

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: O QUE DIZ A PRODUÇÃO NACIONAL DE PRIMEIRA LINHA?

RECRUITMENT AND SELECTION:
WHAT DOES NATIONAL FIRST-LINE PRODUCTION SAY?

SIMARLY MARIA SOARES
simarly@gmail.com

SIMONE GELMINI
simonegelminiaraujo@gmail.com

GISELA DEMO
giselademo@unb.br

ANA CAROLINA REZENDE COSTA
carolrezendecosta@gmail.com

RESUMO

Este trabalho buscou analisar a produção científica nacional sobre recrutamento e seleção em periódicos qualificados pelo sistema Qualis da Capes (2013-2016) como maiores ou iguais a B2, por meio de uma revisão sistemática da literatura baseada no protocolo estabelecido por Cronin, Ryan e Coughlan (2008). Foram identificados 26 artigos sobre a temática no período de 2006 a 2017. Os resultados apresentaram um cenário tímido de produção em mais de uma década de análise. Os trabalhos caracterizam-se, mormente, por estudos qualitativos, realizados em organizações privadas, conduzidos por instituições públicas de ensino e desenvolvidos por mais de 03 autores. Os estudos de caso foram utilizados, prioritariamente, com amostragem por acessibilidade e análise de conteúdo. Sugere-se, como agenda de pesquisa, o desenvolvimento de estudos quali-quant, ensaios teóricos, além de abordagens temáticas que apresentem as perspectivas do recrutamento e seleção à distância, bem como os indicadores de resultados do processo.

Palavras-chaves: *Recrutamento. Seleção. Processo seletivo. Gestão de pessoas. Bibliometria.*

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the national scientific production on recruitment and selection in journals qualified by Capes Qualis system (2013-2016) as greater than or equal to B2, through a systematic literature review based on the protocol established by Cronin, Ryan and Coughlan. (2008). Twenty six articles about recruitment and selection were identified in the period from 2006 to 2017. The results presented a timid scenario of production in more than a decade of analysis. The studies are mainly characterized by qualitative studies, carried out in private organizations, conducted by public educational institutions and developed by more than 3 authors. Case studies

were used mainly with sampling for accessibility and content analysis. As a research agenda it is suggested the development of quali-quantitative studies, theoretical essays, as well as thematic approaches that present the prospects of recruitment and selection at a distance, as well as the indicators of the results of the process.

Keywords: Recruitment. Selection. Selective process. Human resource management. Bibliometry.

1 INTRODUÇÃO

O capital humano é considerado como uma importante vantagem competitiva para as organizações (BARNEY, 1991; PLOYHART, MOLITERNO, 2011). Portanto, engana-se quem pensa que as práticas de atratividade organizacionais estão restritas aos clientes. As organizações despendem esforços para atrair e reter indivíduos talentosos para alcançar os objetivos estratégicos (RYNES, 1991; ULRICH, 2000). Nessa tentativa, a gestão de recursos humanos (GRH) ou gestão de pessoas (GP) precisa romper muitos desafios, já que o discurso de RH estratégico prevalece muitas vezes distanciado da prática em boa parte das organizações (DESSLER, 2010; FLEURY, FLEURY, 2008; LACOMBE, TONELLI, 2001).

No cenário internacional, a ênfase das pesquisas sobre recrutamento e seleção, em sua maioria, se concentrou em fatores individuais (por exemplo, idade, etnia) e a proposta de Rynes (1991) foi o incremento dos fatores organizacionais (como tamanho e estratégia) que, também, desempenham um papel na atração e retenção de indivíduos talentosos. Trata-se de uma das práticas de GP mais discutidas, com exceção apenas de estudos em organizações menores (TAYLOR, 2006). Já no cenário nacional, há de fato uma lacuna na literatura que pode ser mais explorada conforme revisões de literatura sobre as políticas de GP (DEMO, FOGAÇA, COSTA, 2018; DEMO, FOGAÇA, FERNANDES, SÁ, 2015; REINERT *et al.*, 2012).

A relevância do presente estudo fundamenta-se no fato de que recrutamento e seleção de talentos são práticas estratégicas para as organizações (BARNEY, 1991; RYNES, 1991; ULRICH, 2000; PLOYHART, MOLITERNO, 2011). Além disso, Lawler (2004) menciona que das atividades de gestão de pessoas, esta é desditosamente a mais comumente terceirizada, o que requer análise de sua efetividade.

Destarte, não foi identificado estudo publicado sobre análise de produção científica ou bibliométrica na área. Por conseguinte, há possibilidade de disseminação do conhecimento dos estudos na área ao mostrar as interações com diversos temas e a reflexão sobre o desenvolvimento desta prática de GP, haja vista que sintetiza a produção sobre o tema nos periódicos pesquisados. Esta revisão evidencia o recrutamento e seleção como processos que impactam na formação do capital humano e nas competências da organização.

Mediante este cenário, tem-se como objetivo analisar a produção científica nacional sobre recrutamento e seleção em periódicos qualificados pelo sistema Qualis da Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) como maiores ou iguais a B2. Portanto, adotou-se a revisão sistemática de literatura para mapear a produção nessa área tendo em vista o papel relevante na análise da produção científica de um país, uma vez que retrata o comportamento e o desenvolvimento de uma área do conhecimento (CRONIN, RYAN, COUGHLAN, 2008).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Perspectiva estratégica de recrutamento e seleção de pessoas

Desde meados da década de 1920, economistas já discutiam o trabalho com uma visão estratégica das práticas de GP mais inovadoras. Nesta época, já havia empresas com planejamento e execução dessas práticas que representavam uma abordagem estratégica para o gerenciamento do trabalho como vantagem competitiva, ao invés de um simples controle de pessoal (LENGNICK-HALL *et al.*, 2009).

A vinculação da estratégia organizacional e RH pode ser abordada com base na teoria da contingência, conforme Schuler e Jackson (1987) afirmam. Eles utilizaram as estratégias de Porter como rentabilidade, inovação e qualidade e associaram-nas, posteriormente, às práticas de gestão de RH. Foi possível relacionar as ligações entre o conteúdo de uma determinada estratégia e que tipo de práticas de GRH ajudariam a implementá-la (SCHULER; JACKSON, 1987). Tem-se, também, a visão baseada em recursos (RBV), proposta por Barney (1991), que tem como principal foco os recursos internos como contribuição para gerar a vantagem competitiva. Os recursos que são “escassos, valiosos, inimitáveis e não substituíveis, servem de base para uma vantagem competitiva sustentada” (COLLINGS, 2009, p. 44).

Em ambas as perspectivas, os indivíduos são considerados talentos para a organização, conceito adotado neste trabalho, conforme Almeida (2004, p. 16) como “conjunto privilegiado de competências que diferencia uma pessoa das demais”, o que constitui a base da gestão estratégica de pessoas, orientando os pressupostos da área de GP de forma a articulá-los à estratégia organizacional e utilizando as competências dos colaboradores, quais sejam, o conjunto de seus conhecimentos, habilidades e atitudes (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2005).

Se por um lado o RH depende do posicionamento estratégico da empresa, por outro lado as pessoas podem ser cultivadas e desenvolvidas para formar e construir uma capacidade estratégica (COLLINGS, 2009; ULRICH, 2000). Boxall, Purcell e Wright (2007) corroboram ao mencionar que a gestão de pessoas engloba as estratégias definidas pelas organizações e busca mensurar os impactos de sua aplicação e seus resultados no desempenho organizacional.

Para exemplificar o processo evolutivo da prática tema do presente estudo, Almeida (2004), a exemplo de Huo *et al.* (2002), apresentou as transformações do paradigma tradicional para o moderno no que tange à captação e seleção de pessoas ao comparar as técnicas e os processos realizados nos anos 1980 e 1990 com o início dos anos 2000, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Paradigma tradicional e moderno de captação e seleção

Paradigma tradicional	Paradigma moderno
Recrutamento e seleção	Captação e seleção de talentos
Foco operacional	Foco estratégico
Pessoa certa para o cargo certo	Escolha com base na identificação da cultura organizacional
Visão voltada para o presente	Visão voltada para o presente e para o futuro
Captação e seleção, voltadas para a admissão	Captação e seleção, voltadas para formação e desenvolvimento de pessoas
Atividade centrada na área de RH	Atividade descentralizada
Utilização de provas e testes	Ênfase em entrevistas, dinâmicas e simulação, além da utilização de provas e testes

Fonte: Adaptado de Almeida (2004).

Observa-se que o paradigma moderno dessa prática busca antecipar as necessidades e ter uma visão proativa, tendo em vista que ao captar e selecionar, o foco deve estar nas demandas atuais e futuras da organização. O processo é participativo, já que o RH compartilha essa responsabilidade com os gestores de área, o que é adequado, já que são os solicitantes da vaga. E, ainda, as técnicas utilizadas que, anteriormente, tinham o foco em testar apenas o conhecimento ou a inteligência dos candidatos, migraram para utilização de outras que conseguem identificar as competências requeridas.

Por fim, o paradigma moderno denota uma visão mais abrangente de adequação não apenas ao cargo, mas à cultura da empresa (ALMEIDA, 2004). Ademais, pesquisas mostraram que o recrutamento e a seleção influenciam positivamente os resultados organizacionais (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001). Por isso, Ulrich (2000) já argumentara que, para garantir os resultados esperados, é necessário que as organizações sejam capazes de captar, selecionar e desenvolver profissionais de acordo com a cultura organizacional.

2.2 Recrutamento, captação e atração

São vários os conceitos que buscam representar a prática do recrutamento de pessoal. Alguns autores a definem como um processo composto por várias práticas, como Rynes (1991, p. 429) ao afirmar “um conjunto de práticas que abrange todas as práticas organizacionais e decisões que afetam o número ou tipos de indivíduos que estão dispostos a solicitar ou aceitar uma vaga específica”. Barber (1998) considera como a prática de identificação e atração de potenciais candidatos, fundamentado nas ações intencionais tomadas pela organização. Bartram (2004), por seu turno, considera uma fase anterior que denomina de atração. Nessa perspectiva, Collings (2009) define como a atração de candidatos capazes para uma vaga, tendo em vista a necessidade de encontrar e localizar os candidatos.

Todas as concepções apresentadas relacionam à identificação e atração de um grupo de candidatos. Contudo, é indispensável que, antes que o recrutamento comece, a organização decida a natureza das vagas e quais as qualificações necessárias para preenchê-las, a fim de facilitar o processo (RYAN, GUBERN, RODRIGUEZ, 2000; TORRINGTON, HALL, TAYLOR, 2008).

Por sua vez, as empresas precisam oferecer atrativos aos candidatos. Em entrevista com profissionais de RH, que recrutam e selecionam para empresas de alta performance, alguns

fatores foram mencionados como atrativos aos candidatos, como evolução rápida na carreira, meritocracia, aprendizagem contínua e desafios (SOUZA *et al.*, 2015). Num experimento realizado com universitários (COHEN *et al.*, 2017), a variável responsabilidade socioambiental da empresa (SER) foi considerada como elemento de atratividade e retenção de jovens profissionais, desde que a empresa também ofereça políticas de recursos humanos adequadas e atrativas.

Estudo com agências de emprego sobre o processo de recrutamento (ALMEIDA; CAVALCANTE, 2014) apontou que dentre as fontes mais utilizadas para captação, o banco de dados da própria empresa é a principal, seguido por jornais, atendimento direto na empresa, mídias sociais, escolas e universidades. Nessa lógica, ao escolher cada método, a empresa tem um custo diferenciado por candidato.

O uso das redes sociais virtuais no recrutamento e seleção já é realidade organizacional (SOUZA NETO *et al.*, 2015), de tal forma que as informações disponibilizadas pelos candidatos em seu perfil on-line podem contribuir com sua imagem positiva ou negativa. Resultados de pesquisa com acadêmicos demonstraram que há preocupação com a exposição de sua imagem pessoal e profissional nas redes sociais para não serem mal interpretados num processo seletivo. Isso induz a uma postura cuidadosa e de zelo quanto aos conteúdos postados (SOUZA NETO *et al.*, 2015).

No que tange ao uso da tecnologia em benefício da diversidade, o estudo de (BINOTTO *et al.*, 2016) analisou aplicativos de sites específicos para recrutamento on-line com base no conteúdo dos aplicativos, a acessibilidade e a sua utilização e desvelou que todos os sites pesquisados ainda apresentavam dificuldade de acessibilidade e erros. Para melhor usabilidade, os sites poderiam ter o acesso pelo tipo de deficiência.

Quanto aos resultados do recrutamento, Chapman *et al.*, (2005) apresentam quatro variáveis para averiguar os resultados do recrutamento: as intenções de busca de emprego, que caracteriza a vontade do candidato em participar do processo; a atração da organização de trabalho, refletida pela avaliação do candidato quanto à atratividade organizacional; as intenções de aceitação que avaliam a probabilidade de um candidato aceitar uma oferta futura de trabalho; e a escolha de trabalho, que indica o aceite ou recusa quando há uma oferta real. Do ponto de vista da gestão estratégica de pessoas (DEMO, FOGAÇA, COSTA, 2018; DEMO, 2008) o recrutamento é uma política que possui muitas possibilidades de discussão para melhoria dos processos, já que possui variadas fontes de captação de pessoas e estratégias de atração que podem potencializar essa etapa do processo seletivo.

2.3 Seleção

O processo de recrutamento busca candidatos potenciais para a posterior seleção (HIRSH, 2009). Por isso, o conceito de seleção diz respeito à avaliação e identificação da adequação de tais candidatos (COLLINGS, 2009). Ou ainda, escolher o candidato certo dentre os candidatos a emprego, com a utilização de ferramentas de triagem para buscar sucesso no desempenho do trabalho (DESSLER, 2010). As competências, também, são retratadas no conceito como apregoa Armstrong (2009), ao mencionar que a seleção do candidato deve estar de acordo com as competências requeridas, termos e condições, bem como a descrição do trabalho.

A ênfase da seleção é na aplicação das diversas técnicas que, combinadas, se complementam e podem reduzir os erros na escolha do candidato. Sobretudo, é necessário escolher as técnicas mais adequadas para evitar o desperdício de tempo e ter assertividade, tendo em vista que a escolha adequada do método influencia o desempenho organizacional (WILK; CAPPELLI, 2003).

A análise do currículo é o primeiro estágio e o objetivo é pré-qualificar os candidatos por meio dos dados biográficos e das experiências passadas como preditores do desempenho futuro (TORRINGTON, HALL, TAYLOR, 2008). Já a entrevista possui papel central no processo, é o momento oportuno para conhecer valores, visão de mundo e personalidade do candidato de forma mais detalhada (MORIN; DENIS, 2010). A de cunho comportamental é de responsabilidade do setor de RH, e a entrevista técnica, de responsabilidade do solicitante da vaga (BOHLANDER, SNELL, 2009; FLOREA, BADEA, 2013).

Por sua vez, os testes de conhecimento são utilizados quando há exigência de testar os conhecimentos específicos, a exemplo dos concursos realizados pelos órgãos públicos. Quanto aos testes psicológicos ou psicométricos, visam prognosticar o comportamento das pessoas e possui uma forte capacidade preditiva do desempenho dos candidatos (DEMASI, 2013). O *assessment*, por sua vez, pressupõe uma avaliação psicológica e de competências, de forma a combinar vários métodos (TORRINGTON, HALL, TAYLOR, 2008). Já a simulação ou técnicas vivenciais criam situações que se aproximam da rotina que será vivenciada na organização; são momentos em grupo em que se observa o comportamento social (STEWART, SHAMDASANI, ROOK, 2007).

É preciso considerar no processo de seleção a influência dos *stakeholders*. Nesse sentido, um estudo de caso múltiplo com redes de hotéis revelou quais seriam os *stakeholders* das redes e a relação de influência das contratações. Confirmou, também, que a entrevista comportamental individual, a busca das referências do candidato, testes psicológicos, dinâmica e entrevista técnica com o gestor da área são técnicas primordiais para identificar de forma assertiva as características do candidato que melhor se adapte ao cargo e à empresa (ALVES, WADA, 2014).

Outra perspectiva é o processo para expatriação. Com o aumento dos mercados consumidores em nível internacional, houve a influência para o crescimento de funcionários trabalhando em outros países, os denominados expatriados. A expatriação implica em desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas, inclusive na seleção dos expatriados. Numa pesquisa com empresas com transnacionais brasileiras, os gestores de RH desvelaram que os critérios de escolha que levam uma empresa a selecionar o profissional a ser expatriado são (i) competência técnica; (ii) experiência profissional; (iii) competência comportamental. Para os autores, as empresas pesquisadas se encontravam em momentos distintos do processo de expatriação, algumas mais avançadas e outras em processo inicial, mas, eram práticas planejadas e com aperfeiçoamento poderiam ser estabelecidas como políticas (ETTINGER *et al.*, 2016).

O uso de algoritmos genéticos foi uma tentativa de uso da inteligência artificial para contribuir com a seleção dos candidatos para as organizações. Essa proposta é uma técnica alternativa às tradicionais e mais conhecidas. Os autores definiram a vaga, o perfil da vaga, escolheram 50 indivíduos aleatoriamente e realizaram a simulação com o teste de algoritmo genético. Ao final da simulação concluiu-se que o algoritmo permitiu selecionar os candidatos com potencial mais adequado à vaga. A principal contribuição considerada pelos autores é a possível

redução de custo e otimização de tempo nos processos, além, de possibilitar sua aplicação nas redes sociais (DE FREITAS ALVES *et al.*, 2017).

No âmbito da gestão pública, a prova de conhecimento se destaca nos concursos públicos (FREITAS, JABBOUR, 2010). Mas, no caso de seleção para docentes de universidades a banca didática, também, compõe uma das etapas. Há críticas por parte dos docentes relacionadas a tal prática, que se caracteriza como a avaliação de uma aula, pois consideram que é necessário ter mais transparência, desde a formação dos componentes da banca até seus critérios de avaliação (DE ALMEIDA NETO, SIQUEIRA, BINOTTO, 2017).

As críticas à seleção de pessoal, além da forma de aplicação das técnicas, também se estendem à informalidade das práticas e as práticas relacionadas à inclusão de pessoas com deficiência. No âmbito do terceiro setor, um estudo com empresas filantrópicas (BINOTTO *et al.*, 2016) constatou que há diretrizes relacionadas ao recrutamento e seleção, mas não há práticas formais. A ausência de profissionais específicos de RH contribui para este cenário e o processo ainda requer padronização e aperfeiçoamento, pois, basicamente, ocorre a análise de currículo e entrevista comportamental aplicada pelo gestor da empresa.

Por sua vez, na seleção de pessoas com deficiência notou-se despreparo dos profissionais na condução do processo (DE SÁ *et al.*, 2017). Há uma barreira atitudinal em que o foco da seleção é o tipo de deficiência no anúncio das vagas com ênfase naqueles tipos de deficiências aceitos e não nas competências requeridas ao cargo. Isso implica que tanto a informalidade das práticas de seleção (BINOTTO *et al.*, 2016) quanto o despreparo na condução de seleção de pessoas com deficiência refletem uma carência na formação dos profissionais que atuam com a seleção, que envolve todos os *stakeholders* do processo.

Conforme observado, há um esforço de vários níveis na organização para preenchimento de vagas, quer seja com o processo interno ou externo (FRANÇA, 2008). Ainda, por contemplar a história de vida e carreira das pessoas, o processo precisa ser permeado por ética e cuidado com os candidatos (DESSLER, 2010).

3 MÉTODO

Este artigo foi realizado utilizando-se a técnica de revisão sistemática de literatura (RSL). Por meio do protocolo proposto e sistematizado por Cronin, Ryan e Coughlan (2008), analisou-se a produção nacional em administração, disponível no portal de periódicos da Capes. Cronin, Ryan e Coughlan (2008, p. 38) consideram a RSL produtiva para prover avanço no campo do conhecimento e por contribuir com pesquisadores para futuras definições de questões de pesquisa ou hipóteses.

O protocolo de RSL (CRONIN, RYAN, COUGHLAN, 2008) considera etapas sucessivas para alcance do objetivo proposto. A primeira etapa deve fornecer a questão de pesquisa, que deve ser clara e objetiva. A segunda pretende detalhar os critérios para inclusão assim como de exclusão de estudos na amostra, demonstrando rigor metodológico. A terceira apresenta o elenco de estudos selecionados e aos quais os pesquisadores tiveram acesso, assim como os critérios de qualidade que são o foco da quarta etapa. Já a quinta e última delas prevê a apre-

sentação de todo o arcabouço de análise realizado, assim como os possíveis resultados aos quais se chegou.

Na definição da questão de pesquisa a RSL propõe-se a responder a uma questão norteadora específica (DE-LA-TORRE-UGARTE-GUANILO *et al.*, 2011), o que nesse artigo implica em: O que diz a produção científica nacional de primeira linha sobre recrutamento e seleção? No detalhamento de critérios para inclusão e exclusão, tendo em vista que algumas revistas nacionais publicam artigos em inglês e também em português, utilizou-se palavras-chave em ambos os idiomas para efeito de pesquisa, como: *"recruitment"*, *"recruitment and selection"*, *"selection"*, *"attraction"*, *"provision"*, *"selection of people"*, *"recruitment of employees"*, *"seleção"*, *"recrutamento e seleção"*, *"recrutamento"*, *"recrutamento de colaboradores"*, *"recrutamento de funcionários"*, *"recrutamento de pessoal"*, *"recrutamento de pessoas"*, *"seleção"*, *"seleção de pessoas"*, *"processo seletivo"*, *"atração"*, *"atração de talentos"*, *"provisão"* e *"captação"*. Estas foram identificadas no título, palavras-chave, resumo, abstract ou, quando necessário, no corpo do texto.

Foram excluídos da amostra todos aqueles artigos publicados em periódicos qualificados pelo sistema Qualis da Capes como inferiores ou iguais a B3. Também nesta linha, os artigos cujo objeto de estudo não estava relacionado diretamente à prática de recrutamento e seleção no processo de gestão de pessoas foram descartados.

Na seleção e acesso aos trabalhos selecionados, as publicações compreenderam o período de 2006 a 2017, de artigos em inglês ou em português. A busca preliminar retornou 30 artigos. Desta forma, a amostra final para efeito da RSL foi de 26 artigos publicados em 16 revistas, com suas respectivas quantidades de artigos publicados no período: BAR (01), BBR (01), Cadernos EBAPE (02), Organização em Contexto (04), RAUSP (02), REA UFSM (02), Revista Gestão e Planejamento (04), Revista de Administração UNIMEP (01), RAM Mackenzie (02), Desenvolvimento em Questão (01), Rege (01), Revista Ciências da Administração (01), Revista Ibero-americana de Estratégia (01), Revista Portuguesa e Brasileira (01), RAC (01), e Base (01).

Este resultado sintetiza a produção nacional sobre recrutamento e seleção publicada nestes periódicos. Tendo em vista o interesse em conhecer o estado da arte na temática, procedeu-se à leitura completa dos 26 artigos selecionados. Ressalta-se que o critério "ano de publicação" não foi considerado como ponto de corte para a busca dos artigos e que o ano de 2006 apresentou a primeira publicação, por essa razão, constituiu o ano inicial da análise.

Na avaliação da qualidade dos trabalhos selecionados, a identificação dos artigos publicados foi realizada por meio do acesso a cada uma das 32 revistas ranqueadas na condição anteriormente estabelecida. Na classificação A2 foram consultadas 09 revistas, em B1, 10, e em B2, 13. Utilizou-se como critério de recorte para análise apenas aqueles periódicos nacionais de nível superior categorizados com o identificador Qualis \geq B2 para se obter um mapeamento dos estudos dentro do extrato de primeira linha. Assim, para compor a seleção deste estudo, apenas os artigos que foram publicados em revistas nacionais classificadas como A2, B1 e B2 foram escolhidos, conforme listagem do quadriênio 2013-2016 disponibilizada no Portal Sucupira da Capes. Vale ressaltar que nenhuma revista brasileira de administração obteve classificação A1.

Na análise, síntese e resultados, para análise dos parâmetros dos artigos, foram categorizadas 16 variáveis compreendendo: ano de publicação, tema abordado, nome do periódico, autor, classificação Qualis, instituições de origem dos autores, tipo de artigo, objetivos, abordagem metodológica, natureza do estudo, setor da economia em que as pesquisas foram rea-

lizadas, ramo de atuação das empresas pesquisadas, instrumentos de coleta de dados, tipos de amostragem, técnicas de análise de dados utilizadas e enfoques temáticos. Procedeu-se, então, à análise por meio de elaboração de tabelas e gráficos. Além disso, a amostra final de 26 artigos foi submetida à análise de dados no software UCINET 6.171 e NetDrawn 2.065 para identificar a rede de relacionamentos entre as principais abordagens teóricas relevantes (WASSERMAN; FAUST, 1994).

Para complementar o estudo, foi realizado um levantamento no endereço eletrônico da Plataforma *Lattes*, em julho de 2017, a institucionalização dos grupos de pesquisa que contemplam a linha “Recrutamento e Seleção” no Brasil. O intuito foi reconhecer os pesquisadores e grupos que já trabalham com o tema para retratar sua consolidação da pesquisa no cenário nacional.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Esta seção aborda a síntese dos principais achados conforme as informações pré-estabelecidas no Método. Observou-se, pelo número de artigos selecionados, que recrutamento e seleção não é um tema sobre o qual os pesquisadores tendem a publicar com frequência. Isso constitui uma lacuna na literatura, haja vista a crescente importância do tema no contexto da gestão estratégica de pessoas, conforme apontado no referencial teórico.

No período de 2006 a 2013, a produção científica de R&S não experimentou uma constância de publicação. Inclusive, nos anos de 2009 e 2011 não houve artigo publicado na literatura consultada. Observa-se que uma discreta modificação foi iniciada e, entre os anos de 2014 e 2017, houve crescimento, resultando entre 03 e 04 artigos publicados por ano. Isso pode denotar um interesse recente pela discussão do tema, o qual possivelmente pode ser atribuído, conforme já colocado, à relevância desta prática no contexto atual de gestão estratégica de pessoas, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Artigos publicados por ano da dimensão tarefa

Ano de publicação	%	Ano de publicação	%
2006	3,85%	2012	1,54%
2007	3,85%	2013	3,85%
2008	3,85%	2014	5,38%
2009	0%	2015	1,54%
2010	11,54%	2016	5,38%
2011	0%	2017	5,38%

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Quanto aos periódicos, os artigos foram publicados em 16 revistas distintas. Aqueles que obtiveram mais publicações apresentaram 04 artigos, sendo Organização em Contexto (15,38%) e Revista Gestão e Planejamento (15,38%), Qualis A2 e B2, respectivamente. Outros apresentaram 02 artigos cada, como Cadernos EBAPE, RAM Mackenzie, RAUSP e REA UFSM.

Dos 32 periódicos da área de administração mais conceituados conforme o Qualis Capes, 16 deles não apresentaram publicação relativa a R&S. Destaca-se o fato de que três das 09

revistas com conceito A2 foram responsáveis por 38,5% das publicações; sete das 10 revistas B1 responderam por 34,6%, e 3 das 13 com conceito B2 publicaram 26,9% do total.

A produção científica compreendeu 87 autores distintos. Destaca-se que apenas Elizabeth Siqueira, professora da Universidade Federal Rural do Semi-Árido/RN e Erlaine Binotto, da Universidade Federal Grande Dourados/MS, apresentaram mais de uma publicação sobre o tema, sendo, portanto, as mais produtivas neste período.

Pode-se observar que a predominância é de mais de 03 autores (42,31%) por artigo. A segunda formação mais utilizada para realização dessas pesquisas é de 02 autores (30,77%), seguido por 03 autores (19,23%). A produção com apenas um autor foi a mais baixa (7,69%). Em conformidade aos resultados apresentados, verifica-se que o mais usual é escrever artigos em conjunto, conforme Tabela 3, o que estimula as parcerias interinstitucionais preconizadas pelas agências de fomento e pelos programas de pós-graduação.

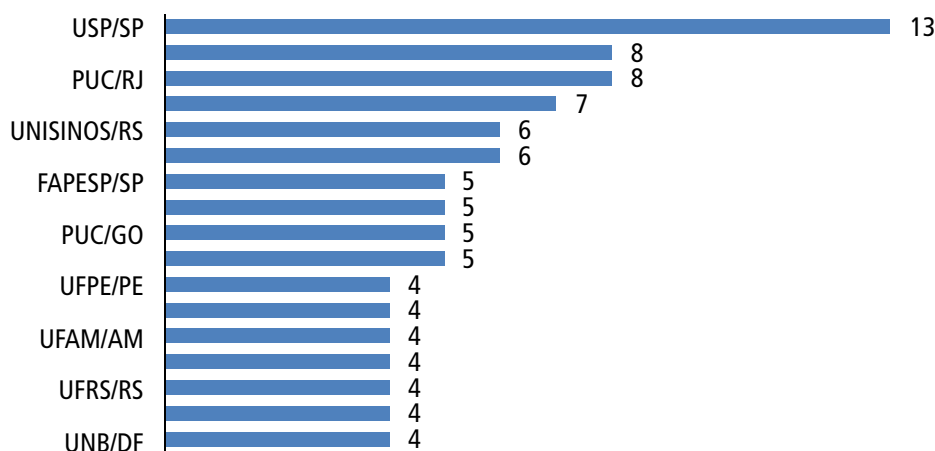
Tabela 3 – Quantidade de autores por artigo

Quantidade de autores por artigo	%
Mais de três	42,31%
2	30,77%
3	19,23%
1	7,69%

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Estes autores são filiados a 37 instituições diferentes e, destas, 17 destacam-se (Figura 1) por terem mais autores vinculados: Universidade de São Paulo/SP (13), Universidade São Caetano do Sul/SP (8), Pontifícia Universidade Católica/RJ (8), Universidade Federal Grande Dourados/MS (7), Universidade do Vale do Rio dos Sinos/RS (6), Universidade Metodista de Piracicaba/SP(6), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo/SP (5), Universidade Federal de Lavras/MG (5), Pontifícia Universidade Católica de Goiás/GO (5), Universidade Federal do Rio Grande do Norte/RN (5), tal qual apresenta a Figura 1.

Figura 1. Distribuição de autores por Instituição



Fonte: elaborada pelas autoras.

Além de apresentar o maior número de autores vinculados, a USP também foi a instituição com o maior número de artigos publicados na área, compreendendo 05 deles. As demais apre-

sentaram dois ou apenas um. Constatou-se, ainda, que as universidades públicas apresentaram uma propensão maior para a pesquisa científica em relação às privadas. Isto pode indicar que o berço da pesquisa científica sobre recrutamento e seleção está ancorado na produção majoritária das universidades públicas estaduais ou federais do país.

Os resultados obtidos relacionados à natureza do estudo conduzido pelos pesquisadores demonstram a preferência pelos qualitativos (69,23%) sobre os quantitativos (19,23%). A realidade encontrada na amostra colhida para esta RSL apresentou uma produção nacional pouco expressiva baseada em ensaios-teóricos (3,85%). A grande maioria dos trabalhos publicados eram teórico-empíricos (96,15%). É importante destacar, ainda, que o setor privado (42,31%) é o mais procurado pelos pesquisadores desta amostra para acomodar as pesquisas, enquanto o setor público e o terceiro setor permaneceram empatados (15,38%). Em 26,92% dos casos, os autores não informaram o setor pesquisado. A Tabela 4 sintetiza estes resultados.

Tabela 4 – Resultados da pesquisa

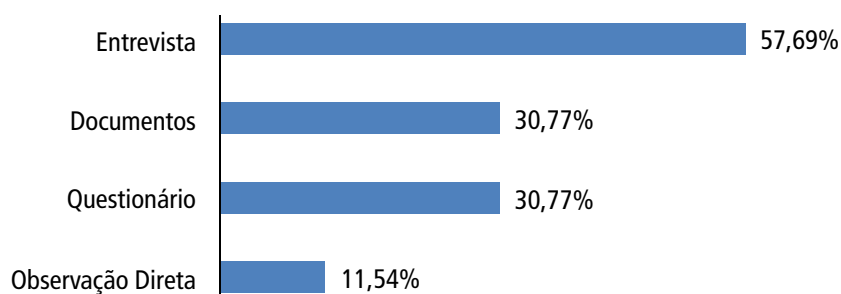
Natureza do estudo	
Qualitativa	69,23 %
Quantitativa	19,23%
Quali/quanti	11,54%
Tipo de Estudo	
Teórico-empírico	96,15%
Ensaio teórico	3,85 %
Setor da Economia	
Privado	42,31 %
Terceiro setor	15,38 %
Público	15,38 %

Fonte: Elaborada pelas autoras.

A composição do espectro do ramo de atuação das empresas pesquisadas foi diversificada, entretanto, não foi possível identificá-lo em sete dos 26 artigos pesquisados. Porém, foram encontradas pesquisas em ramos ligados à educação (07 artigos), hotelaria e informática (04 artigos), entretenimento (03 artigos) e consultoria (03 artigos). Empatados com dois artigos cada, figuram os ramos de varejo, alimentação e transporte. Já o ramo religioso chamou a atenção de um artigo apenas.

As técnicas de coleta de dados mais utilizadas foram apresentadas na Figura 2 e indicam a preferência dos autores pela entrevista (57,69%), o que converge com a predominância de estudos de natureza qualitativa. As pesquisas em documentos e por questionário estão empatadas (30,77%) em segundo lugar. As entrevistas foram realizadas, em grande parte, a partir de amostra não probabilística por acessibilidade ou conveniência (61,54%). Já as amostras por conglomerado, característica das pesquisas quantitativas, representaram apenas 3,85% do total. Como mencionado anteriormente, a amostra deste estudo bibliométrico não foi caracterizada pela sofisticação estatística de suas análises ou pela amostragem voltada para os métodos quantitativos, conforme apresentado na Figura 2.

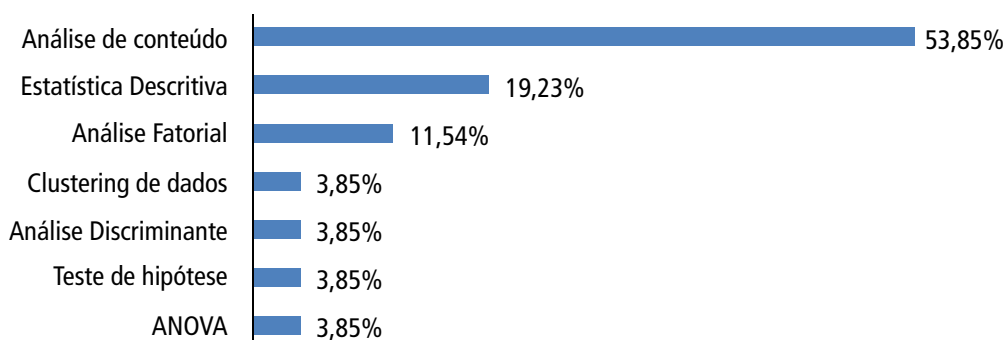
Figura 2. Técnicas de coleta de dados utilizadas pelos pesquisadores.



Fonte: elaborada pelas autoras.

A análise de conteúdo representou 53,85% das técnicas de análise de dados, seguida pela estatística descritiva com 19,23%. Poucos pesquisadores (3,85%) realizaram trabalhos de análise discriminante, teste de hipóteses ou análise de variância (ANOVA), revelando o perfil qualitativo dos trabalhos focados em recrutamento e seleção publicados nas revistas pesquisadas. As técnicas de análise de dados eleitas estão mostradas na Figura 3.

Figura 3. Técnicas de análise de dados utilizadas pelos pesquisadores



Fonte: elaborada pelas autoras.

A análise dos objetivos dos trabalhos revelou que as políticas de expatriação e estudos consequentes apareceram com maior destaque nesta pesquisa (11,54%). Destacaram-se, também, estudos relativos à validação de instrumentos de pesquisa (7,69%), trabalhos sobre recrutamento, seleção e socialização e aqueles voltados às políticas de inclusão para portadores de necessidades especiais, algoritmos para GP e gestão estratégica de RH. Entretanto, a maior parte buscou estudar casos de implementação da prática de R&S, que compreenderam 53,85% do total de trabalhos avaliados nessa RSL.

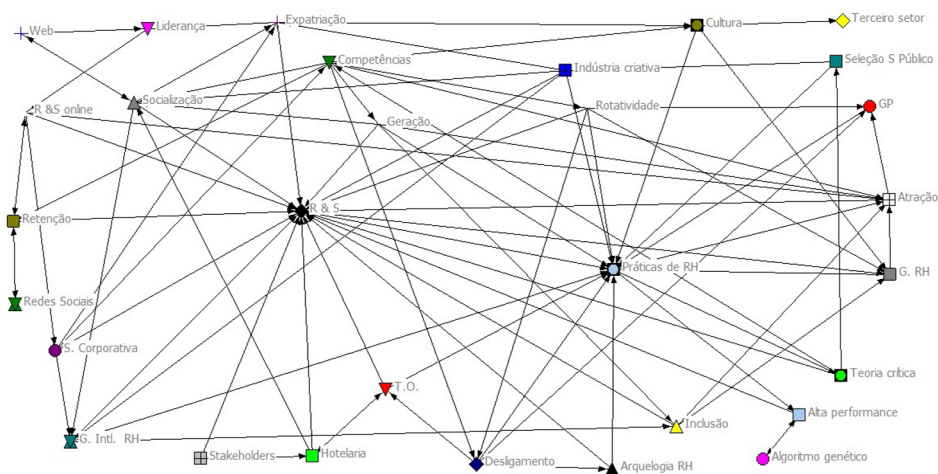
Em relação ao enfoque temático dentro de R&S, foram identificados 16 tópicos. Prática de recursos humanos de maneira geral liderou (75%), seguida por atração (37,5%) e gestão de recursos humanos e socialização (25%). Já gestão internacional e expatriação compreenderam 18,75% dos artigos. Em seguida, recrutamento e seleção on-line, retenção, desligamento, cultura, competências e inclusão perfizeram 12,5%. E, por fim, outros assuntos foram utilizados em apenas um artigo, a saber: rotatividade, liderança, seleção no setor público, alta performance, teoria crítica, teoria das organizações, dimensões arqueológicas de RH, geração, *stakeholders*, sustentabilidade corporativa, indústria criativa, redes sociais, terceiro setor e algoritmo genético.

Ademais, para contribuir com o entendimento das relações entre enfoques temáticos levantados neste estudo, o mapa relacional foi apresentado na Figura 4, por meio da utilização do software UCINET. O primeiro grupo identificado foi R&S, tema central da pesquisa, posicio-

nado no centro da rede, o qual apresentou conexão com os seguintes temas: expatriação, geração, indústria criativa, rotatividade, arqueologia de RH, Teoria das Organizações (TO), hotelaria, *stakeholders*, gestão internacional de RH, sustentabilidade corporativa, retenção, R&S online. Tais conteúdos aglomerados comprovam que o R&S, além de ser fundamental para a consecução dos objetivos organizacionais, retratado aqui pela vinculação à sustentabilidade corporativa (PLOYHART, MOLITERNO, 2011; RYNES, 1991), também possui uma conectividade com as demais práticas de RH.

Este resultado confirma pesquisas anteriores com seus achados ao afirmarem que o recrutamento e a seleção influenciam positivamente a produtividade futura (BECKER, HUSELID, ULRICH, 2001). Observa-se que a gestão internacional de pessoas, em virtude do processo de internacionalização de empresas, demanda a aplicação de práticas de RH mais estruturadas e inovadoras, a exemplo do processo on-line relacionado na rede. Esses programas de expatriação têm como premissa básica tentar atrair, reter os talentos e reduzir a rotatividade.

Figura 4. Mapa relacional sobre os principais enfoques temáticos utilizados



Fonte: elaborada pelas autoras.

O segundo grupo reunido em torno do tema “práticas de RH” compreende: cultura, seleção no serviço público, gestão de pessoas, teoria crítica, arqueologia de RH, desligamento, TO, gestão internacional de RH, R&S, geração, indústria criativa e rotatividade. Este grupo sintetizou o que Huo *et al.* (2002) mencionam sobre a tendência quanto à convergência das práticas de RH para atender as demandas do mercado competitivo e global.

O mapa ilustrou, ainda, que 03 conglomerados teóricos entrelaçam um conjunto de temas sinérgicos, sendo eles: competências, atração e socialização. Isso corrobora com Almeida (2004) sobre o paradigma moderno que abrange uma visão mais proativa e com foco não apenas no cargo, mas na socialização dos indivíduos na organização. Dessa forma, as instituições devem se preocupar com a atração de pessoas com as competências que se adaptem efetivamente à sua cultura.

Por fim, procedeu-se à análise da institucionalização de pesquisa sobre recrutamento e seleção no sítio eletrônico da Plataforma *Lattes*. Buscou-se identificar a quantidade de grupos de pesquisa que possuem esta linha de pesquisa. O resultado foi de apenas dois grupos

“Psicologia Organizacional e do Trabalho”, da área de psicologia, da Universidade Uniararas/SP, e “Grupo de Pesquisas em Gestão de Pessoas e Clientes”, da área de administração da Universidade de Brasília/DF. Isso denota a falta de consolidação de estudos concernentes a R&S na área no Brasil, o que se traduz em uma larga agenda de possibilidades para que pesquisas ulteriores sejam desenvolvidas.

5 DISCUSSÃO E AGENDA DE PESQUISA

O presente estudo identificou que o tema recrutamento e seleção é uma prática de gestão de pessoas muito discutida no cenário internacional (TAYLOR, 2006), entretanto, corroborou com a pesquisa de Reinert *et al.* (2012) e Demo *et al.* (2015) ao mapear que, no cenário nacional, os estudos na área de administração ainda são parcos. O discreto incremento na produção nacional ocorreu apenas a partir de 2014. Considerando a relevância desse processo para o atingimento dos objetivos organizacionais, os pesquisadores poderiam envidar mais esforços para o desenvolvimento do estado da arte e compreensão dos resultados dessa prática com vistas a uma gestão efetivamente estratégica das organizações (BARNEY, 1991; PLOYHART, MOLITERNO, 2011; RYNES, 1991; ULRICH, 2000).

Essa RSL mapeou 26 artigos específicos relativos ao tema, publicados nos periódicos de principal relevância da área e, dentre estes, nenhuma revisão anterior havia sido publicada, na literatura consultada. Ressalta-se que não houve restrição quanto ao critério de ano da publicação para busca de artigos deste tema. Isso revela que, apesar dessa prática possuir repercussões significativas para a efetividade organizacional (COLLINGS, 2009), desditosamente o tema ainda não ocupa posição de destaque na pauta dos pesquisadores. Se por um lado recrutamento e seleção são considerados por Taylor (2006) como sistemas que compõem a estratégia e o planejamento de pessoal, por outro lado, não foi observada uma vinculação de estudos desta natureza na agenda de pesquisa como prática fundamental ao sistema gerencial ou estratégico.

Quanto ao mapa relacional de enfoque temático, observou-se que este tema está de alguma forma relacionado com todos os demais. Principalmente porquanto nas abordagens de práticas de RH e gestão de recursos humanos foram selecionados somente aqueles artigos que tratavam de forma explicativa o processo de recrutamento e seleção. Observou-se que a abordagem “atração” foi outro aspecto em destaque, o que corrobora com a mudança de paradigma da abordagem tradicional para a moderna no que tange aos estudos na área (ALMEIDA, 2004; COLLINGS, 2009).

Esse trabalho identificou uma dedicação mais acentuada da USP para o desenvolvimento de pesquisas nesta temática. Sobretudo, os trabalhos foram de origem, predominantemente, de instituições públicas. Observou-se que é característica da amostra pesquisada a consolidação de estudos por mais de três autores, tendo Elizabete Siqueira, professora da Ufersa/RN, e Erlaine Binotto, da UFGD/MS, como destaques de produção no tema, considerando o período analisado.

É importante ressaltar que, sob a perspectiva metodológica, essa amostra caracterizou-se por estudos qualitativos, com enquadramento teórico-empírico e desenvolvidos, predominantemente, no setor privado. A utilização de diversos procedimentos é fundamental para compre-

ender melhor o fenômeno e avaliar sua complexidade, porém, os estudos sobre o tema ainda ficaram restritos à abordagem qualitativa, realizados como estudos de caso.

Portanto, para futuras pesquisas, é importante e necessário ampliar e diversificar as estratégias metodológicas, tendo em vista que os estudos multimétodo, os quais mesclam abordagens quantitativas e qualitativas, vão além da mensuração do fenômeno em questão, proporcionando sua melhor compreensão. Os estudos qualitativos aprofundam a compreensão dos fenômenos pesquisados, ao passo que os estudos quantitativos os mensuram, de sorte que a combinação de ambas as naturezas potencializam a pesquisa pela complementaridade. A triangulação metodológica de abordagens, fontes de pesquisa, técnicas de coleta e análise de dados, também são bem-vindas e oportunas para ultrapassar as limitações de cada método, bem como para prover maior validade e confiabilidade aos achados das pesquisas.

Quanto à abordagem temática, a agenda de pesquisa pode ser empreendida pelos estudiosos contemplando o recrutamento e seleção sob a ótica da gestão estratégica de pessoas, onde assumem conotação especial as premissas e os preceitos da gestão por competências (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2005). Por se tratar de um sistema da gestão de pessoas que subsidia o desenvolvimento organizacional (SCHULER, JACKSON, 1987; TAYLOR, 2006), é salutar essa discussão, com abordagem sobre os indicadores e resultados alcançados no processo (BOXALL, PURCELL, WRIGHT, 2007), o que não foi observado no presente estudo bibliométrico. Os tipos de processos (interno e externo) também podem compor a pauta sob uma perspectiva de uso de indicadores e resultados, além do processo de terceirização da respectiva atividade (LAWLER, 2004).

O processo de recrutamento e seleção realizados à distância foi pouco abordado e, considerando os processos de expatriação e gestão internacional que já compõem a pauta de interesses, seria adequado identificar se há convergência quanto a sua utilização para contribuição nestes programas (FLOREA; BADEA, 2013).

Considerando, ainda, que o sucesso desse processo define a população de possíveis empregados com a qual a organização contará (RYNES, 1991) e, também, prediz sua adaptação ao cargo e à organização com vistas à redução da rotatividade (CHAPMAN *et al.*, 2005), este tema deveria ser parte integrante da agenda de pesquisa e de esforços contínuos sobre várias perspectivas, tanto individual quanto organizacional (RYNES, 1991).

6 IMPLICAÇÕES E LIMITAÇÕES

Pode-se concluir que o objetivo de realizar uma RSL sobre recrutamento e seleção foi alcançado, por ter contemplado estudos que compõem os periódicos dos mais altos níveis na Qualis Capes, o que viabilizou o levantamento da produção nacional de primeira linha quanto ao tema. Dois aspectos foram elucidados, a saber, o primeiro estabelece a quantificação das publicações científicas, que indica ser baixa nestes periódicos; e o segundo remete à compreensão dos assuntos abordados, que apresentam ainda mais lacunas. Possivelmente, aí reside a principal contribuição deste artigo, por constituir a primeira RSL que buscou descrever os itinerários de pesquisa em R&S no cenário nacional.

Não obstante as contribuições do estudo, algumas limitações podem ser apontadas, como a busca de periódicos em apenas uma área, a administração, o que denota o não esgotamento de estudos sobre o tema. Sugere-se, inclusive, averiguar a produção na área da psicologia, tendo em vista que o tema também faz parte do seu rol de interesses. Isso poderia complementar essa pesquisa. Artigos provenientes de congressos, dissertações e teses também não foram contemplados por se tratarem de trabalhos em construção e que, quando de qualidade, serão via de regra publicados posteriormente em periódicos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados por ora coligidos desvelaram que há muito que se fazer quando se trata de R&S em âmbito nacional, encorajando-se a intensificação das pesquisas e a diversificação de pressupostos epistemológicos, abordagens metodológicas e técnicas de análise que façam jus à relevância e grandiosidade do tema para as organizações. Com base na agenda de pesquisa por ora proposta, é possível desenvolver estudos e construir uma literatura nacional mais consistente sobre recrutamento e seleção com ênfase na administração estratégica de pessoas. Recrutamento e seleção bem-sucedidos podem traduzir-se no bom desempenho das demais práticas de GP. O desafio é imenso, mas válido diante das aspirações da área.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, S. T. E & CAVALCANTE, C. E. (2014). "TEMOS VAGAS!" Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. *Organizações em context.* 10(19), 49-70.
- ALVES, T. S.S. & WADA, E.K. (2014). Os Domínios da Hospitalidade e a Gestão de Stakeholders em Recrutamento e Seleção Estudo de Casos Múltiplos: Estanzapla, Travel Inn e Transamérica. *Revista Ibero-Americana de Estratégia.* 13(2), 99-116.
- ALMEIDA, W. (2004). *Captação e seleção de talentos.* São Paulo: Atlas.
- ARMSTRONG, M. (2009). *Armstrong's Handbook of human resource management practice.* (11st ed.). London: Kogan Page.
- BARBER, A. E. (1998). *Recruiting employees: Individual and organizational perspectives.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- BARTRAM, D. (2004). Assessment in organisations. *Applied Psychology: An International Review*, 53(2), 237-259.
- BARNEY, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- BECKER, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- BINOTTO, E., do Nascimento Lima, A., Siqueira, E. S., & da Silva, F. M. V. (2016). Gestão de pessoas em organizações do terceiro setor: um modelo a ser construído. *Revista de Administração da Unimep*, 14(3), 211-230.
- BOXALL, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management: Scope, analysis and significance. In Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (eds.) *The handbook of human resource management.* Oxford: Oxford University Press.
- BOHLANDER, G., & SNELL, A. (2009). *Administração de Recursos Humanos* (14 ed.). São Paulo: Cengage.

- CHAPMAN, D. S., Uggerslev, K. L., CARROLL, S. A., PIASENTIN, K. A., & JONES, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944.
- COHEN, M., CAVAZOTTE, F.S.C.N., COSTA, T.M., FERREIRA, K.C.S. (2016). Corporate Social-Environmental Responsibility as an Attraction and Retention Factor for Young Professionals, *Brazilian Business Review*, vol. 14, no. 1, p.21-41.
- COLLINGS, D. G. (2009). *Human Resource Management: a critical approach*. New York: Taylor & Francis e-Library.
- CRONIN, P., Ryan, F., & COUGHLAN, M. (2008). Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*, 17(1), 38-43.
- DE ALMEIDA NETO, F. S., SIQUEIRA, E. S., & BINOTTO, E. (2017). A percepção dos professores do Curso de Administração de uma Universidade Federal do Nordeste sobre o processo seletivo para docentes. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(2), 223-244.
- DE FREITAS ALVES, R. M., DA SILVA, F. N. R., MOTA, D. P., MYSMAR, D., & de FREITAS ALVES, S. M. (2017). Seleção de pessoas por meio de algoritmos genéticos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 10(2), 307-317.
- De-la-Torre-Ugarte-Guanilo, M. C., Takahashi, R. T., & Bertolozzi, M. R. (2011). Revisão sistemática: noções gerais. *Revista Escola de Enfermagem*, 45(5), 1255-1261.
- DE SÁ, M. A. D., DE MELO OLIVEIRA, M. I., DIAS, S. M. R. C., & BARBOSA, M. D. L. A. (2017). Human Resources practices and inclusion of people with disabilities in the hotel industry of Belém, Brazil: A multiple case study. *REGG-Revista de Gestão*, 24(1), 13-23.
- DEMASI, A. (2013). Psychometric testing in the selection process. *Keeping Good Companies*, 65(1), 50-53.
- DEMO, G. (2008). Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(6), 77-101
- DEMO, G., FOGAÇA, N., FERNANDES, T., & Sá, P. (2015). Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas: Revisão Bibliométrica da Produção Nacional em Periódicos de Primeira Linha e Institucionalização da Pesquisa no Brasil entre 2010 e 2014. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGPR)*, Salvador, BA, Brasil.
- DEMO, G., FOGAÇA, N. & COSTA, A. C. (2018). Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(2), 250-263.
- DESSLER, G. (2010). *Administração de Recursos Humanos*. (2ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- ETTINGER, T.; OLIVA, E. C.; KUBO, E. K. M.; ZAMBANINI, M. E.; SOARES, D. A. S. R. (2016). Políticas de Recrutamento e Seleção nos Programas de Expatriação: uma comparação entre transnacionais brasileiras. *Desenvolvimento em questão*. 14(34), 189-213.
- FLEURY, A; Fleury, M. T. L.,(2008). *Estratégias Empresariais e Formação de competências*, 3ª Edição, Editora Atlas.
- FLOREA, N., & BADEA, M. (2013). Acceptance of new Technologies in HR: ERecruitment in Organizations. *Proceedings Of The European Conference On Information Management*, 344-352.
- FRANÇA, A. C. L. (2008). *Práticas de Recursos Humanos-PTH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas.
- FREITAS, W. R. S., & JABBOUR, C. J. C. (2010). Rumo à gestão estratégica de recursos humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 163-188.
- HIRSH, J. B. (2009). Choosing the right tools to find the right people. *The Psychologist*, 22(9), 752-755.
- HONDEGHEM, A., Horton, S., & Scheepers, S. (2005). Modèles de gestion des compétences en Europe. *Revue Française D'administration Publique*, 4(116), 561-576.
- HUO, Y. P., HUANG, H. J., & NAPIER, N. K. (2002). Divergence or convergence: a cross-national comparison of personnel selection practices. *Human Resource Management*, 41(1), 31-44.

- LACOMBE, B. M. B., & TONELLI, M. J. (2001). O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 157-174.
- LENGNICK-HALL, M. L., LENGNICK-HALL, C. A., ANDRADE, L. S., & DRAKE, B. (2009). Strategic human resource management: the evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- LAWLER, E. E., III. (2004). HR on top. *Strategy+business*, 35, 21-25.
- MORIN, D., & DENIS, P. L. (2010). Review of The structured interview: Enhancing staff selection. *Personnel Psychology*, 63(1), 250-255
- PLOYHART, R. E., & MOLITERNO, T. P. (2011). Emergence of the capital resource: a multi level model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- REINERT, M., MUNHOZ, G. de S., FILIPPIN, M., CHIMELLO, G. R., MONTELEONE, G. M., & PASTRO, M. G. (2012). Recrutamento e Seleção como parte do Processo de Socialização Organizacional: estudo de caso em uma ONG. BASE - *Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 9(1), 27-40.
- RYNES, S. (1991). Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In Dunnette, M., & Hough, L. (orgs.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- RYAN, G., GUBERN, M., & RODRIGUEZ, I. (2000). Recruitment Advertising: The Marketing-Human Resource Interface. *International Advances In Economic Research*, 6(2), 354-364.
- SCHULER, R. S., & JACKSON, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207-219.
- SOUZA, F. A. S.; LEMOS, A. H. C.; CAVAZOTTE, F. S. C. N. & MALVA, T. R. J. (2015). *Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos*. Cadernos EBAPE.BR, 13(1), 103-120.
- SOUZA NETO, R. A.; Dias, G. F.; RAMOS, A. S. M.; MARTINS, I.F. O. & SOUSA NETO, M. V. Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. *Organizações em contexto*. 11(22), 313-346.
- STEWART, D. W., SHAMDASANI, P. N., & ROOK, D. W. (2007). *Focus Groups: Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- TAYLOR, S. (2006). Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review*. 16(4), 478-489.
- TORRINGTON, D., Hall, L., TAYLOR, S. (2008). *Human Resource Management* (7th ed.). Spain: Pearson Education Limited.
- ULRICH, D. (2000). *Recursos Humanos estratégicos: novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.
- WASSERMAN, S., & FAUST, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. New York: Cambridge University Press.
- WILK, S. L., & CAPPELLI, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1), 103-124.