GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

IEL Instituto Euvaldo Lodi

GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

IEL

Título:

Guia de Boas Práticas em Recrutamento e Seleção

Instituição Responsável:

Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso (IEL/MT)

Edição:

1ª edição

Ano de Publicação:

2025

Local:

Cuiabá – Mato Grosso, Brasil

Descrição:

Material técnico-institucional desenvolvido pelo IEL/MT com metodologia baseada em revisão bibliográfica, recursos audiovisuais e alinhamento às normas da ABNT NBR 6023:2018. O guia apresenta diretrizes práticas e estratégicas para processos de Recrutamento e Seleção com foco em: estruturação de processos, avaliação por competências, diversidade e inclusão, alinhamento cultural, metodologias modernas, inovações tecnológicas e uso ético da inteligência artificial.

CDD:

658.311 — Recrutamento e Seleção de Pessoal

Revisão Técnica:

Equipe de Recrutamento & Seleção IEL/MT

Projeto Gráfico e Diagramação:

Setor de Comunicação e Marketing – IEL/MT

Direitos Autorais:

© 2025 Instituto Euvaldo Lodi – IEL/MT.

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução total ou parcial sem autorização prévia.

Dados Institucionais:

IEL – Instituto Euvaldo Lodi Núcleo de Mato Grosso

Av. Historiador Rubens de Mendonça, 4193 – Centro Político Administrativo

Cuiabá – MT | CEP 78049-940

Telefone: 0800 777 9737

Site: www.ielmt.ind.br

Instagram: @ielmt

Sumário

05 **Mensagem da Superintendente**

07 **Metodologia**

08 **Introdução**

09 **Organização Estruturada do Processo de R&S**

10. Tipos de Recrutamento
11. Avaliação Baseada em Competências
12. Métodos de Avaliação
13. Modalidades de Entrevistas
14. Identificação de Potenciais,
15. Transparência e Comunicação
16. A importância de processos estruturados de R&S

17 **Cultura Organizacional**

18. Case 1
19. Elementos-chave da cultura organizacional

20. Case 2
22. A Importância do Alinhamento Cultural no Recrutamento
23. Estratégias de Recrutamento Culturalmente Alinhado
24. Construção de equipes coesas e alinhadas com valores

25 **Diversidade e Inclusão**

26. Importância da Diversidade e Inclusão
28. Práticas inclusivas no processo seletivo e Case 3

30 **Inovações Tecnológicas**

32. Inteligência artificial e automação
32. Ferramentas de Análises de Dados
33. A utilização ética de tecnologias
34. Adaptações contínuas

35 **Responsabiliadade Social das Organizações**

36 **Considerações Finais**

37 **Glossário**

38 **Referências**

MENSAGEM DA SUPERINTENDENTE

É com grande entusiasmo que apresentamos este Guia de boas práticas em recrutamento e seleção, elaborado pelo Instituto Euvaldo Lodi de Mato Grosso (IEL/MT), com o propósito de apoiar as indústrias do nosso estado na construção de equipes cada vez mais qualificadas, alinhadas à cultura organizacional e preparadas para os desafios da era da inovação.

Acreditamos que o potencial humano é o maior ativo de qualquer organização. Em um cenário dinâmico como o de Mato Grosso, marcado pela força produtiva e pela diversidade de setores, adotar processos seletivos éticos, estratégicos e inclusivos é essencial para fortalecer o desenvolvimento sustentável das organizações e da sociedade.

Este guia é uma ferramenta prática, que reúne metodologias modernas e diretrizes fundamentais para identificar talentos com competência técnica e sintonia com os valores organizacionais. É também um reflexo do compromisso do IEL/MT em conectar pessoas e oportunidades, agregando valor à indústria e ao setor produtivo.

Que este material inspire gestores(as) de pessoas, líderes e profissionais da área a promoverem seleções mais justas, transparentes e eficazes. Estamos certos(as) de que, juntos(as), construiremos um mercado de trabalho mais equilibrado, competitivo e humano.

Conte sempre com o IEL/MT como parceiro na jornada de transformação das pessoas e das organizações.

Com apreço,

Fernanda Campos
Superintendente do IEL MT e FIEMT

SOBRE O IEL

O Instituto Euvaldo Lodi (IEL) nasceu da integração da indústria e da educação, com o objetivo de levar o conhecimento acadêmico às empresas. Temos o compromisso com o aumento da competitividade da indústria brasileira, com atuação na Gestão Empresarial e capacitação de empresas e empresários.

O IEL é pra todo mundo!

E, principalmente, para quem busca desenvolver a carreira e os negócios.

Somos o Instituto Euvaldo Lodi, uma instituição do Sistema Fiemt que há 46 anos conecta empresas, centros de conhecimento e profissionais, desenvolvendo as competências necessárias para a liderança e aumentando a competitividade das empresas com inteligência de dados, melhoria de processos e evolução de rotinas.

IEL | CONSULTORIA
IEL | BOLSAS DE INOVAÇÃO
IEL | EMPREGOS
IEL | EDUCAÇÃO EMPRESARIAL
IEL | PESQUISA
IEL | ESTÁGIO

IEL | ICT Instituto de Ciência e Tecnologia

Desenvolvimento é o nosso negócio.
Reconhecida como uma Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT), o IEL é especialista em pesquisar e desenvolver soluções que respondam às necessidades das pessoas e empresas de maneira personalizada, inovadora, criativa e eficiente.

METODOLOGIA

Este guia foi desenvolvido com base em pesquisa bibliográfica e na análise de materiais audiovisuais, conforme os critérios das normas ABNT NBR vigentes. A seleção dos materiais considerou critérios de relevância, atualidade e consistência com as práticas de recrutamento e seleção observadas no contexto organizacional contemporâneo. Os conteúdos aqui referenciados são de propriedade de seus respectivos autores e plataformas. Esta curadoria possui caráter estritamente informativo e educativo, sem fins comerciais e sem qualquer propósito de reprodução integral de obras protegidas por direitos autorais.

O conteúdo foi estruturado para abranger as principais etapas do processo de recrutamento e seleção, com ênfase na seleção por competências, na avaliação comportamental e no alinhamento cultural. O guia também incorpora diretrizes éticas e legais, com base na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), na Lei n.º 9.029/1995 (que proíbe práticas discriminatórias), na Lei Geral de Proteção de Dados — LGPD (Lei n.º 13.709/2018), além de outras normas complementares aplicáveis à gestão de pessoas no âmbito empresarial.

INTRODUÇÃO

Mato Grosso se destaca no cenário nacional pela força de sua indústria, que impulsiona o desenvolvimento econômico e social do estado. Nesse contexto, ações estratégicas voltadas ao recrutamento e seleção assumem um papel fundamental para fomentar a competitividade e a inovação nas organizações industriais.

Atento a essa demanda, o Sistema Federação das Indústrias no Estado de Mato Grosso (Sistema FIEMT), por meio do IEL/MT, elaborou este guia, oferecendo orientações práticas e estratégicas para a formação de equipes de alta performance.

Este material foi elaborado com o objetivo de apoiar a indústria e o setor produtivo mato-grossense na adoção de práticas modernas e éticas de Recrutamento e Seleção (R&S). Diante de um cenário empresarial cada vez mais dinâmico, a valorização das pessoas e a eficiência dos processos seletivos tornam-se elementos estratégicos para o fortalecimento da competitividade organizacional.

O guia também enfatiza a importância da diversidade, da inclusão e do alinhamento cultural, cujos elementos são essenciais para a construção de ambientes de trabalho inovadores, produtivos e socialmente responsáveis, em sintonia com os desafios contemporâneos da indústria.

Ao lançar esta obra, o IEL reafirma seu compromisso com o fortalecimento da indústria mato-grossense, em consonância com a cultura das organizações e com as exigências da legislação vigente, oferecendo instrumentos que contribuem para a excelência na gestão de pessoas e para o desenvolvimento sustentável das organizações do estado.

1 - ORGANIZAÇÃO ESTRUTURADA DO PROCESSO DE R&S

Estruturar o processo de R&S significa planejar, de forma sistemática, as etapas de busca, avaliação e escolha de candidatos(as) adequados(as) às necessidades organizacionais (Dutra, 2017).

- **Planejamento:**
  Identificação das necessidades de pessoal e definição clara dos requisitos do cargo;
  Análise das competências necessárias e alinhamento com os objetivos estratégicos da organização.

- **Divulgação de Vagas:**
  Elaboração de descrições de cargo e anúncios claros e atrativos;
  Utilização de diversos canais de divulgação, como sites de emprego, redes sociais, agências de recrutamento, eventos e networking.

- **Triagem de Currículos:**
  Revisão dos currículos recebidos para avaliar a adequação inicial dos candidatos;
  Utilização de sistemas de rastreamento de candidatos (ATS) otimizar a triagem.

- **Entrevistas Iniciais:**
  Realização de entrevistas preliminares para avaliar habilidades, experiências e adequação à cultura organizacional;
  Aplicação de entrevistas por competências para compreender com mais precisão os comportamentos dos(as) candidatos(as).

- **Avaliações comportamentais e dinâmicas de grupo:**
  O Utilização de testes psicológicos e ferramentas comportamentais para mensurar características relevantes ao cargo;
  Condução de dinâmicas de grupo como estratégia paraobservar o comportamento e a interação entre os(as)candidatos(as), possibilitando maior assertividade na identificação das soft skills.

- **Entrevistas finais:**
  Entrevistas aprofundadas com o(a) gestor(a) da área demandante e, quando pertinente, com membros da alta administração;
  Discussão aprofundada sobre a experiência profissional e as expectativas tanto da organização quanto do(a) candidato(a), assegurando o alinhamento com a cultura organizacional e com as necessidades estratégicas do cargo.

1.1 - TIPOS DE RECRUTAMENTO

Recrutamento interno: realizado exclusivamente no âmbito da própria organização, com a utilização de canais, como jornal corporativo, intranet, banco de talentos e comunicação direta com lideranças. Tem como objetivo promover oportunidades de carreira e desenvolvimento para os talentos já integrados à instituição.

Recrutamento externo: Divulgação de vagas fora da empresa para atrair candidatos com o perfil desejado. Técnicas de divulgação: Job boards (assessorias e consultorias em R&S) feiras, eventos, redes sociais, plataformas de emprego on-line, sites e grupos especializados na área de atuação da empresa e employer branding.

Recrutamento misto: combina estratégias de recrutamento interno e externo para o preenchimento das vagas, ampliando as possibilidades de encontrar o(a) candidato(a) mais adequado ao perfil buscado.

1.2 - AVALIAÇÃO BASEADA EM COMPETÊNCIAS

Segundo Brandão (2017) e Dutra (2017), as competências profissionais são combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas por meio do desempenho no contexto de uma estratégia organizacional específica. A avaliação baseada em competências concentra-se nesses elementos essenciais para o êxito em uma função, indo além da análise da experiência prévia e observando como os(as) candidatos(as) aplicam suas habilidades em situações práticas. Esse método de avaliação possibilita uma seleção mais precisa, alinhada às exigências do cargo, e facilita a identificação de talentos com potencial de contribuição significativa para a organização. As etapas estratégicas para a identificação e avaliação de competências incluem:

- Analisar a função juntamente com gestores(as) e equipe.
- Listar as competências essenciais (técnicas, comportamentais e conhecimentos específicos).
- Alinhar as competências à cultura organizacional.
- Realizar entrevistas estruturadas com perguntas direcionadas aos objetivos do cargo..
- Aplicar avaliações práticas, simulando situações reais.
- Analisar o desempenho anterior do(a) candidato(a).
- Construir uma matriz de competências para a posição.
- Coletar feedback de colegas (avaliação por pares).
- Incluir a autoavaliação do(a) candidato(a).
- Treinar os(as) entrevistadores(as) para conduzir as avaliações por competências.

Indicação de Leitura:
DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

1.3 - MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

Os métodos de avaliação de competências identificam habilidades essenciais para o desempenho de uma função. Segundo Chiavenato (2021), Brandão (2017) e Madruga (2021), incluem:

- **Entrevistas comportamentais:** avaliam como o(a) candidato(a) aplicou competências em experiências passadas.
- **Testes práticos e situacionais:** simulam tarefas relacionadas à função, a fim de verificar a aplicação das competências em contextos específicos.
- **Portfólio de trabalho:** oferece evidências de projetos executados, entregas realizadas e resultados obtidos, demonstrando como as competências foram mobilizadas em contextos reais de atuação.
- **Testes psicológicos:** avaliam características comportamentais, cognitivas e emocionais dos(as) candidatos(as).
- **Entrevistas por painel:** conduzidas por múltiplos(as) entrevistadores(as) para minimizar vieses e ampliar a visão sobre o perfil do(a) candidato(a).
- **Autoavaliação:** consiste na análise, por parte do(a) próprio(a) candidato(a), de suas competências e aderência aos requisitos da vaga.

1.4 - MODALIDADES DE ENTREVISTA

Diversos tipos de entrevistas são amplamente utilizados nos processos seletivos, incluindo entrevista tradicional, comportamental, situacional, em grupo, estruturada, não estruturada, técnica e on-line ou à distância (Banov, 2020). A seguir, são descritas as principais modalidades:

- **Entrevista tradicional**: conduzida com perguntas diretas sobre experiências, habilidades e adequação ao cargo e à cultura da organização.

- **Entrevista comportamental:** com foco em comportamentos passados para prever o desempenho futuro. Busca-se identificar padrões comportamentais com base nas experiências relatadas, utilizando frequentemente a técnica STAR (Situação, Tarefa, Ação, Resultado).

- **Entrevista situacional:** baseada em situações hipotéticas do cotidiano da função para avaliar como o(a) candidato(a) reagiria. Parte-se do princípio de que intenções podem prever comportamentos futuros.

- **Entrevista em grupo:** avalia os(as) candidatos(as) em conjunto, observando interações, atitudes e comportamentos. Tem foco em aspectos do cargo e da cultura organizacional, buscando evitar excessos de competitividade.

- **Entrevista estruturada:** segue um roteiro padronizado de perguntas idênticas para todos(as) os(as) candidatos(as), garantindo consistência e equidade no processo seletivo.

- **Entrevista não estruturada**: mais flexível e informal, permite que o(a) entrevistador(a) adapte as perguntas conforme o andamento da conversa. Embora favoreça a espontaneidade, pode dificultar a comparação objetiva entre candidatos(as).

- **Entrevista técnica:** concentra-se na avaliação de competências técnicas específicas da vaga, podendo envolver resolução de problemas, testes práticos ou explicações de conceitos.

- **Entrevista Online ou à distância:** Realizada via videoconferência, pode seguir qualquer formato de entrevista (tradicional, comportamental etc.), facilitando o processo à distância.

1.5 - IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIAIS

De acordo com Dutra (2017), pessoas com potencial ou talento são aquelas que demonstram condições de ocupar, no presente ou no futuro, posições críticas para o desenvolvimento e/ou expansão da organização ou do negócio.

A seguir, apresentam-se alguns dos critérios comumente utilizados para a identificação de potenciais, conforme Dutra (2017):

- **Estabilidade emocional.**
- **Disposição para inovar e assumir riscos.**
- **Bom relacionamento com os pares e com o(a) superior(a) hierárquico(a)**
- **Reconhecimento e respeito entre colegas, tanto pelo comportamento quanto pelo conhecimento técnico.**
- **Comprometimento com o próprio desenvolvimento.**
- **Rapidez no crescimento.**
- **Alinhamento aos valores da organização.**
- **Capacidade de estabelecer parcerias internas e externas.**
- **Atuação no desenvolvimento de subordinados e pares.**
- **Entrega consistente das competências estabelecidas pela organização.**
- **Solidez de caráter.**
- **Idade*.**
- **Disponibilidade para mobilidade geográfica.**
- **Domínio dos conhecimentos técnicos exigidos para a posição.**
- **Expectativas de evolução profissional.**

***** É importante destacar que, no Brasil, a idade não pode ser utilizada como critério discriminatório em processos seletivos, conforme previsto na Constituição Federal e na Lei n.º 9.029/1995. Limites etários podem ser considerados apenas nos casos legalmente permitidos, como nas aposentadorias obrigatórias, e devem sempre respeitar o princípio da igualdade de oportunidades.

1.6 - TRANSPARÊNCIA E COMUNICAÇÃO

A transparência e a comunicação clara durante o processo de recrutamento e seleção são elementos fundamentais para o fortalecimento da confiança entre candidatos(as) e organização. Elas contribuem para que os(as) profissionais compreendam adequadamente as expectativas e os critérios adotados, possibilitando decisões mais conscientes e alinhadas (Chiavenato, 2016).

- **Clareza na comunicação:** permite que os(as) candidatos(as) compreendam as atribuições do cargo e os requisitos exigidos.
- **Transparência no processo:** fortalece a confiança mútua e respeita o tempo e o esforço dos(as) candidatos(as).
- **Informação adequada aos candidatos:** possibilita que façam escolhas mais alinhadas à cultura e aos objetivos da organização.
- **Feedback claro e oportuno:** melhora a experiência do(a) candidato(a) e contribui para o fortalecimento da marca empregadora.
- **Impacto na reputação:** a comunicação clara, ética e acolhedora durante o processo de recrutamento fortalece a imagem da organização tanto no mercado quanto internamente, reforçando a confiança, a credibilidade institucional e a percepção positiva entre colaboradores(as) e candidatos(as).
- **Alinhamento de expectativas:** previne mal-entendidos e reduz o risco de insatisfações futuras.

1.7 - A IMPORTÂNCIA DE PROCESSOS ESTRUTURADOS DE R&S

Processos estruturados de recrutamento e seleção são fundamentais para o sucesso organizacional. Confira os principais motivos:

- **Agilidade:** processos bem definidos agilizam o recrutamento, evitando lacunas operacionais.
- **Imparcialidade:** estruturas claras reduzem vieses, promovendo uma seleção mais justa e equitativa.
- **Atração de Talentos:** instituições que adotam processos estruturados e alinhados às referências da área e às práticas do mercado tendem a atrair candidatos(as) mais qualificados e engajados.
- **Diversidade e Inclusão:** incentivar a diversidade fortalece a inovação e o desempenho organizacional.
- **Experiência do Candidato:** processos transparentes e feedbacks humanizados valorizam os(as) profissionais.
- **Alinhamento com Gestores:** a participação dos(as) gestores(as) assegura que as reais necessidades da equipe sejam consideradas.
- **Marca Empregadora:** uma marca empregadora forte atrai talentos e reforça os valores e a cultura da organização.
- **Avaliação Pós-Contratação:** o acompanhamento do desempenho após a admissão permite validar a eficácia do processo seletivo..
- **Agilidade nas Respostas:** respostas rápidas demonstram profissionalismo e engajamento com os(as) candidatos(as).

2 - CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de valores, práticas e comportamentos construídos historicamente que definem a identidade de uma organização (Schein, 2022). Ela influencia diretamente o ambiente de trabalho, moldando interações, decisões e a maneira como o capital humano atua.

Cada organização possui uma cultura própria, que impacta desde a dinâmica interna até as relações com clientes, parceiros e a concretização de seus objetivos estratégicos. Em essência, trata-se da "personalidade" da organização.

Construir e manter uma cultura sólida é crucial para o sucesso sustentável, pois ela afeta a satisfação, o engajamento, a motivação e a manutenção de talentos. Uma cultura organizacional positiva pode ser um diferencial competitivo relevante.

Moldar essa cultura exige:

- comunicação clara e constante dos valores organizacionais;
- promoção dos comportamentos desejados no dia a dia;
- integração dos princípios culturais às políticas e práticas internas.

Esse é um processo contínuo, que demanda monitoramento e ajustes frequentes, garantindo o alinhamento da cultura com os objetivos estratégicos da organização (Schein, 2022).

CASE 1

Marianna Perotto Biagi Pache
Gerente de Recursos Humanos e Departamento Pessoal (Emal Calcário e Mineraçao)

Como a cultura organizacional das empresas influenciam as práticas diárias e o engajamento dos colaboradores, especialmente em relação à capacidade de inovação e ao sucesso do negócio?

"A cultura da empresa influencia diretamente o jeito que as pessoas trabalham no dia a dia. Mas é essencial que o colaborador se identifique com ela para de fato fazer parte. Não adianta ser de um jeito e viver uma cultura que vai contra seus valores.

Empresas contrate colaboradores que valorizem sua cultura e, colaborador procure uma empresa que acredite nos seus valores.

Quando a Cultura valoriza troca de ideias, autonomia e respeito, os times se sentem mais motivados e entusiasmados. Isso acaba incentivando a inovação de forma natural.

A verdadeira inovação nasce quando a cultura permite que as pessoas sejam ouvidas — inclusão de verdade não é só contratar gente diferente, é escutar essas vozes. Ambientes assim geram mais engajamento, criatividade e resultados para empresa.

No fim das contas, o mais importante é encontrar a cultura que faça você querer ficar!"

2.1 - ELEMENTOS-CHAVE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- **Valores:** Princípios que orientam o comportamento organizacional.
  Candidatos(as) alinhados(as) aos valores da organização tendem a se integrar melhor e a contribuir de forma mais significativa para sua cultura.

- **Missão e visão:** expressam o propósito e os objetivos de longo prazo da organização.
  Profissionais procuram organizações cujos propósitos estejam em consonância com seus próprios valores e aspirações.

- **Normas:** regras e padrões de comportamento esperados no ambiente organizacional.
  Alinhar-se às normas comportamentais facilita a adaptação e a integração dos(as) novos(as) colaboradores(as).

- **Comunicação organizacional:** qualidade do fluxo de informações e transparência nas decisões.
  Ambientes com comunicação aberta tendem a ser mais atrativos para os(as) candidatos(as), influenciando positivamente sua decisão de ingresso.

- **Clima organizacional:** percepção subjetiva sobre o ambiente de trabalho.
  O clima organizacional impacta diretamente a atratividade da organização para candidatos(as) em potencial e a manutenção de talentos.

- **Liderança:** estilo predominante e papel exercido pela liderança na cultura interna.
  Candidatos(as) tendem a preferir organizações cujos líderes compartilham seus valores e suas práticas éticas.

- **Inovação e risco:** abertura para ideias novas e disposição para assumir riscos calculados.
  Profissionais voltados(as) à inovação buscam ambientes que estimulem a criatividade e a experimentação.

- **Diversidade e inclusão:** promoção de um ambiente plural e equitativo.
  Organizações que demonstram um compromisso genuíno com a diversidade são mais bem vistas pelos talentos contemporâneos.

- **Reconhecimento e recompensas:** políticas de valorização do desempenho individual
- e coletivo.
  Candidatos(as) avaliam se as práticas de reconhecimento estão alinhadas às suas expectativas profissionais.

- **Desenvolvimento profissional:** incentivo ao crescimento contínuo dos(as) colaboradores(as).
  Profissionais que valorizam o aprendizado constante são atraídos por organizações que investem em formação e desenvolvimento.

CASE 2

Nádia Macanham
Diretora de RH da Agrícola Alvorada

Como a empresa estimula a inovação entre os colaboradores e identifica oportunidades para promover novas ideias e iniciativas?

"Inovação é, antes de tudo, uma questão de mentalidade. Em nossa empresa, temos o compromisso de desmistificar a ideia de que inovar é exclusivamente sobre tecnologia. Para nós, inovação é sobre enxergar o habitual com novos olhos, encontrar maneiras mais eficazes de colaborar e otimizar o potencial do nosso ambiente de trabalho.

Acreditamos em fomentar a curiosidade e o engajamento dos colaboradores através de encontros acessíveis e dinâmicos, com comunicação e oficinas de cocriação. Esses eventos são usados não só para desenvolver novas soluções, mas também para criar um espaço aberto onde todas as ideias têm valor — mostrando que a inovação pode vir de qualquer setor ou processo. Recentemente, lançamos um produto em que as pessoas sugeriram os nomes e receberam o crédito por isso.

Noutra ocasião, lançamos uma campanha de redução de custos e surgiram novas ideias e boas práticas para inovar a forma como nos comunicamos e geramos a experiência do cliente. É interessante nesses casos que a troca promove o aprendizado.

Buscamos fortalecer uma cultura de liderança próxima e de diálogo contínuo. Mais do que o discurso, a presença fortalece as conexões, relações de confiança para o trabalho colaborativo. Nosso CEO faz questão de visitar as unidades, perguntar a percepção das pessoas, instigar desafios que façam os colaboradores criarem novas soluções para problemas antigos. Adicionalmente, ele e outros diretores estão prototipando um equipamento para atender a necessidade da operação, demonstrando que o exemplo está ao lado e não apenas no topo da hierarquia.

Capacitar nossos times para ver inovação em processos simples do cotidiano é essencial. Incentivamos práticas de Design Thinking, Squad e Cultura Ágil que mostram que a inovação pode ser uma pequena melhoria num fluxo de trabalho ou uma nova maneira de comunicar entre equipes.

Reconhecemos, entretanto, que ainda enfrentamos desafios para capacitar todos os níveis da organização, especialmente quando nossa mão de obra está espalhada por todo o estado. Como destacou Mario Sergio Cortella, "o exemplo arrasta." Assim, investimos em líderes que inspiram pelo exemplo, motivando suas equipes a abraçarem a mudança e a buscarem soluções criativas, mesmo diante das dificuldades.

Finalmente, destacamos e celebramos continuamente as conquistas inovadoras, sejam elas grandes ou pequenas. Reconhecendo que transformar uma ideia em prática pode ocorrer em várias escalas e formatos, fortalecemos a cultura onde qualquer um, a qualquer momento, pode ser um agente de mudança.

Com isso, mostramos que inovação é um caminho acessível a todos, feito mais de atitudes cotidianas que de grandes avanços tecnológicos".

2.2 - A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO CULTURAL NO RECRUTAMENTO

No cenário corporativo atual, o alinhamento cultural entre o potencial humano e a organização é considerado um fator decisivo para o sucesso e a sustentabilidade institucional (Dutra, 2017; Madruga, 2021). Esse alinhamento, conhecido como "fit cultural", representa a harmonia entre os valores, crenças, comportamentos e práticas da organização e seus membros.

De acordo com Madruga (2021), o fit cultural diz respeito ao grau de compatibilidade entre os valores dos(as) colaboradores(as) e a cultura da organização, refletindo sua capacidade de adaptação ao modo de atuação institucional.

Aqui estão algumas razões que reforçam a importância do alinhamento cultural no processo de recrutamento e seleção:

- **Coerência de valores:** fortalece a identificação do(a) profissional com os objetivos organizacionais.
- **Engajamento e retenção:** aumenta a permanência e reduz os índices de rotatividade.
- **Desempenho e produtividade:** favorece relações de colaboração e resultados consistente.
- **Fortalecimento da marca empregadora:** atrai talentos alinhados com a cultura interna.
- **Facilidade na gestão de mudanças:** estimula a aceitação de transformações e impulsiona o crescimento organizacional.

2.3 - ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO CULTURALMENTE ALINHADO

Estratégias de recrutamento culturalmente alinhadas são aquelas que buscam identificar e atrair candidatos(as) cujos valores e comportamentos estejam em sintonia com a cultura da organização. Essas estratégias são essenciais para garantir que os novos membros da equipe se integrem de forma eficaz ao ambiente de trabalho, contribuindo para o sucesso da organização de maneira harmoniosa e sustentável.

A seguir, apresentam-se algumas abordagens para o desenvolvimento de estratégias de recrutamento culturalmente alinhadas:

- **Identificação dos valores da organização:** o primeiro passo consiste em mapear os valores e a cultura organizacional. Esses princípios devem nortear a seleção de candidatos(as) que se ajustem ao perfil cultural da equipe e da organização.

- **Incorporação dos valores no processo de recrutamento:** os valores organizacionais devem ser integrados a todas as etapas do processo seletivo, desde a elaboração das descrições de cargos e anúncios de vagas até as entrevistas e avaliações.

- **Comunicação clara da cultura organizacional:** durante o processo de recrutamento, é fundamental apresentar, de forma clara e transparente, a cultura organizacional aos candidatos. Isso pode ser feito por meio de materiais institucionais de recrutamento, do site da organização, das redes sociais e das interações ao longo do processo seletivo.

- **Avaliação da adequação cultural dos candidatos:** é importante considerar, além das competências técnicas e experiências, a compatibilidade do(a) candidato(a) com a cultura da organização. Isso pode envolver perguntas direcionadas durante as entrevistas, análise de comportamentos anteriores e verificação de valores pessoais.

2.4 - CONSTRUÇÃO DE EQUIPES COESAS E ALINHADAS COM VALORES

Uma equipe coesa e alinhada com os valores da organização é composta de profissionais que compartilham não apenas competências técnicas, mas também princípios fundamentais e uma visão comum. Essas equipes se destacam pela colaboração eficaz, pelo respeito mútuo, pela comunicação aberta e pelo engajamento coletivo com os princípios e objetivos da organização.

A coesão é fortalecida quando os membros da equipe se reconhecem nos mesmos valores institucionais.

DICAS PARA PROMOVER A COESÃO E O ALINHAMENTO DE VALORES

Atividades de team building: realize, de forma regular, ações que fortaleçam os vínculos entre os membros da equipe e que promovam colaboração, confiança e integração no ambiente de trabalho.

Feedback e reconhecimento: estabeleça uma cultura de feedback contínuo e de valorização das contribuições, alinhada aos valores e objetivos organizacionais.

3 - DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A diversidade e a inclusão são pilares fundamentais para uma sociedade mais equitativa (Chiavenato, 2021). Diversidade refere-se ao reconhecimento e à valorização das diferenças entre as pessoas, como raça, etnia, gênero, orientação sexual, origem socioeconômica, entre outras, o que enriquece a convivência com múltiplas perspectivas e experiências. Afinal, a força da sociedade e das organizações reside justamente na multiplicidade de olhares e vivências (Chiavenato, 2021).

A inclusão, por sua vez, vai além da simples coexistência. Trata-se da criação de ambientes nos quais todos se sintam respeitados, valorizados e tenham acesso às mesmas oportunidades de participação e crescimento. No contexto organizacional, isso significa promover a equidade, romper barreiras históricas e garantir que as diferenças sejam reconhecidas como ativos que contribuem para o progresso coletivo.

A verdadeira inclusão exige o enfrentamento de preconceitos, o combate à discriminação e a promoção de diálogos permanentes. É moldar um futuro em que todas as vozes sejam respeitadas e possam contribuir significativamente para a construção de ambientes mais democráticos e inovadores.

Promover a diversidade e a inclusão não é apenas uma prática ética e estratégica, mas também um dever legal, de acordo com a Lei n.º 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias na contratação e manutenção do emprego.

☞ *Indicação de Podcast: "T1E1 - Diversidade, Equidade e Inclusão: por onde começar" | Ouça Mais Alto.* **OUÇA AQUI**

☞ *Indicação de TedX: "Diversidade, inclusão e vieses inconscientes | Cristina Kerr"* **ASSISTA AQUI**

☞ *Indicação de Filme: Um Senhor Estagiário (2025, Netflix)*

3.1 - IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

A promoção da diversidade e da inclusão, além de refletir um compromisso com a justiça social, gera uma série de benefícios tangíveis para as organizações e para a sociedade (Chiavenato, 2021). Esses benefícios se manifestam em diversas esferas do ambiente corporativo.

Benefícios organizacionais

☞ **Inovação e criatividade:**
A presença de diferentes experiências e visões de mundo amplia as possibilidades criativas, favorecendo soluções inovadoras e eficazes para os desafios organizacionais.

☞ **Desempenho aprimorado:**
Equipes diversas apresentam maior flexibilidade e capacidade de adaptação, o que se traduz em melhor desempenho e maior eficiência na resolução de problemas.

☞ **Atração e retenção de talentos:**
Profissionais buscam ambientes inclusivos, nos quais se sintam representados e respeitados. As organizações que promovem diversidade fortalecem seu poder de atração e reduzem índices de rotatividade.

☞ **Tomadas de decisão mais eficazes:**
A diversidade cognitiva favorece a consideração de múltiplos pontos de vista, ampliando o repertório para as tomadas de decisão mais completas, equilibradas e justas.

☞ **Cultura organizacional fortalecida:**
Ambientes inclusivos promovem o respeito mútuo, fortalecem o sentimento de pertencimento e consolidam uma cultura organizacional mais humana, colaborativa e coesa.

Benefícios sociais

☞ **Redução de desigualdade:**
A promoção da diversidade e inclusão contribui para a redução das disparidades sociais. Ao criar oportunidades equitativas no ambiente de trabalho, as organizações podem desempenhar um papel significativo na construção de sociedade mais justa.

☞ **Maior conscientização e tolerância:**
Ambientes diversos expõem os indivíduos a uma variedade de culturas, experiências e perspectivas. Isso promove a conscientização e o desenvolvimento da tolerância, contribuindo para uma sociedade mais empática e inclusiva.

☞ **Estímulo à diversidade cultural e racial:**
A inclusão de diferentes origens culturais e raciais nos ambientes corporativos não apenas promove oportunidades igualitárias, mas também fortalece e valoriza a pluralidade cultural e étnica na sociedade.

☞ **Empoderamento de grupos sub-representados:**
A inclusão ativa de grupos historicamente sub-representados promove o empoderamento dessas comunidades, oferecendo oportunidades de crescimento profissional e pessoal, com impactos positivos que se estendem a esferas sociais mais amplas.

☞ **Modelo para outras organizações:**
Organizações que lideram esforços em diversidade e inclusão tornam-se referências para outras organizações e setores, promovendo uma cultura de responsabilidade social corporativa e inspirando práticas similares.

3.2 - PRÁTICAS INCLUSIVAS NO PROCESSO SELETIVO

A construção de um processo seletivo mais inclusivo requer a implementação de estratégias voltadas à eliminação de preconceitos inconscientes. A seguir, destacam-se práticas que podem ser adotadas::

- **Conscientização e treinamento:** treinamentos sobre preconceitos inconscientes para recrutadores(as) e tomadores(as) de decisão..

CASE 3

Karla Campos
Gerente Regional de RH da Solar Coca Cola

Como a empresa tem garantido a aplicação de práticas inclusivas durante o processo seletivo, visando promover a diversidade no ambiente de trabalho?

"Valorizamos a diversidade e atuamos com responsabilidade social , promover a diversidade e a inclusão é um compromisso que se reflete desde o processo seletivo. Adotamos práticas como a revisão inclusiva de descrições de vagas, linguagem acessível e foco nas competências, além de parcerias com instituições que apoiam a empregabilidade de mulheres, pessoas com deficiência.

Também capacitamos nossos times de recrutamento com treinamentos sobre vieses inconscientes e inclusão, garantindo uma seleção mais justa e monitoramos constantemente os dados de diversidade para identificar oportunidades de melhoria e assegurar que o nosso ambiente de trabalho continue sendo justo, respeitoso e alinhado com os valores da nossa cultura organizacional."

- **Padronização de entrevistas:** utilização de roteiros com perguntas estruturadas, garantindo critérios uniformes de avaliação.

- **Diversificação dos painéis de entrevistas:** composição de bancas avaliadoras com pessoas de diferentes origens, vivências, conhecimentos, gêneros, idades e experiências, visando reduzir vieses e ampliar perspectivas.

- **Uso de avaliações objetivas:** adoção de métodos objetivos, como testes de habilidades e provas práticas, para complementar a análise subjetiva.

- **Avaliação de currículos sem identificação dos candidatos:** remoção de informações pessoais (nome, gênero, idade, entre outras) na etapa inicial da triagem curricular, visando reduzir preconceitos inconscientes.

- **Políticas de diversidade e inclusão:** implementação de políticas institucionais claras e documentadas, que orientem práticas inclusivas em todos os níveis do processo seletivo.

- **Feedback construtivo:** orientação contínua aos(às) recrutadores(as) para ampliar a percepção sobre os impactos dos preconceitos inconscientes e adotar estratégias para decisões mais justas e equitativas.

- **Monitoramento e análise de dados:** acompanhamento de dados demográficos dos(as) candidatos(as) ao longo do processo seletivo, como gênero, raça, idade e origem, para identificar possíveis desequilíbrios, avaliar a eficácia das práticas inclusivas adotadas e promover ajustes que garantam maior equidade na atração e seleção de talentos.

- **Engajamento com comunidades diversificadas:** estabelecimento de parcerias com coletivos de mulheres, instituições de apoio à população negra, associações LGBTQIAPN+, organizações de inclusão de pessoas com deficiência e iniciativas de reinserção de egressos do sistema prisional, a fim de ampliar o alcance das oportunidades e promover inclusão efetiva.

- **Mensagens inclusivas nas comunicações:** utilização de linguagem inclusiva em todas as etapas da comunicação do processo seletivo, desde anúncios de vagas até e-mails e peças institucionais.

- **Avaliação contínua e adaptação:** realização de revisões periódicas do processo de seleção, com base em feedbacks internos e externos, assegurando a atualização constante das estratégias inclusivas e sua efetividade.

4 - INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS

A Revolução 4.0, ou Indústria 4.0, refere-se à quarta revolução industrial, marcada pela integração de tecnologias digitais, automação avançada e ampla conectividade. Essa transformação impactou os processos industriais, os métodos de produção e a dinâmica das operações empresariais.

Tecnologias como Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT), big data, computação em nuvem, realidade aumentada, impressão 3D e robótica são pilares dessa revolução. Elas possibilitam ambientes de produção mais eficientes e adaptáveis, promovendo o conceito da "fábrica inteligente".

Na Indústria 4.0, os sistemas de produção interagem de forma autônoma, gerando dados estratégicos e permitindo decisões mais ágeis e precisas. Os impactos ultrapassam os limites da indústria, estendendo-se a setores, como comércio, saúde, logística e recrutamento.

No campo do recrutamento, essas tecnologias viabilizam a triagem automatizada de currículos, identificam padrões e habilidades rapidamente e otimizam o processo seletivo. Contudo, seu uso exige atenção especial a questões éticas e de privacidade, de modo a assegurar equidade, imparcialidade e transparência.

Indicação de Leitura: GABRIEL, Martha. Você, eu e os robôs: como se transformar no profissional digital do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

4.1 - INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AUTOMAÇÃO

A incorporação de tecnologia nos processos de seleção de talentos trouxe inovações, contribuindo para a eficiência e a mitigação de vieses nas contratações (Banov, 2020; Gabriel, 2021). Destacam-se os seguintes avanços:

- **Análise de dados e machine learning:** algoritmos analisam grandes volumes de dados e identificam padrões, fornecendo insights sobre competências técnicas e alinhamento cultural dos(as) candidatos(as).
- **Avaliações padronizadas online:** aplicação de testes específicos, que medem habilidades de forma objetiva.
- **Entrevistas virtuais com suporte de IA:** facilitam interações mais amplas com candidatos(as), otimizando o processo.
- **Feedback automatizado:** sistemas oferecem feedback instantâneo, promovendo transparência e comunicação.
- **Eliminação de vieses de linguagem:** uso de algoritmos para revisar descrições de vagas e currículos, ajustando a linguagem para torná-la mais neutra, clara e inclusiva.
- **Monitoramento de diversidade:** ferramentas que avaliam indicadores de diversidade ao longo do processo seletivo, auxiliando na construção de ambientes organizacionais mais representativos e inclusivos.

4.2 - FERRAMENTAS DE ANÁLISES DE DADOS

A análise de dados no recrutamento é essencial para avaliar a eficácia de todas as etapas do processo, desde a atração até a integração dos(as) profissionais (Banov, 2020). Métricas como tempo de contratação, taxa de retenção, desempenho de novos(as) colaboradores(as) e diversidade dos(as) candidatos(as) ajudam a identificar padrões, gargalos e oportunidades de melhoria. Essas informações permitem otimizar os canais de divulgação, aprimorar entrevistas e alinhar o recrutamento aos objetivos estratégicos da organização.

Entre as ferramentas recomendadas, destacam-se os Applicant Tracking Systems (ATS), que automatizam a triagem de currículos, extraem dados relevantes e geram relatórios em tempo real.

4.3 - A UTILIZAÇÃO ÉTICA DE TECNOLOGIAS

A incorporação de tecnologias ao recrutamento e seleção exige não apenas inovação, mas também um compromisso ético consistente com os princípios de inclusão, equidade e proteção de dados já discutidos neste guia. Nesta seção, esses princípios são retomados sob a ótica do uso responsável de ferramentas digitais, reforçando que sua aplicação deve respeitar os direitos dos(as) candidatos(as) e promover processos justos e transparentes.

A ética no uso de tecnologias, de acordo com Banov (2020) e Gabriel (2021), envolve:

- **Transparência no funcionamento das ferramentas, com comunicação clara aos(às) candidatos(as).**
- **Mitigação de vieses automatizados, garantindo decisões justas.**
- **Segurança e privacidade de dados pessoais, em conformidade com a LGPD.**
- **Supervisão humana em etapas críticas, evitando decisões inteiramente automatizadas.**
- **Avaliações periódicas da eficácia dos algoritmos para correção de distorções.**

Dessa forma, o uso ético da tecnologia reforça — e não substitui — o compromisso humano com processos seletivos mais justos e inclusivos.

4.4 - ADAPTAÇÕES CONTÍNUAS

Para acompanhar as constantes transformações tecnológicas no campo do recrutamento e seleção, é essencial adotar estratégias proativas de atualização e aprimoramento. A seguir, apresentam-se algumas sugestões para manter-se atualizado:

- **Leitura especializada:** acompanhar regularmente publicações em blogs, sites e revistas especializadas, que ofereçam insights atualizados sobre tendências em recrutamento, gestão de pessoas e tecnologia

- **Eventos e networking:** comparecer a conferências, feiras e fóruns especializados, além de manter uma rede ativa de contatos no LinkedIn para troca de experiências e informações com profissionais da área.

- **Cursos e certificações:** realizar cursos on-line específicos e buscar certificações em ferramentas tecnológicas aplicadas ao recrutamento e à gestão de talentos.

- **Webinars e podcasts:** consumir conteúdos acessíveis e atualizados, como webinars e podcasts, que trazem reflexões e boas práticas sobre tecnologia, inovação e gestão de pessoas.

- **Avaliação contínua e feedback:** revisar periodicamente as práticas internas, solicitar feedback de candidatos(as) e gestores(as) e realizar os ajustes necessários para incorporar tecnologias mais eficazes, éticas e alinhadas à cultura da organização.

5 - RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2021), a responsabilidade social refere-se ao compromisso das organizações em adotar ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade, ao mesmo tempo que busca alcançar seus próprios objetivos institucionais.

Trata-se de uma postura ética e estratégica que envolve decisões alinhadas aos princípios de ESG (Environmental, Social and Governance), incorporando aspectos ambientais, sociais e de governança como parte integrante de sua atuação responsável.

Nesse contexto, uma organização socialmente responsável, dentro da perspectiva ESG, deve:

- ☞ *Integrar objetivos sociais e ambientais ao planejamento estratégico, assegurando que suas ações sejam sustentáveis e gerem impactos positivos tanto na comunidade quanto no meio ambiente.*

- ☞ *Adotar normas e práticas de referência em seus programas sociais e ambientais, utilizando diretrizes de sustentabilidade e padrões éticos consolidados para fortalecer sua atuação responsável.*

- ☞ *Comunicar de forma transparente os avanços nas áreas social e ambiental, prestando contas a membros, parceiros e à sociedade sobre as ações realizadas e seus impactos no contexto do ESG.*

- ☞ *Experimentar diferentes métodos de avaliação de desempenho socioambiental, buscando constantemente aprimorar práticas que contribuam para o bem coletivo e para a redução da pegada ecológica.*

- ☞ *Avaliar os custos e o retorno de seus programas sociais e ambientais, considerando tanto os impactos financeiros como também os benefícios sociais e a contribuição para uma sociedade mais justa e sustentável.*

* Ao integrar esses princípios às práticas de responsabilidade social, a organização fortalece sua reputação e contribui para o desenvolvimento sustentável em longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

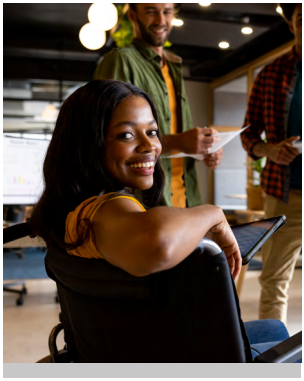
A gestão de talentos industriais em Mato Grosso exige, mais do que nunca, estratégias modernas e comprometidas com a excelência. Uma área de Recursos Humanos (RH) bem estruturada é parte vital na construção de organizações resilientes e competitivas em um mercado em constante transformação.

O IEL/MT, alinhado aos princípios do Sistema FIEMT, reitera sua missão de apoiar o desenvolvimento contínuo dos profissionais de RH, não apenas por meio de materiais de orientação, mas também com iniciativas práticas de formação, treinamento e suporte técnico às indústrias mato-grossenses.

Este guia é apenas um dos instrumentos que integram a visão de futuro promovida pelo Sistema FIEMT: uma indústria forte, inovadora e preparada para os novos desafios de gestão de pessoas, em consonância com as exigências legais e as tendências globais de mercado.

O fortalecimento da área de RH nas indústrias passa pelo investimento em práticas éticas, inclusivas e orientadas a resultados. Para isso, o IEL se mantém à disposição para construir, em parceria com os profissionais e empresas, soluções que promovam o crescimento sustentável e o protagonismo no cenário nacional.

Encorajamos os profissionais de RH a aplicarem as práticas aqui sugeridas e a buscarem o aperfeiçoamento contínuo. Com isso, fortaleceremos juntos o setor industrial de Mato Grosso, ampliando sua capacidade de inovação e gerando valor para toda a sociedade.



GLOSSÁRIO

ATS (Applicant Tracking System): sistema digital utilizado para rastrear, filtrar e gerenciar candidaturas.

Competências: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que determinam o desempenho eficaz em uma função.

Cultura organizacional: sistema de valores, crenças e comportamentos que definem o ambiente e a identidade de uma organização.

Diversidade: presença de diferentes identidades, culturas, gêneros e perspectivas no ambiente de trabalho.

Employer Branding: conjunto de práticas que fortalecem a imagem da organização como um bom lugar para trabalhar.

Entrevista comportamental: técnica de entrevista baseada na análise de comportamentos passados para prever o desempenho futuro, utilizando a metodologia STAR.

ESG (Environmental, Social, and Governance): práticas que envolvem responsabilidade ambiental, social e de governança nas organizações.

Feedback: retorno dado aos(às) candidatos(as) ou colaboradores(as) sobre seu desempenho ou sua participação em processos seletivos.

Fit cultural: alinhamento entre os valores e comportamentos do(a) candidato(a) e os da organização.

Indústria 4.0: quarta revolução industrial, marcada pela integração de tecnologias, como IA, IoT e automação inteligente nos processos produtivos.

Inclusão: ações que garantem que todas as pessoas sejam respeitadas, valorizadas e tenham oportunidades iguais dentro da organização.

Inteligência Artificial (IA): tecnologia que simula a capacidade humana de raciocínio para automatizar e otimizar processos, inclusive no recrutamento.

LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados): Lei n.º 13.709/2018, que regulamenta o uso de dados pessoais no Brasil.

Método STAR: acrônimo de Situação, Tarefa, Ação e Resultado, que se trata de uma estrutura usada para respostas em entrevistas comportamentais.

Recrutamento e Seleção (R&S): conjunto de ações que visam atrair, avaliar e contratar profissionais qualificados(as) para uma organização.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. Mapeamento de competências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597013573. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 15 jan. 2024.

BANOV, Marcia Regina. Recrutamento e seleção com foco na transformação digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597026115. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 15 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597027778. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 14 fev. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri (SP): Manole, 2016. 494p. ISBN 9788520437612.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: o capital humano das organizações: como atrair, aplicar, manter, desenvolver e monitorar este valioso tesouro organizacional. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597025170. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 18 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. (1 recurso online). (Recursos humanos). ISBN 9786559771196. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 18 jan. 2024.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597010015. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 13 fev. 2024.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2017. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597013320. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 15 fev. 2024.

GABRIEL, Martha. Você, eu e os robôs: como se transformar no profissional digital do futuro. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. (1 recurso online). ISBN 9788597028140. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br . Acesso em: 14 fev. 2024.

MADRUGA, Roberto. Employee experience, gestão de pessoas e cultura organizacional: a trilogia para atrair, engajar e desenvolver talentos. São Paulo: Atlas, 2021. E-book. (1 recurso online). ISBN 9786559770120. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 20 jan. 2024.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. Cultura organizacional e liderança. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. (1 recurso online). ISBN 9786559773626. Disponível em: integrada.minhabiblioteca.com.br. Acesso em: 15 jan. 2024.

PACHE, Marianna Perotto Biagi. Gerente de Recursos Humanos e Departamento Pessoal da empresa Emal Calcário e Mineração. Contribuição por meio de relato de experiência para o Guia de Boas Práticas em Recrutamento e Seleção. Cuiabá: Instituto Euvaldo Lodi – IEL/MT, 2025.

MACANHAM, Nadia. Diretora de Recursos Humanos da empresa Agrícola Alvorada. Contribuição por meio de relato de experiência para o Guia de Boas Práticas em Recrutamento e Seleção. Cuiabá: Instituto Euvaldo Lodi – IEL/MT, 2025.

CAMPOS, Karla. Gerente Regional de Recursos Humanos da empresa Solar Coca-Cola. Contribuição por meio de relato de experiência para o Guia de Boas Práticas em Recrutamento e Seleção. Cuiabá: Instituto Euvaldo Lodi – IEL/MT, 2025.

Expediente

Diretoria Regional IEL NR/MT
Silvio Cezar Pereira Rangel | Presidente do Sistema Fiemt

Superintendência FIEMT e IEL NR/MT
Fernanda Aparecida Campos Silva | Superintendente do IEL/MT

Gerência de Negócios IEL NR/MT
Bruna Almeida Siqueira de Faria | Gerente de Negócios do IEL/MT

Gerência de Marketing Sistema Fiemt
Dayanni Rossetto | Gerente Corporativa de Marketing e Vendas

Responsabilidade Técnica

Priscila Rosa da Silva | Coord. de Gestão Empresarial

Vanessa Manuela dos Santos | Analista de Recrutamento e Seleção

Juliana Caroline C. Godoi Aguiar | Analista de Recrutamento e Seleção

Maria Rita de Jesus Brito | Estagiária

IEL - Instituto Euvaldo Lodi Núcleo de Mato Grosso
Av. Historiador Rubens de Mendonça, 4193 - Centro Político Administrativo - Cuiabá-MT - CEP: 78049-940
0800 777 9737 ielmt.ind.br @ielmt