uma vaga em aberto em uma empresa, seja essa vaga devido ao desligamento de algum funcionário, à transferência ou à necessidade de aumentar o número de pessoas em determinada área. Para se ter sucesso nesses processos, é imprescindível que estejam alinhados às estratégias organizacionais, de modo a acompanhar os objetivos da empresa.

O recrutamento refere-se à busca pelo profissional desejado e da definição de divulgação de uma vaga. Essa procura é baseada no perfil do profissional determinado pelo gestor da área que faz a solicitação. Limongi-França (2008) menciona que uma variável importante no processo de recrutamento está relacionada à imagem que a empresa projeta no mercado de trabalho e que é muito provável uma empresa ter maior número de candidatos se ela for vista como “um bom lugar para se trabalhar”.

Para o sucesso na fase de recrutamento é necessária a divulgação da vaga de forma clara e precisa, com a descrição detalhada do cargo, os pré-requisitos e as competências necessárias. Ressalta-se que o recrutamento pode ser feito interno ou externo: atraindo pessoal já contratado pela empresa ou buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho.

A seleção, por sua vez, consiste na escolha do candidato mais adequado para a vaga, dentre os candidatos recrutados. Limongi-França (2008) ressalta que o processo de seleção nem sempre significa escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades nos seus índices mais elevados, mas sim a escolha do candidato com maior afinidade das suas expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. *(Oliveira, Luana Yara Miolo de; Oliveira, Pablo Rodrigues Bes; SAWITZKI, Roberta; Wanowschek, Andrea Brauch, 2018)*

4.2.1 Na seleção de pessoal destaca-se o método Estratégico

A seleção de pessoal não pode basear-se somente na avaliação das experiências anteriores do candidato e no conhecimento que ele possui para o trabalho que será realizado. É necessária a definição de etapas de acordo com a vaga em aberto. De modo geral, são aplicadas as técnicas descritas a seguir *(Oliveira, 2018)*.

- a) Entrevistas: têm grande importância na seleção e, por esse motivo, precisa ser conduzida por um profissional experiente e que conheça as técnicas para conseguir extrair todas as informações necessárias dos candidatos. Nessa fase, são investigados aspectos de conteúdo profissional e pessoal dos candidatos, como desenvolvimento na carreira (formação profissional e experiências passadas), relacionamento profissional (colegas, subordinados e gestores), ambiente familiar (estrutura familiar e responsabilidades econômicas), interesses pessoais (hobbies e hábitos), relacionamentos sociais (participação de grupos, religião ou associação), perspectivas futuras planejamento de vida. É fundamental que o gestor da área requisitante participe da entrevista. Isso pode até ser feito após a triagem pela gestão de pessoas, após uma entrevista coletiva com vários candidatos, mas é essencial o gestor ter o contato com os candidatos potenciais antes da contratação, para que assim ele consiga analisar características

específicas nos candidatos e pensar estrategicamente como essa pessoa agregaria valor ao restante de sua equipe (Oliveira,2018).

- b) b) Provas de conhecimento: podem ser gerais, para avaliar o grau de cultura dos candidatos (pode ser o desenvolvimento de uma redação ou provas de conhecimentos gerais com questões de múltipla escolha); e específicas, que visam avaliar os conhecimentos profissionais que os candidatos possuem e são essenciais para o desenvolvimento da função na empresa (pode ser desde conhecimento em matemática financeira, até conhecimento em mecânica, por exemplo) (Oliveira, 2018).
- c) Testes psicológicos: visam a predizer o comportamento humano com base no que foi revelado na situação do teste. Geralmente são divididos em: psicométricos e de personalidade. Os psicométricos medem as aptidões individuais, ou seja, se o candidato atinge um escore mínimo para exercer a função na empresa, por exemplo, teste de inteligência. Já os testes de personalidade, como o próprio nome diz, verificam traços de personalidade, como aspectos motivacionais, interesses, distúrbios, etc. (Oliveira,2018).
- d) Técnicas vivenciais: segundo Limongi-França (2008), são técnicas que criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente, de forma a ser avaliado seu comportamento social em situações pré-selecionadas. Geralmente, as situações apresentadas aos candidatos, são projetadas para comportamentos em cargos futuros, ou seja, para a função que será exercida pelo candidato selecionado (Oliveira, 2018).

Essas técnicas podem incluir: provas situacionais — relacionadas às tarefas do cargo, por exemplo, teste de direção, para a vaga de uma função de motorista, dinâmica de grupo — se trata de um jogo de grupo, em que, a partir de uma situação estruturada, os integrantes da dinâmica interagem. Desse modo, é possível observar, por exemplo, problemas de relacionamento, integração social e liderança.

Recomenda-se, ainda, que mais de um avaliador esteja observando a interação entre os candidatos, pois assim é possível confrontar as observações no momento de realizar a escolha do candidato (Oliveira, 2018).

4.2.2 A escolha do candidato

A escolha do candidato mais adequado para preencher a vaga em aberto nem sempre é um processo simples. Isso vai depender de quantas pessoas participaram do processo, do nível de atendimento aos requisitos para preenchimentos da vaga, das experiências desejáveis e, obviamente, do comportamento dos candidatos durante o processo, principalmente nas entrevistas. A decisão final deve ser tomada em conjunto, tanto pela contribuição de análise do responsável da gestão de pessoas como do gestor da área.

A escolha do candidato mais adequado envolve avaliar o atendimento aos requisitos da vaga, a experiência profissional e o comportamento durante o processo seletivo, especialmente nas entrevistas. A decisão deve ser feita em conjunto pelo gestor de pessoas e pelo responsável da área, considerando também negociações salariais equilibradas entre empresa e candidato. Após a seleção, a organização orienta o novo colaborador quanto aos documentos, exames médicos e procedimentos burocráticos necessários à contratação. Essa etapa garante a integração adequada e a conformidade legal do processo (Oliveira, 2018).

Um aspecto particularmente sensível nessa fase é a negociação salarial. Embora a empresa possa já ter o valor determinado, a partir de seu plano de carreira e remuneração, no entanto, alguns profissionais, por saberem de sua capacidade profissional, podem pleitear uma negociação que atinja seus objetivos de remuneração e que podem ser diferentes do que a empresa estaria disposta a pagar. Nesses casos, vale a análise de quanto o profissional realmente pode agregar à empresa e seu nível de experiência a partir de suas experiências anteriores (Oliveira, 2018).

É preciso considerar o quanto de valor agregado essa pessoa pode trazer à equipe e à empresa e, assim, negociar um valor que seja favorável para os dois lados. Após esses detalhes resolvidos, cabe à empresa orientar o novo funcionário para os trâmites burocráticos de contratação, como exames médicos necessários, cadastro a partir de seus dados, etc. Geralmente, o cadastro é realizado a partir da solicitação de documentos e certificados da pessoa selecionada, já os exames dependem da função que será realizada, podendo variar desde exames de audiometria, até exames de sangue (OLIVEIRA, 2018).

4.2.3 A fase - comunicado dos resultados aos candidatos não selecionados

A comunicação dos resultados aos candidatos não selecionados constitui uma etapa sensível do processo seletivo, pois envolve a frustração de expectativas e, muitas vezes, a ausência de compreensão sobre os motivos da decisão. Por isso, é importante estruturar de forma clara como transmitir os resultados de uma seleção, que deve contemplar um contato com os candidatos não selecionados, esclarecendo as políticas e os critérios da empresa para a seleção realizada.

Essa etapa, em um grande número de empresas não é realizada, para evitar mal-entendidos com as pessoas envolvidas no processo. No entanto, é de extrema importância que a empresa tenha clareza quanto aos critérios utilizados durante seu processo de recrutamento e seleção e, com isso, não haverá receio em dar um retorno aos candidatos não escolhidos, seja por meio de um telefone ou e-mail com uma mensagem de agradecimento por ter disponibilizado seu tempo para a participação das etapas realizadas.

No que diz respeito ao candidato selecionado, após as etapas do processo que foi planejado e executado, é importante a gestão de pessoas direcionar, da melhor forma, a adaptação do(s) novo(s) funcionário(s). Isso é relevante, pois existe um momento de imersão na cultura organizacional e nas novas atividades a serem exercidas (Oliveira, 2018).

No primeiro momento, é importante a apresentação da pessoa selecionada ao restante da empresa de forma a esclarecer quem é o novo funcionário que está ingressando no dia a dia da empresa e a atividade na qual ele trabalhará. A maioria das empresas planeja um ou mais dias de ambientação, geralmente com um grupo de novos funcionários, quando a gestão de pessoas realiza apresentações específicas a respeito da empresa, de seu nicho de mercado, dos produtos ou serviços que ela comercializa, qual a participação da empresa no mercado atual, quais seus principais concorrentes, etc. Além de uma apresentação geral, algumas áreas podem direcionar treinamentos específicos aos novos funcionários, que pode envolver detalhes de produtos, de softwares e técnicas de trabalho. Em resumo, é essencial essa ambientação inicial ao novo funcionário, tanto para ele conseguir captar todas as informações importantes para o desenvolvimento de seu trabalho como para a empresa, no sentido de conhecê-lo melhor (Oliveira, 2018).

Sabe-se que é cada vez maior o investimento em práticas e iniciativas para o recrutamento e seleção nas empresas, ou seja, ter uma área de gestão de pessoas preparada para a realização dessa atividade é chave para o sucesso organizacional, pois um processo mal planejado pode desencadear diversos problemas na empresa: alto turnover, custos desperdiçados e baixa retenção dos funcionários. Deve haver um nível de competência alto pelos responsáveis pelo recrutamento e seleção, sendo incentivados pela empresa no sentido de realizarem cursos de atualização e desenvolvimento de técnicas específicas (Oliveira, 2018).

O trabalho em equipe é outro ponto a ser destacado, pois os gestores devem cooperar e trabalhar em conjunto a gestão de pessoas durante todo o processo, para que realmente se alcance a efetividade organizacional e o processo seja realizado de maneira completa e satisfatória. Um grande aliado do recrutamento e seleção atualmente é a internet, pois é possível, por meio de sites e aplicativos específicos, otimizar o tempo no recrutamento de pessoas e, até mesmo, pesquisar acerca dos candidatos durante a seleção. Essas pesquisas podem trazer informações valiosas a respeito da personalidade e das contribuições que as pessoas podem trazer à empresa, tanto em nível de conhecimento como de habilidades. Os gestores, não somente da área de gestão de pessoas, devem ter claro que um processo de recrutamento e seleção planejados garante melhores resultados para a empresa e maximizam as chances de alcance da efetividade organizacional, pois poderão contar com talentos em suas organizações.

Obviamente, as pessoas precisam ser acompanhadas e desenvolvidas, porque a empresa deve estar em constante adaptação às necessidades do mercado. Portanto, a área de gestão de pessoas conta com outros processos que auxiliam nesses quesitos. Sendo assim, é fato que as empresas estão cada vez mais competitivas e, no cenário atual, é necessário atrair e contratar profissionais diferenciados. Isso demonstra a importância pela busca constante da gestão de pessoas por melhorias contínuas no processo de recrutamento e seleção, pois, dessa forma, a probabilidade de acertos nesses processos será maior e o processo cada vez mais assertivo (Oliveira; Oliveira; Sawitzki; Wanowschek, 2018).

4.3 REVOLUÇÃO 4.0 E SEUS REFLEXOS NO RECRUTAMENTO E NA SELEÇÃO DE PESSOAS

Pela primeira vez na história, a humanidade vivencia uma revolução tecnológica que rompe de maneira profunda com padrões consolidados, modelos de negócio e formas tradicionais de organização do trabalho, afetando diretamente a maneira como as pessoas se relacionarem, trabalharem e viverem, remodelando os contextos social, cultural e econômico. A área de recursos humanos está cada vez mais automatizada, e o recrutamento e seleção de pessoas fazem parte dela (Banov, 2020).

Têm sido comuns os termos: Internet das Coisas (IoT), impressão 3D, biotecnologia, computação quântica, robótica, tecnologias vestíveis (também conhecidas como wearables), tecnologias implantáveis, casas conectadas, bitcoin e muitos outros. São termos e temas fascinantes.

Nos próximos parágrafos serão abordadas as principais transformações digitais no recrutamento e na seleção de pessoas, e as tecnologias vindas da Revolução 4.0 que a permitiram, assim como os vários termos a ela relacionados que impactaram no R&S (Banov, 2020).

Conforme literatura de *Banov (2020)*. As **Plataformas digitais**, utilizadas no recrutamento e seleção de pessoal: São modelos de negócios que conectam interesses e pessoas (empresa e cliente, empresa e candidatos, entre outros), promovendo interações significativas e de valor neste ambiente para os envolvidos, por meio da tecnologia. Elas funcionam como facilitadoras de uma relação que já acontecia presencialmente, trazendo uma notória economia de tempo, eliminando intermediários, reduzindo custos, aumentando o número de pessoas que têm acesso às plataformas. Uma mesma plataforma pode ser usada por várias empresas, porém, se a empresa deseja ter a sua própria plataforma, os acessos das partes interessadas são privados a cada empresa. Um exemplo é o Ensino a Distância (EAD), em que várias instituições de ensino podem usar a mesma plataforma, mas cada uma delas tem seu próprio ambiente virtual. Uma mesma plataforma também pode ser usada por várias empresas para obter candidatos, como o LinkedIn. No cotidiano, diversas plataformas estão presentes: Uber, Facebook, Airbnb, Mercado Livre, Google, Amazon, entre outras. *BANOV, Márcia. Recrutamento e seleção com foco na transformação digital. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Atlas, 2020.*

Os **Big Datas** também são citadas com Banov (2020) e refere-se ao armazenamento de grande quantidade de dados estruturados (informações em formato padronizado solicitadas pelos mecanismos de busca para que eles possam entender o conteúdo das páginas web) e não estruturados (recebidos de várias fontes, tais como Facebook, Instagram, Twitter, portais, WhatsApp, Google, entre outros) que são gerados a cada segundo.

Conforme BANOVA (2020), o big data possui cinco características, também conhecidas como os 5 Vs:

- Volume: grande quantidade de dados gerados a cada segundo.
- Variedade: tem acesso as mais variadas fontes, Facebook, Google, WhatsApp e outras que estão disponíveis na internet.
- Veracidade: no meio de tantas informações falsas, analisa dados para garantir que são verdadeiros.
- Velocidade: na avaliação da grande quantidade de dados que consegue captar.
- Valor: consegue distinguir as informações que são úteis para a empresa.

O People analytics é a aplicação do big data na gestão de pessoas. É uma metodologia que coleta, organiza e analisa dados sobre o comportamento das pessoas, contribuindo para a tomada de decisão na empresa, seja na busca de uma pessoa adequada a determinado cargo ou para tomada de decisão estratégica dentro da própria empresa, coletando dados e informações do colaborador como registro, folha de pagamento, avaliações de desempenho etc., incluindo dados de redes sociais, Google e outros dados para cruzar, analisar e transformar em informações. Com inúmeros dados coletados e tratados, o people analytics possibilita a descrição do perfil desejado para determinada função (Banov, 2020).

Destaca Banov (2020), estes dados são cruzados com os dados dos candidatos, possibilitando a indicação de candidatos potenciais com a descrição do perfil desejado pela empresa. Além de selecionar pessoas de forma inteligente, o people analytics possibilita:

- Definir métricas e indicadores.
- Correlacionar métricas (medidas) com desempenho.
- Acompanhar a produtividade.
- Levantar o que motiva os colaboradores, entre outros.

Inteligência Artificial (IA) é a capacidade de dispositivos eletrônicos de processar, entender, raciocinar e interpretar dados que permitem desempenhar funções sem a interferência humana. A partir de algoritmos (sequência de instruções que orientam a Inteligência Artificial), é possível reunir informações por vários meios: textos, imagens, voz, sons, entre outros, e de várias fontes da internet, cruzando dados para a tomada de decisão. da Inteligência Artificial (IA). Em segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes, Brynjolfsson e McAfee afirmam que os computadores estão tão hábeis que é praticamente impossível prever suas novas utilidades em alguns poucos anos no futuro (*Banov 2020*).

Machine learning é uma subárea da inteligência artificial que ensina a máquina a aprender com a experiência por meio de métodos estatísticos. As plataformas de recrutamento e seleção são frequentemente alimentadas por dados fornecidos pelos candidatos e pelas empresas. Por meio desses dados, e outras informações obtidas de várias fontes, o sistema aprenderá mais sobre a vaga e o candidato, tornando cada vez mais precisa a seleção de pessoas (*Banov,2020*).

Deep learning é outra subárea da inteligência artificial que se utiliza de redes neurais para aprendizagens profundas (deep), como, por exemplo, o reconhecimento da fala ou Processamento de Linguagem Natural (PLN)(*Banov, 2020*).

Processamento da Linguagem Natural (PLN) Linguagem natural é a linguagem utilizada pelas pessoas para se comunicarem no cotidiano. O PLN é outra subárea da Inteligência Artificial, que desenvolve as interações entre os computadores e as línguas (naturais) humanas. Assistentes pessoais virtuais, como a Cortana da Microsoft, a Bia do Bradesco, a Alexa do Amazon, o Google Assistente do Google ou a Siri da Apple são exemplos de PLN (*Banov, 2020*).

Chatbot é um software que permite as pessoas conversarem em linguagem natural com um robô (ou assistente virtual) como se fosse outra pessoa, e tem a função de resolver problemas. Quando a empresa opta por um processo seletivo todo on-line, o próprio sistema fará a seleção e enviará para o selecionador os candidatos que estão mais próximos do perfil desejado para a vaga.

Banov (2020) explicou sobre as principais tecnologias (plataformas digitais, big data, people analytics, inteligência artificial, machine learning, deep learning, Processamento de Linguagem Natural e chatbot) e como elas impactaram o recrutamento e seleção de pessoas.

A **Inteligência Artificial**, que está presente em nossas vidas, quer tenhamos consciência ou não, e não poderia deixar de estar presente no R&S. Na seleção de pessoas, a inteligência artificial permite a análise dos candidatos por meio de:

- Leitura e análise de currículos.
- Análise de dados de candidatos extraídos de várias fontes da internet.
- Testes on-line de triage.
- Leitura da postura, comunicação e estrutura de pensamento a partir de um vídeo enviado pelo candidato.
- Avaliação de jogos on-line utilizados na seleção.

Ressaltamos que, além da rapidez na análise, a margem de erro em seleções realizadas com apoio de inteligência artificial tende a ser inferior àquela observada em avaliações exclusivamente humanas.

A Inteligência Artificial (IA) permite que sistemas analisem, interpretem e tomem decisões com base em algoritmos, processando informações de textos, imagens, vídeos e outras fontes, reduzindo erros e aumentando a precisão na seleção de candidatos (Banov, 2020). Subáreas da IA, como Machine Learning, Deep Learning, Processamento de Linguagem Natural (PLN) e Chatbots, aprimoram a triagem de currículos, avaliações on-line e interações automatizadas com candidatos, tornando os processos de recrutamento mais ágeis e assertivos (Banov, 2020).

No contexto das transformações ocorridas com a digitalização do processo IA, e suas perspectivas futuras para o recrutamento e seleção, encontramos alguns dados importantes:

A adoção de IA entre profissionais de RH **76% dos profissionais brasileiros já utilizam IA no trabalho**, conforme pesquisa do Boston Consulting Group relatada pela *Veja*, com destaque para uso no RH. Esse dado demonstra a rápida integração da inteligência artificial nos processos de gestão de pessoas. A utilização dessas ferramentas está relacionada ao aumento da eficiência e à redução de custos operacionais. Além disso, a tecnologia amplia a capacidade analítica dos profissionais de RH, permitindo decisões mais assertivas. Outro ponto importante é a automatização de tarefas repetitivas, que libera tempo para atividades estratégicas (Blog do RHVEJA, 26/07/2025).

O Impacto na rotatividade e diversidade **Redução de até 24% no turnover voluntário e aumento de 20% na diversidade nas contratações**, de acordo com o relatório “Agentes de IA na Prática” da Gupy, divulgado por *Inforchannel* e *Mundo RH*,

esses resultados revelam o potencial estratégico da IA na gestão de pessoas. A diminuição da rotatividade indica maior assertividade nas contratações. Já o aumento da diversidade reforça a capacidade da tecnologia em eliminar vieses inconscientes. Assim, o RH torna-se mais inclusivo e alinhado às demandas atuais do mercado (Inforchannel Mundo RH, 10/05/2025).

As Melhoras nos resultados e experiência do candidato tem **Melhoria de 49% nos resultados de seleção, 40% na experiência do candidato e 34% na qualidade da análise de talentos** com software de RH orientado por IA, segundo pesquisa global do Capterra com amostra incluído o Brasil (Contadores, 15/07/2025). Os dados evidenciam ganhos significativos da IA na eficiência do recrutamento. A melhora nos resultados de seleção mostra processos mais assertivos. Já o avanço na experiência do candidato reforça a humanização mesmo em ambiente digital. Por fim, a qualidade da análise de talentos fortalece a tomada de decisão estratégica no RH.

Quanto aceitação pelos candidatos **84% dos candidatos aprovam o uso de IA no envio de currículos, 81% na recomendação de vagas, 78% na correspondência de perfil/vaga** (Startupi, 11/07/2025). Os resultados indicam que os candidatos enxergam a IA como ferramenta útil e eficiente nos processos seletivos. O alto índice de aprovação no envio de currículos demonstra confiança na automatização inicial das etapas de seleção. A recomendação de vagas com base em IA melhora a assertividade e a adequação do candidato às posições disponíveis. A correspondência entre perfil e vaga favorece uma experiência mais personalizada e objetiva. Esses dados sugerem que o uso da tecnologia não gera rejeição significativa. Empresas podem adotar IA sem prejudicar a percepção do candidato. Assim, a tecnologia contribui para processos seletivos mais modernos e eficazes

Com a adoção corporativa e percepção empresarial **54% das empresas brasileiras já utilizam ou planejam adotar IA em recrutamento e seleção até 2025**, conforme estudo da ABRH Brasil (Sólides, 10/05/2025). O dado indica que a IA está se consolidando como ferramenta estratégica no RH brasileiro. A adoção crescente demonstra que as empresas reconhecem seu potencial para otimizar processos seletivos. Planejar a implementação da tecnologia mostra maturidade e visão de futuro. Além disso, a integração da IA pode reduzir erros humanos e aumentar a eficiência. A digitalização desses processos também contribui para maior agilidade e precisão nas decisões. Empresas que ainda não adotaram estão sob pressão para modernizar-se. O cenário

evidencia a necessidade de profissionais capacitados para lidar com ferramentas de IA. Assim, o mercado de trabalho passa por transformação acelerada, exigindo adaptação constante.

No âmbito da América Latina, o Brasil destaca-se como o mais otimista em relação ao uso da IA no trabalho: 52% das empresas têm percepção totalmente positiva, e outras 27% de forma favorável com ressalvas, segundo estudo da SAP (SAP News Center, 13/03/2025). O estudo evidencia o otimismo brasileiro quanto à IA no ambiente corporativo. A maioria das empresas percebe a tecnologia como oportunidade de inovação. Mesmo as opiniões com ressalvas indicam abertura para experimentação. Essa percepção positiva pode impulsionar investimentos em soluções digitais. Por fim, o cenário mostra maturidade e tendência de consolidação da IA no mercado de trabalho.

O mercado de trabalho, a demanda por profissionais com habilidades em IA deverá crescer 150% em 2025 no Brasil, segundo pesquisa da Associação Brasileira de Startups/Agência SP, 17/03/2025. O dado revela um crescimento exponencial da necessidade de profissionais qualificados em IA. Esse aumento reforça a importância de capacitação e treinamento contínuo. Empresas terão que investir em recrutamento especializado e programas de desenvolvimento. O mercado de trabalho se torna mais competitivo e inovador. Profissionais com essas habilidades terão maior empregabilidade e oportunidades estratégicas. Por fim, a tendência indica transformação acelerada nos processos de gestão e tecnologia corporativa.

Desta forma, essas estatísticas trazem um panorama mais robusto e diversificado da adoção de IA no recrutamento e seleção no Brasil em 2025. Elas reforçam os ganhos em eficiência, diversidade e qualidade dos processos, ao mesmo tempo que evidenciam barreiras como falta de treinamento formal e desigualdades de acesso. A análise dos dados evidencia que a inteligência artificial tem se consolidado como ferramenta estratégica no recrutamento e seleção. A adoção crescente por empresas brasileiras mostra sua eficácia na redução do turnover, no aumento da diversidade e na melhoria da experiência do candidato. Além disso, a alta aceitação pelos candidatos reforça a confiança na tecnologia. O crescimento da demanda por profissionais qualificados em IA indica transformação acelerada no mercado de trabalho. A percepção positiva das empresas brasileiras demonstra maturidade e abertura para inovação digital. Assim, a IA não apenas otimiza processos, mas também promove uma gestão de pessoas mais eficiente, estratégica e inclusiva.

5 COMPARATIVO ENTRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DO TRADICIONAL, ESTRATÉGICO E DIGITAL

De acordo com os autores Chiavenato (2022); Oliveira et al. (2018); Banov (2020), fica em destaque na tabela abaixo os pontos fortes de cada autor sobre Recrutamento e Seleção.

Tabela 1. Pontos fortes de cada autor sobre Recrutamento e Seleção	
Tabela 1	Pontos fortes
Autor	
Chiavenato (2022)	Define claramente a diferença entre recrutamento (atração) e seleção (escolha dos mais aptos). Estrutura o processo em fases sequenciais (requisição, fontes, técnicas, conteúdo, triagem). Valoriza o recrutamento interno como forma de motivação e crescimento dos colaboradores. Destaca a importância da atratividade do recrutamento para aumentar a qualidade dos candidatos.
Oliveira et al. (2018)	Enfatiza o alinhamento estratégico e de R&S com os objetivos organizacionais. Apresenta técnicas diversificadas de seleção (entrevistas, testes, provas, dinâmicas, técnicas vivenciais). Reforça o papel do gestor da área junto à gestão de pessoas para garantir assertividade. Valoriza a integração e ambientação do novo colaborador, visando reduzir turnover e melhorar a adaptação.
Banov (2020)	Apresenta a transformação digital no R&S no contexto da Revolução 4.0. Introduz tecnologias como Big Data, People Analytics, IA, Machine Learning, Deep Learning e Chatbots. Destaca ganhos de velocidade, alcance e precisão nos processos digitais. Reforça a necessidade de decisões baseadas em dados, reduzindo custos e aumentando a assertividade.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2022); Oliveira et al. (2018); Banov (2020)).

Destaca-se pelos autores (Chiavenato, 2022), (Oliveira, 2018) e (Banov,2010), comparativo entre recrutamento e seleção do tradicional, estratégico e digital:

Tabela 2. comparativo entre recrutamento e seleção do tradicional, estratégico e digital

Aspectos	Métodos Tradicionais (Chiavenato, 2022)	R&SEstratégico (Oliveira et al., 2018)	R&S Digital – Revolução 4.0 (Banov, 2020)
Conceito	Recrutamento = busca de candidatos; Seleção = escolha dos mais aptos.	Recrutamento e seleção como processos complementares alinhados à estratégia da empresa.	Uso de tecnologias disruptivas que automatizam e otimizam R&S.
Fases	Requisição de funcionários → análise de fontes → escolha de técnicas → conteúdo	Divulgação estratégica de vaga → definição do perfil de entrevistas, testes e provas → escolha final e integração.	Plataformas digitais análise de dados (Big Data/People Analytics) triagem por IA/ML → seleção automatizada.
Fontes	Internas (promoção, transferência) e externas (mercado). Triagem inicial	Internas (valorização do talento interno) e externas (atração de novos profissionais).	Plataformas digitais (LinkedIn, sites de emprego), redes sociais, banco de dados digitais.
Técnicas	Anúncios, cartazes, contatos pessoais, testes e entrevistas presenciais.	Entrevistas (individuais, coletivas), provas de conhecimento, testes psicológicos, dinâmicas de grupo.	Chatbots, entrevistas virtuais, testes triagem automática de currículos, análise de vídeo e jogos online.
Fatores críticos	Atratividade do processo para garantir candidatos suficientes.	Alinhamento cultural, competências técnicas e comportamentais, engajamento organizacional.	Velocidade, redução de custos, precisão analítica, integração com sistemas digitais.
Vantagens	Simplicidade, proximidade pessoal, valorização interna.	Maior assertividade, foco estratégico, integração gestor–RH.	Maior alcance de candidatos, análise de dados em tempo real, decisões baseadas em evidências.
Limitações	Processo mais lento, menos estratégico, dependente de contatos diretos.	Possibilidade de falhas humanas na avaliação, custos de testes e dinâmicas.	vieses algorítmicos, dependência tecnológica, necessidade de infraestrutura digital.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2022); Oliveira et al. (2018); Banov (2020).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou a evolução do processo de recrutamento e seleção, desde suas práticas tradicionais até a incorporação de recursos digitais. Constatou-se que, conforme destaca Chiavenato (2022), os métodos convencionais, baseados em currículos impressos, entrevistas presenciais e etapas presenciais, atendiam a um contexto organizacional específico do passado, mas limitavam a abrangência e a agilidade. Já com a transformação digital, conforme aponta Banov (2020), surgiram novas possibilidades de integração tecnológica, promovendo maior eficiência, rapidez e alcance no processo de atração e escolha de talentos.

A problemática central deste estudo – compreender de que forma a tecnologia impacta e redefine o recrutamento e seleção – foi respondida ao evidenciar que as ferramentas digitais não representam apenas a modernização de métodos, mas uma verdadeira mudança de paradigma. De acordo com Yara, Rodrigues e Sawitzki (2018), o recrutamento e seleção vão além do ato de contratar, sendo parte fundamental da estratégia organizacional, pois alinham cultura, valores e competências às necessidades das empresas.

No decorrer da análise, foi possível refletir que, embora as práticas digitais otimizem o processo, tornando-o mais acessível e estratégico, também trazem novos desafios, como a necessidade de evitar vieses algorítmicos, respeitar a privacidade dos candidatos e equilibrar a objetividade tecnológica com a subjetividade do fator humano. Assim, como salienta Banov (2020), a inovação não deve desconsiderar os aspectos sociais e éticos da gestão de pessoas.

Dessa forma, torna-se relevante a continuidade de pesquisas sobre o tema, especialmente no que diz respeito à utilização de inteligência artificial, *big data* e plataformas digitais no recrutamento, visto que tais ferramentas estão em constante evolução. Estudos futuros poderão ampliar a compreensão sobre o equilíbrio entre automação e humanização, reforçando o papel estratégico da área de Recursos Humanos no cenário contemporâneo.

Em síntese, este trabalho reafirma, de maneira crítica e positiva, que o recrutamento e seleção caminham para um modelo híbrido, no qual tradição e tecnologia se complementam. A contribuição dos autores estudados demonstra que a transformação digital não deve ser encarada como ameaça, mas como oportunidade de tornar os processos mais inclusivos, eficientes e alinhados às demandas do mercado de trabalho atual.

Por fim, reconhece-se que as organizações e seus departamentos de R&S ainda possuem amplo espaço para avançar no uso de tecnologias baseadas em IA. Sendo assim, este estudo permanece aberto à continuidade e atualização, acompanhando as inovações e tendências que surgirão nesse campo.

REFERÊNCIAS

Associação Brasileira. agenciasp.sp.gov.br. Disponível em: <https://agenciasp.sp.gov.br>. Acesso em: 17/03/2025.

BANOV, Márcia. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. Rio de Janeiro, RJ: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão humana**. 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022.

Marcela Gava /Contadores. Disponível em: <https://contadores.cnt.br>. Acesso em: 15/07/2025

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo de; OLIVEIRA, Pablo Rodrigues Bes; SAWITZKI, Roberta; WANOWSCHEK, Andrea Brauch. **Gestão de pessoas**. 1. ed. Porto Alegre: Sagah, 2018.

Redação Mundo InforchannelMundo RH. Disponível em: <https://mundorh.com.br>. Acesso em: 10/05/2025

Redação SAP News Center. Disponível em: <https://news.sap.com>. Acesso em: 13/03/2025

Redação Sólides. Disponível em: <https://solides.com.br>. Acesso em: 10/05/2025

Redação Startupi. Disponível em: <https://startupi.com.br>. Acesso em: 11/07/2025

Silvia Sigaud/ Blog do RHVEJA. Disponível em: <https://veja.abril.com.br>. Acesso em: 26/07/2025