www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/s78dab74

Recrutamento e seleção de pessoas e sua influência no desempenho organizacional: uma revisão bibliográfica

Recruitment and Selection of Personnel and Their Influence on Organizational Performance: A Literature Review

Meyson Luis Monteiro da Silva[1]
Rita de Cassia Araújo[2]
Pedro Henrique Magalhães do Nascimento[3]
Jefferson Campos Lopes[4]

Resumo

O recrutamento e a seleção de pessoas constituem processos relevantes para a gestão de pessoas, uma vez que estão relacionados à identificação, atração e escolha de profissionais para compor as equipes das organizações. A qualidade dessas práticas pode repercutir sobre aspectos relacionados à adequação entre pessoas e funções, formação das equipes, desempenho profissional, permanência dos trabalhadores e alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar, por meio de uma revisão bibliográfica, de que maneira os processos de recrutamento e seleção de pessoas podem influenciar o desempenho das organizações, considerando aspectos relacionados às competências profissionais, à adequação pessoa-trabalho, aos critérios e instrumentos utilizados nos processos seletivos, às transformações tecnológicas e às práticas posteriores de gestão de pessoas. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, de abordagem qualitativa e de caráter exploratório e descritivo, fundamentada na análise de produções científicas e obras relacionadas à temática. Foram considerados estudos que abordam recrutamento, seleção, entrevistas, competências, adequação pessoa-trabalho e desempenho organizacional, priorizando publicações recentes e incorporando referências clássicas necessárias à compreensão conceitual do tema. A análise da literatura indica que processos seletivos estruturados, baseados em critérios coerentes com as

[1]Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.
[2]Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.
[3]Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.
[4]Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil.

exigências das funções e apoiados por instrumentos adequados de avaliação, podem contribuir para uma melhor correspondência entre profissionais e necessidades organizacionais. Entretanto, os resultados também evidenciam que o desempenho organizacional não pode ser atribuído exclusivamente ao recrutamento e à seleção, pois envolve fatores relacionados à integração, desenvolvimento, liderança, aprendizagem, condições de trabalho, políticas de gestão de pessoas e permanência dos profissionais. Conclui-se que recrutamento e seleção devem ser compreendidos como componentes de uma perspectiva mais ampla e estratégica da gestão de pessoas, na qual a qualidade da decisão de contratação se articula às demais práticas organizacionais.

Palavras-chave: Recrutamento; Seleção de pessoas; Gestão de pessoas; Desempenho organizacional; Competências profissionais.

Abstract

Recruitment and selection are relevant processes in people management, as they are related to identifying, attracting, and choosing professionals to compose organizational teams. The quality of these practices may affect aspects related to person-job fit, team formation, professional performance, employee retention, and the achievement of organizational objectives. In this context, this study aims to analyze, through a bibliographic review, how recruitment and selection processes may influence organizational performance, considering aspects related to professional competencies, person-job fit, criteria and instruments used in selection processes, technological transformations, and subsequent people management practices. The research is characterized as bibliographic, with a qualitative approach and exploratory and descriptive purposes, based on the analysis of scientific publications and works related to the subject. Studies addressing recruitment, selection, interviews, competencies, person-job fit, and organizational performance were considered, prioritizing recent publications while incorporating classical references necessary for the conceptual understanding of the topic. The literature analysis indicates that structured selection processes, based on criteria consistent with job requirements and supported by appropriate assessment instruments, may contribute to a better alignment between professionals and organizational needs. However, the findings also indicate that organizational performance cannot be attributed exclusively to recruitment and selection, since it involves factors related to onboarding, professional development, leadership, learning, working conditions, people management policies, and employee retention. It is concluded that recruitment and selection should be understood as components of a broader and strategic approach to people management, in which the quality of hiring decisions is articulated with other organizational practices.

Keywords: Recruitment. Personnel selection. People management. Organizational performance. Professional competencies.

1 Introdução

As organizações contemporâneas estão inseridas em um ambiente caracterizado por transformações econômicas, tecnológicas e sociais que modificam continuamente a maneira como o trabalho é organizado e desenvolvido. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume papel relevante, uma vez que os resultados organizacionais dependem, entre outros fatores, da capacidade de reunir profissionais cujos conhecimentos, habilidades e características sejam compatíveis com as necessidades das atividades desenvolvidas. Para Chiavenato (2014), a gestão de pessoas envolve um conjunto articulado de processos relacionados à entrada, aplicação, desenvolvimento, manutenção e acompanhamento das pessoas nas organizações, situando o recrutamento e a seleção entre os processos fundamentais para a composição das equipes.

O recrutamento e a seleção constituem etapas distintas, embora diretamente relacionadas. O recrutamento está associado à atração de candidatos potencialmente interessados em determinada oportunidade, enquanto a seleção envolve a utilização de critérios e instrumentos destinados a subsidiar a escolha entre os candidatos disponíveis. Chiavenato (2014) estabelece essa diferenciação e evidencia que os dois processos precisam ser compreendidos de forma articulada, pois a qualidade da seleção depende, em parte, da qualidade do universo de candidatos alcançado pelo recrutamento. A proposta original deste trabalho também parte dessa distinção ao considerar recrutamento e seleção como processos complementares de entrada de pessoas nas organizações.

A definição adequada do perfil profissional constitui outro elemento importante desse processo. Moreira (2017) argumenta que a gestão estratégica do recrutamento e da seleção exige compreensão das necessidades organizacionais, definição do perfil requerido e escolha de procedimentos compatíveis com a função. Dessa forma, a contratação não deve começar somente com a divulgação de uma vaga ou com a realização de uma entrevista, mas com a compreensão das atividades que serão desempenhadas, das competências necessárias e das características do contexto organizacional. Essa perspectiva permite compreender que decisões tomadas nas primeiras etapas podem repercutir sobre as etapas posteriores.

A relação entre seleção e desempenho, entretanto, não deve ser compreendida como automática. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005), em uma meta-análise sobre adequação entre indivíduo e trabalho, organização, grupo e supervisor, identificaram relações entre diferentes formas de adequação e resultados profissionais. Isso significa que a compatibilidade entre pessoa e função pode constituir uma dimensão relevante da contratação, mas não permite afirmar que um processo seletivo seja capaz de prever integralmente o

desempenho futuro. O profissional, depois de contratado, passa a atuar em determinado contexto, submetido às condições de trabalho, liderança, aprendizagem, integração e relações estabelecidas na organização.

A transformação tecnológica também alterou os processos de recrutamento e seleção. Plataformas digitais, entrevistas remotas e sistemas informatizados ampliaram as possibilidades de divulgação de oportunidades e de interação entre organizações e candidatos. Santos et al. (2023) analisaram o processo remoto de recrutamento e seleção e discutiram perspectivas e desafios decorrentes dessa transformação, demonstrando que a utilização de recursos tecnológicos modifica procedimentos, mas não elimina a necessidade de critérios claros e instrumentos compatíveis com aquilo que se pretende avaliar.

Estudos recentes aprofundam essa discussão. Minja (2024), ao investigar a National Housing Corporation, na Tanzânia, analisou a relação entre práticas de recrutamento e seleção e desempenho organizacional a partir de dados coletados com 76 empregados. O estudo considerou recrutamento e seleção conjuntamente com treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, evidenciando que a relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho deve ser compreendida de maneira ampla e contextualizada.

Da mesma forma, Wingate, Bourdage e Steel (2025) realizaram uma meta-análise de 37 estudos, envolvendo 30.646 participantes, sobre a validade de entrevistas de emprego para avaliar dimensões específicas do desempenho. Os autores encontraram evidências de que entrevistas podem apresentar capacidade preditiva para desempenho de tarefas e desempenho contextual, destacando ainda a importância de procedimentos estruturados de avaliação.

A proposta do presente estudo se estabelece como eixo de investigação a relação entre os processos de recrutamento e seleção, a escolha dos profissionais, as competências, a rotatividade e a gestão de pessoas.

A presente proposta delimita a investigação de maneira mais precisa: pretende analisar como a literatura científica relaciona as práticas de recrutamento e seleção ao desempenho organizacional, considerando a definição do perfil da vaga, as modalidades de recrutamento, os critérios e instrumentos de seleção, a gestão por competências, a adequação pessoa-trabalho, as tecnologias aplicadas ao processo e as práticas posteriores à contratação. Essa delimitação impede que o estudo atribua exclusivamente ao recrutamento e à seleção fenômenos que também dependem de outras dimensões da gestão de pessoas.

Diante do contexto apresentado, estabelece-se como problema de pesquisa: De que maneira os processos de recrutamento e seleção de pessoas podem influenciar o desempenho das organizações, segundo as evidências disponíveis na literatura científica?

Ademais, justifica-se, inicialmente, pela importância das pessoas para o funcionamento das organizações. Chiavenato (2014) compreende a gestão de pessoas como área que articula

processos fundamentais relacionados à entrada, desenvolvimento e permanência dos trabalhadores. Nesse sentido, investigar recrutamento e seleção permite compreender uma etapa inicial da relação entre indivíduo e organização e seus possíveis desdobramentos para a formação das equipes.

A pesquisa também apresenta relevância administrativa porque decisões inadequadas de contratação podem produzir dificuldades de adaptação, necessidade de substituição e custos relacionados a novos processos seletivos. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) demonstram que a adequação entre pessoa e trabalho apresenta relações com diferentes resultados profissionais, tornando pertinente investigar como os critérios utilizados antes da contratação podem se relacionar com acontecimentos posteriores.

Do ponto de vista acadêmico, a investigação permite articular autores clássicos da gestão de pessoas e da psicologia organizacional com pesquisas contemporâneas sobre seleção. Schmidt e Hunter (1998), Campion, Pursell e Brown (1988) e, mais recentemente, Wingate, Bourdage e Steel (2025), apresentam contribuições relacionadas à validade e à estruturação dos métodos de seleção, possibilitando uma análise que ultrapassa a descrição de técnicas.

A relevância prática decorre da possibilidade de reunir elementos que auxiliem gestores na compreensão dos fatores envolvidos em decisões de contratação. Moreira (2017) relaciona a gestão estratégica do recrutamento e da seleção à definição do perfil profissional e à escolha de procedimentos adequados, indicando que a qualidade da contratação está relacionada ao planejamento do processo.

O estudo também se justifica diante das transformações tecnológicas que atingem a gestão de pessoas. Santos et al. (2023) demonstram que processos remotos modificam práticas de recrutamento e seleção, trazendo possibilidades e desafios. Dessa forma, compreender como a tecnologia pode apoiar o processo sem substituir critérios técnicos torna-se pertinente para organizações que utilizam ferramentas digitais.

Por fim, a pesquisa é relevante porque evita uma interpretação simplificada da relação entre contratação e desempenho. Freitas et al. (2022) demonstram que políticas de recursos humanos e oportunidades de aprendizagem também se relacionam à intenção de rotatividade, indicando que os resultados posteriores à contratação são influenciados por múltiplos fatores. Assim, o estudo pretende contribuir para uma compreensão mais sistêmica da relação entre recrutamento, seleção e desempenho organizacional.

Considerando o caráter bibliográfico da pesquisa, formula-se como hipótese de trabalho: H1 – Processos de recrutamento e seleção planejados, baseados na definição adequada do perfil da vaga, em critérios coerentes e em instrumentos compatíveis com as características que se pretende avaliar, tendem a favorecer a formação de equipes mais alinhadas às necessidades organizacionais e, consequentemente, podem contribuir para melhores condições de desempenho organizacional.

Essa hipótese não pressupõe uma relação causal absoluta. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) demonstram relações entre adequação e resultados profissionais, enquanto Freitas et al. (2022) evidenciam a participação de outras práticas de gestão de pessoas em resultados relacionados à permanência. Portanto, a hipótese será discutida como uma proposição orientadora e não como uma afirmação determinística.

Diante disso o objetivo geral se dá em Analisar, por meio de revisão bibliográfica, de que maneira os processos de recrutamento e seleção de pessoas podem influenciar o desempenho organizacional, considerando competências, adequação pessoa-trabalho, critérios de seleção, tecnologias aplicadas e práticas de gestão de pessoas posteriores à contratação. Os objetivos específicos são: a) Diferenciar os conceitos e as etapas de recrutamento e seleção de pessoas; b) Identificar as principais modalidades e estratégias utilizadas nos processos de recrutamento; c) Analisar os critérios e instrumentos utilizados na seleção de profissionais; d) Discutir a contribuição da gestão por competências e da adequação pessoa-trabalho para as decisões de contratação; e) Investigar as relações identificadas na literatura entre recrutamento, seleção, desempenho organizacional e rotatividade; f) Analisar as transformações provocadas pelo uso de tecnologias digitais nos processos de recrutamento e seleção; g) Identificar os limites da influência do recrutamento e da seleção, considerando outras práticas de gestão de pessoas que interferem no desempenho após a contratação.

2 Revisão da Literatura

2.1 Gestão de pessoas e formação das equipes organizacionais

A gestão de pessoas constitui um campo fundamental para compreender a relação entre trabalhadores e organizações. Chiavenato (2014) apresenta a gestão de pessoas como um conjunto de processos relacionados à provisão, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoramento das pessoas. Dentro dessa perspectiva, recrutamento e seleção representam processos de provisão, pois estão diretamente relacionados à entrada de novos profissionais na organização.

A formação das equipes não pode ser reduzida ao preenchimento quantitativo de vagas. Moreira (2017) sustenta que o recrutamento e a seleção devem estar associados às necessidades estratégicas da organização, o que exige identificar previamente o perfil profissional necessário. Assim, a gestão de pessoas passa a considerar não apenas a disponibilidade de candidatos, mas a correspondência entre as características dos profissionais e as demandas concretas da organização.

A adequação entre indivíduo e trabalho também constitui dimensão importante. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) identificaram, em meta-análise, relações entre

diferentes formas de adequação e resultados profissionais. A adequação pessoa-trabalho refere-se à correspondência entre as características do indivíduo e as exigências da atividade, enquanto outras dimensões envolvem a organização, o grupo e a supervisão.

A discussão sobre competências amplia a compreensão das características que podem ser observadas durante a seleção. Spencer e Spencer (1993) associam competências a características individuais relacionadas ao desempenho em determinadas situações profissionais. Essa perspectiva permite compreender que a formação acadêmica e a experiência são importantes, mas podem ser complementadas pela análise de conhecimentos, habilidades e outros atributos relevantes para a função.

Knapik (2008) também destaca a importância das competências técnicas e comportamentais na gestão de pessoas. A consideração desses elementos pode contribuir para uma avaliação mais próxima das demandas efetivas do cargo. Dessa forma, o processo seletivo tende a ser mais coerente quando aquilo que se procura nos candidatos está diretamente relacionado às atividades que serão desenvolvidas.

A formação das equipes, portanto, deve ser compreendida como resultado de um processo articulado entre necessidades organizacionais, características dos candidatos e condições do ambiente de trabalho. Minja (2024) reforça essa perspectiva ao analisar recrutamento e seleção conjuntamente com treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho em estudo realizado na National Housing Corporation da Tanzânia.

2.2 Recrutamento de pessoas: modalidades e estratégias

O recrutamento corresponde à etapa destinada a atrair candidatos para determinada oportunidade. Chiavenato (2014) diferencia o recrutamento da seleção ao associar o primeiro à busca e atração de candidatos e o segundo à escolha daqueles que apresentam maior correspondência com a vaga. Essa diferenciação é essencial para compreender que a qualidade da seleção também depende da qualidade do universo de candidatos alcançado.

O recrutamento interno utiliza profissionais que já pertencem à organização, enquanto o externo procura candidatos disponíveis no mercado. O recrutamento misto combina essas possibilidades. Chiavenato (2014) ressalta que não existe modalidade universalmente adequada, sendo necessário considerar as características da vaga, os profissionais disponíveis e as necessidades organizacionais.

Ainda, pode favorecer o aproveitamento de profissionais que já conhecem a cultura e os processos organizacionais. Entretanto, sua utilização não deve ser automática. Moreira (2017) destaca que a gestão estratégica exige compreender a necessidade existente e definir o perfil requerido antes de estabelecer os procedimentos de atração.

O recrutamento externo amplia o universo potencial de candidatos e pode permitir o acesso a conhecimentos e experiências que não estejam disponíveis internamente. Cardoso (2018) relaciona a atração de profissionais ao alcance dos objetivos organizacionais, indicando que a formação das equipes pode produzir consequências para além do encerramento do processo seletivo.

As tecnologias digitais modificaram as possibilidades de recrutamento. Santos et al. (2023) analisaram processos remotos e identificaram perspectivas e desafios relacionados à utilização de recursos tecnológicos. A tecnologia pode ampliar o alcance das vagas e facilitar a organização das informações, mas não substitui a definição dos critérios necessários à avaliação dos candidatos.

Minja (2024) identificou relação entre práticas de recrutamento e seleção e desempenho organizacional em seu estudo da National Housing Corporation, utilizando dados de 76 empregados. A autora, entretanto, examinou também treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, reforçando a necessidade de compreender o recrutamento como parte de um conjunto mais amplo de práticas de gestão de pessoas.

2.3 Seleção de pessoas e instrumentos de avaliação

A seleção procura apoiar a tomada de decisão sobre qual candidato apresenta maior compatibilidade com determinada função. Chiavenato (2014) apresenta entrevistas, testes, avaliações de conhecimento e outros procedimentos como instrumentos que podem ser utilizados conforme aquilo que se deseja avaliar. Portanto, a seleção deve ser planejada a partir dos critérios definidos para a vaga.

Schmidt e Hunter (1998) demonstraram, a partir de extensa revisão da literatura, que diferentes métodos de seleção apresentam diferentes níveis de validade e utilidade para prever resultados profissionais. Essa contribuição é relevante porque evidencia que não basta utilizar qualquer instrumento; é necessário compreender sua finalidade e sua capacidade de produzir informações pertinentes.

Campion, Pursell e Brown (1988) destacaram a importância da estruturação das entrevistas de emprego. A definição prévia das perguntas, critérios e procedimentos de avaliação pode aumentar a consistência das decisões. A estruturação não elimina o julgamento humano, mas pode reduzir a dependência de impressões subjetivas produzidas durante a interação.

A literatura mais recente mantém a preocupação com a validade das entrevistas. Wingate, Bourdage e Steel (2025) analisaram 37 estudos com 30.646 participantes e identificaram evidências de validade das entrevistas para dimensões de desempenho de tarefas e desempenho

contextual. O estudo também apontou benefícios de procedimentos mais estruturados de pontuação, especialmente para a avaliação do desempenho contextual.

Os resultados de Wingate, Bourdage e Steel (2025) são especialmente importantes para esta pesquisa porque demonstram que a discussão contemporânea não deve tratar “a entrevista” como instrumento homogêneo. Diferentes formatos e procedimentos podem produzir resultados distintos, sendo importante alinhar o que se pretende avaliar às características do método utilizado.

Baumgartner et al. (2024) também destacam a importância da preparação dos profissionais responsáveis pelas entrevistas estruturadas. A pesquisa analisou a aceitação desse tipo de entrevista e discutiu componentes de treinamento relacionados à redução de erros de avaliação, compreensão dos requisitos do cargo e análise das respostas. Dessa forma, a qualidade do instrumento depende também da maneira como ele é aplicado.

2.4 Competências e adequação pessoa-trabalho

A gestão por competências procura aproximar as características observadas nos profissionais das demandas concretas do trabalho. Spencer e Spencer (1993) compreendem competência como característica individual relacionada ao desempenho em determinado contexto. Essa abordagem permite ampliar a análise para além de diplomas e experiências profissionais.

Knapik (2008) diferencia elementos técnicos e comportamentais no campo da gestão de pessoas. Essa diferenciação é relevante porque determinados cargos podem exigir conhecimentos específicos, enquanto outros demandam capacidade de relacionamento, comunicação, resolução de problemas ou tomada de decisão. O processo seletivo deve, portanto, selecionar os critérios de acordo com as características efetivamente necessárias.

A adequação pessoa-trabalho constitui outro elemento importante. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) identificaram relações entre a adequação e resultados como desempenho e permanência. Isso fornece sustentação para compreender que a correspondência entre profissional e função pode contribuir para condições mais favoráveis após a contratação.

Barrick e Parks-Leduc (2019) ampliam a análise ao discutir a seleção para adequação. A perspectiva considera que o profissional não está relacionado somente às tarefas do cargo, mas também ao contexto organizacional. Dessa forma, a seleção pode envolver características individuais e aspectos do ambiente no qual o trabalho será realizado.

Entretanto, a adequação não representa garantia de desempenho. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) demonstram associações, e não uma capacidade absoluta de previsão. Após a contratação, fatores como liderança, treinamento, relações de equipe e condições de trabalho podem alterar significativamente a maneira como o profissional desempenha suas atividades.

Consequentemente, a gestão por competências deve ser compreendida como instrumento de apoio à decisão. Spencer e Spencer (1993), Knapik (2008) e Barrick e Parks-Leduc (2019) permitem compreender que critérios relacionados ao trabalho podem tornar a avaliação mais coerente, mas não eliminam as incertezas inerentes a qualquer decisão realizada antes de o desempenho efetivo poder ser observado.

2.5 Recrutamento e seleção como práticas estratégicas

A perspectiva estratégica compreende recrutamento e seleção como processos vinculados às necessidades da organização. Moreira (2017) destaca a importância de compreender o perfil requerido, estabelecer procedimentos adequados e relacionar as decisões de contratação aos objetivos organizacionais.

Essa perspectiva significa abandonar a ideia de que o objetivo principal é simplesmente preencher uma vaga rapidamente. Quando a organização define claramente o trabalho, as competências necessárias e os critérios de avaliação, cria condições para que a decisão seja fundamentada em informações relacionadas à função.

Chiavenato (2014) contribui para essa compreensão ao apresentar a gestão de pessoas como conjunto articulado de processos. Recrutamento e seleção não constituem atividades isoladas, mas partes de um sistema que envolve posteriormente aplicação, desenvolvimento, manutenção e acompanhamento das pessoas.

Os estudos empíricos recentes também reforçam a dimensão estratégica. Minja (2024) encontrou relação entre recrutamento e seleção e desempenho organizacional em contexto específico, considerando também treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Isso reforça a ideia de que o impacto das práticas de contratação precisa ser interpretado em conjunto com outras práticas de gestão.

Nipa, Fuad e Hasan (2024) investigaram a relação entre recrutamento, seleção e desempenho no setor de BPO em Bangladesh, utilizando entrevistas semiestruturadas com 30 profissionais de recursos humanos e gestores. O estudo evidencia a importância das estratégias, desafios e resultados associados aos processos de contratação naquele setor específico.

Assim, a dimensão estratégica do recrutamento e da seleção não está necessariamente relacionada à complexidade ou à quantidade de etapas. Moreira (2017) permite compreender que

o elemento central é a coerência entre necessidade, perfil, critérios e instrumentos. Uma organização pode possuir um processo relativamente simples e, ainda assim, estruturá-lo de maneira coerente com sua realidade.

2.6 Desempenho organizacional, permanência e rotatividade

O desempenho organizacional resulta da interação de diversos fatores e não pode ser atribuído exclusivamente aos processos de contratação. Chiavenato (2014) compreende a gestão de pessoas como sistema composto por diferentes processos, enquanto Freitas et al. (2022) demonstram a importância das políticas de recursos humanos e das oportunidades de aprendizagem para a intenção de rotatividade.

A contratação pode contribuir para o desempenho quando favorece a formação de equipes cujas características estejam relacionadas às necessidades do trabalho. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) demonstram relações entre adequação pessoa-trabalho e resultados profissionais, oferecendo base para compreender a importância da correspondência entre indivíduo e função.

Entretanto, uma contratação inicialmente adequada pode não produzir os resultados esperados quando as condições posteriores são inadequadas. Freitas et al. (2022) identificaram relações entre políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade, mostrando que a permanência também é influenciada por práticas que ocorrem após a contratação.

Minja (2024) oferece evidência empírica dessa complexidade ao investigar recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho conjuntamente. O estudo foi realizado em uma organização específica, de modo que seus resultados não devem ser generalizados automaticamente, mas contribuem para demonstrar a natureza multifatorial do desempenho organizacional.

Nipa, Fuad e Hasan (2024) também evidenciaram, no contexto do setor BPO de Bangladesh, que recrutamento e seleção podem ser relacionados ao desempenho organizacional. Por se tratar de estudo qualitativo desenvolvido em contexto específico, seus resultados devem ser interpretados como evidência contextual e não como demonstração universal de causalidade.

Portanto, a literatura analisada permite sustentar uma posição equilibrada: recrutamento e seleção podem criar condições iniciais favoráveis ao desempenho ao contribuir para a composição das equipes, mas o desempenho e a permanência são construídos ao longo da relação entre trabalhador e organização. Essa interpretação evita atribuir ao processo seletivo uma capacidade explicativa superior àquela sustentada pelas evidências.

2.7 Tecnologia e transformação dos processos seletivos

A digitalização modificou a maneira como organizações realizam determinadas etapas de recrutamento e seleção. Santos et al. (2023) analisaram o recrutamento e seleção remotos e identificaram mudanças nos procedimentos e desafios relacionados à utilização de ferramentas digitais.

A tecnologia pode ampliar o alcance das vagas, facilitar o armazenamento de informações e permitir interações remotas. Entretanto, Moreira (2017) permite compreender que os recursos utilizados devem permanecer subordinados à finalidade do processo, pois nenhuma ferramenta tecnológica substitui a necessidade de definir corretamente o perfil profissional.

A realização de entrevistas a distância também exige atenção à estrutura do instrumento. Wingate, Bourdage e Steel (2025) demonstram que a validade da entrevista depende da relação entre os construtos avaliados, os critérios de desempenho e a forma como as respostas são pontuadas. Portanto, simplesmente transferir uma entrevista presencial para ambiente digital não garante maior qualidade metodológica.

A preparação dos avaliadores também permanece relevante. Baumgartner et al. (2024) investigaram treinamento relacionado à aceitação de entrevistas estruturadas, destacando componentes voltados à compreensão dos requisitos da função, análise das respostas e redução de erros de avaliação. Isso demonstra que tecnologia e treinamento precisam caminhar conjuntamente.

Santos et al. (2023) indicam que processos remotos apresentam possibilidades e desafios, mostrando que a tecnologia modifica procedimentos sem eliminar as responsabilidades inerentes à seleção. Assim, ferramentas digitais podem aumentar a agilidade e ampliar possibilidades, mas continuam dependendo de decisões humanas relacionadas aos critérios utilizados.

A literatura contemporânea, portanto, aponta para uma combinação entre tecnologia e fundamentos técnicos da seleção. Wingate, Bourdage e Steel (2025), Baumgartner et al. (2024) e Santos et al. (2023) permitem compreender que inovação tecnológica não significa abandono da estruturação, da definição de critérios e da avaliação da qualidade dos instrumentos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, qualitativa, exploratória e descritiva. Essa classificação preserva a orientação metodológica apresentada no trabalho original, que define a investigação como predominantemente qualitativa, exploratória e descritiva, desenvolvida mediante pesquisa bibliográfica.

Segundo Gil (2019), a pesquisa bibliográfica utiliza materiais já publicados para possibilitar ao pesquisador contato com conhecimentos produzidos sobre determinado assunto. No presente estudo, esse procedimento é adequado porque o objetivo não é coletar dados diretamente com organizações ou trabalhadores, mas analisar conhecimentos científicos produzidos sobre recrutamento, seleção e desempenho.

A abordagem qualitativa foi escolhida porque a pesquisa pretende interpretar conceitos, relações, convergências e limites encontrados nos estudos analisados. Minayo (2014) compreende a pesquisa qualitativa como apropriada para investigações que trabalham com significados, interpretações e relações sociais que não se reduzem à mensuração quantitativa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresenta caráter exploratório porque busca ampliar a compreensão sobre a relação entre recrutamento, seleção e desempenho organizacional, e descritivo porque procura organizar e apresentar características das abordagens encontradas na literatura. Gil (2019) reconhece essas finalidades como pertinentes à investigação de fenômenos sobre os quais se pretende obter maior familiaridade e sistematizar informações.

3.1 Procedimentos de levantamento

O levantamento considerou livros, artigos científicos e trabalhos acadêmicos relacionados aos seguintes descritores e eixos temáticos: recrutamento de pessoas; seleção de pessoas; gestão de pessoas; gestão por competências; adequação pessoa-trabalho; desempenho organizacional; rotatividade; seleção estratégica; entrevistas de seleção; recrutamento digital e seleção remota.

Foram consideradas como fontes de busca bases e mecanismos acadêmicos, especialmente Google Acadêmico, SciELO, Portal de Periódicos CAPES e páginas oficiais dos periódicos e editoras. O trabalho original já registrava a utilização do Google Acadêmico, SciELO e Portal CAPES e priorizava publicações entre 2010 e 2024, preservando estudos anteriores considerados fundamentais para os conceitos abordados.

Foram incorporados estudos recentes de 2023, 2024 e 2025 diretamente relacionados ao objeto. Entre esses estudos encontram-se Santos et al. (2023), Minja (2024), Nipa, Fuad e Hasan (2024), Baumgartner et al. (2024) e Wingate, Bourdage e Steel (2025). Os estudos recentes foram selecionados pela pertinência temática e pela possibilidade de verificação de autoria, publicação e acesso.

3.2 Critérios de seleção

Foram considerados estudos que apresentassem relação direta com pelo menos um dos seguintes eixos: recrutamento, seleção, competências, adequação pessoa-trabalho, desempenho organizacional, rotatividade ou transformação tecnológica dos processos seletivos.

Foram priorizadas publicações científicas com autoria identificável, periódico ou evento acadêmico identificado e possibilidade de acesso ao texto, DOI ou página oficial. Estudos clássicos anteriores ao recorte temporal foram mantidos quando sua contribuição conceitual ou metodológica fosse indispensável, conforme já previsto na proposta original.

Foram excluídos materiais sem relação direta com o problema, textos opinativos sem fundamentação científica e estudos cuja temática não permitisse estabelecer relação com recrutamento, seleção ou desempenho. O objetivo desses critérios foi evitar que a revisão se transformasse em simples reunião de referências.

3.3 Análise dos estudos

Após o levantamento, os estudos foram organizados por eixos temáticos. Inicialmente, foram identificadas contribuições sobre conceitos e diferenças entre recrutamento e seleção. Em seguida, foram analisadas as discussões sobre competências, adequação pessoa-trabalho, instrumentos de seleção, desempenho, rotatividade e tecnologias.

A análise foi predominantemente interpretativa e comparativa. Gil (2019) destaca que a pesquisa bibliográfica exige análise dos materiais encontrados, não sendo suficiente apenas reuni-los. Assim, foram buscadas convergências, diferenças, limites e possibilidades entre os autores.

Como não foram realizados questionários, entrevistas, observações ou experimentos, não são apresentados dados primários. Os resultados correspondem às evidências e interpretações identificadas na literatura selecionada, respeitando a natureza bibliográfica do estudo. Essa delimitação também já estava presente na proposta original.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura permitiu identificar seis grandes eixos de convergência: definição do perfil profissional; articulação entre recrutamento e seleção; utilização de critérios e instrumentos adequados; competências e adequação pessoa-trabalho; relação entre contratação e desempenho; e influência das práticas posteriores à contratação.

O primeiro resultado refere-se à necessidade de definir claramente a vaga antes do início da seleção. Chiavenato (2014) e Moreira (2017) permitem compreender que o processo de contratação começa pela identificação da necessidade organizacional. Sem essa definição,

torna-se mais difícil determinar quais candidatos devem ser atraídos e quais critérios deverão ser utilizados.

O segundo resultado relaciona-se aos instrumentos de seleção. Schmidt e Hunter (1998) demonstram que os métodos apresentam capacidades preditivas diferentes, enquanto Campion, Pursell e Brown (1988) destacam a importância da estruturação das entrevistas. Evidências mais recentes de Wingate, Bourdage e Steel (2025) reforçam a importância de alinhar o procedimento de entrevista ao construto de desempenho que se pretende avaliar.

O terceiro resultado refere-se à adequação pessoa-trabalho. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) demonstram associações entre adequação e resultados profissionais. A literatura analisada indica, portanto, que a seleção pode ser mais fundamentada quando considera a correspondência entre características individuais e exigências da função.

O quarto resultado envolve a relação entre recrutamento, seleção e desempenho. Minja (2024) identificou relações entre essas práticas e desempenho na National Housing Corporation, considerando também treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Nipa, Fuad e Hasan (2024) investigaram a mesma relação no setor BPO de Bangladesh e encontraram evidências qualitativas relacionadas às estratégias e resultados dos processos de contratação.

O quinto resultado diz respeito à tecnologia. Santos et al. (2023) demonstram que o recrutamento e seleção remotos apresentam possibilidades e desafios. A tecnologia pode ampliar alcance e agilidade, mas não substitui critérios técnicos. Wingate, Bourdage e Steel (2025) reforçam que a estruturação do processo continua sendo importante independentemente do meio utilizado.

O sexto resultado refere-se aos limites da influência do recrutamento e seleção. Freitas et al. (2022) demonstram que políticas de recursos humanos e oportunidades de aprendizagem também se relacionam à intenção de rotatividade. Assim, o desempenho organizacional não deve ser explicado exclusivamente pela qualidade da contratação.

4.1 Tabela dos artigos científicos selecionados

Título do artigo	Ano	Autores	Objetivo	Link de acesso
Processo remoto de recrutamento e seleção: perspectivas e desafios em uma	2023	Emilly Kalinne Aquino dos Santos et al.	Analisar perspectivas e desafios do recrutamento e seleção remotos	Acesso

empresa de telecomunicaçõe s				
The Role of Recruitment and Selection on Organisational Performance: A Case of National Housing Corporation in Tanzania	202 4	Lilian Minja	Examinar o papel do recrutamento e seleção no desempenho organizacional	Acesso
Recruitment and Selection: The Relationship Between Recruitment and Selection with Organizational Performance in the BPO Industry	202 4	Meherun Nisa Nipa; Md. Nafis Fuad; Anika M. Hasan	Investigar a relação entre recrutamento, seleção e desempenho no setor BPO	Acesso
Improving structured interview acceptance through training	202 4	Baumgartne r e Levashina	Investigar fatores de treinamento relacionados à aceitação de entrevistas estruturadas	Acesso
Evaluating interview criterion-related validity for distinct constructs: A meta-analysis	202 5	Wingate; Bourdage e Steel	Avaliar a validade das entrevistas para diferentes dimensões de desempenho	Acesso

Os estudos selecionados apresentam diferentes desenhos metodológicos e contextos. Minja (2024), por exemplo, trabalhou com 76 empregados da National Housing Corporation e utilizou questionários estruturados, enquanto Nipa, Fuad e Hasan (2024) utilizaram entrevistas semiestruturadas com 30 profissionais de RH e gestores do setor BPO. Wingate, Bourdage e Steel (2025), por outro lado, desenvolveram uma meta-análise com 37 estudos e 30.646 participantes.

Essa diversidade metodológica é relevante porque impede que os resultados sejam interpretados como se todas as pesquisas produzissem o mesmo tipo de evidência. Estudos de caso e pesquisas organizacionais apresentam evidências contextualizadas, enquanto meta-análises sintetizam resultados de múltiplos estudos. A análise do presente TCC considera essa diferença na interpretação dos resultados.

Os resultados encontrados permitem responder ao problema de pesquisa de maneira não determinista. A literatura indica que recrutamento e seleção podem influenciar o desempenho organizacional porque participam da formação das equipes e podem aumentar a correspondência entre profissionais e necessidades das funções. Entretanto, essa influência ocorre em conjunto com outras práticas e condições organizacionais.

A primeira dimensão discutida é a definição do perfil profissional. Moreira (2017) demonstra a importância estratégica de compreender a necessidade organizacional antes de iniciar o recrutamento. Quando a vaga não é claramente definida, os critérios de seleção podem se tornar genéricos, dificultando a comparação entre candidatos.

A segunda dimensão é a escolha dos instrumentos. Schmidt e Hunter (1998) demonstram diferenças entre métodos de seleção, enquanto Campion, Pursell e Brown (1988) mostram a importância da estruturação das entrevistas. Wingate, Bourdage e Steel (2025) atualizam essa discussão ao demonstrar, em meta-análise, que entrevistas podem apresentar validade para dimensões específicas de desempenho e que procedimentos estruturados de pontuação podem ser particularmente úteis em determinadas avaliações.

A terceira dimensão refere-se às competências. Spencer e Spencer (1993) e Knapik (2008) permitem compreender que uma decisão de contratação pode considerar conhecimentos, habilidades e características relacionadas ao desempenho. Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) acrescentam que a adequação entre pessoa e trabalho está associada a diferentes resultados profissionais.

A quarta dimensão diz respeito ao desempenho organizacional. Os estudos de Minja (2024) e Nipa, Fuad e Hasan (2024) oferecem evidências de relações entre recrutamento, seleção e desempenho em contextos específicos. Contudo, as diferenças entre organizações, países e setores recomendam cautela na generalização.

A quinta dimensão envolve as tecnologias digitais. Santos et al. (2023) mostram que processos remotos modificam a realização de etapas seletivas, enquanto pesquisas recentes sobre

entrevistas estruturadas mostram que os princípios de qualidade da avaliação permanecem importantes. A tecnologia, portanto, deve ser compreendida como recurso de apoio e não como garantia de qualidade.

A sexta dimensão refere-se aos fatores posteriores à contratação. Freitas et al. (2022) demonstram que políticas de recursos humanos e oportunidades de aprendizagem também se relacionam à intenção de rotatividade. Dessa maneira, a seleção pode criar condições iniciais favoráveis, mas o desempenho e a permanência dependem do conjunto de práticas adotadas pela organização.

A hipótese estabelecida neste trabalho de que processos planejados de recrutamento e seleção podem favorecer a formação de equipes mais alinhadas às necessidades organizacionais e contribuir para melhores condições de desempenho encontra apoio na literatura analisada, mas com uma ressalva essencial: as evidências não sustentam a interpretação de que recrutamento e seleção, isoladamente, determinem o desempenho organizacional.

A contribuição do processo seletivo está principalmente na possibilidade de produzir uma decisão de contratação mais fundamentada. Isso envolve conhecer a função, estabelecer critérios, utilizar instrumentos adequados e avaliar informações relevantes. O desempenho posterior será influenciado também pelo ambiente organizacional.

5 Conclusão

O presente trabalho teve como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, de que maneira os processos de recrutamento e seleção de pessoas podem influenciar o desempenho organizacional. A análise realizada permitiu compreender que recrutamento e seleção são processos diferentes, porém complementares, que participam da formação das equipes e da constituição da relação inicial entre profissional e organização.

Em relação ao primeiro objetivo específico, verificou-se que recrutamento corresponde à atração de candidatos, enquanto seleção envolve a avaliação e escolha daqueles que apresentam maior correspondência com a função. Chiavenato (2014) oferece a base conceitual para essa diferenciação, enquanto Moreira (2017) demonstra a importância de articular essas etapas às necessidades organizacionais.

Quanto ao segundo objetivo, observou-se que recrutamento interno, externo e misto apresentam possibilidades e limitações próprias. A literatura não sustenta a existência de uma modalidade universalmente superior, uma vez que a escolha depende das características da vaga, dos recursos disponíveis e das necessidades da organização.

Quanto ao terceiro e quarto objetivos, verificou-se que os critérios de seleção e a gestão por competências podem contribuir para tornar a decisão mais fundamentada. Spencer e Spencer

(1993), Knapik (2008), Kristof-Brown, Zimmerman e Johnson (2005) e Barrick e Parks-Leduc (2019) demonstram a importância de relacionar as características avaliadas às demandas do trabalho.

Quanto ao quinto objetivo, a literatura analisada encontrou relações entre recrutamento, seleção e desempenho em diferentes contextos. Minja (2024) investigou essa relação na National Housing Corporation da Tanzânia, enquanto Nipa, Fuad e Hasan (2024) analisaram o setor BPO de Bangladesh. Esses estudos reforçam a pertinência da relação investigada, mas seus resultados devem ser compreendidos dentro dos contextos específicos de cada pesquisa.

Quanto ao sexto objetivo, verificou-se que as tecnologias digitais modificaram processos de recrutamento e seleção, especialmente pela ampliação das possibilidades de divulgação e pela realização remota de determinadas etapas. Santos et al. (2023) demonstram que essas transformações apresentam possibilidades e desafios, enquanto Wingate, Bourdage e Steel (2025) reforçam a importância de critérios e procedimentos estruturados para a qualidade das entrevistas.

Quanto ao último objetivo, a pesquisa demonstrou que recrutamento e seleção não explicam isoladamente o desempenho ou a permanência dos profissionais. Freitas et al. (2022) evidenciam que políticas de recursos humanos e oportunidades de aprendizagem também estão relacionadas à intenção de rotatividade. Portanto, a qualidade da contratação deve ser entendida como uma dimensão de um sistema mais amplo de gestão de pessoas.

A hipótese de que processos planejados de recrutamento e seleção podem favorecer a formação de equipes alinhadas às necessidades organizacionais e contribuir para melhores condições de desempenho encontra sustentação na literatura analisada, desde que compreendida de maneira não determinística. Não é possível afirmar que uma contratação adequada garanta desempenho superior, pois o resultado posterior depende de múltiplas condições.

Conclui-se, portanto, que a principal contribuição de um processo estruturado de recrutamento e seleção não está na promessa de uma "contratação perfeita", mas na possibilidade de melhorar a qualidade das informações utilizadas para a tomada de decisão. Definir adequadamente a vaga, estabelecer critérios coerentes, selecionar instrumentos compatíveis e analisar evidências relacionadas ao trabalho podem reduzir decisões baseadas exclusivamente em impressões ou urgência.

Como limitação, destaca-se a natureza bibliográfica da pesquisa. Não foram realizadas entrevistas, questionários ou observações em organizações específicas, o que impede mensurar diretamente, no contexto de uma empresa, quanto determinado procedimento seletivo interfere no desempenho. Essa limitação é coerente com a metodologia adotada e deve ser explicitada na defesa do trabalho.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos de campo em organizações de diferentes portes e setores, comparando modalidades de recrutamento e instrumentos de

seleção. Também podem ser desenvolvidas pesquisas longitudinais que acompanhem profissionais desde a contratação até períodos posteriores, relacionando critérios utilizados na seleção com indicadores de adaptação, desempenho, permanência e rotatividade.

Por fim, o estudo permite compreender que recrutamento e seleção devem ser considerados componentes estratégicos da gestão de pessoas, mas inseridos em uma perspectiva sistêmica. A contratação constitui o início de uma relação que posteriormente será influenciada por liderança, treinamento, aprendizagem, integração, condições de trabalho, cultura organizacional e oportunidades de desenvolvimento. Essa compreensão amplia a análise do tema e evita reduzir o desempenho organizacional a uma única etapa da gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

BARRICK, Murray R.; PARKS-LEDUC, Laura. Selection for fit. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, v. 6, p. 171-193, 2019. Disponível em: https://www.annualreviews.org/content/journals. Acesso em 20 de set. de 2026.

BAUMGARTNER et al. Improving structured interview acceptance through training. International Journal of Selection and Assessment, 2024. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/. Acesso em 20 de set. de 2026.

CAMPION, Michael A.; PURSELL, Elliott D.; BROWN, Barbara K. Structured interviewing: raising the psychometric properties of the employment interview. Personnel Psychology, v. 41, n. 1, p. 25-42, 1988. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs. Acesso em 21 de set de 2026

CARDOSO, Augusto Abadio Tavares. A importância do recrutamento e seleção de pessoas para o bom desempenho organizacional. In: SIMPÓSIO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 4., 2018, Goianésia. Anais [...]. Goianésia: Universidade Estadual de Goiás, 2018. Disponível em: https://grcmlesydpcd.objectstorage.sa-saopaulo-1. Acesso em 22 de set. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: https://www.ispsn.org.idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel. Acesso em 20 de set. de 2026.

FREITAS, Alessandra Demite Gonçalves de et al. Políticas de recursos humanos, aprendizagem e intenção de rotatividade nas organizações. Revista de Administração Mackenzie, v. 23, n. 4, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/Vg6ZMFjRHkW8CfHkkqgSJbQ. Acesso em 26 de set. de 2026.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. 2. ed. Curitiba: IBPEX, 2008.

KRISTOF-BROWN, Amy L.; ZIMMERMAN, Ryan D.; JOHNSON, Erin C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. Personnel Psychology, v. 58, n. 2, p. 281-342, 2005. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x. Acesso em 20 de set. de 2026.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINJA, Lilian. The role of recruitment and selection on organisational performance: a case of National Housing Corporation in Tanzania. The Accountancy and Business Review, v. 16, n. 5, 2024. Disponível em: https://journals.iaa.ac.tz/index.php/abr/article/view/386. Acesso em 22 de set. de 2026.

MOREIRA, Fabiano Greter. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. Práticas de Administração Pública, v. 1, n. 2, p. 57-70, 2017. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/26482. Acesso em 23 de set. de 2026.

NIPA, Meherun Nisa; FUAD, Md. Nafis; HASAN, Anika M. Recruitment and selection: the relationship between recruitment and selection with organizational performance in the BPO industry. Business Organizations and Society, v. 2, n. 1, p. 27-31, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/379832528_Recruitment. Acesso em 23 de set. De 2026.

SANTOS, Emilly Kalinne Aquino dos et al. Processo remoto de recrutamento e seleção: perspectivas e desafios em uma empresa de telecomunicações. Revista de Gestão e Secretariado, v. 14, n. 5, p. 7332-7352, 2023. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado. Acesso em 24 de set de 2026.

SCHMIDT, Frank L.; HUNTER, John E. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. Psychological Bulletin, v. 124, n. 2, p. 262-274, 1998. Disponível em: https://assessfirst.co.za/wp-content/uploads/2026/02. Acesso em 26 de set. de 2026.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. Competence at work: models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

WINGATE, Timothy G.; BOURDAGE, Joshua S.; STEEL, Piers. Evaluating interview criterion-related validity for distinct constructs: a meta-analysis. International Journal of

Selection and Assessment, v. 33, e12494, 2025. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12494. Acesso em 26 de set. de 2026.