

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Clara Martins de Lucena Santafé Aguiar**

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
VIRTUAIS PARA GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES**

**Porto Alegre**

**2019**

**Clara Martins de Lucena Santafé Aguiar**

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
VIRTUAIS PARA GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder.

**Porto Alegre**

**2019**

**Clara Martins de Lucena Santafé Aguiar**

**POTENCIALIDADES E LIMITAÇÕES DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO  
VIRTUAIS PARA GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÕES DE TRABALHADORES**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito Final:

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

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Elaine Di Diego Antunes

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder (Orientadora)

## RESUMO

O presente estudo teve, como objetivo principal, a partir da perspectiva de pessoas que estão concorrendo ou já concorreram a uma vaga de emprego, identificar potencialidades e limitações de processos de recrutamento e seleção virtuais. Partindo-se do pressuposto de que o uso da tecnologia é inerente aos dias atuais e as organizações necessitam se manter atualizadas quanto a esta questão, a análise partiu de uma revisão de literatura relacionada a gestão estratégica de pessoas, recrutamento, seleção e ferramentas digitais. A metodologia envolveu a aplicação de questionário, com questões fechadas e uma questão aberta, ao qual responderam 118 sujeitos, objetivando identificar percepções quanto a potencialidades e limitações do emprego de técnicas de recrutamento e seleção virtuais. Os principais achados permitiram inferir que os sujeitos percebem que o recrutamento e seleção virtuais constituem uma realidade, mas que muitos preferem os processos seletivos presenciais aos virtuais, ainda que constatem confiabilidade e agilidade nos processos digitais. Além disso, tem-se como resultado da pesquisa, no que tange limitações, o fato da não utilização correta das ferramentas digitais, tanto por parte do recrutador quanto pelo candidato. Em relação às potencialidades, a pesquisa mostrou que existe uma relevância da utilização da tecnologia virtual para dinâmicas em grupos, gamificações e testes individuais, para avaliar os candidatos e reduzir custos dos processos de recrutamento e seleção.

**Palavras-chave:** Currículo Digital; Recrutamento Virtual; Seleção Virtual; Testes Virtuais; Vídeo-currículo.

## **ABSTRACT**

*The main goal of the present study is to identify potentialities and limitations of virtual recruitment and selection processes from the perspective of people who are competing or have already applied for a job vacancy. Assuming that the use of technology is inherent to the present day and organizations need to keep up to date on this issue, the analysis was based on a literature review related to strategic people management, recruitment, selection and digital tools. The methodology involved the application of a questionnaire, with closed questions and an open question, to which 118 subjects answered, aiming to identify perceptions regarding the potentialities and limitations of the use of virtual recruitment and selection techniques. The main findings allowed to infer that the subjects understand that virtual recruitment and selection processes are a reality, but that many prefer face-to-face or presential selection processes, even though they find reliability and agility in digital processes. The research results comprehends that a limitation is the fact that people do not use digital tools correctly and, as far as potentialities, the research showed that there is a cost reduction when used virtual tools such as selection tests and gamifications for recruitment.*

**Keywords:** *Currículo Digital; Virtual Recruitment; Virtual Seleção; Virtuous tests; Video-currículo.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Mapa da Região Metropolitana de Porto Alegre.....	28
Gráfico 01 – “Com qual gênero você se identifica” .....	31
Gráfico 02 – “Qual a sua faixa etária” .....	32
Gráfico 03 – “Qual a sua escolaridade” .....	32
Gráfico 04 – “Informações disponíveis sobre a empresa no site da organização” .....	33
Gráfico 05 – “Informações disponíveis sobre a empresa nas redes sociais da organização” ...	34
Gráfico 06 – “Informações disponíveis sobre a empresa em sites especializados” .....	34
Gráfico 07 – “O fato de a empresa ter optado por processos de recrutamento e seleção digitais teve/tem relevância para sua participação no processo seletivo” .....	36
Figura 02 – Questionário .....	49
Figura 03 – Questionário 02 .....	50
Figura 04 – Questionário 03 .....	51
Figura 05 – Questionário 04 .....	52
Figura 06 – Questionário 05 .....	53
Figura 07 – Questionário 06 .....	54
Figura 08 – Questionário 07 .....	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – “Quais foram as etapas do último processo de recrutamento e seleção que você participou/está participando?” .....	37
Quadro 02 – “Para cada uma das sugestões a seguir, responda com a opção que melhor representa sua percepção a respeito” .....	39

## LISTA DE SIGLAS

ABRH	Associação Brasileira de Recursos Hum
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
GP	Gestão de Pessoas
IA	Inteligência Artificial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IVR	<i>Interactive Voice Response</i>
PLN	Processamento de Linguagem Natural
RH	Recursos Humanos
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação



## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS.....	13
1.1.1 Objetivo geral .....	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA E DIGITAL.....	14
2.2 O SUBSISTEMA RECRUTAMENTO.....	16
2.3 O SUBSISTEMA SELEÇÃO .....	17
2.4 FERRAMENTAS E RECURSOS UTILIZADOS EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIRTUAIS .....	19
2.4.1 Página <i>Web</i> e <i>Sites</i> Especializados nos processos de <i>e-recrutamento</i> .....	19
2.4.2 A inteligência artificial nos processos de <i>e-recrutamento</i> .....	22
2.4.3 Redes sociais e recrutamento.....	23
2.4.4 <i>Employer Branding</i> .....	25
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>27</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	27
3.3 COLETA DE DADOS A .....	29
3.4 ANÁLISE DE DADOS .....	30
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.1 RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO.....	31
4.2 INFORMAÇÕES ON-LINE E A PERSPECTIVA DO SUJEITO.....	33
4.3 PROCESSO SELETIVO QUE OS SUJEITOS JÁ PARTICIPARAM .....	36
4.4 PROCESSOS SELETIVOS NA PERSPECTIVA DO SUJEITO.....	38

4.5 POTENCIAL DOS PROCESSOS SELETIVOS NA PERSPECTIVA DO SUJEITO .....	41
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>44</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>48</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A área de Gestão de Pessoas está sendo inovada, com implementos de ferramentas tecnológicas, em conexão direta com o mundo digital. Em se tratando de recrutamento e de seleção, isto não é diferente.

No cenário atual das organizações, especialmente das organizações privadas, a utilização de TICs (tecnologias de informação e comunicação) pode apresentar resultados positivos, que se traduzem numa vantagem competitiva (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006).

O relatório *Panorama RH Brasil de 2018* (HR ROCKS, 2018) apresenta que apenas 15% das empresas consideram alta a utilização de tecnologia em seus RHs, mas que 91% dos respondentes desta pesquisa consideram o uso de tecnologia um aspecto fundamental para que a área de RH (recursos humanos, ou, atualmente, Gestão de Pessoas) se torne cada vez mais estratégica dentro da empresa e para que tenha participação efetiva nas decisões da mesma.

Os processos das atividades de RH que foram mais destacados pela utilização de tecnologia foram processos de rotinas de departamento pessoal e de recrutamento e seleção, sendo *Linkedin* (72%) e *sites* de recrutamento (70%) os meios de divulgação de vaga mais optados pelos gestores da área de recursos humanos. Sobre estes processos mais especificamente, o mesmo relatório apresenta que 51% das empresas pesquisadas utiliza *softwares* especializados de terceiros em seus processos de recrutamento e seleção e 59% possuem pelo menos uma página *web*, contendo algum tipo de informação sobre vagas na empresa. Como principais desafios para os processos de recrutamento e seleção, as empresas citam o tempo e esforço demandado para triagem de currículos (30%) e a atração de poucos talentos adequados pelos meios tradicionais (30%).

Processos de recrutamento e seleção virtuais podem apresentar vantagens como, por exemplo: demandar menos tempo na procura dos candidatos, menos custos e maior rapidez para encontrar candidatos. Além disso, no momento em que as informações da vaga forem divulgadas, estas permanecem 24 horas por dia disponíveis para os candidatos saberem mais da empresa e da seleção, o que leva a um maior alcance de candidatos, sem limitações geográficas. Por outro lado, também podem ter desvantagens, como o não atingimento de candidatos que não estão com acesso à *web* e a não valorização do mercado onde a empresa está inserida (TURBAN; MCLEAN; WETHERBE, 2004).

Destacando-se recrutamento e seleção, então, como processos fundamentais para a Gestão de Pessoas, considerou-se a seguinte questão/problema de pesquisa:

***Quais as potencialidades e limitações que podem ser identificadas nos processos de recrutamento e seleção virtuais de empresas na percepção de candidatos que já passaram por processos seletivos?***

Assim, o trabalho teve por finalidade mostrar como são percebidos, em termos de potencialidades e limitações, os processos de recrutamento e seleção virtuais na perspectiva de candidatos que já passaram por processos seletivos. Indiretamente, foi possível tangenciar as seguintes questões, dentre outras: O quanto o *employer branding* (envolvimento do empregado com a “marca”) interfere no processo virtual de recrutamento e seleção? Os *softwares* utilizados para o recrutamento e seleção são considerados confiáveis? As pessoas estão preparadas para a participação nestes processos?

Partiu-se da escolha de um público respondente amplo, sem restrições por profissão, idade ou renda. Os respondentes deveriam apenas já ter passado por processos seletivos. Isto porque, com os resultados da pesquisa, acredita-se que seja possível identificar os pontos positivos e negativos do recrutamento e seleção virtuais.

A pesquisa procurou apontar implicações tanto para reflexão acadêmica, quanto para análise das práticas de Gestão de Pessoas. Na reflexão acadêmica, o estudo é considerado importante porque analisou estudos anteriores relacionados ao tema, incentivando a atualização de conceitos e verificando se algo emergente do estudo poderia ser apresentado como contribuição teórica, ainda que menor, ao campo. Já no sentido prático, o estudo possibilita o incentivo para que práticas de Gestão de Pessoas em organizações, especialmente práticas de recrutamento e seleção, sejam reavaliadas e modernizadas, esperando que os resultados possam fornecer subsídios para o aperfeiçoamento da escolha das ferramentas de recrutamento e seleção utilizadas, o redesenho do fluxo dos processos e a promoção da sensibilização das pessoas com relação ao uso das tecnologias de informação e comunicação nas atividades inerentes a recrutamento e seleção. Assim, este estudo apresenta, além desta introdução e dos objetivos do estudo, o referencial teórico adotado, os procedimentos metodológicos, os resultados da análise e as considerações finais.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Identificar potencialidades e limitações nos processos de recrutamento e seleção virtuais de empresas, através da percepção de candidatos que já passaram por processos seletivos.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar aspectos positivos e negativos relacionados aos processos de recrutamento e seleção virtuais dos quais os candidatos participaram;
- b) Caracterizar a relevância de recursos utilizados em processos de recrutamento e seleção virtuais;
- c) Apresentar pontos de comparação entre processos seletivos presenciais e virtuais, totais ou parciais;
- d) Identificar potenciais usos não explorados em processos seletivos *on-line*.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os processos de recrutamento e seleção virtuais envolvem inúmeros fatores, aqui contextualizados. Primeiramente, parte-se da Gestão de Pessoas estratégica, abordando o ambiente macro e a relação com a Gestão de Pessoas digital e, depois, são abordados teoricamente os processos de recrutamento e seleção. Por fim, são caracterizadas as ferramentas e recursos que vêm sendo utilizados em recrutamento e seleção virtuais.

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS ESTRATÉGICA E DIGITAL

A área de Gestão de Pessoas (GP) na empresa é fundamental, pois estuda e desenvolve processos que agregam valor para o funcionário e para a empresa. Segundo Marras (2011), esta área começou a tomar forma em 1906, com a necessidade de alguém ser responsável por contabilizar as entradas e saídas, os pagamentos, e outros registros dos trabalhadores da empresa.

Já em 1945, surgem os primeiros estudos sobre liderança, colaboração no trabalho e motivação humana, levando a área de GP a sair do foco apenas operacional para um foco mais tático da gestão.

Atualmente, a Gestão de Pessoas pode ser também denominada gestão de talentos, gestão de capital humano, setor de gente, departamento pessoal, RH, etc, sendo uma área focada, principalmente, em práticas de seleção de pessoas, remuneração e treinamento. Com as novas configurações tecnológicas, sociais, econômicas e mercadológicas do mundo contemporâneo, a área passa a ter, cada vez mais, direcionamento para as práticas estratégicas da empresa (SILVEIRA; DE MAESTRO FILHO, 2013).

Corroborando isto, Marras (2011) ao citar Albuquerque (1988), menciona que a fase estratégica de Gestão de Pessoas está atrelada ao planejamento estratégico central das organizações e, hoje, em termos de alavancagem organizacional, o cargo de gestor de recursos humanos é reconhecido como diretoria em nível estratégico. Marras (2011) ainda complementa que a Gestão de Pessoas estratégica tem como objetivo participar e assessorar na formação das macro diretrizes da empresa, de modo a alterar os perfis dos resultados da empresa, adicionando valor, através do capital humano existente na organização.

O relatório *Panorama RH Brasil de 2018* (HR ROCKS, 2018) mostra que 61% dos gestores de RH respondentes da pesquisa nacional concordam que o RH participa

efetivamente das decisões estratégicas da empresa. Em 64% das empresas, o RH se reporta diretamente para o CEO (*Chief Executive Officer*) e, em 62%, o CEO se envolve e apoia iniciativas de RH. Percebe-se que cada vez mais profissionais da área de Gestão de Pessoas têm participado das decisões dentro da empresa, como parceiros do negócio.

Assim, uma empresa que investe em capital humano, em uma gestão estratégica, percebe resultados positivos, pois incita a satisfação, a motivação e a produtividade dos funcionários. É importante, também, que exista uma relação próxima entre as expectativas dos funcionários e as da empresa.

O digital é, nos dias de hoje, uma plataforma básica de suporte às aplicações de recursos humanos que se traduzem em vantagens competitivas. A partir dele, existe uma maior difusão de informação, manutenção da colaboração, acesso a aplicações e criação de relações de trabalho. Além disso, um RH digital pode oferecer aos seus colaboradores facilidades na comunicação e, aos gestores, acesso às estatísticas e dados personalizados, auxiliando-os na gestão como um todo, seja definindo planos de recrutamento, seja simulando projeções salariais (NAKAYAMA; PILLA; BINOTTO, 2006).

Benner (2018) traz a gestão da informação e do conhecimento, a aquisição de talentos (o recrutador cognitivo), jornada e local de trabalho flexíveis, análise de dados e indicadores de desempenho como sendo tendências da transformação nas organizações, no contexto da aproximação do RH com a tecnologia. Com a evolução tecnológica, apenas o domínio dos processos burocráticos não é mais suficiente. É necessário, como elemento fundamental, dominar os processos digitais.

Vale ressaltar que, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), mencionados no texto de Lima e Rabelo (2018), em seis anos, o número de brasileiros com acesso à *internet* aumentou em 143,8%, o que significa que quase metade da população brasileira possui alguma forma de conectividade com a rede, seja em *lan houses*, através de celulares, *laptops*, computadores pessoais ou *tablets*.

Ivancevich (2008) afirma que a *internet* revolucionou processos de recrutamento e seleção, oferecendo uma grande possibilidade de busca de emprego, permitindo que tais processos ocorram em qualquer lugar do mundo e junto a um número considerável de empresas, visto que depende apenas de um profissional, com um computador e um provedor.

Assim, gradualmente, a área de RH se aproxima da área de TI, requerendo que seus processos sejam revistos e integrados na era digital, num contexto em que as empresas esperam por profissionais mais ágeis, flexíveis, com mentalidade jovem e, principalmente, que captem o modo digital de gerir o negócio (DELOITTE, 2019).

De acordo com Teixeira e Zaccarelli (2010), as empresas, hoje, estão adotando no seu próprio *site* a colocação de um banco de currículos, uma ferramenta tecnológica, ou adotando *sites* especializados em recrutamento e seleção.

## 2.2 O SUBSISTEMA RECRUTAMENTO

Teixeira e Zaccarelli (2010) a necessidade de ter um planejamento de recursos humanos, e que o processo de captação de pessoas compreende as etapas de definição estratégica do perfil, decisão de recrutar, externa ou internamente, planejamento de onde encontrar e a escolha do meio e o processo de divulgação, sendo estes, portanto, processos muito relevantes.

O recrutamento de pessoas, conforme Marras (2011), como já ressaltado, é um subsistema da área de Gestão de Pessoas estratégica nas empresas. Ele acontece quando existe rotatividade de empregados que foram desligados ou que se desligaram em um determinado período de tempo, quando há um aumento de quadro planejado (por exemplo, quando há uma criação de uma nova área) ou, ainda, quando há um aumento do quadro circunstancial (por exemplo, devido a mudanças repentinas no mercado).

Para Teixeira e Zaccarelli (2010), existe um processo estratégico a ser seguido para recrutar novos funcionários: primeiro, deve-se dimensionar quantas pessoas serão necessárias à empresa; segundo, é preciso saber quando começa o processo de captação de pessoas e quem o executará.

O terceiro passo é definir, estrategicamente, o perfil procurado. É interessante identificar que capacidades, atitudes, valores, conhecimentos e experiências a empresa busca em um novo colaborador.

No quarto passo, a empresa deve se questionar se o recrutamento será interno, externo ou misto. Interno é quando se busca dentro da empresa o candidato mais adequado, sugerindo uma valorização do que a empresa já dispõe de capital humano, indicando um clima saudável de progresso profissional.

Para Ferreira e Vargas (2014), o recrutamento interno é o recurso mais coerente, pois é uma fonte de recrutamento mais imediata e menos custosa, pelo fato de não gastar financeiramente com agências de empregos, anúncios, honorários, bem como porque o recrutador já possui informações mais precisas acerca dos candidatos, pois se conhece o desempenho anterior, devido aos trabalhos realizados na mesma empresa. Já o recrutamento



externo se faz necessário quando dentro da empresa não se tem o perfil desejado ou quando se há dúvidas de que existem candidatos externos mais adequados à vaga.

Neste sentido, os recrutamentos internos e externos podem se complementar e podem inclusive estar acontecendo ao mesmo tempo, o que se denomina recrutamento misto. Segundo Ferreira e Vargas (2014), as organizações, na prática, não empregam somente um processo de recrutamento e seleção. O recrutamento dependerá da vaga ofertada e da competição profissional do mercado.

O quinto passo é escolher as técnicas de recrutamento, obtendo informações sobre onde os candidatos podem ser encontrados com mais facilidade: banco de dados, indicações, cartazes, agências de emprego, jornais, *sites* de recrutamento, revistas, por exemplo.

É importante, também, que o tipo de anúncio seja condizente com o tipo de perfil procurado. O anúncio é visto como uma forma de atração de talentos, que consiste em um processo de sedução e competição entre processos seletivos de diferentes empresas, na busca pelos melhores candidatos existentes no mercado de trabalho. Neste aspecto, cabe destaque à estratégia de *employer branding*, focada no desenvolvimento da imagem da organização como empregadora potencial (BACKHAUS; TIKOO, 2004).

Corroborando, segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003), o fato de anunciar tem vantagens de atingir um público amplo e específico: em jornais, revistas de uma específica categoria para um grupo específico de leitores. Anúncios bem escritos destacam os principais aspectos positivos da posição, ao mesmo tempo em que mostram como a empresa procede diante das necessidades do cargo e da carreira dos candidatos.

No Brasil, uma pesquisa recente constatou que apenas 14% das empresas pesquisadas têm o preenchimento da vaga anunciada no prazo estipulado pela mesma, tendo como principal desafio a triagem de currículos (HR ROCKS, 2018). Este dado leva a inferir que o recrutamento de pessoal precisa ser um processo cada vez mais planejado, pois, caso contrário, poderá resultar em desperdício de esforços, tempo e dinheiro.

### 2.3 O SUBSISTEMA SELEÇÃO

A seleção do candidato é uma atividade pós-recrutamento, que tem por finalidade escolher, entre vários, os melhores candidatos ao emprego.

Espíndola (2018) argumenta que as falhas em um processo de seleção podem acarretar problemas como absenteísmo, *turnover*, frustrações e falta de produtividade, além de gerar custos desnecessários com demissões.

“Na prática, a seleção é um exercício de previsão do desempenho futuro dos candidatos do cargo” (SOBRAL; PECI, 2011, p. 337).

“Escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta prejuízos iguais, ou até maiores do que não escolher nenhum profissional” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 214).

Para Teixeira e Zaccarelli (2010), a seleção pode ser algo bem subjetivo, uma vez que são pessoas selecionando pessoas. Independentemente de elementos passíveis de serem verificados, existe a parte da intuição do selecionador.

Marras (2011) diz que processos seletivos se baseiam, fundamentalmente, na comparação entre a exigência do cargo, que são as características exigidas pela empresa para desempenhar a função, e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o candidato dispõe.

Ele relata, também, que o selecionador deve coletar dados pessoais (idade, estado civil, perfil psicológico), profissionais (perfil das empresas anteriores, cargos ocupados, estabilidade), educacionais (nível de formação, idiomas, cultura geral) e sociais (clubes que frequenta, *hobbies*, amigos) do candidato. Dentre os métodos para isto, há, por exemplo, entrevistas e testes de aptidão e de personalidade, embora, atualmente, o acesso a redes sociais de candidatos e a inteligência virtual envolva um novo e polêmico elemento de análise de perfis.

Para a seleção, a primeira etapa é analisar o currículo, sendo necessário um planejamento de classificação de acordo com os pré-requisitos para o preenchimento da vaga. Após isto, tem-se a etapa das entrevistas, que podem ser em grupo ou individuais (face a face, por telefone ou pela *internet*).

Segundo França (2007), as entrevistas são utilizadas em vários momentos, durante o processo seletivo, e cada uma tem um objetivo diferente. Por exemplo, as entrevistas de triagem servem para ver aspectos mais evidentes, que são determinantes para ocupação do cargo, como biotipo, dados demográficos, horários, interesses pessoais, desenvoltura, comunicação, dentre outros. As entrevistas em profundidade servem para aprofundar-se sobre os dados do candidato e devem ser realizadas contendo questões semiestruturadas, apresentadas no decorrer do diálogo entre entrevistador e entrevistado. É importante que as respostas do candidato em análise sejam avaliadas de acordo com a clareza, concisão de resposta, coerência (com outras respostas e currículo) e linguagem corporal.

Existem, também, as provas de conhecimento, que visam avaliar o grau de cultura geral do candidato, que pode se dar através de uma prova de redação para verificar a escrita,

de uma prova de matemática, de acordo com a escolaridade exigida para o cargo e de uma prova específica da área de atuação. Além disso, pode-se fazer testes psicológicos, que são verificações sistematizadas, no sentido de medir uma aptidão, estabilidade emocional e traço de personalidade (FRANÇA, 2007).

## 2.4 FERRAMENTAS E RECURSOS UTILIZADOS EM PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIRTUAIS

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), a tecnologia avança, a cada dia, nos processos de recrutamento e seleção e a *internet* traz novas ferramentas e oportunidades - ou plataformas *on-line*.

As ferramentas virtuais aplicadas a processos de recrutamento podem ser denominadas de *e-recrutamento* e são utilizadas tanto pelo empregador quanto pelos candidatos, sendo de fácil aplicabilidade. Para Lima e Rabelo (2018), *e-recrutamento* é um processo que visa atrair pessoas para uma organização, através da *internet*, que se constitui em uma ferramenta de crescimento tecnológico, com um elo de ligação de alto potencial entre as empresas e os candidatos às vagas de emprego.

### 2.4.1 Página Web e Sites Especializados nos processos de *e-recrutamento*

A empresa pode criar uma página *web* no *site* já existente da organização e, por lá, pode divulgar as oportunidades de trabalho, fornecendo informações e o *e-mail* de contato que o candidato deverá enviar o seu currículo (POMBINHO, 2016).

Além disso, a empresa pode fazer testes e entrevistas em sua própria página *web*, de processo seletivo. A empresa NIKE é uma demonstração disso: a empresa utiliza entrevistas assistidas por computadores por um sistema chamado *Interactive Voice Response (IVR)*, equipamento que fornece serviços automáticos, como de respostas para os clientes que ligam com dúvidas, que pode, ou não, ter inteligência artificial/cognitiva. Nesse caso, essa tecnologia foi utilizada para eliminar candidatos, ou seja, de 6 mil pessoas que responderam ao anúncio para o preenchimento de 250 vagas, apenas 2.500 mil passaram para a próxima fase. Isto porque, ou os candidatos não estavam disponíveis no momento da ligação ou não preenchiam os requisitos da vaga (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

É interessante ressaltar que, na medida em que os candidatos completavam a entrevista feita pelo computador, uma impressora imprimia as respostas e o sistema marcava as áreas

que precisavam ser comprovadas posteriormente, assim como as áreas que indicavam pontos fortes. Isso ajudava os entrevistados a identificar comportamentos indesejáveis e também a objetivar e ajudar a desenvolver questões personalizadas para os candidatos, em relação à segunda etapa do processo seletivo, pessoalmente (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003).

Outro meio de recrutamento via ferramenta virtual é através de *sites* especializados, nos quais a organização está cadastrada e mantém vínculo, muitas vezes, pagando por divulgação de vaga aberta ou tendo uma assinatura de plano mensal ou anual.

Cassiano, Lima e Zuppani (2016) denominam estes recursos como *job boards*: sistemas de recrutamento e seleção, a partir de fornecedores externos, que possibilitam a divulgação de posições organizacionais para um grande público, com baixo custo e amplo acesso a currículos em banco de dados. São exemplos de *job boards* no Brasil: *Vagas.com*, *InfoJobs* e *Catho*.

Geralmente, os currículos são organizados por um *software*, desenvolvido por especialistas em recursos humanos. Os dados são classificados conforme o perfil solicitado para a vaga pela empresa contratante. O sistema da empresa recebe as informações e realiza uma pré-seleção dos currículos por palavra-chave, separando cada candidato de acordo com a área pretendida (ARAÚJO; RAMOS, 2002).

Os anunciantes/empresas têm acesso ao *ranking* de candidatos por meio da própria *internet*, usando uma senha exclusiva de segurança. Com a sequência de currículos ordenada, segundo os requisitos pedidos, podem selecionar os candidatos para as entrevistas. Os currículos ficam armazenados para uso exclusivo da empresa, mas podem ser constantemente atualizados pelos próprios candidatos, permanecendo válidos. Os candidatos também podem pagar uma mensalidade nestes *sites* de recrutamento e seleção, dando a eles maior visibilidade das vagas e poder de participar mais ativamente dos processos (ARAÚJO; RAMOS, 2002).

Peretti (2007) afirma que o surgimento dessas ferramentas *on-line* é um dos avanços mais importantes e úteis na área de domínio de Gestão de Pessoas. Assim, constituiriam vantagens do recrutamento *on-line*: atingir populações distintas daquelas que se atingem com os meios tradicionais, segmentar e selecionar os candidatos através de pesquisa específica e consumir menos tempo filtrando currículo e arquivando currículos. Além disso, o recrutamento digital permite que as vagas sejam melhor gerenciadas, pois estão em um ambiente virtual, no qual podem ser modificadas, excluídas e renovadas (REACHR, 2016).

O *e-recrutamento* também pode oferecer constantes informações aos candidatos no que se refere às oportunidades de trabalho advindas de diferentes áreas e organizações. O recrutamento tradicional é frequentemente publicado em anúncios de jornais e revistas que exigem números limitados de caracteres ou informações. Neste sentido, o recrutamento *on-line* pode ser considerado uma fonte de clareza e ainda uma forma dinâmica, pois pode-se divulgar links que direcionam os candidatos a conteúdos relevantes sobre a organização (LIMA; RABELO, 2018, p. 06).

Uma pesquisa feita pela *Employee Management Association*, mencionada no texto de autoria de Bohlander, Snell e Sherman (2003), afirma que o custo por contratação via *websites*, nos Estados Unidos, é cerca de dez (10) vezes menos do que o custo com a contratação com uso de mídia impressa. Estima-se que, já em 2003, existiam mais de dois mil e quinhentos *websites* com anúncios de emprego e mais de 1,5 milhões de currículos *on-line*.

Rodrigues (2014) afirma que a prática de cadastros de currículos informatizados colabora com a sustentabilidade, pois exclui a necessidade de currículos impressos em papéis. Além disso, argumenta que o recrutamento virtual pode alcançar candidatos que já estão empregados, mas estão dispostos a trocar de emprego, havendo condições de trabalho mais atrativas.

Lemes e Weschenfelder (2015), Pombinho (2016), Turban, McClean e Wetherbe (2004) e Nakayama, Garziera e Binotto (2006) constataam algumas possíveis limitações a respeito dos processos de recrutamento e seleção virtuais:

- O recrutador tem dificuldade em atingir determinados grupos de candidatos, a exemplo dos cargos em níveis mais operacionais, como: serviços gerais, auxiliar de produção, porteiro, entre outros, que não tenham acesso à *internet* com facilidade;
- O recrutador deve ter *feeling* para verificar rapidamente os bons candidatos, pois as informações que estes têm sobre eles, várias outras empresas também têm acesso;
- O recrutador não tem um relacionamento inicial com o candidato e, portanto, não o conhece a fundo, tornando o recrutamento impessoal;
- O recrutador deve saber utilizar a *internet* e as ferramentas do *site* para melhor filtrar os candidatos, caso contrário, serão muitos currículos e excesso de candidatos;
- O recrutador deve ter consciência de que nem sempre o currículo do candidato nestes *sites* de recrutamento e seleção estará atualizado.

#### 2.4.2 A inteligência artificial nos processos de *e-recrutamento*

A inteligência artificial (IA), que é um sistema que, através de símbolos computacionais, constrói dispositivos que simulam a capacidade do ser humano de pensar, de resolver problemas, além de absorver, analisar e organizar dados, de forma a entender e identificar padrões e reações, de forma racional, está presente nos processos de *e-recrutamento*. Esse sistema é utilizado como um mecanismo de análise de dados para promover maior eficiência na tomada de decisões, a partir da coleta e do cruzamento de informações de currículos *on-line*. Conforme Cossetti (2017):

Os três aspectos que regem a inteligência artificial são:

- *Machine learning*: ao invés de programar regras para uma máquina e esperar o resultado, através do *machine learning*, a máquina aprende essas regras por conta própria a partir dos dados, chegando ao resultado de forma autônoma.
- *Deep Learning*: é o aprendizado profundo, no qual se utiliza algoritmos complexos para “imitar a rede neural do cérebro humano” e aprender uma área do conhecimento com pouca ou sem supervisão.
- Processamento de Linguagem Natural: Esse processamento utiliza as técnicas de *machine learning* para encontrar padrões em grandes conjuntos de dados puros e reconhecer a linguagem natural. Assim, um dos exemplos de aplicação do PLN é a análise de sentimentos.

Segundo a Deloitte (2019), cerca de 33% das empresas, no Brasil, já utilizam algum tipo de IA na Gestão de Pessoas, sendo que destas, 17% utilizam IA em recrutamento e seleção, através de plataformas, nas quais disponibilizam oportunidades de emprego para que os interessados possam aplicar. Pode-se dizer que é como se fossem os *sites* mencionados no subtítulo acima. Porém, com o refinamento da tecnologia da informação e inteligência artificial, que leva ao um recrutamento mais rápido e uma seleção mais eficiente (CRIVELLARO, 2018).

“Sistemas de Inteligência Artificial não levam em consideração nenhum tipo de preconceito na hora de realizar a seleção de pessoas, utilizando apenas as suas habilidades como orientação” (TD, 2018).

A Associação Brasileira de Recursos Humanos ABRH (2019) argumenta que a IA pode trazer o aumento da automação de processos, a redução de custos operacionais, a execução de atividades com mais facilidade e segurança, o contato personalizado e imediato com os concorrentes, bem como melhores experiências dos candidatos aos cargos em aberto.

Entretanto, a ABRH menciona que a inteligência emocional ainda é uma das peças principais para lidar com o ser humano e suas complexidades.

A Kenoby (2017) também corrobora com esta afirmação, ao afirmar que a inteligência emocional ainda é tão valiosa quanto a artificial no recrutamento e seleção de pessoas e que nenhuma máquina é capaz de explicar as complexidades da emoção e do comportamento humano. A maior automação no processo contribui com avanços, no sentido de eliminar contratações feitas por opinião pessoal do recrutador ou, até mesmo, achismos e adivinhações.

De acordo com a Negócios (2018), os *sites*/plataformas podem utilizar a IA de diversas formas e níveis. Primeiramente, coletam o perfil dos candidatos pelas empresas clientes, incluindo qualidades e características esperadas. Depois, o recrutador virtual irá separar os candidatos que se encaixem nos pré-requisitos da vaga. O candidato, assim, pode gravar seu depoimento em vídeo e a IA analisará os discursos interessados nas vagas e indicará as pessoas mais adequadas. Outras possibilidades em que o candidato pode passar são por testes de habilidades feitos *on-line*, sendo que o sistema poderá determinar perguntas que são mais adequadas para avaliar cada candidato. Lembrando que o sistema pode analisar dados históricos e, com isso, aprende com seu próprio comportamento.

São exemplos de *sites*/aplicativos que utilizam IA: *JobConvo*, *Gupy*, *Talentix*, *Reachr* e *Connekt*. Todos esses acreditam que a inteligência artificial ainda tem muito a se desenvolver na área de recrutamento e seleção. No *site* da *Gupy*, é mencionado que o próximo passo é o reconhecimento facial, através do qual será possível registrar e determinar a emoção das expressões faciais, gerando *insights* para entrevistas de triagem.

Além disso, essas plataformas metrificam os principais indicadores do processo seletivo, trazendo motivos de rejeição e também segmentação por recrutador, gestor e áreas de negócio.

#### 2.4.3 Redes sociais e recrutamento

Ainda na perspectiva dos processos de recrutamento e seleção virtuais, o auxílio das redes sociais virtuais é fortemente considerado. Pombinho (2016) traz o que são redes sociais: um conjunto de participantes autônomos unindo ideias e recursos em torno de valores e interesses compartilhados, de onde se conclui que os grupos sociais estejam permanente conectados. Rede social é, também, um sistema que permite a construção de uma *persona*, através de um perfil.

Cassiano, Lima e Zuppani (2016) e Pombinho (2016) elencam as principais redes sociais em uso atualmente: *podcasts, blogs, vlogs, Youtube, Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram*. Nestas redes, é possível manter contato com amigos, colegas, profissionais, clientes, consumidores, além de estabelecer um diálogo com possíveis candidatos, futuros colaboradores e empregados.

Na pesquisa realizada com 45 participantes, publicada pela revista Navus (2016), 35,6% dos profissionais recrutadores utilizam redes sociais, 6,8% raramente ou nunca as utilizam para fins profissionais. É ressaltado que acredita-se que a opção por sempre utilizar redes sociais em processos seletivos está relacionada ao perfil do candidato buscado: profissionais da alta e média gerência dos níveis técnico, operacional e gerencial são acessíveis por meio desse tipo de ferramenta. Já no que se refere aos profissionais temporários, terceirizados e operacionais, raramente existe uma relação entre redes sociais e contratação (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016).

Em outro estudo, realizado junto a 18 profissionais que atuam no setor de recrutamento e seleção, foi observado que as empresas estão utilizando as redes sociais para fins estratégicos: “as redes sociais podem oferecer informações exclusivas, não encontradas em outros métodos de seleção” (LEMES; WESCHENFELDER, 2015, p. 28).

Ainda em relação à questão das redes sociais, em pesquisa realizada junto a concluintes do curso de administração da UFRN, verificou-se que todos os entrevistados informaram utilizar o meio digital para divulgar informações e, ainda, afirmaram ter consciência de que podem ser avaliados pelas empresas conforme o conteúdo que publicam em suas redes, o que corrobora a importância do meio digital nos processos de recrutamento e seleção (NETO et al., 2015).

Segundo Gaia (2016), existem duas questões importantíssimas para serem levadas em conta quando se trata de redes sociais. A primeira é sobre privacidade, através da qual o autor afirma que a utilização das informações de perfil *on-line* dos candidatos não é considerada invasão, tampouco violação, desde que se revele que estas informações foram utilizadas como parte da decisão do recrutamento. Além disso, vale ressaltar que os candidatos que quiserem se manter *off* das redes sociais podem e têm total direito de salvaguardarem-se, através das configurações de privacidade, ferramentas de bloqueio e monitorização das postagens que o envolvem.

A segunda questão é sobre as informações encontradas, que podem ser exageradas ou falsas. Tal elemento pode ser derivado de decisões tomadas erroneamente, por parte das empresas. Tanto pelo fato de que o candidato sabe que pode ser analisado pelo recrutador e



quer aparentar uma *persona* específica, quanto pelo fato de existirem candidatos que não se importam com o que postam nas redes sociais, mas são ótimos profissionalmente. A rede social é um compartilhamento de conexões e geração de capital social (GAIA, 2016).

#### 2.4.4 *Employer Branding*

Araújo e Ramos (2002) acreditam que os recrutadores devem ser criativos, flexíveis e “marketeiros”. Isto porque eles devem “vender” a empresa como um lugar bacana de se trabalhar, que atraia os melhores candidatos para a(s) vaga(s). Como visto anteriormente, isto pode ser chamado de *Employer Branding* e deve ser usado, também, nos processos de recrutamento e seleção virtuais.

Vale ressaltar, conforme Lara Moroko e Mark Uncles, em seu artigo *Characteristics Of Successful Employer Brands (2008)*, que os conhecimentos de *marketing* são utilizados para promover a atração, pois consegue-se, através dessa área de conhecimento, transmitir a estratégia da empresa para um público-alvo.

Esses mesmos autores relatam que o empregado tem uma relação direta com a cultura, com o valor, com as políticas e com um ambiente competitivo que as organizações se propõem a estar. Além disso, para cada empregado, há um interesse distinto, em vários níveis, sobre o que o trabalho representa e o que eles vão investir de dedicação nisso. Por isso, a percepção da marca prometida e a experiência que o candidato à vaga tem, desde o início do processo seletivo, são fatores importantes para alinhar as expectativas da empresa e do futuro empregado, que será um defensor da marca da empresa posteriormente (MOROKO; UNCLES, 2008).

Para Braga e Reis (2016), o *Employer Branding* é um processo que requer alinhamento entre estratégia da empresa, planejamento de talentos requeridos, proposição de valor do empregador e canais de comunicação com o mercado. O objetivo é atrair e reter os melhores candidatos e, ao mesmo tempo, evidenciar seus pontos positivos como empregador, se diferenciando de outras empresas.

Corroborando, Castro (2019) identifica *Employer Branding* como uma estratégia que uma organização adota para influenciar percepções internas e externas, com o intuito, também, de criar uma empresa na qual as pessoas queiram trabalhar.

Outrossim, Mascarenhas (2017) relata que, a partir do conhecimento do posicionamento da marca empregadora pelo candidato, é percebido que há uma facilidade em atrair pessoas compatíveis. Ou seja, a estratégia de *Employer Branding*, que dissemina a ideia

de como é trabalhar e de como é o modelo de gestão na empresa em questão, melhora a efetividade do processo de atração.

Tal conhecimento, por parte do candidato, pode se dar através de ações da empresa. Por exemplo: o *case* do grupo farmacêutico *Takeda*, que utilizou a força da equipe interna para valorizar a sua própria marca com a campanha de *hashtag* *#WeLoveTakeda*. Outro exemplo é do Grupo *Netshoes* que, primeiramente, focou na cultura interna, promovendo a percepção dos funcionários referente a empresa para, depois, reforçar e alinhar os valores da mesma, também criando uma *hashtag*, a *#GenteValorizada*.

Já a *L'Oreal*, após atingir 300.000 seguidores no *Linkedin* e, percebendo que destes 70% estavam interessados em uma posição de emprego, viu uma oportunidade de recrutamento e criou a campanha “*Are you IN*”. A empresa pôde identificar os defensores da marca e pedir para que eles compartilhassem sua história com a *L'Oreal*, engajando seus principais seguidores e entusiastas da marca.

É interessante observar que as percepções do futuro candidato sobre a empresa são formadas com base no que leem na mídia, no que escutam de seus familiares, amigos, professores e no que observam de outras fontes. Até mesmo de funcionário e ex funcionário da empresa que, muitas vezes, postam suas satisfações e insatisfações referente ao trabalho nas redes sociais (BRAGA; REIS, 2016)

Nesse mesmo sentido, Milkovich e Boudreau (2000) alegaram que os processos de seleção podem ser utilizados, por parte dos candidatos, como sinalizadores de como a organização trata seus colaboradores, pois o processo de seleção é, normalmente, o primeiro encontro que os possíveis futuros profissionais têm com a empresa. Dessa forma, a seleção poderá servir como alerta de como a empresa se comporta internamente.

Assim, o *Employer Branding* bem pensado e executado trará resultados muito positivos para a cultura organizacional da empresa, facilitando os processos de recrutamento e seleção, na busca de empregados ideais.

### 3. METODOLOGIA

Metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica (GERHARDT, 2009, p. 12).

Este capítulo visa abordar os procedimentos metodológicos, apresentando o tipo de pesquisa, os sujeitos da pesquisa, a técnica de coleta e a técnica de análise dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa consistiu em um estudo exploratório (GIL, 2002), uma vez que a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e/ou a descoberta de intuições, visto que esse delineamento visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Consoante a isto, esse tipo de pesquisa envolveu levantamentos bibliográficos e procedimentos técnicos de *survey*. O primeiro foi concebido a partir de materiais já publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *websites*. O segundo compreendeu a realização de uma pesquisa que buscou informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa. Nesse tipo de pesquisa, o respondente não é identificável. Portanto, o sigilo é garantido e a classificação desta abordagem é considerada quantitativa.

A pesquisa quantitativa é relevante, pois possibilita conhecer determinado fenômeno de forma objetiva, utilizando meios estruturados, padronizados e neutros para coleta de dados. Estes são analisados através de procedimentos estatísticos, recorrendo à linguagem matemática (GODOY, 1995). Contudo, uma vez que o instrumento de coleta de dados também envolveu uma questão aberta, a pesquisa também pode ser considerada qualitativa, quanto à análise desta questão, especificamente.

#### 3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Segundo Vergara (2006), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados que o pesquisador necessita. Assim, por decisão da pesquisadora, puderam participar do

estudo todos aqueles que já passaram ou estão passando por um processo seletivo, seja virtual ou não, pois, como mencionado no tema da pesquisa, o estudo buscou as percepções das pessoas que algum dia foram candidatas a uma vaga. Definiu-se, também, que os respondentes deveriam ser maiores de 18 (dezoito) anos, devido a sua maior idade legal, o que os dá autonomia para participar como voluntários de pesquisa. Os respondentes foram obtidos por critério de acessibilidade e conveniência. Porém, foi arbitrariamente determinado um mínimo de 100 (cem) respondentes, de forma a se obter uma amostra que pudesse ser considerada relevante, mesmo que não estatisticamente, uma vez que a população total era desconhecida. Como escopo de seleção dos sujeitos, optou-se por aplicar a pesquisa junto a moradores da região metropolitana de Porto Alegre.

**Figura 01 – Mapa da Região Metropolitana de Porto Alegre:**



Fonte: IPPUR/UFRJ-FASE (2002).

Além disso, foi delimitado o número mínimo de 100 respostas ao questionário quantitativo, acreditando-se que este valor seja suficiente para garantir uma pesquisa séria. Conforme Gerhardt (2009), não existem ‘regras’ no que se refere à quantidade de respondentes em estudos quantitativos (exploratórios ou descritivos).

### 3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados para atingir os sujeitos da pesquisa iniciou-se com a aplicação do questionário, através da plataforma *Google Forms*. Foi escolhido este instrumento pelo fato de ser um formulário gratuito e de fácil acessibilidade, visto que o *Google Forms* funciona perfeitamente em *smartphones* e *tablets*.

A plataforma também fornece a personalização das perguntas: o pesquisador pode tanto escolher perguntas fechadas, como as de múltiplas escolhas, quanto perguntas abertas, nas quais o respondente pode escrever a sua opinião sobre o assunto questionado. Além disso, a coleta dos dados (respostas) é em tempo real, permitindo análises mais ágeis e criação de gráficos.

A pesquisadora optou por uma abordagem de questionário com apenas uma questão aberta, não obrigatória de resposta, e todas as outras questões fechadas (com opções de resposta em escala *Likert*), que é uma escala utilizada para respostas psicométricas. Além disso, as perguntas do questionário foram construídas a partir da questão-problema de pesquisa e do referencial teórico do estudo.

Já para atingir os sujeitos da pesquisa, foi divulgado o *link* do questionário no *Facebook*, em grupos da Escola de Administração, na página do Grupo de Pesquisa NAVI-UFRGS, em grupos de Estudantes da UFRGS e em alguns grupos de vagas de emprego e estágios relacionados à região metropolitana de Porto Alegre. Também foi divulgado no *feed* do *Facebook* da pesquisadora e compartilhado por amigos, em suas redes sociais; e no *Whatsapp*, também, em grupos de amigos e família. Outra rede publicada foi o *Instagram*, na qual a pesquisadora divulgou a pesquisa pelos *stories* e acrescentou o *link* na biografia de sua própria página.

Diante disso, os indivíduos interessados em participar da pesquisa deveriam apenas acessar o *link* e responder o questionário. Segundo Gil (2002), o respondente pode responder quando e onde preferir e não é exposto à influência do pesquisador, vantagens que permitem maior liberdade e, conseqüentemente, maior veracidade das respostas.

O formulário ficou disponível para acesso durante três semanas (entre os meses de outubro e novembro de 2019) e, no total, o estudo teve 118 respostas para as questões fechadas e 19 respostas para a questão aberta e opcional do questionário. O formulário aplicado consta do Apêndice A.

### 3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados ocorreu após a coleta de dados. Para a descrição dos dados quantitativos (obtidos a partir das questões fechadas), a análise se deu através de tabulação, que é uma contagem de frequência das categorias de cada conjunto, e através de escala ordinal de estatística de dados, que são dados que podem ser convertidos em números, por meios de processos de mensuração, e podem ser ordenados por grau de concordância com uma assertiva em questão (GERHARDT, 2009).

Já para os dados obtidos através da questão optativa descritiva (aberta) do questionário, decidiu-se por uma análise qualitativa - de conteúdo, que visou objetividade, sistematização e inferência. Para Minayo (2007), esse tipo de análise relaciona uma afirmação a respeito de determinado assunto e pode ser representada por meio de uma palavra, frase ou resumo. Na prática, a pesquisadora iniciou pela leitura das respostas/depoimentos, codificou o material, organizou em categorias e, por último, interpretou as informações obtidas, esperando compreender o pensamento do sujeito, através do conteúdo expresso no texto.

Contudo, na aplicação do instrumento, a pesquisadora não teve como considerar, por exemplo, o contexto em que o sujeito respondente estava inserido, o tempo que ele demorou a responder e a entonação da frase: condições diferentes das obtidas por meio de entrevistas. Todavia, a aplicação do questionário permitiu uma análise mais ágil, objetiva e envolvendo um número maior de sujeitos, no período de realização da pesquisa.

Embora a pesquisadora já tivesse hipóteses pré-determinadas sobre o assunto do tema estudado na pesquisa e já tivesse definido as perguntas a partir da questão-problema de pesquisa e do próprio referencial teórico, a análise de dados revelou outros elementos relevantes como respostas e novas dúvidas, que serão apresentadas e discutidas no próximo capítulo.

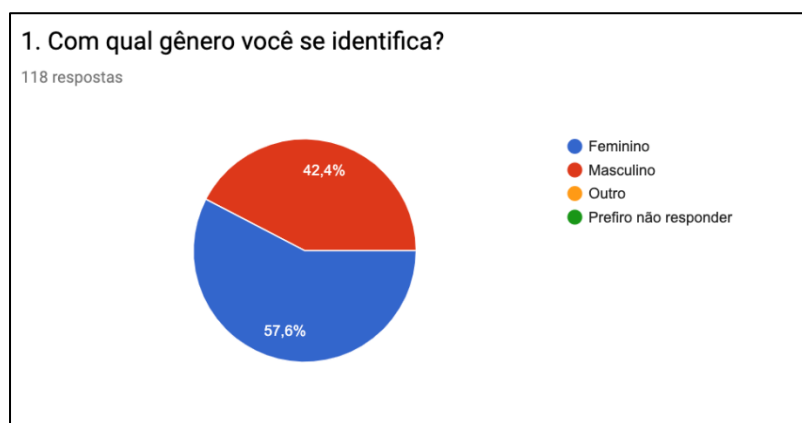
## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa, organizados em subtítulos: respondentes do questionário; informações *on-line* e a perspectiva do sujeito; características dos processos seletivos na perspectiva do sujeito; e, por fim, serão apontadas algumas relações entre os gráficos e entre respostas, com o apoio do embasamento teórico.

### 4.1 RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO

O questionário teve, ao total, 118 respostas. Destas, 68 foram do sexo feminino e 50 do sexo masculino. Respectivamente, 42,4% homens e 57,6% mulheres, como mostra o gráfico a seguir.

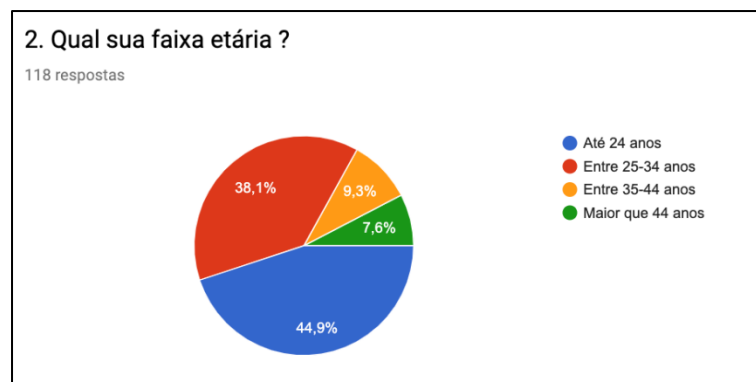
**Gráfico 01 – “Com qual gênero você se identifica”:**



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Desses respondentes, 43 sujeitos estão entre a idade de 18 anos e 24 anos, 45 sujeitos estão entre 25 anos e 34 anos e os demais totalizam 20 pessoas com mais de 35 anos (vide o gráfico).

### Gráfico 02 – “Qual a sua faixa etária”:

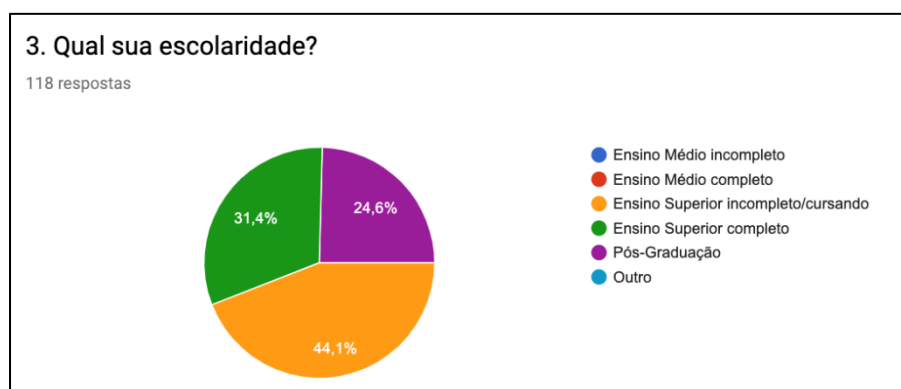


Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A pesquisadora infere duas possíveis justificativas para o fato de a maioria respondente ter idades entre 24 anos e 34 anos. A primeira seria que, como a pesquisadora se enquadra nessa faixa-etária, o público, em sua maioria, da sua rede social também é menor de 34 anos e, logo, o alcance do *link* da pesquisa foi maior em relação a essa faixa etária. A segunda seria por essa faixa etária pode ser mais ativa nas redes sociais e estar sempre conectada, buscando novas oportunidades neste mundo contemporâneo, considerado por Bauman (2009), que relata que existe uma relação entre felicidade, não durabilidade e velocidade. Em outras palavras, Ritzer et al. (2012) abordam as novas configurações do trabalho, que dizem respeito à economia da experiência, quando o sujeito deseja fazer parte da empresa apenas quando agrega valor no currículo e em sua carreira.

Sobre a escolaridade, percebe-se que existe uma relação numérica que vai ao encontro da faixa etária dos respondentes: todos maiores de idade, todos com curso superior completo ou incompleto.

### Gráfico 03 – “Qual a sua escolaridade”:



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.



## 4.2 INFORMAÇÕES *ON-LINE* E A PERSPECTIVA DO SUJEITO

Foi questionado, no formulário, sobre o que os respondentes pensam acerca das informações *on-line* de processos seletivos em *sites* da organização, nas redes sociais da organização e em *sites* especializados e, ainda, se tais informações foram relevantes para o sujeito querer se candidatar a vaga.

Em relação ao gráfico 04: “Informações disponíveis sobre a empresa no **site da organização**”, ao serem questionados se, na época de sua última seleção, tais informações foram relevantes para lhe atrair para vagas de emprego, 64,4% responderam que foi relevante ter informes no *site* da organização.

Já em relação ao gráfico 05: “Informações disponíveis sobre a empresa, nas **redes sociais** da organização”, ao serem questionados se, na época de sua última seleção, estas informações foram relevantes para lhe atrair para vagas de emprego, 51,7% responderam que foi relevante ter informes no *site* da organização.

Por fim, em relação ao gráfico 06: “Informações sobre a empresa em **sites especializados**”, ao serem questionados sobre a relevância de tais informações, na época de sua última seleção, 47,5% responderam que foi relevante ter informações no *site* especializado.

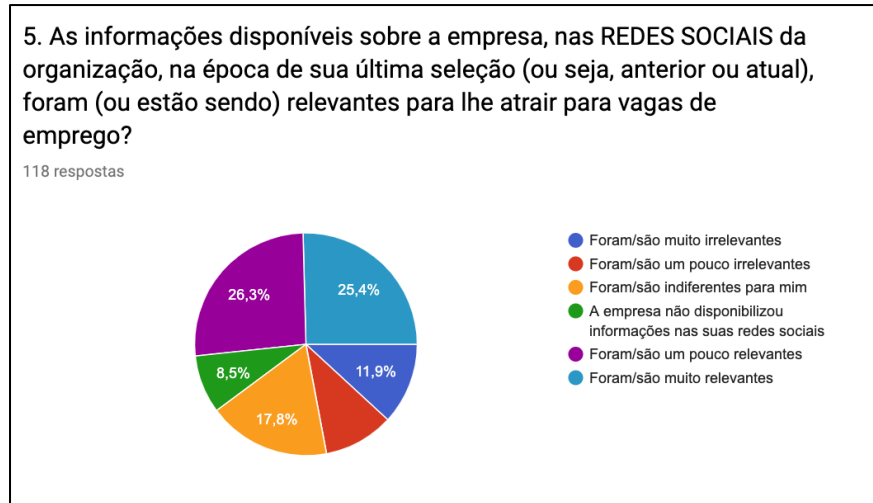
A seguir, podem ser observados os gráficos mencionados nos parágrafos acima.

### Gráfico 04 – “Informações disponíveis sobre a empresa no *site* da organização”:



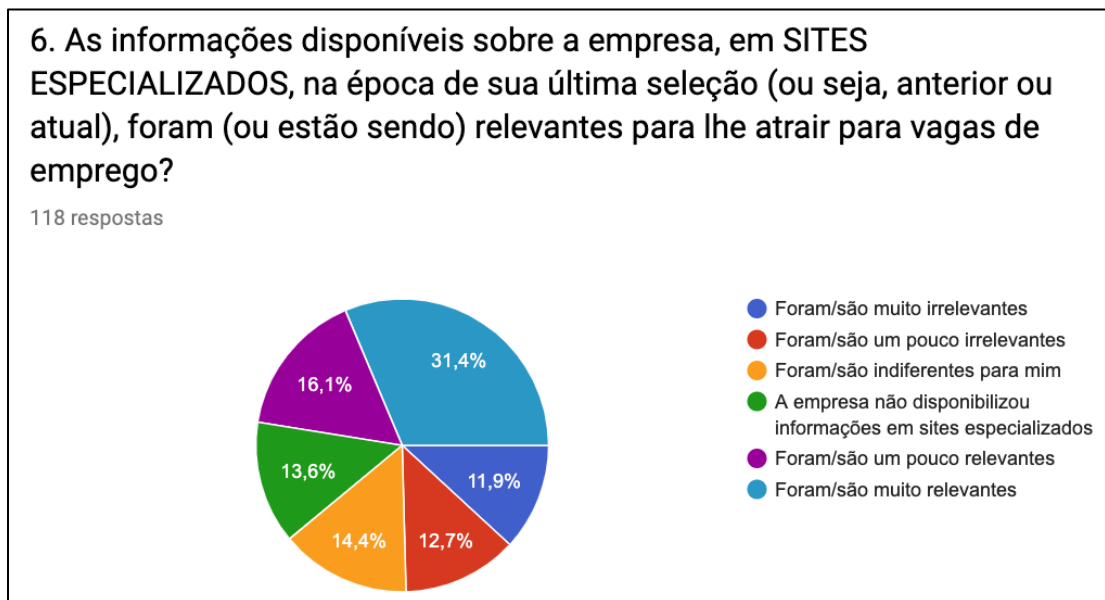
Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

**Gráfico 05 – “Informações disponíveis sobre a empresa nas redes sociais da organização”:**



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

**Gráfico 06 – “Informações disponíveis sobre a empresa em sites especializados”:**



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Percebe-se, de uma forma geral, comparando os três últimos gráficos (04, 05 e 06), que é mais relevante, para os candidatos, que a própria empresa publicite a vaga por *site* próprio e redes sociais. Isso está em consonância com que o Braga (2016) relatara, que a partir do conhecimento da marca empregadora, é possível observar que existe maior facilidade em atrair candidatos e que as percepções sobre a empresa são formadas a partir do que a mídia divulga. Além disso, conforme Milkovich e Boudreau (2000), existe uma tendência de mercado

de trabalho em que o candidato se comunica diretamente com a empresa, através de suas redes sociais, facilitando o recrutamento.

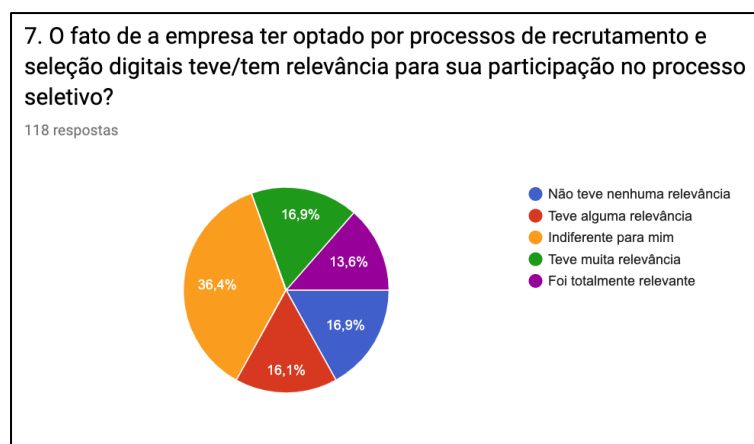
Em harmonia, pode-se relacionar, em alguma medida, a importância do *Employer Branding* nas empresas, que utiliza os meios virtuais e os processos seletivos para promover a marca da empresa, como uma marca com proposição de valor ao empregado.

Apesar do que foi dito acima e do que o gráfico 06 aborda (menos da metade dos respondentes acreditam que as informações disponíveis em *sites* especializados sobre a vaga foram relevantes), de acordo com a teoria, pode-se dizer que *sites* especializados são significantes e também são tendência no mercado de trabalho. De acordo com o referencial teórico, uma das vantagens de *sites* especializados (*job boards*) é a abrangência de divulgação de posições organizacionais para um grande público, baixo custo e amplo acesso a currículos em bancos de dados (ARAÚJO; RAMOS, 2002; CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). Ademais, é interessante lembrar que, cada vez mais, esses *sites* especializados serão refinados com tecnologia de inteligência artificial, contatando/conectando melhor as informações, os interesses das vagas e os candidatos às vagas (COSSETI, 2017).

Pode-se dizer, então, que existe uma relação entre as informações sobre as vagas em meios digitais e a vontade dos candidatos, ao se candidatarem para a vaga em aberto na empresa. Tal elemento vai ao encontro do estudo realizado por Espíndola (2018), que mostra que o processo realizado virtualmente influencia as impressões em relação à empresa, constatando que as percepções foram positivas e aqueles que tiveram percepções ruins referiam-se mais ao modo através do qual a empresa realizou o processo do que em relação aos meios virtuais utilizados.

No entanto, como mostra o gráfico 07, a seguir, pode-se observar que não existe uma dependência exata entre empresas com processo de recrutamento e seleção virtuais e empresas que chamam a atenção de mais candidatos positivamente. Ou seja, 36,4% das pessoas apontaram serem indiferentes para o fato da empresa ter optado por processos de recrutamento e seleção digitais. 16,9% apontaram que isto não teve nenhuma relevância. 16,1% apontaram que teve alguma relevância. Apenas 30,5% apontaram ser muito relevante para sua escolha de participar no processo seletivo da empresa, o fato do processo ser digital.

**Gráfico 07 – “O fato de a empresa ter optado por processos de recrutamento e seleção digitais teve/tem relevância para sua participação no processo seletivo”:**



Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Vale ressaltar que, segundo Peretti (2007) e Reachr (2016), o que torna também positivo as ferramentas *on-line* é o fato delas poderem ser facilmente gerenciadas, ou seja, as informações podem ser modificadas e excluídas. Ademais, digitalmente, existe a facilidade da comunicação entre a empresa e o candidato, por exemplo, comentários em postagens da rede social da empresa e compartilhamento de *links*.

Espíndola (2018) menciona questões negativas sobre a informação de anúncios pela *internet*, pois entrevistados relataram que existe injustiça e desproporcionalidade em alguns anúncios, ao perguntarem sobre o local onde mora, e pré-requisitos, por exemplo, para vaga de estágio. A indicação, no estudo dela, foi vista como uma ótima forma de recrutar candidato, já que existe facilidade de verificação do futuro colaborador com a vaga.

#### 4.3 PROCESSO SELETIVO QUE OS SUJEITOS JÁ PARTICIPARAM

Foi questionado aos sujeitos da pesquisa quais foram as etapas do último processo de recrutamento e seleção que participaram, podendo responder mais de uma opção. A maioria enviou seu currículo para o *e-mail* da empresa ou para *sites* especializados de recrutamento e seleção, totalizando 85 respondentes de 118, como mostra o quadro 01.

Equitativamente, pode-se analisar este resultado com a afirmação dada pelo estudo de Espíndola (2018), que expressa que os candidatos buscam vagas principalmente *on-line* e pressupõe-se que o envio do currículo também pelo mesmo meio. Foi mencionado, também, que os candidatos gostam desde meio virtual pela agilidade, rapidez, praticidade - a não

locomoção - e pelo menor sentimento de rejeição, já que o candidato manda o currículo para várias vagas.

**Quadro 01 – “Quais foram as etapas do último processo de recrutamento e seleção que você participou/está participando?”:**

<b>Etapas de Processos seletivos</b>	<b>Quant.(%) de sujeitos que fizeram as etapas</b>
Currículo (texto) enviado para <i>e-mail</i> da empresa ou para <i>site</i> especializado de recrutamento e seleção	72%
Vídeo-currículo enviado para a empresa ou para <i>site</i> especializado de recrutamento e seleção	8,5%
Entrevista individual por vídeo-chamada	12,7%
Entrevista presencial em grupo	32,2%
Entrevista presencial individual	69,5%
Preenchimento de formulário digital	37,3%
Teste virtual – exemplo: prova de matemática, lógica, português, etc.	33,1%
Entrevista preliminar com uso de inteligência artificial ( <i>chatbot</i> )	2,5%
Outros	

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

A segunda etapa mais comum foi entrevista presencial individual, com 69,5% respondentes. Pode-se deduzir que uma grande parcela daqueles que mandaram currículo por *e-mail* para a empresa ou *sites* especializados fez, também, entrevista presencial individual, posteriormente.

A terceira etapa mais comum foi o preenchimento de formulário digital, com 37,3%; depois, em ordem decrescente de quantidade de respondentes, foram: teste virtual, com 33,1%; entrevista presencial em grupo, com 32,2%; entrevista individual por vídeo-chamada, com 12,7%; vídeo-currículo enviado para a empresa ou para *site* especializado de recrutamento e seleção, com 8,5%; entrevista preliminar com uso de inteligência artificial, com 2,5%. Ademais, alguns sujeitos acrescentaram outras etapas, como: concurso público (02 pessoas); dinâmica de grupo (01 pessoa); e teste presencial individual (01 pessoa).

Nota-se que esses dados são interessantes, pois relatam as técnicas que, de fato, os respondentes da pesquisa vivenciaram. Nessa lógica, é possível afirmar que o citado acima está de acordo com Ferreira e Vargas (2014), que relatam que, na prática, os processos de

recrutamento e seleção podem ocorrer de diversas formas e que isso dependerá do porte, da necessidade e do conhecimento da empresa.

Tal fator também é mencionado por Espindola (2018) em sua pesquisa, relatando que as principais técnicas *on-line* apontadas foram: questionários, provas, entrevistas e envio de vídeo.

Mencionaram, também, que é importante ter uma parte presencial em pelo menos uma etapa do processo, uma entrevista individual presencial, pois, assim, o candidato pode ter contato com seu possível futuro ambiente laboral e, também, porque acredita-se que a seleção possa ser algo subjetivo, intuitivo e, infelizmente, ou não, a aparência do candidato também conta.

Tal questão possui alinhamento com o estudo da ABRH (2019) e Kenoby (2017), que acreditam que a inteligência emocional é fundamental para lidar com as complexidades do ser humano.

#### 4.4 PROCESSOS SELETIVOS NA PERSPECTIVA DO SUJEITO

Os sujeitos foram questionados quanto às suas percepções sobre a efetividade, eficiência e credibilidade de processos seletivos virtuais. Nesta etapa, para cada afirmativa, o sujeito deveria responder em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Para a análise, foram considerados dois retornos das respostas, na primeira linha foi feita Análise de *Likert* e, na segunda, uma análise tricotômica, considerando as respostas do grau 1,2 (discordo); 3 (neutro); e 4, 5 (concordo) pelo retorno de quem concordou, discordou ou quem apresentou resposta neutra. Os resultados foram obtidos em porcentagem, conforme tabela abaixo:

- 1: Discordo totalmente
- 2: Mais discordo que concordo
- 3: Não concordo e nem discordo
- 4: Mais concordo que discordo
- 5: Concordo totalmente

**Quadro 02 – “Para cada uma das sugestões a seguir, responda com a opção que melhor representa sua percepção a respeito”:**

<b>Afirmativas/quantidade de sujeitos que responderam</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Enviar currículo por <i>e-mail</i> ou por <i>sites</i> especializados torna o processo mais confiável para o candidato	5%	11%	34%	26%	24%
	<b>16%</b>			<b>50%</b>	
Enviar currículo por <i>e-mail</i> ou <i>sites</i> especializados torna o processo mais ágil	7%	11%	12%	29%	41%
	<b>18%</b>			<b>71%</b>	
Testes virtuais de conhecimentos são confiáveis para a empresa	11%	24%	23%	30%	12%
	<b>35%</b>			<b>42%</b>	
Testes virtuais de conhecimentos são confiáveis para o candidato	9%	24%	29%	27%	11%
	<b>33%</b>			<b>37%</b>	
Testes virtuais de conhecimentos tornam o processo mais ágil para todos os envolvidos	8%	11%	14%	37%	31%
	<b>18%</b>			<b>68%</b>	
Me sinto/senti preparado para participar de etapas virtuais em um processo seletivo	8%	17%	19%	22%	34%
	<b>25%</b>			<b>56%</b>	
Me sinto confortável em uma entrevista por vídeo-chamada	16%	24%	16%	17%	27%
	<b>40%</b>			<b>45%</b>	
A entrevista por vídeo-chamada, para a empresa analisar, é mais eficaz que a presencial	37%	28%	25%	5%	5%
	<b>65%</b>			<b>10%</b>	
O processo seletivo virtual acaba sendo mais econômico para o candidato	2%	7%	9%	32%	49%
	<b>10%</b>			<b>81%</b>	
É coerente que eu seja avaliado pelas empresas conforme o conteúdo que publico em minhas redes sociais - <i>Instagram</i> , <i>Facebook</i> , o que corrobora a importância do meio digital nos processos de recrutamento e seleção	28%	16%	17%	29%	10%
	<b>44%</b>			<b>39%</b>	
O processo seletivo virtual acaba sendo mais econômico para a empresa	2%	8%	15%	36%	39%
	<b>11%</b>			<b>75%</b>	
Prefiro/preferiria enviar um vídeo-curriculum do que um curriculum em texto (digital ou impresso)	45%	24%	18%	5%	7%
	<b>70%</b>			<b>12%</b>	
Empresas com processos seletivos virtuais me passam mais confiança	21%	26%	36%	9%	8%
	<b>47%</b>			<b>18%</b>	
Empresas dão <i>feedback</i> adequado de processos seletivos virtuais	28%	27%	34%	7%	4%
	<b>55%</b>			<b>11%</b>	
Eu prefiro processos seletivos virtuais a presenciais	29%	22%	28%	11%	11%
	<b>51%</b>			<b>21%</b>	

Fonte: elaborado pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Sobre a primeira afirmativa (enviar currículo por *e-mail* ou por *sites* especializados torna o processo mais confiável para o candidato), 34% dos sujeitos responderam que são indiferentes quanto a questão. Já avaliando pela escala tricotômica, percebe-se que tiveram mais pessoas que concordaram que esta afirmativa estava correta, totalizando 50% dos respondentes. Ou seja, há uma dissonância entre os resultados dos tipos de análise.

É interessante observar, também, que em se tratando da primeira afirmação e da décima terceira (empresas com processos seletivos virtuais me passam mais confiança), na escala *Linkert*, existe uma consonância nas respostas: os sujeitos não concordam e nem discordam. Entretanto, pela outra análise, as respostas são opostas.

Outra disparidade é na questão “é coerente que eu seja avaliado pelas empresas conforme o conteúdo que publico em minhas redes sociais”. 29% das pessoas responderam que mais concordam do que discordam. Pela tricotômica, 44% não concordam com a afirmação. Tal fato diverge do que Neto et al. (2015) apresentou em seu estudo, onde relata que não há insatisfação por parte dos candidatos quanto à utilização de redes sociais para recrutamento e seleção. Ainda, no estudo, diz que os candidatos têm consciência de que as empresas avaliam os mesmos pelos conteúdos postados em suas redes sociais.

De modo geral, na percepção do candidato sobre o processo seletivo em si, identifica-se uma preferência dos respondentes para processos seletivos virtuais. Essa diferença só é contestada quando são questionados sobre a preferência por processos seletivos feitos com vídeo-currículo e quando são questionados sobre a preferência em si do processo seletivo virtual, em relação ao presencial. Pela análise de *Likert*, foi observado que há uma frequência maior de opinião neutra dos candidatos em relação à confiabilidade de processos virtuais.

Quando o questionário foca na opinião do respondente sobre sua perspectiva em relação à empresa, constata-se que, apesar de terem respondido que etapas do processo seletivo são mais confiáveis e econômicas para a empresa quando são feitas virtualmente, há uma exceção para etapas com vídeo-chamada, que os respondentes acreditam serem menos eficazes/confiáveis que as presenciais.

Nota-se, também, uma necessidade de melhoria das empresas quanto ao fato de prover *feedback* adequado de processos seletivos feitos virtualmente. Equitativamente, como Espindola (2018) retrata em seu estudo: “manifestou-se insatisfação quanto às organizações que realizam processos de seleção *on-line* e não enviam respostas aos candidatos participantes”.



#### 4.5 POTENCIAL DOS PROCESSOS SELETIVOS NA PERSPECTIVA DO SUJEITO

Neste subcapítulo, é abordada a última questão do formulário: há um potencial de uso ainda não explorado, ou vantagens que ainda podem se apresentar, nesta forma de recrutamento e seleção? No quê? Quais? Comente. Ao total, 19 pessoas responderam esta questão descritiva, o que implicou em comentários gerais sobre etapas do processo seletivo virtual.

Sobre o método de videoconferência, um sujeito relatou que poderia ser melhor explorada, pois o candidato se sente mais à vontade para falar de si mesmo. Já outro respondente sinalizou que muitos candidatos não sabem fazer vídeos para recrutamento. Isso está em harmonia com o que foi mencionado também na pesquisa de Espíndola (2018): “primeiramente, um candidato mencionou que entende ser uma boa opção para pessoas tímidas como ele. Em contrapartida, outro entrevistado afirmou acreditar que o vídeo quebra, de alguma forma, a espontaneidade;

No que se refere aos testes virtuais, um sujeito sugere a utilização da gamificação, expondo o candidato a diferentes situações. Outro, complementando isto, sugere ter dinâmicas em grupo *on-line*. Entretanto, sinalizam que é necessário a entrevista principal ser presencial, relatando, também, que uma das principais vantagens do digital são questões econômicas de menor custo, assim como Bohlander, Snell e Sherman (2003) e Espindola (2018) relatam, em seus estudos, que o custo por contratação via *websites* é menor do que o custo de contratação sem ser pelo meio digital, fora que o candidato pode se inscrever para diversas vagas de forma concomitante, sem sair de casa, sem gastar papel, transporte.

Apenas uma pessoa escreveu que a seleção virtual “não funcionava”, uma vez que chegou a 100% das exigências da vaga e não foi chamada para entrevista. Outro relatou que, em sua opinião, os recrutadores acabavam focando em uma linha de pensamento e esquecendo-se de olhar para todos os candidatos. O que vai ao encontro do que Marras (2011) diz, que a não padronização em uma seleção pode dificultar a comparação entre candidatos

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do referencial teórico, verificou-se que processos de recrutamento e seleção virtuais são uma tendência, principalmente por apresentarem resultados positivos, que corroboram com uma vantagem competitiva no mercado, visto que, nos dias atuais, a tecnologia está transformando as organizações. Sobretudo, a área de Gestão de Pessoas, que passa de apenas processos burocráticos para uma gestão estratégica com ferramentas *on-line*.

No presente estudo, buscou-se identificar as potencialidades e limitações que podem ser encontradas nos processos de recrutamento e seleção virtuais de empresas, na percepção de sujeitos que já passaram por processos seletivos. Assim, buscou-se, também, caracterizar a relevância de recursos utilizados em processos de recrutamento e seleção virtuais, explorar comparativos entre processos seletivos presenciais e virtuais, totais ou parciais, e identificar potencial uso não explorado em processos seletivos *on-line*.

Em sua maioria, os sujeitos respondentes se consideraram preparados para processos de recrutamento e seleção virtuais. A maioria das pessoas respondeu que envia seus currículos para o *e-mail* da empresa e *sites* especializados. Entretanto, o número de sujeitos que fez vídeo-chamadas, vídeo-currículo e testes virtuais foi menos da metade dos respondentes. Não foi possível descobrir o porquê de não fazerem de fato. Possivelmente, isso se deu pelas empresas não disponibilizarem esse tipo de processo ou por não saberem fazer vídeos “decentes”, já que, segundo a pesquisa, não se pode deduzir que o fato de a empresa ter optado por processos de recrutamento e seleção digitais seja relevante para a participação do mesmo no processo, e vice-versa.

Logo, pode-se inferir que as empresas devem conduzir melhor esses processos, instigando os candidatos e passando confiança a eles, visto que existem dúvidas, por exemplo, quanto aos testes virtuais serem confiáveis para o candidato e para a empresa, já que muitos podem fazer em casa e com consulta. Ainda, os sujeitos afirmaram que as entrevistas por vídeo-chamada são mais difíceis de serem analisadas do que as presenciais. Tal questão já responde a pergunta relacionada à confiabilidade dos *softwares* utilizados para o recrutamento e seleção. Ou seja, empresas, em sua maioria, com processos seletivos virtuais não passam mais confiança do que processos presenciais e, por isso, talvez os sujeitos responderam também que preferem processos seletivos presenciais a virtuais.

Sobre o *Employer Branding*, pode-se inferir que, em alguma medida, interfere no processo virtual de recrutamento e seleção, pois consegue promover a marca da empresa,

proposição de valor e também publicitar a empresa como um lugar bacana de se trabalhar. Os candidatos ficam interessados, através de informações da empresa, e se candidatam a uma vaga. Não foi possível identificar quantos dos candidatos que são recrutados e selecionados por processos virtuais permanecem na empresa, indicando a possibilidade de este tipo de questionamento ser aplicável a outro estudo.

Assim, de forma geral, os processos seletivos presenciais foram vistos como uma parte essencial do processo, principalmente em se tratando da última entrevista do candidato, pois o candidato tem oportunidade de conhecer seu futuro espaço de trabalho e o recrutador tem a oportunidade de analisar questões comportamentais e a aparência do entrevistado, pois dependendo da vaga isso, infelizmente, é levado em conta. Ao contrário de processos virtuais, principalmente os que utilizam Inteligência Artificial.

O custo também é algo comparativamente bem relevante na escolha do processo. Processos de recrutamento e seleção virtuais são mais viáveis economicamente do que processos de recrutamento com mídia impressa e processos de seleção, incluindo dinâmicas, entrevistas, testes presenciais. O virtual também dá ao processo maior agilidade e rapidez.

Além do dito acima, foi constatado, também, que as ferramentas digitais têm algumas limitações, como a não utilização correta da ferramenta. O recrutador deve saber utilizar a plataforma do processo e deve reconhecer que nem todos os públicos utilizam a *internet* para buscar emprego, e que nem sempre os currículos dos candidatos estão atualizados, assim como a imagem que reproduzem em redes sociais pode ser falsa.

Como potencialidade, a pesquisa mostrou que os sujeitos veem uma capacidade na utilização do virtual para dinâmicas em grupos *on-line* e jogos que expõem o candidato a diferentes situações, como um simulador da realidade, para averiguar a tomada de decisões e raciocínio lógico, como se fossem testes gamificados.

Face às informações citadas, é possível dizer que os objetivos geral e específicos deste estudo foram, em boa medida, atingidos. Porém, ainda que o estudo tenha alcançado o que fora proposto, uma limitação envolveu o fato de apenas ter envolvido respondentes da região metropolitana de Porto Alegre, ainda que inicialmente a intenção tenha sido a de obter respondentes de outras regiões, o que se tornou inviável durante o período de realização do trabalho. Por fim, para futuros estudos, seria interessante averiguar quantos dos candidatos que são recrutados e selecionados por processos virtuais permanecem na empresa. Além disso, seria interessante, também, um estudo qualitativo e quantitativo, na perspectiva de gestores de pessoas sobre recrutamento e seleção digitais. Outrossim, metodologicamente, seria curioso apontar por profissão os meios de processos de recrutamento e seleção.

## REFERÊNCIAS

- ABRH. **O impacto da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção de profissionais.** Elaborada por ABRH. Disponível em: <<https://www.abrhrs.org.br/noticia/o-impacto-da-inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao-de-profissionais>>. Acesso em: 25 ago. 2019.
- ALBUQUERQUE, L. G. de. **O Papel Estratégico de Recursos Humanos.** Tese de Livre Docência apresentada à FEA/USP, SP, 1988.
- ARAÚJO, S.F.; RAMOS, A.S.M. **Recrutamento *on-line*:** estudo da percepção de utilização da *internet* em empresa de consultoria de recursos humanos. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais...Curitiba: XXXII ENEGEP, 2002, p. 1-8.
- BACKHAUS, K.; TIKOO, S. **Conceptualizing and researching employer branding.** *Career Development International*, v.9, n.5, 2004, p. 501-517.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2011.
- BAUMAN, Z. **A arte da vida.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.
- BENNER. Equipe Benner - **Veja como a transformação digital está mudando a evolução do RH, 2018.** Disponível em: <https://blog.benner.com.br/veja-como-a-transformacao-digital-esta-mudando-a-evolucao-do-rh>. Acesso em: 05 jul. 2019.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Editora Thomson, 2003.
- BRAGA, B. M.; REIS, G. G. **Atraindo Talentos por Meio do Employer Branding.** *Gvexecutivo*, Sao Paulo, v. 15, n. 1, p.18-21, maio 2016. Semestral.
- CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S. **A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional.** *Navus: Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 2, abr. 2016, p.52-67.
- CASTRO, N. **7 Cases de Sucesso de Employer Branding no Brasil e no Mundo.** *Cultura da Empresa*, 16 ago. 2019.
- COSSETTI, M. C. **O que é inteligência artificial?** 2017. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/263808/o-que-e-inteligencia-artificial/>>. Acesso em: 25 ago. 2019.
- CRIVELLARO, D. **Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção.** In: Exame, maio 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-a-inteligencia-artificial-ajuda-no-recrutamento-e-na-selecao/>>. Acesso em: 24 ago. 2019.
- DELOITTE. **Tendências Globais de Capital Humano 2019** - Liderança e reinvenção com foco humano na empresa social, 2019. Relatório produzido pela Consultoria Deloitte. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-capital-humano.html>. Acesso em: 10 jun. 2019.

DELOITTE. **Tendências globais de capital humano 2019**. 2019. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/pt/pt/pages/human-capital/articles/global-human-capital-trends-2017-press-release.html>>. Acesso em: 23 ago. 2019.

ESPÍNDOLA, G. W. **Recrutamento e Seleção Virtuais**: uma análise sob a perspectiva dos candidatos ingressantes no mercado de trabalho na região metropolitana de Porto Alegre. 2018. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. *Estação Científica*, Macapá, v. 4, n. 2, p.21-39, jul. 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANÇA, A. C. L. Recrutamento, Seleção e Testes psicológicos. In: FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. São Paulo: Editora Atlas S.a., 2007. Cap. 3. p. 29-62.

GERHARDT, T. Ufrgs. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Ufrgs, 2009. Disponível em: <<file:///Users/claraaguilar/Downloads/C%C3%B3pia%20de%20M%C3%A9todos%20de%20pesquisa%20-%20livro%20UFRGS.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.2, mar./abr. 1995, p. 57-63.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. D. O. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão**. *Revista Ciências Empresariais da UNIPAR*, v. 6, n. 2, p.203 – 214, Jul./Dez. 2005.

HR. ROCKS. **Panorama de RH no Brasil**, 2018. Relatório produzido pela Consultoria Culture. Rocks. Disponível em: <https://www.hr.rocks/panorama-rh-2018>. Acesso em: 27 abr. 2019.

IPPUR/UFRJ-FASE. **Observatório de Políticas Urbanas e Gestão Municipal**. Observatório das Metrôpoles, 2002. Disponível em: <[http://observatoriodasmetropoles.ufrj.br/imagens/rm\\_poa.gif](http://observatoriodasmetropoles.ufrj.br/imagens/rm_poa.gif)>. Acesso em: 26 Jun. 2018.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KENOBY. **Entenda o uso de Inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas**. 2017. Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/entenda-o-uso-de-inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao-de-pessoas/>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

LEMES, A. G; WESCHENFELDER, G. **A influência das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção**. *Revista de Negócios da Cesuca*, v.2, n.3, 2015, p.19-39.

LIMA, A. S. H. ; RABELO, A. A. **A importância do e-recrutamento e seleção on-line no processo organizacional.** *Revista Psicologia, Diversidade e Saúde*, v. 7, n. 1, mar. 2018, p. 139-148.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, B. G. Employer branding no ciclo de relacionamento com empregados. In: CARRAMENHA, B. et al. **Artigos de alunos e convidados da pós graduação em comunicação corporativa e relações públicas.** 3. ed. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2017. Cap. 4. p. 103-108.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento.** Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo HUCITEC, 2007.

MOROKO, L.; UNCLES, M. D. **Characteristics of successful employer brands.** *Brand Management*, Australia, v. 16, n. 3, p.160-175, dez. 2008.

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. (Orgs.). Recursos humanos eletrônico. **E-RH: conceitos e práticas de RH eletrônico.** Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2006. Cap.13, p. 303-320.

NEGÓCIOS, Época. **Startup usa vídeo e inteligência artificial em recrutamento para empresas.** 2018. Disponível em:

<<https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/06/startup-usa-video-e-inteligencia-artificial-em-recrutamento-para-empresas.html>>. Acesso em: 09 ago. 2019.

NETO, R. A. D. S. et al. **Recrutamento e seleção nas redes sociais: A percepção dos Estudantes de Administração da UFRN.** *Organizações em Contexto*, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, Jul./Dez. 2015.

PERETTI, J. **Recursos Humanos.** Lisboa. Edições Sílabo, 2007.

POMBINHO, A. C. D. S. **O Papel das Redes Sociais no Recrutamento On-line.**

Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Escola Superior de Gestão, Vila Nova de Gaia, 2016. 82 f.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. (Ed.). **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad-1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2019.

REACHR. **10 vantagens e desvantagens do recrutamento digital,** 2016. Escrito por Marcelo Braga. Disponível em: <<https://www.reachr.com.br/novo-blog/10-vantagens-e-desvantagens-do-recrutamento-digital/>>. Acesso em: 24 jun. 2019.

RITZER,G.; DEAN, P.; JURGENSON, N. **The Coming of age of the Prosumer**. 2012.

RODRIGUES, R. I. M. **E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região do Minho?** Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho, Braga, 2014. 145 f.

SILVEIRA, V.N.S; DE MAESTRO FILHO, A. **Gestão Estratégica de Pessoas e Desempenho Organizacional: uma análise teórica**. *Pretexto* (Belo Horizonte), v.14, n.1, jan./mar. 2013, p. 71-87.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.

TD, Equipe. **Humanos na era das máquinas: A inteligência artificial no RH**. 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/humanos-na-era-das-maquinas-a-inteligencia-artificial-no-rh/>>. Acesso em: 17 ago. 2019.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. O outro lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TURBAN, E.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J. **Tecnologia de informação para gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

TV UFRGS. **PESQUISA em Pauta**. Porto Alegre: 2019. P&B.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas. 2006.

## APÊNDICE A

### **Formulário Potencialidades e limitações de recrutamento e seleção virtuais na Gestão de Pessoas**

Olá! Você está sendo convidado(a) a responder este questionário, referente à pesquisa intitulada "Potencialidades e limitações de recrutamento e seleção virtuais na Gestão de Pessoas", desenvolvida por mim, Clara Martins de Lucena Santafé Aguiar, aluna do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof.<sup>a</sup> Dra. Christine da Silva Schröder. Esta pesquisa também é vinculada ao Grupo de Pesquisa NAVi - UFRGS.

Solicitamos a sua colaboração para fornecer informações sobre suas experiências como participante de processos de recrutamento e seleção virtuais em qualquer organização, de forma totalmente anônima.


Consideramos como um processo seletivo virtual aquele em que, em alguma etapa, o candidato se comunica com a empresa através de *sites* especializados, vídeos, redes sociais.

Você pode estar ou não empregado(a). Você não será identificado(a) em nenhum momento, nem a sua organização, e todos os dados serão utilizados de forma global.

O tempo de preenchimento está estimado em torno de 5 minutos. Obrigada!

DICA: Se estiver no celular, sugerimos que coloque no modo "versão para computador".



**Figura 02 – Questionário:**

GP\_N@Vi  
UFRGS

## Potencialidades e limitações de recrutamento e seleção virtuais na gestão de pessoas

Olá! Você está sendo convidado(a) a responder este questionário, referente à pesquisa intitulada "Potencialidades e limitações de recrutamento e seleção virtuais na gestão de pessoas", desenvolvida por mim, Clara Martins de Lucena Santafé Aguiar, aluna do Curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof.ª Dra. Christine da Silva Schröder. Esta pesquisa também é vinculada ao Grupo de Pesquisa NAVI - UFRGS.

Solicitamos a sua colaboração para fornecer informações sobre suas experiências como participante de processos de recrutamento e seleção virtuais em qualquer organização, de forma totalmente anônima.

Consideramos como um processo seletivo virtual aquele em que, em alguma etapa, o candidato se comunica com a empresa através de sites especializados, vídeos, redes sociais.

Você pode estar ou não empregado(a). Você não será identificado(a) em nenhum momento, nem a sua organização, e todos os dados serão utilizados de forma global.

O tempo de preenchimento está estimado em torno de 5 minutos. Obrigada!

DICA: Se estiver no celular, sugerimos que coloque no modo "versão para computador".

**\*Obrigatório**

1. Com qual gênero você se identifica? \*

Feminino

Masculino

Outro

Prefiro não responder

Fonte: *Google Forms*.

**Figura 03 – Questionário 02:**

2. Qual sua faixa etária ? \*

Até 24 anos

Entre 25-34 anos

Entre 35-44 anos

Maior que 44 anos

3. Qual sua escolaridade? \*

Ensino Médio incompleto

Ensino Médio completo

Ensino Superior incompleto/cursando

Ensino Superior completo

Pós-Graduação

Outro

4. As informações disponíveis sobre a empresa, no SITE da organização, na época de sua última seleção (ou seja, anterior ou atual), foram (ou estão sendo) relevantes para lhe atrair para vagas de emprego? \*

Foram/são muito irrelevantes

Foram/são um pouco irrelevantes

Foram/são indiferentes para mim

A empresa não disponibilizou informações no seu site

Foram/são um pouco relevantes

Foram/são muito relevantes

Fonte: *Google Forms*.

**Figura 04 – Questionário 03:**

5. As informações disponíveis sobre a empresa, nas REDES SOCIAIS da organização, na época de sua última seleção (ou seja, anterior ou atual), foram (ou estão sendo) relevantes para lhe atrair para vagas de emprego? \*

- Foram/são muito irrelevantes
- Foram/são um pouco irrelevantes
- Foram/são indiferentes para mim
- A empresa não disponibilizou informações nas suas redes sociais
- Foram/são um pouco relevantes
- Foram/são muito relevantes

6. As informações disponíveis sobre a empresa, em SITES ESPECIALIZADOS, na época de sua última seleção (ou seja, anterior ou atual), foram (ou estão sendo) relevantes para lhe atrair para vagas de emprego? \*

- Foram/são muito irrelevantes
- Foram/são um pouco irrelevantes
- Foram/são indiferentes para mim
- A empresa não disponibilizou informações em sites especializados
- Foram/são um pouco relevantes
- Foram/são muito relevantes

7. O fato de a empresa ter optado por processos de recrutamento e seleção digitais teve/tem relevância para sua participação no processo seletivo? \*

- Não teve nenhuma relevância
- Teve alguma relevância
- Indiferente para mim
- Teve muita relevância
- Foi totalmente relevante

Fonte: *Google Forms*.

**Figura 05 – Questionário 04:**

8. Quais foram as etapas do último processo de recrutamento e seleção de que você participou/está participando? (pode marcar mais de uma opção) \*

- Currículo (texto) enviado para e-mail da empresa ou para site especializado de recrutamento e seleção
- Vídeo-currículo enviado para a empresa ou para site especializado de recrutamento e seleção
- Entrevista individual por vídeo-chamada
- Entrevista presencial em grupo
- Entrevista presencial individual
- Preenchimento de formulário digital
- Teste virtual - ex. prova de matemática, lógica, português, etc.
- Entrevista preliminar com uso de inteligência artificial (chatbot)
- Outro: \_\_\_\_\_

Fonte: *Google Forms*.

**Figura 06 – Questionário 05:**

9. Para cada uma das sugestões a seguir, responda com a opção que melhor representa sua percepção a respeito: \*

	Discordo totalmente	Mais discordo que concordo	Não concordo e nem discordo	Mais concordo que discordo	Concordo totalmente
Enviar currículo por e-mail ou por sites especializados torna o processo mais confiável para o candidato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Enviar currículo por e-mail ou sites especializados torna o processo mais ágil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testes virtuais de conhecimentos são confiáveis para a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testes virtuais de conhecimentos são confiáveis para o candidato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Testes virtuais de conhecimentos tornam o processo mais ágil para todos os envolvidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sinto/senti preparado para participar de etapas virtuais em um processo seletivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me sinto confortável em uma entrevista por vídeo-chamada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: Google Forms.

**Figura 07 – Questionário 06:**

A entrevista por vídeo-chamada, para a empresa analisar, é mais eficaz que a presencial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O processo seletivo virtual acaba sendo mais econômico para o candidato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É coerente que eu seja avaliado pelas empresas conforme o conteúdo que publico em minhas redes sociais- Instagram, Facebook., o que corrobora a importância do meio digital nos processos de recrutamento e seleção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O processo seletivo virtual acaba sendo mais econômico para a empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prefiro/preferiria enviar um vídeo-curriculo do que um currículo em texto (digital ou impresso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empresas com processos seletivos virtuais me passam mais confiança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fonte: *Google Forms.*

**Figura 08 – Questionário 07:**

The image shows a Google Form with two Likert scale questions and an optional text question. The first question asks if companies provide adequate feedback for virtual selection processes, with five response options. The second question asks if the respondent prefers virtual or in-person processes, also with five response options. The third question is an optional text question asking for comments on the potential of virtual recruitment and selection. At the bottom, there is a dark 'Enviar' (Send) button.

Empresas dão feedback adequado de processos seletivos virtuais

Eu prefiro processos seletivos virtuais a presenciais

10. RESPOSTA OPCIONAL: Há um potencial de uso ainda não explorado, ou vantagens que ainda podem se apresentar, nesta forma de recrutamento e seleção? No quê? Quais? Comente.

Sua resposta

Enviar

Fonte: *Google Forms*.