

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**ETEC IRMÃ AGOSTINA**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Henthony Francisco Muniz Soares**

**Recrutamento e Retenção De Talentos: As Dificuldades No Processo De  
Seleção Externo e a Manutenção Dos Profissionais**

**São Paulo - SP**

**2025**

# **Recrutamento e Retenção De Talentos: As Dificuldades No Processo De Seleção Externo e a Manutenção Dos Profissionais**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Escola Técnica Estadual Irmã Agostina, orientado pelo Professor Magdo Martins Silvério, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo - SP**

**2025**

## **Recrutamento e Retenção De Talentos: As Dificuldades No Processo De Seleção Externo e a Manutenção Dos Profissionais**

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito: \_\_\_\_\_

Banca de Validação

Professor(a):\_\_\_\_\_

Etec Irmã Agostina Orientador

Professor(a):\_\_\_\_\_ Etec Irmã  
Agostina

Professor(a):\_\_\_\_\_ Etec Irmã  
Agostina

**São Paulo - SP**

**2025**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento deste projeto, especialmente à equipe da ETEC Irmã Agostina, a coordenação, direção e demais colaboradores por nos proporcionarem excelentes professores e um ambiente agradável, que possibilitou nosso aprendizado e desenvolvimento.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer a todos que participaram direta ou indiretamente no desenvolvimento deste trabalho, principalmente pela motivação para concluir-lo.

Ao professor **Magdo Martins Silvério** pela paciência, pelas orientações e por todo o apoio durante esta jornada até a finalização deste projeto.

A todo o corpo docente da **Escola Técnica Estadual Irmã Agostina**, que, por meio de seus ensinamentos, permitiu que eu concluisse este trabalho, em especial aos professores de **Recursos Humanos do Centro Paula Souza**, que sempre estiveram empenhados em nos ensinar o que é correto e necessário.

À equipe de coordenação e à direção da **Escola Técnica Estadual Irmã Agostina** pelo suporte e incentivo durante o desenvolvimento do trabalho.

Aos queridos professores da **banca examinadora**, pelo tempo dedicado e pelas contribuições valiosas para a avaliação deste projeto.

## **EPÍGRAFE**

*“Ao lidar com pessoas, lembre-se de que você  
não está lidando com seres lógicos, e sim com  
seres emocionais”*

**(Dale Carnegie)**

## RESUMO

Tendo em mente a complexidade presente nos processos de recrutamento, seleção e retenção de profissionais nas organizações, bem como a relevância indiscutível desses aspectos para o sucesso empresarial, o presente estudo busca compreender especificamente esses pontos, com o objetivo de fornecer às empresas um entendimento que contribua para a melhoria e otimização desses processos, tornando-os mais assertivos. Para embasar e fortalecer o trabalho, foi realizada uma entrevista com uma gestora das Edições Globo Condé Nast, profissional com mais de 20 anos de experiência na área, cuja contribuição oferece ensinamentos relevantes que podem ser adotados e replicados por qualquer empresa, independentemente de seu setor de atuação.

O estudo busca, portanto, analisar aspectos essenciais relacionados aos processos de responsabilidade do RH, considerando as melhores práticas para recrutamento e seleção de pessoas, bem como métodos que garantam que profissionais capacitados e engajados permaneçam por mais tempo nas organizações. Esses fatores podem proporcionar melhorias significativas, facilitando o alcance de metas, a eficiência dos processos e a construção de um clima organizacional mais colaborativo.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Seleção; Retenção de profissionais; Recursos Humanos; Processos organizacionais; Clima organizacional.

## ABSTRACT

Keeping in mind the complexity inherent in the processes of recruitment, selection, and retention of professionals within organizations, as well as the undeniable relevance of these aspects for business success, the present study seeks to specifically understand these points, aiming to provide companies with insights that contribute to the improvement and optimization of these processes, making them more effective. To support and strengthen the study, an interview was conducted with a manager at Edições Globo Condé Nast, a professional with over 20 years of experience in the field, whose contribution provides valuable lessons that can be adopted and replicated by any company, regardless of its sector.

The study, therefore, aims to analyze essential aspects related to HR responsibilities, considering best practices for recruitment and selection of personnel, as well as methods that ensure that skilled and engaged professionals remain in organizations for longer periods. These factors can lead to significant improvements, facilitating goal achievement, process efficiency, and the development of a more collaborative organizational climate.

**Keywords:** Recruitment; Selection; Employee Retention; Human Resources; Organizational Processes; Organizational Climate.

## **LISTA DE SIGLAS**

ARH – Administração de Recursos Humanos

CV – Curriculum Vitae

MRH – Mercado de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1. Problemática .....	11
1.2. Objetivo Geral .....	12
1.3. Objetivos Específicos .....	12
1.4. Justificativa .....	12
1.5. Hipóteses .....	13
1.6. Pertinência .....	13
1.7. Relevância .....	13
1.8. Viabilidade .....	14
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>14</b>
<b>3. A HISTÓRIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO .....</b>	<b>15</b>
3.1. O Que é Recrutamento? .....	16
3.1.1. Os Tipos de Recrutamento: Interno e Externo .....	19
3.1.2. Os Métodos de Recrutamento .....	21
3.1.3. Cartazes e Anúncios .....	22
3.1.4. Contato Com Escolas, Universidades e Agremiações .....	22
3.1.5. Indicação .....	23
3.1.6. Sites Especializados .....	24
3.1.7. Agências de Recrutamento .....	24
<b>4. OS PRINCIPAIS PROBLEMAS NO RECRUTAMENTO .....</b>	<b>25</b>
<b>5. O QUE É SELEÇÃO? .....</b>	<b>25</b>
5.1. Análise Curricular .....	27
5.2. Entrevista .....	28
5.3. Testes .....	29
5.4. Verificação de Referência .....	29
5.5. Dinâmicas de Grupo .....	30
<b>6. PROBLEMAS NA SELEÇÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>7. O QUE É RETENÇÃO DE TALENTOS? .....</b>	<b>31</b>
7.1. Quais São as Dificuldades na Retenção de Talentos? .....	32
<b>8. O QUE É TURNOVER? .....</b>	<b>33</b>
8.1. Quais Medidas Podem Ser Adotadas para Reverter Essa Situação? .....	33
<b>9. ANÁLISE E DISCUSSÃO .....</b>	<b>34</b>
<b>10. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>52</b>
<b>11. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>54</b>
<b>12. APÊNDICE .....</b>	<b>59</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O recrutamento e a retenção de talentos são processos extremamente importantes na gestão de pessoas, sendo responsáveis por analisar o perfil de uma vaga e abrir um processo seletivo que será determinante para encontrar o candidato ideal para preenchê-la. Nesse processo, analisam-se os currículos e os classificam para novas etapas, como as entrevistas, nas quais os recrutadores vão avaliar as informações contidas nos currículos, além, é claro, das dinâmicas e provas que analisam as competências técnicas e comportamentais dos profissionais. Só assim o candidato será escolhido. Já a retenção é o processo pelo qual a empresa criará políticas de recursos humanos que promovam um clima organizacional adequado, seja, oferecendo condições de trabalho que proporcione aos colaboradores as condições de desempenhar suas atividades bem como uma perspectiva de crescimento e desenvolvimento de sua carreira amparada por boas condições de remuneração e benefícios.

Partindo do ponto sobre recrutamento externo e retenção de talentos, sabemos o quanto difícil é passar por todos esses processos na perspectiva do candidato; porém, também é um desafio para os recrutadores e gestores. A divulgação da vaga é apenas o início. Encontrar os profissionais certos e dentro do prazo estipulado pela empresa é a parte mais difícil. Os tempos mudaram: hoje o mercado têm mais opções para escolher, diversas empresas, salários atrativos, benefícios essenciais e condições melhores de trabalho, entre outros fatores. Além disso, cada profissional possui seus próprios critérios para decidir onde vai trabalhar e permanecer na empresa. Assim, as organizações acabam perdendo candidatos ainda no processo seletivo: falta de transparência quanto à função, salário inadequado e pouca flexibilidade são alguns dos motivos que fazem o candidato desistir da vaga. Mesmo que a empresa consiga contratar um profissional adequado, ele pode não permanecer por muito tempo caso encontre problemas internos, como um clima organizacional inadequado, falta de perspectiva ou uma má integração à organização. Portanto, o externo e o interno devem ser observados cuidadosamente; só assim os profissionais certos serão escolhidos de forma eficaz e a rotatividade poderá ser controlada.

### 1.1 Problemática

De acordo com o site Solides (2024), “52,8% das lideranças afirmam que mais da metade das contratações do último ano foram erradas, e a maioria (61%) por motivos

comportamentais. Essas más escolhas trazem às empresas um custo de rotatividade de, no mínimo, 50% do salário anual do funcionário.”

Aqui podemos ver que as empresas estão com sérios problemas na seleção de talentos e na rotatividade, que é causada por diversos motivos, como contratações precipitadas e a escassez de profissionais qualificados e processos seletivos inadequados, falta de critérios na contratação, erros de planejamento e até profissionais sem o devido preparo para realizar estas atividades. Isso torna o processo ainda mais demorado e, ao final, pode se mostrar ineficiente, resultando em novos recrutamentos e mais custos para as organizações.

Porém, as dificuldades acontecem antes, durante e depois de todo o processo, como no momento em que os colaboradores já estão dentro da empresa trabalhando. Nessa fase, surgem problemas internos que podem não ser identificados pelas empresas, mas que são determinantes para que um colaborador permaneça ou não na organização.

Diante disso, surgem alguns questionamentos: quais são os principais problemas que as organizações enfrentam no recrutamento e seleção? Quais problemas internos dificultam a retenção de talentos? E o que leva os profissionais a não permanecerem por muito tempo nas empresas?

## **1.2 Objetivo Geral**

Identificar os principais métodos e dificuldades nas práticas de recrutamento e seleção externo e na retenção de talentos e assim oferecendo soluções plausíveis para esses problemas

## **1.3. Objetivos Específicos**

- Identificar as principais práticas de recrutamento e seleção de pessoal.
- Analisar as principais dificuldades das empresas em recrutamento, seleção e retenção de talentos.
- Destacar soluções necessárias para recrutadores e empresas em relação ao processo de encontrar, contratar e reter talentos.

## **1.4. Justificativa**

A motivação para escolher esse tema é justamente entender, na prática, o quanto complexo pode ser estar no papel das empresas/recrutadores no processo de realização de um processo seletivo. Eu busco compreender quais motivos são determinantes para encontrar o candidato que mais se adeque a organização para que a mesma o retenha por um período aceitável, evitando novos processos seletivos e custos desnecessários.

Ao final deste projeto, iremos ver e compreender as melhorias encontradas através das pesquisas realizadas, as quais serão importantes para as empresas que têm dificuldade no campo do recrutamento e da retenção ou que desejam se aprofundar no tema. Independentemente de qual seja a organização, o estudo poderá torná-la mais competitiva, desenvolvida e, consequentemente, mais bem-sucedida nessas áreas.

## 1.5. Hipóteses

Na problematização, vimos que existem certas dificuldades nas organizações em relação à rotatividade, que apresenta altos índices. Neste sentido, eu desejo entender:

- Há problemas nos processos seletivos externos?
- Se as empresas têm processos seletivos desorganizados e sem direção ao que realmente precisam, acabam contratando de forma pouco assertiva?
- As organizações que não se preocupam com o clima organizacional que oferecem aos colaboradores são as que apresentam as maiores taxas de rotatividade?

## 1.6. Pertinência

O recrutamento e seleção se caracteriza como uma parte essencial no contexto organizacional. Por mais que seja um tema constantemente abordado, ainda existem muitos problemas que afetam as empresas e profissionais de RH, onde muitos detalhes são deixados de lado antes e até durante os processos, o que pode acarretar na perda de tempo, custos altos e desnecessários, retrabalho e alta rotatividade. Portanto, o que define o sucesso de uma empresa é o quanto ela se dedica ao seu processo de recrutamento e seleção e às táticas que mantenham esses profissionais engajados.

## 1.7. Relevância

Recrutamento e seleção é um processo complexo e que envolve diversas possibilidades, boas e ruins, e essas atividades/responsabilidades são um trabalho

exclusivo do RH. O projeto busca investigar, para então apresentar detalhes, sugestões e métodos eficientes de modo que os profissionais da área tenham mais assertividade nesses processos.

## 1.8. Viabilidade

O ato de recrutar e selecionar está presente em todos os lugares e em qualquer tipo de empresa, desde pequenas, médias, grandes e multinacionais. Cada uma delas tem as suas particularidades, acertos e erros, o que demonstra que é algo que nunca irá perder o status de assunto importante. Portanto, o projeto se torna viável pela utilização de todos os materiais pertinentes ao assunto, além da ajuda de uma gestora com mais de 20 anos de experiência na área.

## 2. Metodologia

De acordo com Fonseca (2012), a pesquisa científica está atrelada a questionamentos, ou melhor, a problemas que precisam ser resolvidos. Assim, quando o pesquisador se prontifica a solucionar determinado problema dentro de uma área do conhecimento, ele automaticamente está investigando e procurando descobrir soluções para tal problema.

As pesquisas com caráter exploratório possuem uma característica bem específica, isto é, o pesquisador tem o objetivo de se aproximar do problema, cuja finalidade é conhecer mais sobre o assunto, compreendendo as causas da ocorrência de tal fenômeno (**DEL-MASSO; COTTA et al., 2014**).

"O levantamento bibliográfico é o ponto inicial de uma pesquisa, por meio dele verificamos e aprofundamos o conhecimento registrado pelos pesquisadores no mundo. Como o próprio nome diz, levantamento bibliográfico é o levantamento de toda a bibliografia registrada sobre um determinado tema" (**MOTA, 2021**).

Portanto, o levantamento bibliográfico é necessário para o desenvolvimento da pesquisa, pois, para o levantamento do referencial teórico, fez-se necessário o uso de materiais já existentes no meio científico, tais como livros de recrutamento e seleção, artigos, documentos eletrônicos, entre outros. Isso torna o conteúdo final válido por autores especialistas no assunto e também possibilita o levantamento das informações para a realização das análises.

A empresa analisada foi uma editora do Grupo Globo. Desse modo, as análises foram feitas com base no conteúdo da entrevista, em que houve o levantamento de perguntas essenciais para a melhor compreensão do tema.

Em síntese, as informações foram obtidas por meio de uma entrevista com a gestora das Edições Globo Condé Nast.

No que diz respeito à confiabilidade da pesquisa, todos os dados foram obtidos por meio de pesquisas bibliográficas disponibilizadas em sites confiáveis e relacionados ao final do trabalho, além da gravação da entrevista e da documentação da mesma.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### 3. A HISTÓRIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com o site Caminaloá (2025), “o conceito de recrutamento remonta à antiguidade, quando as sociedades precisavam encontrar pessoas para desempenhar funções específicas, como artesãos e guerreiros.”

Portanto, o ato de “[...] recrutar e selecionar pessoas são práticas tão antigas quanto a organização social dos povos [...] de uma maneira ou de outra havia alguma preocupação em avaliar pessoas para escolher aquelas mais aptas a executar uma dada atividade” (**CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008**).

Com estudos aprofundados, hoje temos a noção de que “no Egito antigo, por exemplo, líderes buscavam indivíduos com habilidades específicas para trabalhar em projetos monumentais. No entanto, era um processo informal e sem estrutura definida” (**CAMINALOÁ, 2025**).

Carvalho, Passos e Saraiva (2008) nos dizem que:

Tanto no mundo antigo quanto na idade moderna, o foco desses processos esteve voltado principalmente para as forças militares, não havendo critérios apurados de escolha, nem mesmo geográficos. Entre os recrutados incluíam-se pessoas oriundas de outras terras, como, por exemplo, os soldados gregos convocados pelos monarcas persas e egípcios. Os critérios utilizados para a escolha tinham como referência exclusiva aspectos anatômicos, como os da compleição e da força física.

Guimarães e Arieira (2005) falam mais sobre a história do recrutamento e seleção:

“[...] a primeira tentativa de selecionar pessoas [...] data de 207 a.C., quando os funcionários da dinastia Han, na China, criaram uma longa e detalhada descrição de cargo para funcionários públicos e [...] poucas contratações foram satisfatórias.”

[...] na década de 40 [...] muitas pessoas foram convocadas ao campo de batalha abrindo assim uma grande demanda por mão de obra [...] mas quando a batalha acabou e os soldados retornaram, criou-se um entrave entre esses dois blocos (os soldados que retornavam mais capacitados e as pessoas que ficaram e adquiriram novas habilidades), criando-se um momento crítico aonde gerou a necessidade de fazer uma seleção mais pensada e elaborada, sendo criado as agências de recrutamento (**BORGES et al., 2023**).

O site Talentbrand (2024) complementa nos dizendo que “[...] após o retorno dos soldados, houve um reposicionamento deles pelas mesmas agências em novas vagas que requeriam as escassas habilidades que eles haviam adquirido.”

Ribeiro e Ferreira (2023) falam sobre a expressiva diferença de se recrutar na era industrial e hoje em dia:

[...] os colaboradores são selecionados por critérios e requisitos diferentes da era industrial [...] a seleção de novos funcionários acontecia por aptidão física. Atualmente, essas escolhas são realizadas com base no conhecimento, compromisso e compatibilidade dos candidatos com os objetivos da organização.

Então, podemos entender que não basta só contratar por questões ou características superficiais, existe muito mais que condições físicas e técnicas, os colaboradores precisam ser uma parte ativa em ideia, pensamentos e inovação. E assim, Ferreira (2018) afirma que “o recrutamento e seleção é fundamental para o sucesso da organização, pois as empresas precisam de profissionais que agreguem valor ao produto/serviço e à marca para sobreviver ao atual cenário de competição.”

Portanto, fica extremamente claro esta mudança na perspectiva de se recrutar:

“No passado as expressões utilizadas eram: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas. Mais recentemente tem-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e comportamento organizacional” (**CHIAVENATO, apud OLIVEIRA e MACÊDO, 2020**).

### **3.1. O que é Recrutamento?**

Santoro (2017) nos explica que “a atividade de Recrutamento e Seleção pode ser considerada estratégica, pois representa uma área de contribuição direta aos resultados

globais de uma organização e é a porta de entrada para os profissionais que vão fazer parte dela.”

Sousa (2005, p.18) define que “o recrutamento são todos os esforços em trazer para si novos colaboradores; é uma ação da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos que necessita para suprir suas lacunas.”

Ou seja, “o recrutamento de candidatos ocorre quando há um cargo disponível para ser preenchido. Para esse cargo será feita uma análise no intuito de identificar o perfil da pessoa que irá ocupá-lo” (**DESSLEP, apud CRISTOFARI, 2007**).

Marras (apud Silva e Valdevino, 2020) define que “recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização [...]”

Chiavenato (2014, p. 101) por sua vez, aponta que o “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.”

Então, “o recrutamento é a união dos processos e práticas utilizadas em uma empresa na busca de candidatos para as vagas existentes ou em potencial na organização” (**LACOMBE, apud SOUZA, 2013**).

Menezes (2014) argumenta que “as empresas utilizam o recrutamento, para divulgar a vaga disponível na organização, para satisfazer a necessidade que a organização vem enfrentando.”

Outros autores concordam com a ideia de que “o recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível” (**ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2000; CÂMARA et al., 2003, apud BAYLÃO e ROCHA, 2014**).

Milkovich e Bordreau (apud Ferreira e Vargas, 2014) definem que os processos:

“[...] recrutamento e de seleção constituem um procedimento que mobilizam os funcionários não somente para dentro da organização, como também em seu interior, de modo a determinar um conjunto de pessoal da dimensão e da especificidade desejada.”

Silva (2022, p.10) esclarece que, o recrutamento de pessoal, é de responsabilidade do RH e tem como objetivo de atrair os candidatos com potencial para ingressar a vaga desejada da empresa. É o processo inicial para se preencher a vaga, quanto mais candidatos houver, maior a chance de o recrutador encontrar a pessoa que seja qualificada para o cargo.

É importante ressaltar que “o processo de recrutamento e seleção depende do conhecimento do entrevistado pela vaga, fazendo com que ele seja ou não selecionado, o objetivo do recrutamento e seleção é proporcionar contratações com eficácia e responsabilidade” (**BORGES et al., 2023, p.20**).

[...] O recrutamento e a seleção constituem, hoje, elementos estratégicos diretamente relacionados com a proposição de novos meios de ampliação da produtividade e, consequentemente, da competitividade, não sendo aceitável que a organização fracasse por falta de talentos decorrente de erros no processo seletivo (**CARVALHO, PASSOS e SARAIVA, 2008**).

Segundo, Menezes (2014) “quando a empresa lança a oportunidade de emprego, no mesmo instante ela tem o objetivo de atrair as pessoas para o processo seletivo de emprego, a partir daí as organizações têm o desafio de escolher o melhor dentre tantos disponíveis.”

Guimarães e Arieira (2005) portanto, continuam:

O recrutamento pode ser interno ou externo, e cada um destes tipos apresenta vantagens e desvantagens para o processo em si e para a empresa [...] não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas, fazer com haja uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca, que se deseja para a empresa e decidir qual é o tipo mais efetivo que será usado para escolher o candidato a ocupar determinada vagas.

Ferreira (2018) então nos diz que “para um bom processo de recrutamento e seleção é necessário que a organização esteja ciente do que está buscando.”

Pedrotti e Stolfi (2015) seguem o mesmo raciocínio dizendo que só “recrutaremos a pessoa correta, na medida que soubermos qual o perfil desejado para essa vaga, ou seja, características que podem ser pessoais e profissionais. Com essas características as chances de erros de contratação diminuem consideravelmente.”

Portanto “[...] é importante ressaltar que, para que as organizações possam fornecer essa matéria-prima (candidatos) e realizar todo esse processo, é necessário que definem qual será a fonte utilizada para a busca desses candidatos [...]” (**OLIVEIRA, et al., 2018**).

### 3.1.1. Os Tipos de Recrutamento: Interno e Externo

Segundo Michel (2007) “existem dois tipos de recrutamento [...] O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição.”

Em acordo, Chiavenato (2014) diz que “o recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, os colaboradores para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas ou mais motivadoras.”

“O recrutamento interno acontece quando surge uma vaga na organização e esta procura preenchê-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser transferidos, promovidos, ou as duas coisas” (**GIANI, apud SANTORO, 2017**).

O recrutamento interno funciona pela oferta de promoções (cargos mais elevados e, portanto, mais complexos, mas dentro da mesma área de atividade da pessoa) e de transferências (cargos do mesmo nível, mas que envolvam outras habilidades e conhecimentos da pessoa e situados em outra área de atividade na organização) (**CHIAVENATO, 2014**).

Chiavenato (2014) continua sobre o Recrutamento Interno:

“[...] Ele é feito por meio da movimentação interna de funcionários, seja por planos de carreira, alocação de competências individuais ou ainda substituições em decorrência de planos de expansão do negócio ou situações não previstas [...]”

Recrutamento interno: Os cargos vagos são preenchidos por funcionários selecionados e promovidos dentro da organização; Os candidatos são recrutados internamente dentro dos quadros da própria organização; Os candidatos já são conhecidos pela organização, passaram por testes de seleção, passaram por programas de treinamento e foram avaliados quanto ao seu desempenho; As oportunidades de emprego melhor são oferecidas aos próprios funcionários, que podem subir a postos melhores e desenvolver sua carreira profissional dentro da organização (**CHIAVENATO, 2014**).

Portanto, “o recrutamento interno é quando são dadas oportunidades de promoção ou transferências para os próprios colaboradores da empresa. Isso faz com que os funcionários se sintam motivados [...]” (**BOHLANDER e SNELL, apud FERREIRA, 2018**).

Chiavenato (2014) elenca então as vantagens do Recrutamento Interno:

- “Aproveita melhor o potencial humano da organização”
- “Motiva [...] o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários”
- “Incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização”
- “Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental”
- “Não requer socialização organizacional de novos membros”
- “Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos”
- “Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo”

E suas desvantagens:

- “Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas”
- “Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual”
- “Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização”
- “Ideal para empresas mais burocratizadas e mecanísticas”
- “Mantém e conserva a cultura organizacional existente”
- “Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua”

Agora, Recrutamento Externo “é um conjunto de atividades que visam atrair um conjunto de candidatos qualificados, que estão espalhados no mercado, ou seja, fora da organização, e que se submeterão ao Processo de Seleção de Pessoal, a fim de ingressarem na organização” (**CHIAVENATO, apud SANTORO, 2017**).

Santoro (2017) se aprofunda e nos diz que:

O processo de recrutamento conta atualmente com diversas fontes, de acordo com o tipo de profissional, a confidencialidade do processo, os recursos disponíveis e a urgência. As fontes mais amplamente usadas são: cadastro próprio no portal da organização por procura espontânea ou indicações; universidades conveniadas e/ou escolas técnicas profissionalizantes; entidades de classe, associações e grupos informais; anúncios em geral; consultorias especializadas em transição de carreiras; empresas especializadas em recrutamento e seleção; e internet. Essa última fez com que os processos de recrutamento e seleção ganhassem nova dinâmica.

Chiavenato (apud Pedrotti e Stolfi, 2015) diz que “o recrutamento é externo quando, havendo uma determinada vaga, a organização tenta colmatar a mesma com candidatos externos que são atraídos pela organização através de técnicas de recrutamento.”

Lodi (apud Pedrotti e Stolfi, 2015) ressalta que “só deverá ser realizada quando a fonte interna não atender satisfatoriamente às necessidades da empresa.”

Recrutamento Externo: Os cargos vagos são preenchidos por candidatos que são selecionados e ingressam na organização; Os candidatos são recrutados externamente no MRH; Os candidatos são desconhecidos pela organização e precisam ser testados e avaliados pelo processo seletivo; As oportunidades de emprego são oferecidas ao mercado, cujos candidatos podem disputá-las (CHIAVENATO, 2014).

Santoro (2017) lista algumas das vantagens do recrutamento externo:

“Novas experiências para a empresa; renova os recursos humanos da organização; aumenta o capital intelectual; aproveita os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoal efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.”

O autor também apresenta algumas desvantagens:

“Um processo mais demorado do que o recrutamento interno; mais caro, exigindo inversões e despesas imediatas com anúncios, jornais, honorários de agências de recrutamento; e menos seguro do que o recrutamento interno [...]”

Chiavenato (2014) mediante as vantagens e desvantagens do recrutamento externo, ressalta que “as organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentem espontaneamente, mesmo que não tenham vagas ou oportunidades a oferecer no momento. O recrutamento deve ser uma atividade contínua [...]”

### **3.1.2. Os Métodos de Recrutamento**

Silva (2022) explica que “o sucesso das equipes depende muito do bom recrutamento e da aquisição de orientações adequadas para aquisição de um bom colaborador.”

As técnicas de recrutamento são os métodos de divulgação das oportunidades de trabalho pelas empresas. É importante observarmos que a escolha pela técnica ou veículo de recrutamento a ser utilizado depende da organização, pois tais veículos não captam candidatos com a mesma qualidade (NAPOLI et al., 2014).

Chiavenato (2014) complementa dizendo que “o recrutamento externo utiliza várias e diferentes técnicas para influenciar e atrair candidatos. Trata-se de escolher os meios mais adequados para ir até o candidato desejado, onde quer que ele esteja, e atraí-lo para a organização.”

O mesmo autor continua e enfatiza que:

A construção do anúncio é importante. Deve-se ter sempre em mente como o candidato interpretará e poderá reagir ao anúncio. Especialistas em propaganda salientam que o anúncio deve possuir quatro características representadas pelas letras AIDA: Atração, Interesse, Desejo e Ação.

Toda essa meticulosidade resultará no que é esperado “o anúncio provoca uma ação ou providência do candidato, como enviar o seu CV pelo endereço eletrônico.”

“Portanto, Quem for utilizá-lo deve indagar a respeito do por quê, onde, como e quando anunciar [...]” (**GIL, apud CRISTOFARI, 2007**).

### **3.1.3. Cartazes e Anúncios**

“É um sistema de recrutamento de baixo custo e com razoável rendimento e rapidez [...] Geralmente, são colocados nas proximidades da organização, da portaria ou em locais de grande movimentação de pessoas, como áreas de ônibus ou trens” (**CHIAVENATO, 2014**).

Muitas empresas usam cartazes em locais próximos à organização, como terminais urbanos de transporte coletivos, estabelecimentos comerciais de grande circulação, como padarias, mercados, ou mesmo cartazes afixados na frente da organização com o descriptivo das vagas disponíveis (**NAPOLI et al., 2014**).

Um anúncio bem elaborado, segundo Gil (apud Napoli et al., 2014), deve conter as seguintes informações:

- “Título do cargo”
- “Natureza do trabalho”
- “Tipo de empresa e sua localização”
- “Benefícios”
- “Possibilidade de crescimento profissional”
- “Canais para o candidato responder ao anúncio”

### **3.1.4. Contato Com Escolas, Universidades e Agremiações**

“O recrutamento em instituições de formação de mão-de-obra especializada e de profissionais de alto nível é efetuado em locais como universidades e escolas técnicas profissionais para o recrutamento de pessoal jovem” (**LACOMBE e HEILBORN, 2008**).

Chiavenato (2014) nos explica que:

A organização pode desenvolver um esquema de contatos intensivos com escolas, universidades, associações de classe (sindicatos patronais, conselhos regionais, associações de ex-alunos), agremiações (diretórios acadêmicos) e centros de integração empresa-escola para divulgar as oportunidades que está oferecendo ao mercado.

E o mesmo autor continua dizendo que

“algumas organizações promovem [...] palestras e conferências em universidades e escolas, utilizando recursos audiovisuais, como propaganda institucional, para divulgar as suas políticas de GP e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial [...]”

### **3.1.5. Indicação**

Chiavenato (2014) nos mostra que “é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e efeito relativamente rápido. A organização estimula seus funcionários a apresentar ou recomendar candidatos, amigos, colegas, vizinhos ou parentes.”

“[...] Pede-se a pessoas altamente confiáveis e identificadas com a empresa que indiquem pessoas de sua confiança que tenham o perfil adequado para a vaga” (**LACOMBE E HEILBORN, 2008**).

Isso porque quem indica o profissional já sabe quais as habilidades que este possui e se estão adequadas às necessidades da organização, bem como à sua cultura organizacional, além de que os candidatos independentes também já tiveram informações mais específicas sobre o trabalho (**NAPOLI et al., 2014**).

“Trata-se de um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de recrutamento. Aqui, é o veículo que vai até o candidato pelo funcionário” (**CHIAVENATO, 2014**).

“Além desses aspectos, um determinado funcionário, provavelmente, indicará para ocupar a vaga alguém que tenha boas qualificações pessoais e profissionais [...] ninguém quer [...] indicar pessoas que se tornem um problema para a organização” (**ARAÚJO; GARCIA, apud, NAPOLI et al., 2014**).

Lacombe e Heilborn (2008) pedem atenção quanto a quem indicou o profissional:

“Em qualquer caso, é importante considerar quem indicou e o grau de idoneidade e comprometimento que esta pessoa tem com a empresa [...]”

### **3.1.6. Sites Especializados**

Chiavenato (2014) inicia explicando que “é o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet [...] seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar.”

“Recrutamento on-line é quando as empresas buscam seus futuros colaboradores por meio da internet, costuma ser mais rápido e econômico, pois possibilita uma automatização do processo” (**ROVARI apud CORREA e SILVA, 2018**).

O recrutamento virtual é realizado à distância, mediado pela Internet. A Internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado — nacional e internacional — mesmo estando em sua casa (**CHIAVENATO, apud NAPOLI et al., 2014**).

“Tem aumentado muito o número de ‘sites’ especializados de oferta de mão-de-obra. Existem sites só para recrutamento, mas alguma empresas também fazem recrutamento por meio de páginas especializadas nos seus sites” (**LACOMBE E HEILBORN, 2008**).

Algumas vantagens em relação ao recrutamento on-line estão nas oportunidades para reduzir os custos e na possibilidade de aumentar o universo do recrutamento, favorecendo a atração de talentos. Os candidatos podem se candidatar 24 horas por dia e não há mais limite geográfico (**NAPOLI et al., 2014**).

Para Chiavenato (apud Napoli et al., 2014) “é uma ferramenta que traz facilidades tanto para as empresas quanto para os candidatos, dado o seu imediatismo e facilidade de interação.”

O mesmo autor ressalta que “a internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, por e-mail, dispensando qualquer forma de intermediação. Em muitos casos, ao longo de um processo interativo, pode-se fazer uma triagem ou pré-seleção virtual.”

### **3.1.7. Agências de Recrutamento**

“A organização pode, em vez de ir direto ao MRH, entrar em contato com agências de recrutamento para se abastecer de candidatos que constam de seus bancos de dados. As agências podem servir de intermediárias para fazer o recrutamento” (**CHIAVENATO, 2014**).

O mesmo autor continua e diz:

Agências particulares ou privadas de recrutamento: são importantes fontes de pessoal gerencial e de escritório. Algumas cobram taxas exclusivamente da organização para cada candidato admitido em relação com o salário de admissão. Em geral, o candidato nada paga. Headhunters fazem recrutamento e aconselham a organização quanto à escolha final dos candidatos.

“É um meio de recrutamento que, na maioria das vezes, agiliza o processo por ter uma equipe focada nessa tarefa; porém, tem maior custo” (**NAPOLI et al., 2014**).

#### **4. OS PRINCIPAIS PROBLEMAS NO RECRUTAMENTO**

O site IBEST (2025), revela que um “[...] erro comum é não envolver gestores ou equipes na seleção. Quando a decisão fica centralizada apenas no RH, a visão sobre o perfil ideal do candidato pode ser limitada.”

O mesmo site salienta que “um dos erros mais comuns é a ausência de um planejamento detalhado, que inclua descrição clara do cargo, competências necessárias e alinhamento com a cultura da empresa.”

“Se o seu anúncio de emprego tentar agradar a todos, acabará não agradando a ninguém. Por exemplo, um anúncio genérico não chamará a atenção de profissionais qualificados ou especialistas em nichos específicos” (**AJOBTHING, 2024**).

“Muitos erros no recrutamento estão relacionados à comunicação com o candidato e à transparência do processo. Falta de feedback, expectativas mal definidas e informações confusas [...] podem gerar frustração e prejudicar a imagem da empresa” (**ISBEST, 2025**).

“Quando seu anúncio de vaga não inclui detalhes sobre a missão, o ambiente de trabalho ou a cultura da empresa, ele passa uma sensação de impessoalidade. Os candidatos ficam se perguntando se realmente se encaixariam na sua organização” (**AJOBTHING, 2024**)

O site SELPE (2024), revela que “prazos muito apertados ou extensos afetam negativamente a experiência dos interessados na vaga, inviabilizando a participação no processo ou, até mesmo, incentivando a busca por outras empresas.”

#### **5. O QUE É SELEÇÃO?**

Segundo Chiavenato (apud Silva, 2022) “a seleção é o método pelo qual uma organização escolhe uma lista de candidatos, a pessoa que melhor conquista os

parâmetros de seleção, para a condição disponível, considerando as atuais condições de mercado.”

Portanto “a seleção de pessoas ocorre logo após as pessoas terem sido recrutadas, essa parte do processo é crucial para que a empresa consiga encontrar o perfil desejado através de análises e testes que serão aplicados para saber a capacidade de cada candidato” (**BRAGAGNOLO; NARLOCH e CORDEIRO, apud NASCIMENTO et al., 2021**).

“Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de marketing interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado” (**GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005, p.12**).

Pontes (2022, p. 26) complementa dizendo que “[...] a seleção identifica o candidato mais qualificado entre aqueles recrutados. A seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os recrutados.”

No entanto, Lacombe e Heilborn (2008) deixam claro que “só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa, isto é, suas características pessoais e profissionais. Só é possível ter êxito no processo de recrutamento se tivermos esse perfil bem definido.”

A finalidade da seleção de pessoal a escolha dos mais qualificados dentre os candidatos recrutados. A visão ideal da seleção de pessoas tem por objetivo inserir os candidatos em empregos perfeitamente adequados a seu perfil. Desse modo, a seleção tenta chegar o mais próximo do ideal comparando os requisitos do cargo com o perfil das características dos candidatos (**CARVALHO, apud CRISTOFARI, 2007**).

Seguindo essa mesma linha, Chiavenato (2014, p. 118) concorda dizendo que “a seleção de pessoas funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas alguns candidatos possam ingressar na organização: aqueles que apresentam as características desejadas.”

Lobos (apud Guimarães e Arieira, 2005, p. 209) define a seleção como sendo:

O processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Chiavenato (2014) ressalta que a “seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.”

“É pressuposto do processo de seleção fazer uma comparação e, consequentemente, uma escolha. A comparação se dá pelas características de cada candidato com o padrão de referência que são as especificações do cargo” (**SANTORO, 2017**).

Pontes (2022) avisa claramente que a “[...] seleção de pessoas erradas pode significar montanhas de prejuízos para a empresa em perda de oportunidades ou desastres econômicos produzidos. Portanto, o cuidado deve ser redobrado em todo o processo de seleção, que se inicia com o planejamento das necessidades.”

No geral, o processo de seleção busca chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão ligados à adaptação na organização como sexo, porte físico, estatura, endereço, posse de um carro e idade (**CORADINI e MURINI, 2009**).

Gonçalves e Berger (apud Oliveira e Macêdo, 2020) falam um pouco mais sobre a seleção, dizendo que ela “[...] está entre duas variáveis: os requisitos do cargo e o perfil das características dos candidatos. Em uma, se leva em conta a análise e descrição do cargo e, em outra, obtém-se mediante aplicação de técnicas de seleção.”

Portanto, Chiavenato (apud Coradini e Murini, 2009) esclarece que “as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.”

## **5.1. Análise Curricular**

Coradini e Murini (2009) explicam que a análise curricular “corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção [...] faz-se uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada um.”

Bohlander, Scott e Sherman (apud Figueiras et al., 2018) dizem que os currículos têm muitos propósitos assim como informações que autorizam decidir se o candidato atende as condições mínimas de experiência, educação, etc. Proporciona uma base para a elaboração de perguntas que o entrevistado fará sobre a experiência antecedente do candidato, bem como fontes para a verificação de referências.

Régnier (apud Oliveira e Macêdo, 2020) considera que “[...] a fase relacionada à análise curricular tem se caracterizada como mais dinâmica do que o recrutamento. Assim, as organizações são possibilitadas de transitarem por valorações que atendam aos seus interesses e seus projetos.”

Chiavenato (apud Silva, 2022) ressalta que “utilizar somente a análise curricular não é o suficiente para conhecer o candidato. Por isso, convém combinar o uso de outras técnicas, como por exemplo, a entrevista.”

“Ao fazer a análise curricular, as organizações verificam vários requisitos, que já são descritos no momento em que há o preenchimento da ficha de pessoal, sendo os já tradicionais, como escolaridade, idade, disponibilidade, experiências anteriores, etc” (**ONORIO apud OLIVEIRA e MACÊDO, 2020**).

## 5.2. Entrevista

Para Chiavenato (2014) “a entrevista de seleção funciona como um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual as partes estão interessadas em se conhecer mutuamente [...]”

“Uma das principais características da entrevista é a utilização de um sistema de trocas verbais em que um dos participantes tem o papel legitimado de fazer perguntas, enquanto que a outra parte deve esperar, para assumir a vez de falar [...]” (**DREW e HERITAGE, apud FIGUEIRAS et al., 2018**).

A entrevista constitui-se num momento adequado para verificar as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados com o cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário, etc (**CORADINI e MURINI, 2009**).

O mesmo autor continua:

“[...] A entrevista pessoal é aquela que mais influencia a decisão final a respeito dos candidatos. Entrevistar é, com certeza, o método mais utilizado em seleção de pessoal. Ver e ouvir cada pessoa face a face é indispensável no processo seletivo.”

Chiavenato (2014), ainda elenca pontos essenciais para uma entrevista eficiente e eficaz:

- “Identificar os objetivos principais da entrevista (obter todos os dados de antemão)”
- “Criar um bom clima para a entrevista (não ter pressa, ser amigável e mostrar interesse)”
- “Conduzir a entrevista orientada para objetivos (conhecer qual é informação que precisa ser colhida)”
- “Analizar e avaliar profundamente dois aspectos (formal e comportamental)”
- “Evitar questões discriminatórias”
- “Responder às questões feitas e às outras que não foram feitas”
- “Anotar as impressões imediatamente após a entrevista”

Reis (apud Figueiras et al., 2018) ressalta que “as perguntas devem ser específicas e abertas, usando verbos em ação, mas no passado, focalizando competências, ou seja, o principal propósito deve ser obter descrições de fatos relativos da vida que podem ser usados como indicadores.”

### **5.3. Testes**

Chiavenato (2014) considera que os testes “[...] são instrumentos para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigido pelo cargo a preencher. Buscam medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos [...]”

Os testes são considerados como uma das mais importantes fases deste processo, já que eles definem quem serão os poucos candidatos que irão para a fase final da seleção, que é a entrevista. Os tipos de testes utilizados podem ser: conhecimentos gerais e específicos; de idiomas; grafológicos; testes de habilidades mentais; prova de trabalho; teste de honestidade e integridade; e dinâmica de grupo (**CORADINI e MURINI, 2009**).

Robbins (apud Figueiras et al., 2018) complementa dizendo que “o essencial em um teste de emprego, logo, é utilizar um teste que presuma com precisão o desempenho no cargo.”

### **5.4. Verificação De Referência**

Segundo, Chiavenato (apud Coradini e Murini, 2009), “a verificação de referência é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido [...] medindo grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui.”

Nesta etapa, procuram-se obter informações profissionais e pessoais, visando comprovar a veracidade dos dados fornecidos e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Podem ser levantadas através de contato telefônico, pessoalmente ou carta de referência (**CORADINI e MURINI, 2009**).

Portanto, um “trabalhador candidato a um emprego provavelmente teve de fornecer uma lista de pessoas com as quais a organização poderia entrar em contato para obter informações a respeito dele” (**IVANCEVICH apud CORADINI e MURINI, 2009**).

## **5.5. Dinâmicas De Grupo**

Segundo, Lacombre (apud Coradini e Murini, 2009) “A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar.”

São processos projetivos, nos quais os candidatos são submetidos a situações relacionadas com aquelas que eles irão encontrar no exercício do cargo na organização. A atuação dos candidatos irá possibilitar uma observação sobre suas posturas, atitudes, habilidades, etc (**CORADINI e MURINI, 2009**).

Chiavenato (2014) revela que:

“As técnicas de simulação deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. O ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco [...]”

## **6. PROBLEMAS NA SELEÇÃO**

O site ISBEST (2025) nos explica que “tomar decisões apressadas pode resultar em contratações incompatíveis, aumentando a rotatividade e prejudicando o clima organizacional.”

O mesmo site chama a atenção para o processo de entrevista, dizendo que “perguntas vagas, vieses inconscientes e falta de clareza sobre os critérios de avaliação são armadilhas que comprometem a qualidade da seleção.”

Segundo o site JP&F Consultoria (2025) “é um erro uma marca empregadora continuar usando exatamente as mesmas plataformas pelos últimos 20 anos. É aconselhável utilizar métodos tradicionais, mas combinando-os com metodologias novas e atuais.”

O mesmo site fala ainda sobre “não planejar entrevistas é outro dos erros mais comuns cometidos pelos recrutadores. É preciso saber fazer perguntas para nos aprofundarmos em aspectos que nos interessam.”

## 7. O QUE É RETENÇÃO DE TALENTOS?

Trindade (2007) nos explica que “[...] retenção refere-se à capacidade de uma empresa de manter funcionários talentosos, isto é, pessoas que ajudarão suas organizações a permanecer competitivas em um mundo em rápida mudança.”

“Na abordagem moderna, predomina o modelo do homem complexo [...] as pessoas são motivadas por [...] incentivos, como salário, objetivos e metas a atingir, satisfação no trabalho e na organização, necessidades de autorrealização, etc.”  
**(CHIAVENATO, 2014).**

O mesmo autor continua:

Ninguém trabalha de graça. E ninguém investe esforço, dedicação, vibração e competências sem esperar por um retorno adequado desse investimento. As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicar ao trabalho e às metas e objetivos da organização desde que isso lhes traga algum retorno significativo.

“[...] As principais razões, existentes ou que deveriam existir nas organizações, que propiciam condições convergentes à permanência das pessoas consideradas valiosas para a corporação” (**TRINDADE, 2007**).

- “Segurança no trabalho”
- “Cultura que reconheça a importância do equilíbrio trabalho, vida pessoal (isto é, além do trabalho, dispor de tempo para a vida familiar e comunitária)”
- “Reconhecimento pelo trabalho bem feito”
- “Sentimento de fazer parte de algo importante, valorização”
- “Desejo de seguir uma tradição”
- “Cultura corporativa alegre e que traga prazer em trabalhar”
- “Funções desafiadoras e que propiciem oportunidades de crescimento profissional”

Se o talento é escasso e valioso, as empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles. Porque pessoas qualificadas trabalhariam num ambiente mediocre quando podem escolher entre muitos empregadores interessantes (**GUBMAN apud TRINDADE, 2007**).

Trindade (2007) elenca ainda mais alguns fatores que motivam os colaboradores a permanecerem nas organizações:

- “Orgulho da organização – As pessoas desejam trabalhar em empresas bem administradas lideradas por gerentes capacitados, que tomam decisões rápidas e eficazes [...] que tem uma visão clara do futuro da empresa [...]”
- “Chefe compatível – Mais importante ainda é a relação imediata do funcionário com seu chefe. É possível que pessoas permaneçam em uma empresa simplesmente para trabalhar para um determinado indivíduo que lhes dá apoio”
- “Remuneração – [...] Isto não inclui apenas salários e benefícios competitivos, mas também remuneração intangível na forma de oportunidade de aprender, crescer e realizar metas pessoais”
- “Afiliação – Oportunidade de trabalhar com colegas respeitados e compatíveis é outro elemento que muitas pessoas consideram essencial”
- “Trabalho significativo – [...] Trabalhos que trazem satisfação e que são estimulantes fazem com que todos nós sejamos mais produtivos. Isto também ajuda em nosso processo de autoconhecimento [...]”

A satisfação no trabalho reflete o grau com que o contexto laboral no qual o indivíduo está inserido converge com suas necessidades. Nesse contexto, pode-se citar a influência de fatores externos, relacionados ao próprio trabalho, como: a remuneração, o tipo de atividade realizada, o comportamento da supervisão, as possibilidades de promoção, a interação com a equipe, e as condições físicas e de regras de trabalho praticadas na organização, a estabilidade no trabalho, o desenvolvimento pessoal e a quantidade de trabalho. Soma-se, a esses fatores, as características individuais ou fatores internos, compostos pela experiência, a idade, o gênero e o grau de educação do empregado (**CAPPI apud AZEREDO, 2019**).

“Do ponto de vista da organização, retenção não significa tentativa de apegar-se para sempre a cada um dos funcionários. Significa manter bons funcionários pelo maior período apropriado de tempo em suas funções ou níveis específicos” (**TRINDADE, 2007**).

## **7.1. Quais São As Dificuldades Na Retenção De Talentos?**

Segundo, Trindade (2007) “as pessoas deixam uma organização por muitas e diferentes razões, mas principalmente quando uma, ou mais, das condições citadas anteriormente inexiste no começo ou foi mais tarde eliminada [...]”

O autor destaca alguns dos motivos que fazem um funcionário deixar a empresa:

- “Mudança na liderança da empresa [...] as pessoas também podem partir quando suas relações com seus chefes se tornam estressantes ou problemáticas e eles não veem outras opções na empresa”
- “Um ou mais colegas especialmente apreciados e respeitados por um funcionário deixam a empresa e, desse modo, desaparece a afiliação que tanto significava para aquele funcionário”
- “Ocorre uma mudança nas responsabilidades funcionais da pessoa de modo que o trabalho não mais executa um apelo sobre seus mais profundos interesses ou não mais oferece significado e estímulos intensos”

## 8. O QUE É TURNOVER?

Silveira (2011) nos explica que o “turnover é um termo em inglês que define o movimento de entrada e saída dos funcionários em uma organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do empregado [...]”

A busca dos fatores geradores da rotatividade já se fazia notar no estudo de Brannick (1999 apud Oliveira et al., 2018), no qual a rotatividade se manifesta em função da relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional, do treinamento inadequado, da falta de incentivos e das políticas organizacionais.

“Entretanto, o turnover que preocupa é aquele que ocorre a partir da decisão pessoal do trabalhador de deixar a organização em que trabalha, por ter efeitos adversos sobre a efetividade organizacional” (**PEREZ, 2008 apud OLIVEIRA et al., 2018**).

Para Chiavenato (apud Hammes, Santos, Melim, 2015) “[...] turnover, é o resultado da saída de alguns colaboradores e da entrada de outros para substitui-los [...] esse fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização pode ser motivado por iniciativa da empresa ou do próprio funcionário [...]”

### 8.1. Quais Medidas Podem Ser Adotadas Para Reverter Essa Situação?

Para Branham (apud Oliveira e Macêdo, 2020):

“Tem aumentado o número de empresas que finalmente, estão conseguindo encontrar maneiras de vencer a guerra pelo talento [...] o que se deve ao comprometimento das mesmas em agir da melhor forma para manter seus profissionais mais valiosos.”

Por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhe dizem respeito e do aumento de sua autonomia e controle sobre o seu próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais

produtivos e mais satisfeitos com o emprego (**COHEN, apud AZEREDO, 2019**).

“[...] já que não basta apenas contratar colaboradores qualificados, mas, reunir meios de que estes permaneçam na organização. Isso envolve a adoção de políticas voltadas para o incentivo, a motivação, a satisfação dessas pessoas no trabalho [...]” (**OLIVEIRA e MACÊDO, 2020**).

## 9. ANÁLISE E DISCUSSÃO

A entrevista realizada por meio de vídeo conferência no aplicativo Teams no dia 21 de Novembro de 2025, das 11h30 até 12h30. A entrevistada foi Luciana Maria Dos Santos Splicigo que ocupa o cargo de Gerente de Recursos Humanos na empresa Edições Globo Condé Nast, possui experiência há mais de 20 anos na área de Recursos Humanos.

Abaixo as questões realizadas, bem como, a transcrição da resposta da entrevistada.

### **1. Quais são os principais desafios enfrentados pela sua empresa no processo de contratação de novos colaboradores?**

**Resposta:** “O principal desafio é encontrar profissionais conectados. Sendo uma empresa de comunicação, nós procuramos por jornalistas e pessoas que trabalham na parte de artes gráficas, como designers. Esse é o público que mais se conecta com a empresa.

Há 4 anos, o turnover era de 35%, cerca de 40 vagas por ano para trabalhar. Hoje, são 5 vagas ao ano. Nós entendemos como atrair melhor, recrutar melhor e selecionar melhor.

A metodologia aplicada foi entender o perfil do candidato. Você entende o perfil com a liderança: o gestor abre a vaga no RH e fala: “preciso contratar uma pessoa, aumentar o meu quadro”. Se estiver aprovado com a liderança, tudo bem. O RH tem, então, o passo a passo para validar essas informações.

Então, o gestor vem falar comigo. Nós temos um formulário de abertura de vagas; vemos com a gestão se está certo, se é para conduzir o processo seletivo ou não. Se tiver o OK, começa o processo seletivo.

Antes de começar o anúncio, eu preciso entender de fato o que o gestor precisa. Ele pode dizer que precisa contratar um criador de conteúdo, mas não é só isso. Ela faz perguntas para o gestor: quais os principais desafios que você tem ou teve com a pessoa que você está substituindo? Ou por que você quer ter um aumento de quadro? (O trabalho aumentou?).

O que, de fato, essa pessoa vai fazer todo dia? O que é negociável nessa posição?

Por exemplo: como precisamos ter os requisitos da vaga, ela pode ter diferenciais como saber inglês. É uma vantagem, mas é obrigatório? Não, mas pode ser um diferencial relevante.

Porque nossa empresa presta contas para acionistas internacionais, como a Condé Nast, e para a Editora Globo, nós conversamos com esses dois públicos.

Então, se eu tiver um jornalista que vai precisar fazer uma entrevista ou uma reunião internacional, é um fator relevante, mas não é obrigatório. Porém, se for obrigatório, isso precisa estar nos requisitos.

Sempre é importante separar e entender com a liderança o que é negociável, o que a pessoa precisa ter tecnicamente e o que é apenas um diferencial que pode ser mais atrativo na escolha do candidato para aquela função.

Nós temos as referências das faixas salariais. Sempre a pessoa começa na primeira faixa (salário admissional), a não ser que o gestor queira uma pessoa mais experiente. Daí, dentro daquelas faixas, se tiver o OK e o orçamento na área dele, tudo pode ser negociado.

Dito isso, a gente vai para o anúncio da vaga. Como eu vou anunciar a vaga? Quais são os principais canais que eu consigo atrair esses profissionais?

As pessoas cansaram de fazer preenchimentos longos e repetitivos, então nós criamos um formulário no Forms com as informações importantes que precisamos que tenha. Criamos um anúncio mais simples no sentido de requisito, cargo e informações importantes no próprio formulário para o candidato já saber: horário, jornada, salário e todos os benefícios inclusos. Porque, se ela não tiver interesse, ela nem se candidata.

Por exemplo: se, de repente, ela é uma criadora de conteúdo e ganha 5 mil, e a vaga paga 7 mil, para ela é uma oportunidade. Agora, se ela tiver mais bagagem, estiver ganhando 8 mil e a empresa paga 7, só que eu não deixo isso claro desde o início, eu corro o risco de ter uma pessoa que vai participar do processo, tomar o tempo dela e o nosso, e não vai aceitar no final do processo.

Essa informação é importante desde o início para uma pessoa querer se candidatar ou não, e as pessoas não enxergam isso. Esse é o diferencial que eu acredito que, da minha parte, é muito importante, e muitos RHs não fazem isso ainda.

Então, nós criamos um Forms com algumas perguntas. Aí fazemos um filtro ali, há um alinhamento com a gestão: tem alguma técnica que a pessoa precisa ter? Nesse formulário, eu já coloco isso. Há uma facilitação do processo para o candidato saber tudo sobre a vaga nesse formulário, e eles são filtrados assim.

O principal canal da empresa é o LinkedIn, onde a gente trabalha muito as vagas especificamente. E, como os títulos da revista são muito relevantes, o próprio candidato já se inscreve automaticamente. Isso é uma vantagem do nosso segmento.

Nós informamos que as inscrições serão feitas até determinado prazo. Chegando nesse prazo, eu encerro o Forms e as inscrições. Daí, faço a triagem através desse formulário: nele, o candidato informa tudo o que eu quero saber já de cara, e ainda anexa o endereço do LinkedIn — que eu peço para colocar — e o currículo também.

Então, dessa triagem, eu já separo alguns candidatos e, depois, vou no mesmo post em que fiz a divulgação, coloco que as inscrições estão encerradas e aviso que, se eu não entrar em contato até o dia tal, o candidato já sabe que não passou para a próxima etapa, evitando todo o processo de ter que enviar um e-mail para todos os participantes.

Com os candidatos triados, nós vamos entender com o gestor qual é a agenda: quando ele precisa que essa pessoa comece e como podemos otimizar o tempo. Assim, avaliamos se o processo será conduzido junto pelo RH e pela liderança ou se o RH fará primeiro a triagem e depois indicará três candidatos — o ideal por vaga, conforme a prática do mercado.

Em seguida, vem a entrevista. Verificamos se o gestor tem alguma dúvida em relação aos candidatos. Então, eu, como RH, pergunto: “Tem alguma dúvida que ficou?

O que podemos aplicar?”. Podemos solicitar um teste de escrita, uma ideia de projeto ou pedir uma situação real da rotina do gestor para que os candidatos resolvam. Isso ajuda a diminuir as dúvidas e facilita a definição.

O RH dá o parecer baseado no que acompanhou durante o processo, mas quem decide é sempre o gestor.

O que pode acontecer também é que, às vezes, vem muita indicação. Então, o RH precisa ser neutro nesse sentido. Independentemente de ser um diretor ou vice-presidente, nós não temos que dar a vaga apenas por isso. A pessoa vai passar pelo processo igual aos outros. É apenas uma indicação: se ela tiver o perfil, ótimo; se não tiver, damos a devolutiva explicando que precisamos de determinados requisitos e, infelizmente, o indicado não possui, então não seguirá para a próxima etapa. Temos que ser totalmente isentos de qualquer privilégio, pois, caso contrário, não é justo com os outros participantes.

Haverá situações em que você vai se deparar com comando e controle, que é quando alguém diz: “Mas eu quero que contrate essa pessoa.” Nesse ponto, já foge da nossa alcada discutir. Você pode responder: “Tudo bem, vamos contratar, mas teremos esses problemas futuramente, tudo bem?” Se o gestor disser que sim, então vida que segue. Nossa parte, enquanto RH, foi feita, e a responsabilidade passa a ser de quem deu a autorização.

Não podemos nos apegar a isso. Você faz o seu melhor até onde é possível; além disso, foge das nossas responsabilidades. Portanto, você não precisa ficar preocupado, porque, caso contrário, não conseguirá avançar com outras demandas, e são muitas as atividades que realizamos no RH.

Uma vez que o gestor esclareceu as dúvidas e definiu o candidato, eu sigo para a carta oferta com todas as informações: “Você será contratado até tal data, com salário e benefícios tais. Você aceita a proposta? Favor retornar até tal dia.”

Quando a pessoa responde que aceita, começam os trâmites admissionais. Esse é o ponto que finaliza o recrutamento. Há outra parte importante, que é dar o feedback para os demais candidatos que participaram do processo. Eu faço isso somente depois que a

pessoa aceita a carta oferta, porque, se no meio do caminho ela disser que não vai aceitar ou aceitar e declinar no dia seguinte, é necessário ter margem para imprevistos.

Por isso, deixo um espaço de dois ou três dias. Esse passo a passo deve ser seguido para evitar retrabalho. Assim, o feedback para as pessoas que não passaram acontece apenas dois ou três dias depois da aceitação da carta oferta, justamente para prevenir qualquer problema ou imprevisto.

E isso eu já alinho com a pessoa: você passou para a entrevista com o RH; até tal dia você irá receber um convite com a agenda. Aí é só aceitar a reunião. Se não puder, a gente alinha outra data.

Se chegar naquela data e você não conseguir, aconteceu algum imprevisto internamente, não deu para fazer o que você combinou com a gente, o RH precisa deixar claro aos outros participantes: “Infelizmente tivemos um contratempo, o processo será prorrogado e se estenderá até a próxima data.”

Isso evita que os candidatos venham perguntar e reforça o seu profissionalismo, cumprindo e garantindo o que você combinou. Isso é o principal e é muito importante para a qualidade do processo seletivo, porque você está falando com pessoas; não se sabe a situação que elas estão passando e a realidade de cada uma delas.

Portanto, o compromisso de dar feedback, de dar clareza e de cumprir o combinado é essencial.

Porque até hoje nós ouvimos as pessoas reclamando que não recebem um feedback do processo, dizendo que foi ruim, que chamam para a entrevista e depois não falam mais nada, não respondem às mensagens. Isso acontece quando você oferece seu próprio contato aos candidatos.

A ferramenta de trabalho é importante, e a empresa precisa investir em um celular destinado apenas ao recrutamento e seleção.

Se for o seu celular e você se compromete com os candidatos, você assume o profissionalismo e as responsabilidades. Isso será reconhecido, desde que o seu processo seja bem realizado.

Em um caso mais recente, uma pessoa pediu um feedback mais detalhado sobre o que poderia melhorar. Então, é um cuidado que o RH precisa ter, porque, se você responde por e-mail, dependendo de como você escreve, pode se expor e expor a empresa. Além disso, dependendo da intenção da pessoa, ela pode usar isso contra você.

Por isso, eu procuro não responder por e-mail. Gosto de agendar uma conversa; assim, conseguimos esclarecer os pontos que considero pertinentes trazer, sempre com muito cuidado e usando as palavras adequadas, porque não sabemos a intenção dos outros.

Ainda assim, é importante não deixar de fazer o trabalho em que você acredita, que é ajudar e apoiar as pessoas em um momento difícil.”

**Análise:** Na entrevista foi esclarecido que para se ter mais assertividade na contratação, é necessário um passo a passo do que deve ser feito, o primeiro passo é entender todo o escopo do profissional que a liderança quer, aqui não há espaço para subjetividades e dúvidas, tudo precisa ser alinhado entre o RH e os líderes, estes fornecerão todas as informações essenciais para definir e consequentemente encontrar o profissional que a organização tanto precisa.

As perguntas que devem ser feitas para descobrir o necessário do candidato com a Gestão, se baseiam em:

- Por que devemos abrir uma nova vaga?
- Quais são os requisitos necessários que o candidato deve ter?
- Quais são os requisitos que não são necessários, mas que podem ser um diferencial?
- Quais são todas as funções/atividades que essa pessoa irá realizar?
- É necessário que ele tenha experiência ou não?

Outras perguntas podem ser introduzidas, mas o mais importante é conectar todas as informações e definir exatamente o que a organização precisa no momento.

**Autor:** Ferreira (2018) então nos diz que “para um bom processo de recrutamento e seleção é necessário que a organização esteja ciente do que está buscando.”

Lacombe e Heilborn (2008) deixam claro que “só é possível recrutar a pessoa certa se soubermos antecipadamente o perfil desejado para essa pessoa, isto é, suas

características pessoais e profissionais. Só é possível ter êxito no processo de recrutamento se tivermos esse perfil bem definido.”

Guimarães e Arieira (2005) portanto, continuam:

[...] não basta apenas definir um perfil e selecionar, mas, fazer com haja uma reflexão sobre o tipo de profissional que se busca, que se deseja para a empresa e decidir qual é o tipo mais efetivo que será usado para escolher o candidato a ocupar determinada vaga.

Pedrotti e Stolfi (2015) seguem o mesmo raciocínio dizendo que só:

“Recrutaremos a pessoa correta, na medida que soubermos qual o perfil desejado para essa vaga, ou seja, características que podem ser pessoais e profissionais. Com essas características as chances de erros de contratação diminuem consideravelmente.”

“Um erro frequente é focar apenas nas habilidades técnicas do candidato, deixando de lado a compatibilidade com a cultura organizacional” (ISBEST, 2025).

## **2. Quais são os canais e métodos que a empresa utiliza com maior frequência para divulgar as vagas de emprego?**

**Resposta:** “É preciso entender o que a empresa faz para saber qual canal você vai poder apostar. Não adianta ter um canal que facilita seu processo, onde você tem tudo em um lugar só, mas que não traz as pessoas de que precisa. Portanto, é essencial compreender o contexto da empresa e onde estão os profissionais que ela busca, para então selecionar canais que façam sentido e, nesses meios, trabalhar o Employer Branding, que é a forma de apresentar e vender a empresa no seu principal canal.

Por exemplo: se você é uma empresa de Agro, deve se perguntar: onde as pessoas do Agro estão? Será que estão todas no LinkedIn? Ou estão em associações locais? Assim, você precisa ampliar sua visão para entender como se comunicar com essas pessoas, vender a empresa para elas e fazer com que se conectem, para que queiram conhecer o site da empresa e saber onde podem se candidatar. Nesse cenário, você nem precisa fazer tanto esforço de divulgação.

Você também pode ter um canal próprio, como o site “Trabalhe Conosco”, onde é formado um banco de dados. São diversas possibilidades; o importante é comprehendê-las e ampliá-las.”

**Análise:** Na entrevista, é explicado que é de extrema utilidade entender qual é o seguimento da organização, para entender justamente onde está o público que se conecta com ela de alguma forma. Então o primeiro foco é o contexto da empresa, é encontrar o público-alvo e só depois definir o canal que vai captar essa mesmas pessoas.

“Por exemplo: se você é uma empresa de Agro, deve se perguntar: onde as pessoas do Agro estão? Será que estão todas no LinkedIn? Ou estão em associações locais? Você precisa ampliar sua visão para entender como se comunicar com essas pessoas [...]”

A mesma complementa que:

“Você também pode ter um canal próprio, como o site “Trabalhe Conosco”, onde é formado um banco de dados. São diversas possibilidades; o importante é compreendê-las e ampliá-las.”

A entrevistada revela que o RH deve ser neutro quanto a indicações, independentemente se o indicado for um diretor ou vice-presidente, o processo seletivo deve ser igual e justo para todos os participantes, o candidato vai conseguir a vaga de acordo com os requisitos que a organização está procurando em um profissional.

E segundo a entrevistada, antes de anunciar a vaga, é necessário um passo a passo importante, primeiramente entendendo o porquê uma nova vaga deve ser aberta fazendo algumas perguntas para o gestor como:

“Quais os principais desafios que você tem ou teve com a pessoa que você está substituindo? Por que você quer ter um aumento de quadro? O trabalho aumentou? O que, de fato, essa pessoa vai fazer todo dia? O que é negociável nessa posição?”

Em entrevista, foi explicado como é feito o processo de anunciar uma vaga:

A forma que passamos todas as informações deve ser clara, objetiva e simples, com a intenção de atrair o público que realmente vai se interessar na vaga, evitando que eventuais participantes que participem de todo o processo, sejam aprovados e no final desistam por ter ficado ciente de alguma informação importante no anúncio.

Então, é necessário clareza e informações essenciais desde o início:

“Criamos um anúncio mais simples no sentido de requisito, cargo e informações importantes no próprio formulário para o candidato já saber: horário, jornada, salário e todos os benefícios inclusos. Porque, se ela não tiver interesse, ela não se candidata.”

A entrevistada revela que a empresa dela passa todas as informações importantes através de um Forms. As informações são atribuídas e alinhadas junto a Gestão. O que torna o processo mais fácil e rápido, ou seja, o candidato a vaga saberá tudo o que precisa e também fornecerá todas informações que o recrutador/empresa necessita como o currículo, link do perfil no LinkedIn e o que é informado no próprio formulário.

A entrevistada ressalta a importância de manter todos os participantes do processo informados e ficar atento a possíveis desdobramentos no final do processo seletivo.

Manter os candidatos informados é importante pela questão ética e profissional, o que também evita perguntas inconvenientes e falhas na comunicação.

Quanto aos problemas que ocorrem no final do processo, a Gestora Luciana revela que:

Por isso, deixo um espaço de dois ou três dias. Esse passo a passo deve ser seguido para evitar retrabalho. Assim, o feedback para as pessoas que não passaram acontece apenas dois ou três dias depois da aceitação da carta oferta, justamente para prevenir qualquer problema ou imprevisto.

Portanto, as informações devem ser passadas com extremo cuidado e cautela, o que pode facilitar o processo, compreensão dos participantes e alinhamento com o participante que chegou no final do processo seletivo.

**Autor:** Um anúncio bem elaborado, segundo Gil (apud Napoli et al., 2014), deve conter as seguintes informações:

- “Título do cargo”
- “Natureza do trabalho”
- “Tipo de empresa e sua localização”
- “Benefícios”
- “Possibilidade de crescimento profissional”
- “Canais para o candidato responder ao anúncio”

“Tem aumentado muito o número de ‘sites’ especializados de oferta de mão-de-obra. Existem sites só para recrutamento, mas alguma empresas também fazem recrutamento por meio de páginas especializadas nos seus sites” (**LACOMBE E HEILBORN, 2008**).

Portanto “[...] é importante ressaltar que, para que as organizações possam fornecer essa matéria-prima (candidatos) e realizar todo esse processo, é necessário que definem qual será a fonte utilizada para a busca desses candidatos [...]” (**OLIVEIRA, et al., 2018**).

“Não dar retorno aos candidatos sobre o andamento e finalização dos processos seletivos é uma postura antiética e um erro grave em recrutamento” (**SELPE, 2024**).

“Garantir clareza nas etapas, prazos realistas e retorno contínuo fortalece a marca empregadora e aumenta a eficiência do processo de atração de talentos” (**ISBEST, 2025**).

### **3. Qual é o diferencial competitivo da empresa em relação a retenção de talentos? Ou seja, o que ela oferece para manter os seus colaboradores engajados?**

**Resposta:** “O primeiro diferencial que medimos é o clima. Temos salários e benefícios equiparados ao que o mercado pratica, e o próprio nome da empresa já é muito relevante para as pessoas que desejam fazer parte. As marcas também são um atrativo que ajuda na retenção. Quem se identifica com a marca raramente se desconecta dela; trabalham ali porque amam as marcas.

Com a resolução do clima organizacional, o turnover caiu bastante, e hoje é muito difícil as pessoas quererem sair, exceto por propostas mais relevantes para elas no momento ou por encerramento de ciclo. Assim, as pessoas só saem por questões pessoais, baixa performance ou quando fazem algo que vai contra os valores da empresa.

O diferencial é: o clima; a pluralidade; os valores no sentido de pessoas, processos e metas; e o fato de que as pessoas que trabalham lá amam esse universo e a cultura da empresa.”

**Análise:** Na entrevista foi identificado que o esforço em reter os profissionais não é algo que é feito somente depois da introdução desse profissional na organização, mas

sim um processo que acontece desde de antes de iniciar o Recrutamento e Seleção, portanto, é necessário que você tenha profissionais de RH capacitados na realização desse trabalho, gestores que passem todas as informações com relação ao que o contratado irá fazer e os requisitos que o mesmo precisa ter, saber o melhor canal que a empresa deve investir para captar os profissionais desejados, além de disponibilizar todas as informações necessárias para os candidatos e assim encontrando um profissional que será introduzido na empresa e que dificilmente sairá tão cedo, todos essas etapas devem se conectar com o que a organização pode oferecer como:

- Bom clima organizacional;
- Salários e benefícios equiparados ao do mercado;
- Capacitação profissional;
- Relevância da organização;
- Pluralidade;
- Valores bem intrínsecos;
- Captação de profissionais que realmente desejam fazer parte da organização.

Pontos que a entrevistada revelou como importantes para fazer com que os talentos permanecessem, foi justamente pela melhora significativa do clima organizacional, um RH interativo e atuante, além de uma boa liderança de cima para baixo (uma liderança inspiradora reverbera), portanto, esses fatores contribuíram para a resolução do turnover que era de 35% e hoje está em menos de 5%.

**Autor:** “[...] As principais razões, existentes ou que deveriam existir nas organizações, que propiciam condições convergentes à permanência das pessoas consideradas valiosas para a corporação” (**TRINDADE, 2007**).

- “Segurança no trabalho”
- “Cultura que reconheça a importância do equilíbrio trabalho, vida pessoal (isto é, além do trabalho, dispor de tempo para a vida familiar e comunitária)”
- “Reconhecimento pelo trabalho bem feito”
- “Sentimento de fazer parte de algo importante, valorização”
- “Desejo de seguir uma tradição”
- “Cultura corporativa alegre e que traga prazer em trabalhar”

- “Funções desafiadoras e que propiciem oportunidades de crescimento profissional”

#### **4. Qual é o perfil ideal de profissionais que a empresa busca contratar?**

**Resposta:** “O mais importante não é o perfil, embora a gente precise de muitos requisitos técnicos. Nós contratamos mais pela conexão que a pessoa tem com a empresa, porque, ali no processo seletivo, você consegue perceber isso. Você também tem ferramentas, como entrevistas por competência, para identificar se a pessoa possui algum vínculo com a empresa.

A chance de dar errado é muito pequena, porque ela já tem essa conexão.

Não existe um perfil ideal. O que existe são as pessoas certas que têm essa conexão, entendendo quais são os requisitos predominantes que têm relação com o perfil da vaga. Isso representa mais de 50% da conexão. Se faltarem dois requisitos, eles podem ser desenvolvidos ao longo do processo.

Antigamente era diferente: os recrutadores colocavam faculdades específicas nos requisitos. Isso já é uma forma de discriminação, porque exclui pessoas que não tiveram acesso a uma faculdade mais cara ou com mais prestígio. E as demais, que não têm essa oportunidade, nunca chegariam lá? Nunca teriam essa chance?

O que realmente importa é que o candidato seja formado em jornalismo. Se estudou na UNIP, na FAP, ou em qualquer outra instituição, não importa — ele é formado, e isso é o que basta.

Devemos então deixar de lado todas as questões pessoais. Por isso, não existe um perfil ideal: existem requisitos, e as pessoas que preenchem esses requisitos vão passar para a próxima etapa. É ali que iremos conversar para entender quem realmente tem mais conexão com a empresa, com base no ritmo da pessoa e no que ela pretende para sua trajetória.

O segredo está no RH saber extrair da pessoa o que ela quer, o que ela deseja aprender na empresa e o que acredita que a organização pode oferecer e agregar aos seus objetivos. Muitas pessoas não sabem o que querem, nem onde querem chegar ou até

mesmo por que estão ali. Nessas situações, a chance de elas se perderem pelo caminho é grande justamente por não terem clareza.

Por outro lado, há casos em que você encontra um candidato que diz que o sonho dele é ser jornalista, que sempre consumiu as revistas da Vogue e da GQ, que sempre gostou daquele conteúdo. A chance desse profissional dar certo na empresa é muito grande.

Não existe perfil de pessoa certa; existe o perfil, e nós conectamos o interesse da pessoa com o interesse da empresa para fazer dar certo.

Na hora de definir o profissional, é preciso ter o cuidado de escolher alguém que tenha mais afinidade e interesse quando você for explorar essas informações. Isso evita retrabalho depois, considerando que os custos com rotatividade são muito altos.

Muitas empresas sofrem com isso, como no telemarketing e em segmentos específicos, onde é necessário ter estratégias diferenciadas para reter as pessoas, evitando assim altos índices de turnover e custos elevados com rotatividade.”

**Análise:** Na entrevista com a Gestora Luciana, eu pude entender que não existe um perfil ideal. O que existe são as pessoas certas que têm essa conexão, entendendo quais são os requisitos predominantes que têm relação com o perfil da vaga. Isso representa mais de 50% da conexão. Se faltarem dois requisitos, eles podem ser desenvolvidos ao longo do processo.

Ela complementa dizendo que:

“[...] Nós contratamos mais pela conexão que a pessoa tem com a empresa, porque, ali no processo seletivo [...] você também tem ferramentas, como entrevistas por competência, para identificar se a pessoa possui algum vínculo com a empresa.”

A Gestora Luciana, ressalta que “o segredo está no RH saber extrair da pessoa o que ela quer, o que ela deseja aprender na empresa e o que acredita que a organização pode oferecer e agregar aos seus objetivos.”

“Não existe perfil de pessoa certa; existe o perfil, e nós conectamos o interesse da pessoa com o interesse da empresa para fazer dar certo.”

Então, a entrevistada reforça a ideia de que o essencial na área dela está primeiro em encontrar pessoas que realmente busquem fazer parte da organização, os requisitos técnicos são extremamente importantes, mas vem só depois da conexão que o candidato a vaga tem, se ele preencher esses requisitos pode passar para a próxima etapa.

**Autor:** “O recrutamento não é uma atividade que possa ser isolada da estratégia da organização” (**CHIAVENATO, 2014**).

O mesmo autor, ainda elenca pontos essenciais para uma entrevista eficiente e eficaz:

- “Identificar os objetivos principais da entrevista (obter todos os dados de antemão)”
- “Criar um bom clima para a entrevista (não ter pressa, ser amigável e mostrar interesse)”
- “Conduzir a entrevista orientada para objetivos (conhecer qual é informação que precisa ser colhida)”
- “Analizar e avaliar profundamente dois aspectos (formal e comportamental)”
- “Evitar questões discriminatórias”
- “Responder às questões feitas e às outras que não foram feitas”
- “Anotar as impressões imediatamente após a entrevista”

## **5. Qual é a porcentagem da rotatividade e quais fatores contribuíram para isso?**

**Resposta:** “Há quatro anos, a rotatividade era de quase 35% e, quatro anos depois, caiu para menos de 5%. Muito disso vem de contratar as pessoas certas para as posições certas, além da melhora do clima organizacional, que contribuiu bastante para que as pessoas permanecessem. Uma boa liderança, um RH atuante realizando ações interativas e uma liderança forte de cima para baixo, com uma CEO muito inspiradora, acabam contribuindo significativamente, porque quando vem de cima para baixo, isso reverbera.”

**Análise:** Observando que a rotatividade era extremamente alta, essa redução para menos de 5% revela uma melhora significativa em aspectos essenciais para a retenção desses profissionais, desde a assertividade na contratação, melhoria do clima organizacional, uma liderança inspiradora e um RH engajado e atuante, ou seja, os pontos

essenciais estão no processo seletivo, bom clima e o quanto todos estão se sentindo parte da organização.

**Autor:** Trindade (2007) elenca ainda mais alguns fatores que motivam os colaboradores a permanecerem nas organizações:

- “Orgulho da organização – As pessoas desejam trabalhar em empresas bem administradas lideradas por gerentes capacitados, que tomam decisões rápidas e eficazes [...] que tem uma visão clara do futuro da empresa [...]”
- “Chefe compatível – Mais importante ainda é a relação imediata do funcionário com seu chefe. É possível que pessoas permaneçam em uma empresa simplesmente para trabalhar para um determinado indivíduo que lhes dá apoio”
- “Remuneração – [...] Isto não inclui apenas salários e benefícios competitivos, mas também remuneração intangível na forma de oportunidade de aprender, crescer e realizar metas pessoais”
- “Afiliação – Oportunidade de trabalhar com colegas respeitados e compatíveis é outro elemento que muitas pessoas consideram essencial”
- “Trabalho significativo – [...] que trazem satisfação e que são estimulantes fazem com que todos nós vejamos mais produtivos. Isto também ajuda em nosso processo de autoconhecimento [...]”

## 6. Em uma escala de 1 a 10 como você avaliaria o clima organizacional da empresa?

**Resposta:** “Em uma escala de 1 a 10, eu avalio o clima da empresa como 9, porque a gente nunca está 100% em tudo; sempre há pontos a melhorar e a desenvolver. Falo 9 pelo resultado do turnover, que caiu bastante. Se o clima fosse ruim, esse resultado não teria acontecido.”

**Análise:** Com relação ao clima, a Gestora define uma nota 9 de 10 pois acredita que a perfeição em qualquer área é impossível de ser alcançada, sempre vai existir um ponto que podemos aperfeiçoar e ajustar. E esse resultado evidencia o trabalho inteligente da gestão.

**Autor:** “[...] já que não basta apenas contratar colaboradores qualificados, mas, reunir meios de que estes permaneçam na organização. Isso envolve a adoção de políticas

voltadas para o incentivo, a motivação, a satisfação dessas pessoas no trabalho [...]” (**OLIVEIRA e MACÊDO, 2020**).

“[...] As empresas ganham quando são mais espertas que a concorrência para criar um ambiente de trabalho atrativo, conseguir os elementos certos e obter o máximo deles [...]” (**GUBMAN apud TRINDADE, 2007**).

## **7. Os colaboradores têm oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional? Se sim, de que forma essas oportunidades são oferecidas?**

**Resposta:** “Hoje, temos um trabalho desenvolvido pela própria liderança com a equipe. Não contamos com um programa de avaliação de desempenho que metrifica isso de maneira mais robusta, mas utilizamos um processo interno criado por nós. Anualmente, realizamos uma reunião de feedback, na qual o RH dá apoio à liderança. Depois, é a liderança que conduz a reunião de feedback e, posteriormente, nos devolve os pontos de melhoria que foram destacados nessa conversa.

Com base nesses pontos, avaliamos se existe possibilidade de investimento para aperfeiçoar toda a equipe ou apenas uma pessoa, para que ela possa replicar esse conhecimento. Como política interna, oferecemos anualmente bolsas de estudo, por meio das faculdades com as quais temos projetos na área de educação. Também disponibilizamos alguns cursos específicos para a área de comunicação, em parceria com essas faculdades. Assim, promovemos o desenvolvimento dessas duas formas.”

**Análise:** A Gestora revela que existe todo um trabalho realizado para a melhoria e desenvolvimento dos colaboradores, o qual acontece anualmente, onde todos os funcionários são analisados, daí surgem os profissionais que podem receber uma bolsa de estudos ou especialização, e o que determina isso é o alinhamento com a liderança para saber quem precisa ser desenvolvido e qual é o orçamento. Tudo isso demonstra um interesse da empresa por capacitação dos funcionários, e esse é um dos fatores que retém esses profissionais.

**Autor:** “Nas últimas décadas [...] o perfil das gerações de trabalho mudou (os indivíduos passaram a se preocupar mais consigo mesmos, com seu bem-estar [...] sua satisfação [...] e seu desenvolvimento profissional)” (**CERIBELI, FERREIRA e BOTELHO, 2017**).

Autores como Mohamed (2016), Anantatmula e Shrivastav (2012), Munro (2009), Alsop (2008) e Loughlin e Barling (2001) apontam que a Geração Y anseia assumir responsabilidades e participar dos processos de tomada de decisão nas organizações, almeja crescimento rápido na carreira e, ao mesmo tempo, condições para desenvolvimento contínuo de competências, busca flexibilidade no trabalho e ainda valoriza planos de carreira que propiciem perspectivas de crescimento profissional consistente ao longo do tempo (**apud CERIBELI, FERREIRA e BOTELHO, 2017**).

“A partir da entrada dessa geração no mercado de trabalho, o gerenciamento das carreiras tornou-se uma importante ferramenta para assegurar que os profissionais recrutados permaneçam nas empresas [...]” (**KONG; WANG; FU apud CERIBELI, FERREIRA e BOTELHO, 2017**).

## **8. Qual é o tempo médio necessário para concluir um processo de contratação?**

**Resposta:** “O tempo de contratação é definido pela estratégia do negócio. Por exemplo, se eu trabalho em uma empresa de telemarketing, preciso ter um banco de pessoas ativas e aprovadas à disposição para que, no momento em que alguém sair, já exista alguém para substituir, evitando perda de produtividade no atendimento. Esse é um cenário em que o prazo é menor, de uma semana ou menos, por isso é necessário desenhar um fluxo.

Hoje, na nossa realidade, esse processo é muito flexível, porque depende do processo e do que foi combinado com o gestor. No meu processo, eu pergunto: “Para quando você precisa?” E ele responde que precisa que a pessoa comece até uma determinada data. Então, é algo flexível e negociado com a gestão, buscando entender o melhor período.”

**Análise:** A Gestora Luciana nos diz que o tempo para realizar tal processo depende do seguimento da organização, existem empresas que serão mais flexíveis e outras que tem um processo padronizado que deve ser seguido à risca, então, o recrutador deve ter todas as nuances e definições do que deve ser feito e ajustar tudo ao contexto da empresa. Ela deu um exemplo:

[...] Se eu trabalho em uma empresa de telemarketing, preciso ter um banco de pessoas ativas e aprovadas à disposição para que, no momento em que alguém sair, já exista alguém para substituir, evitando perda de produtividade no atendimento. Esse é um cenário em que o prazo é menor, de uma semana ou menos, por isso é necessário desenhar um fluxo.

Então, o recrutador precisa entender ele tem mais flexibilidade ou não, como ele pode adiantar ou facilitar o processo de recrutar e selecionar, alinhar com o gestor e escolher o melhor método que mais se alinhar à realidade da organização.

**Autor:** Segundo Chiavenato (2009), “o tempo gasto em um processo de recrutamento não é fixo, pois depende de fatores como a urgência da vaga, o nível do cargo, as condições do mercado de trabalho e os métodos utilizados.”

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na problemática foi abordado um dado alarmante quanto a falta de assertividade na contratações no período de 2024, que demonstra uma ineficácia em captar profissionais alinhados e que desejam fazer parte da organização, portanto, isso gera um retrabalho e custos desnecessários, que podem ser resolvidos com o aprofundamento dessa pesquisa.

O objetivo geral do trabalho foi alcançado, pois, foram identificados e abordados os principais métodos utilizados nas práticas de recrutamento, seleção e retenção de talentos, onde o foco estava em encontrar lacunas que pudessem ser exploradas, com a intenção de ajudar as organizações a verem os quesitos que podem aperfeiçoar para obter sucesso na realização dos processos.

O primeiro objetivo foi concluído uma vez que foram identificados os meios e processos utilizados pelos profissionais de RH na área de recrutamento e seleção, os quais foram encontrados, abordados e referenciados neste trabalho, através de pesquisas bibliográficas, além da entrevista cedida pela Gestora das Edições Globo Condé Nast.

O objetivo de analisar as principais dificuldades das empresas no processo de recrutar, selecionar e reter foi alcançado, os problemas encontrados podem afetar significativamente a organização gerando custos, perda de produção, tempo gasto em processos falhos e além de afetar a imagem da empresa, tudo isso pode evidenciar a falta de habilidade ou a até negligência dos profissionais que realizam esses trabalhos.

O terceiro e último objetivo era destacar soluções a partir da análise de dados para então trazê-las para os recrutadores, com o intuito de proporcionar mais assertividade em contratar e reter, esse era o principal desejo da realização dessa pesquisa e foi atingido, pois todas as soluções abordadas no material podem ser introduzidas e também replicadas por esses profissionais.

Há problemas nos processos seletivos externos? Sim, existem diversos problemas que ainda acontecem nos processos seletivos, que são mais comuns do que pensamos, o que revela uma questão que pode estar relacionada a negligência dos profissionais ou somente falta de informações determinantes para uma maior eficácia dos métodos que utiliza.

Se as empresas têm processos seletivos desorganizados e sem direção ao que realmente precisam, acabam contratando de forma pouco assertiva? Exatamente, o embasamento teórico e os dados de análise demonstram que a assertividade em recrutar e selecionar é feito desde o alinhamento com a gestão onde o recrutador recebe todas os aspectos essenciais para encontrar o profissional que a empresa está buscando.

As organizações que não se preocupam com o clima organizacional que oferecem aos colaboradores são as que apresentam as maiores taxas de rotatividade? Essa pergunta não pode ser considerada como respondida, mas na entrevista realizada com a Gestora Luciana, foi notado um dado importante, o qual demonstra que o clima organizacional é um grande influente na permanência de colaboradores na empresa ou não.

## 11. REFERÊNCIAS

**AJOBTHING.** *Como evitar anúncios de emprego ineficazes e atrair os talentos certos.* 2024. Disponível em: <https://www.ajobthing.com/resources/blog/how-to-avoid-ineffective-job-posting>. Acesso em: 28 nov. 2025.

**AZEREDO, F. C.** Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/download/CBPC2179-684X.2019.001.0002/1542/7330>. Acesso em: 27 nov. 2025.

**BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa.** A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. In: *XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)*, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**BORGES, Karen Eustáquio de O. et al.** A evolução histórica do departamento pessoal e recrutamento e seleção. 2023. Monografia (Curso Técnico em Recursos Humanos) — Escola Técnica Estadual ETEC Irmã Agostina, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/13455>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**CAMINALOÁ CONSULTORIA.** A história do recrutamento e seleção. 2025. Disponível em: <https://caminaloa.com.br/a-historia-do-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 17 set. 2025.

**CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIWA, Suzana Barros Corrêa.** Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. Disponível em: [https://books.google.com/books/about/Recrutamento\\_e\\_sele%C3%A7%C3%A3o\\_por\\_compet%C3%A3o.html?hl=pt-BR&id=DCOHCgAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Recrutamento_e_sele%C3%A7%C3%A3o_por_compet%C3%A3o.html?hl=pt-BR&id=DCOHCgAAQBAJ). Acesso em: 26 nov. 2025.

**CERIBELI, Harrison B.; FERREIRA, João E.; BOTELHO, Daniela M.** Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. 2017. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=oportunidades+de+crescimento+profissional&oq=oportunidades+de+cr#d\\_gs\\_qabs&t=1764300635378&u=%23p%3DsOMjxPV7Z2MJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=oportunidades+de+crescimento+profissional&oq=oportunidades+de+cr#d_gs_qabs&t=1764300635378&u=%23p%3DsOMjxPV7Z2MJ). Acesso em: 28 nov. 2025.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. Disponível em: [https://www.estantevirtual.com.br/livro/gestao-de-pessoas-FVJ-3309-000-BK?campaign=ev&utm\\_source](https://www.estantevirtual.com.br/livro/gestao-de-pessoas-FVJ-3309-000-BK?campaign=ev&utm_source). Acesso em: 19 set. 2025.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5. Disponível em: <https://faculdadeplus.edu.br/novosite/wp-content/uploads/2020/04/Gest%C3%A3o-de-Pessoas-4%C2%AA-Edi%C3%A7%C3%A3o-Idalberto-Chiavenato-2014-1.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto.** Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 2009. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=coradini+e+murini%2C+2009&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1764299953649&u=%23p%3DOX4ETXp71QoJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=coradini+e+murini%2C+2009&btnG=#d=gs_qabs&t=1764299953649&u=%23p%3DOX4ETXp71QoJ). Acesso em: 28 nov. 2025.

**CORREA, Aparecida Cristina de Souza; SILVA, Daiane Angélica dos Reis Siquiari.** Tipos de recrutamento e consequências na empresa. Novo Horizonte-SP: 2018. Disponível em: [http://fasar.edu.br/documentos/TIC/2018/Administracao/TIPOS\\_DE\\_RECRUTAMENTO.pdf](http://fasar.edu.br/documentos/TIC/2018/Administracao/TIPOS_DE_RECRUTAMENTO.pdf). Acesso em: 27 nov. 2025.

**DEL-MASSO, Maria Candida Soares; COTTA, Maria Amélia de Castro; SANTOS, Marisa Aparecida Pereira.** Ética em pesquisa científica: conceitos e finalidades. São Paulo: UNESP, 2014. Disponível em: <http://acervodigital.unesp.br/handle/unesp/155306>. Acesso em: 28 nov. 2025.

**FERREIRA, Bruna.** Recrutamento e Seleção: A Base Para a Formação de Uma Boa Equipe de Trabalho. 2018. Trabalho acadêmico — Colégio Calafiori. Disponível em: <https://calafiori.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/RECRUTAMENTO-E-SELE%C3%87%C3%83O-A-BASE-PARA-A-FORMA%C3%87%C3%83O-DE-UMA-BOA-EQUIPE-DE-TRABALHO.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano.** A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.-dez. 2014. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=ferreira+e+vargas+2014&oq=ferreira+e+va#d=gs\\_qabs&t=1764262861182&u=%23p%3DkhsuVff1nQJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=ferreira+e+vargas+2014&oq=ferreira+e+va#d=gs_qabs&t=1764262861182&u=%23p%3DkhsuVff1nQJ). Acesso em: 27 nov. 2025.

**FIGUEIRAS, Bruna S.; FELISBINO, Giovana S.; FELIZARDO, Tainá A. P.; FONSECA, Bruna G.** A importância do recrutamento e seleção na organização: tipos de entrevista. *Revista Científica Unilago*, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/172>. Acesso em: 27 nov. 2025.

**FONSECA, Regina Célia Veiga da.** Metodologia do Trabalho Científico. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. Disponível em: <https://iste.ac.mz/osuwela/books/metodologia-do-trabalho-cientifico/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

**GUIMARÃES, Marilda F.; ARIEIRA, Jailson de Oliveira.** O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, Toledo, v. 6, n. 2, 2005. Disponível em: <https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**HAMMES, C. C. F.; SANTOS, A. J. dos; MELIM, J. M.** Os impactos do turnover para as organizações. *Revista ESPACIOS*, v. 37, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>. Acesso em: 27 nov. 2025.

**ISBET.** Erros no recrutamento e como evitá-los. 2025. Disponível em: <https://isbet.org.br/erros-no-recrutamento-e-como-evita-los/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

**JP&F Consultoria.** 8 problemas no recrutamento e seleção de pessoal. JP&F Consultoria [site]. Disponível em: <https://jpefconsultoria.com.br/artigos/8-problemas-no-recrutamento-e-selecao-de-pessoal>. Acesso em: 28 nov. 2025.

**LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José.** Administração: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2008. Disponível em: <https://buscaintegrada.ufrj.br/Record/aleph-UFR01-000763428/Details>. Acesso em: 27 nov. 2025.

**MENEZES, Roneir Corrêa de.** Recrutamento e Seleção de Pessoas. 1. ed. [S.l.]: Clube de Autores, 2014. Disponível em: [https://books.google.com/books/about/Recrutamento\\_E\\_Sele%C3%A7%C3%A3o\\_De\\_Pessoas.html?hl=pt-BR&id=3h1GBQAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Recrutamento_E_Sele%C3%A7%C3%A3o_De_Pessoas.html?hl=pt-BR&id=3h1GBQAAQBAJ). Acesso em: 26 nov. 2025.

**MÜLLER, A.** Recrutamento e Seleção: o que é? Do básico ao avançado. Talentbrand, 2024. Disponível em: <https://www.talentbrand.com.br/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 23 set. 2025.

**MICHEL, Murillo.** Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. *Revista Científica Eletrônica de Administração*, Ano VII, n. 13, 2007. Disponível em: [https://faef.revista.inf.br/images\\_arquivos/arquivos\\_destaque/dBGH58nixEbJRER\\_2013-4-30-10-37-37.pdf](https://faef.revista.inf.br/images_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf). Acesso em: 27 nov. 2025.

**OLIVEIRA, Amanda Cardoso et al.** O que é recrutamento e seleção? Universidade de Franca – UNIFRAN, 2018. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=o+que+%C3%A9+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o%3F+paraizo&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1764268659223&u=%23p%3'naCg4pzx-4J](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=o+que+%C3%A9+recrutamento+e+sele%C3%A7%C3%A3o%3F+paraizo&btnG=#d=gs_qabs&t=1764268659223&u=%23p%3'naCg4pzx-4J). Acesso em: 27 nov. 2025.

**OLIVEIRA, Ikaro Ramon Vidal de; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz.** O papel determinante do currículo no processo de recrutamento e seleção. *ID on Line – Revista de Psicologia*, v. 14, n. 49, p. 212–228, 2020. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=O+Papel+Determinante+do+Curr%C3%ADculo+no+Processo+de+Recrutamento+e+Sele%C3%A7%C3%A3o+%28Oliveira+e+Mac%C3%A3o%2C+2020%29&btnG=#d=gs\\_qabs&t=1764264853715&u=%23p%3DugCl6Kq8-skJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+Papel+Determinante+do+Curr%C3%ADculo+no+Processo+de+Recrutamento+e+Sele%C3%A7%C3%A3o+%28Oliveira+e+Mac%C3%A3o%2C+2020%29&btnG=#d=gs_qabs&t=1764264853715&u=%23p%3DugCl6Kq8-skJ). Acesso em: 27 nov. 2025.

**PEDROTTI, G.; STOLFI, A. M.** A importância do recrutamento interno e externo para o colaborador e a empresa. *Maiêutica – Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional*, Indaiatuba, v. 3, n. 1, p. 177–183, 2015. Disponível em: [https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO\\_EaD/article/view/1325](https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/GESTAO_EaD/article/view/1325). Acesso em: 27 nov. 2025.

**PONTES, Benedito Rodrigues.** Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal. 9. ed. São Paulo: LTr, 2022. ISBN 978-65-5883-145-7. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=sehvEAAAQBAJ>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura; FERREIRA, Dâmaris Gomes de Araújo.** Recrutamento e seleção de pessoas na era digital: o avanço do trabalho no mundo moderno. Teresina: Editora Lestu, 2023. DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-03-1.

Disponível em: <https://lestu.org/books/index.php/lestu/catalog/book/16>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**SANTORO, Sergio.** O Recrutamento Interno e sua Relação com o Desenvolvimento Profissional e Retenção de Talentos. *ReFAE — Revista da Faculdade de Administração e Economia*, v. 8, n. 2, p. 37–59, jul. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/318233931\\_O\\_Rerutamento\\_Interno\\_e\\_sua\\_Relacao\\_com\\_o\\_Desenvolvimento\\_Profissional\\_e\\_Retencao\\_de\\_Talentos](https://www.researchgate.net/publication/318233931_O_Rerutamento_Interno_e_sua_Relacao_com_o_Desenvolvimento_Profissional_e_Retencao_de_Talentos). Acesso em: 27 nov. 2025.

**SELPE.** Os 10 erros no recrutamento que você deve evitar. Disponível em: <https://www.gruposelpe.com.br/blog/erros-no-recrutamento/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

**SILVA, Joana da; VALDEVINO, Michelle Oliveira.** A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. *Revista Científica Semana Acadêmica*, Fortaleza, n. 000190, 18 fev. 2020. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/importancia-do-processo-de-recrutamento-e-selecao-nas-organizacoes>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**SILVA, Larissa dos Santos.** Recrutamento e Seleção. 2022. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) — Universidade de Cuiabá, Cuiabá, 2022. Disponível em: [https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/51919/1/LARISSA\\_DOS\\_SANTOS\\_SILVA\\_DEFESA.pdf](https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/51919/1/LARISSA_DOS_SANTOS_SILVA_DEFESA.pdf). Acesso em: 26 nov. 2025.

**SILVEIRA, Cibele Cardoso da.** Análise de Turnover na Química Brasil Ltda. 2011. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/10183/40447/1/000828476.pdf>. Acesso em: 27 nov. 2025.

**SÓLIDES.** Dados sobre gestão de pessoas. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/web-stories/dados-sobre-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 29 nov. 2025.

**SOUSA, Leandro Soares Lemos.** Processo de recrutamento e seleção. 2005. Monografia (Graduação) — Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2005. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/744>. Acesso em: 26 nov. 2025.

**SOUZA, Bárbara de.** Recrutamento e seleção: um desafio ao psicólogo organizacional. 2013. Monografia (Especialização) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Disponível em: [https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf?sequence=1&locale\\_attribute=es](https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf?sequence=1&locale_attribute=es). Acesso em: 26 nov. 2025.

**TRINDADE, Paulo Sérgio da Silva.** Retenção de talentos. 2007. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=trindade+reten%C3%A7%C3%A3o+de+talentos+2007&btnG=%d=gs\\_qabs&t=1764264223304&u=%23p%3DPypP53cPpZcJ](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=trindade+reten%C3%A7%C3%A3o+de+talentos+2007&btnG=%d=gs_qabs&t=1764264223304&u=%23p%3DPypP53cPpZcJ). Acesso em: 27 nov. 2025.

**MOTA, Ana Roberta.** Levantamento bibliográfico, primeiro passo para a Pesquisa. Biblioteca Setorial CCEN/UFPB, 2021. Disponível em: <http://www.ccen.ufpb.br/bscen/contents/noticias/levantamento-bibliografico-primeiro-passo-para-a-pesquisa>. Acesso em: 28 nov. 2025.

## 12. APÊNDICE

Foi realizada uma entrevista com a Gestora Luciana Maria do Santos Splicigo via aplicativo Teams. A seguir a referência da entrevista:

**SPICIGO, Luciana Maria dos Santos.** Uma entrevista sobre recrutamento, seleção e retenção de pessoas. Entrevista concedida a Henthony Francisco Muniz Soares, por videoconferência, em 21 nov. 2025.

Link da entrevista: <https://drive.google.com/file/d/1XnmiA6AiP5a-3Fj5A7fl6iflyN7GWQtT/view?usp=sharing>