

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

Carolina Silveira de Abreu

**VANTAGENS E DESVANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DE *HR TECHS* DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA VISÃO DE CANDIDATOS E
RECRUTADORES**

**Porto Alegre
2022**

Carolina Silveira de Abreu

**VANTAGENS E DESVANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DE *HR TECHS* DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA VISÃO DE CANDIDATOS E
RECRUTADORES**

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: Christine da Silva Schröder.

**Porto Alegre
2022**

Carolina Silveira de Abreu

**VANTAGENS E DESVANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DE *HR TECHS* DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA VISÃO DE CANDIDATOS E
RECRUTADORES**

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: Christine da Silva Schröder.

Conceito final: _____

Aprovado em: __/__/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Christine da Silva Schröder (UFRGS - Orientadora)

Prof.^a Elaine Di Diego Antunes (UFRGS)

RESUMO

Considerando a importância que a gestão de pessoas está recebendo cada vez mais nas empresas, com a busca de satisfação dos colaboradores, bem como a tecnologia sendo inserida em todas as áreas do cotidiano, principalmente para recrutamento e seleção de pessoas, este estudo teve como objetivo analisar as vantagens e desvantagens das *HR Techs* de recrutamento e seleção, a partir da percepção de recrutadores e candidatos que utilizam estas plataformas. Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas qualitativas com pessoas dos respectivos grupos, sendo 6 respondentes recrutadores e 6 respondentes candidatos. Por meio das respostas, foi possível identificar quais plataformas são mais utilizadas para processos seletivos e para busca de vagas. Além disso, foi possível entender as principais potencialidades e limitações do uso destas plataformas, além de sugestões de melhorias para os processos seletivos. Os respondentes foram igualmente questionados, sendo possível realizar a comparação entre as respostas obtidas. Desta maneira, pôde-se concluir que há uma unanimidade, de certa forma, a respeito da plataforma mais utilizada: *Gupy*. Quanto aos processos seletivos, houve uma diferença entre os grupos, em alguns pontos, onde os recrutadores trazem alternativas de ferramentas para o andamento do processo, enquanto os candidatos que realizam todos os processos oferecidos pela plataforma possuem uma opinião forte quanto à cultura de *feedbacks*.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Pessoas; Recrutamento e Seleção Virtual; Startups; HR Techs.

ABSTRACT

Considering the importance that people management is receiving more and more in companies, with the search for employee satisfaction, as well as technology being inserted in all areas of daily life, mainly for recruitment and selection of people, this study aimed to analyze the advantages and disadvantages of recruitment and selection HR Techs, based on the perception of recruiters and candidates who use these platforms. To collect the data, qualitative interviews were conducted with people from the respective groups, with six recruiting respondents and six candidate respondents. Through the answers, it was possible to identify which platforms are most used for selection processes and for job search. In addition, it was possible to understand the main potentialities and limitations of the use of these platforms, as well as suggestions for improvements for the selection processes. Respondents were questioned making possible to compare the answers obtained. In this way, it was possible to conclude that there is unanimity, in a way, regarding the most used platform: *Gupy*. About the selection processes, there was a difference between the groups, at some points, where recruiters bring alternative tools for the progress of the process, while candidates who carry out all the processes offered by the platform have a strong opinion about the feedback culture.

KEYWORDS: People Management; Virtual Recruitment and Selection; Startups; HR Techs.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	JUSTIFICATIVA.....	10
1.2	OBJETIVOS.....	11
1.2.1	Objetivo Geral.....	11
1.2.2	Objetivos Específicos.....	11
2	REFERENCIAL	12
2.1	CONCEITO DE <i>STARTUP</i>	12
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.3	<i>STARTUPS</i> DE RH, OU <i>HR TECHS</i>	15
2.4	<i>HR TECHS</i> DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S).....	19
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2	PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	27
3.3	COLETA DE DADOS.....	28
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	28
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	29
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	29
4.2	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
4.2.1	Entrevistas com candidatos.....	29
4.2.1.1	Conhecimentos gerais sobre <i>HR Techs</i> e plataformas de R&S.....	30
4.2.1.2	Experiências com as plataformas enquanto candidato(a).....	30
4.2.1.3	Principais vantagens das plataformas.....	31
4.2.1.4	Principais desvantagens das plataformas.....	32
4.2.1.5	Impressões sobre processos de <i>feedback</i>	33
4.2.1.6	Responsabilidades quanto a dificuldades relacionadas às plataformas.....	34
4.2.1.7	Pontos de melhoria.....	34
4.2.2	Entrevistas com recrutadores.....	35
4.2.2.1	Conhecimentos gerais sobre <i>HR Techs</i> e plataformas de R&S.....	35
4.2.2.2	Experiências com as plataformas e métodos enquanto recrutador(a).....	36
4.2.2.3	Principais vantagens das plataformas.....	38
4.2.2.4	Principais desvantagens das plataformas.....	39
4.2.2.5	Impressões sobre processos de <i>feedback</i>	41
4.2.2.6	Pontos de melhoria.....	42
4.2.3	Principais comparações de respostas entre candidatos e recrutadores.....	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
	REFERÊNCIAS.....	50
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – CANDIDATO.....	53
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – RECRUTADOR.....	54
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	55

1 INTRODUÇÃO

A área de gestão de pessoas engloba as práticas e ações que orientam o capital humano nas organizações, de forma a contribuir para um bom funcionamento do ambiente de trabalho (FERREIRA, 2019). Cada vez mais, é possível perceber que o grande foco está na gestão de pessoas, pois a implementação de boas práticas gera um melhor desempenho e satisfação dos trabalhadores, trazendo altos rendimentos para a empresa. As organizações vêm buscando melhorias de diversas formas para propiciar aos colaboradores um ambiente satisfatório, onde se sintam bem, e o desafio se torna lidar com as subjetividades dos funcionários, de forma a conciliar com os objetivos organizacionais (BHERING; CASTRO; SILVA; ALMEIDA; OLIVEIRA; BERNARDINO, 2020). Por estas razões, a gestão de pessoas deve estar alinhada com as estratégias do negócio (CHAVES; LUFT, 2020).

Com o grande crescimento da tecnologia, as práticas de gestão de pessoas têm sofrido adaptações, principalmente através das *HR Techs* (*startups* de RH). As *startups* são empresas inovadoras com modelo de negócio ágil e que utilizam a tecnologia como meio principal para proporcionar soluções escaláveis (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*, 2017). Tratando-se das *startups* de RH, estas plataformas surgiram com o objetivo de otimizar os processos da área de recursos humanos, através do uso de mecanismos programados e inteligência artificial, ligado à redução de custos e gerando agilidade e assertividade nos processos que antes eram considerados burocráticos (CEPELLOS, 2019).

Madhvapaty e Rajesh (2018) comentam que este uso da tecnologia não é algo novo. Na década de 1990, o uso de *ERPs* (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos Empresariais) foi introduzido aos processos de RH, como folha de pagamento, treinamento e recrutamento, por exemplo. Em 2012, as principais categorias de tecnologia de RH foram: *HRIS* (*Human Resources Information System* ou Sistema de Informações de Recursos Humanos), aquisição de talentos, gestão de desempenho, benefícios e remuneração, aprendizagem e desenvolvimento. Já no ano de 2016, foram

incluídas novas categorias como as ferramentas de recrutamento (entrevistas e avaliações em vídeo) e de colaboração/comunicação. Em 2017, portanto, as análises de RH, ferramentas de engajamento, automação e inteligência artificial (IA) foram as categorias mais fortes.

Um ramo que vem sendo muito explorado dentro da gestão de pessoas é o de recrutamento e seleção, onde no recrutamento as empresas contratantes atraem potenciais candidatos e na seleção os candidatos mais adequados são escolhidos para ocupar as vagas (CHAVES; LUFT, 2020). Chaves e Luft (2020) ainda ressaltam que recrutar candidatos é um dos grandes desafios da área de gestão de pessoas, e definem recrutamento e seleção:

R&S são atividades que estão plenamente interligadas, embora se refiram a resultados distintos, e é difícil fazer separação entre elas. Trata-se de um subsistema da área de GP de muita importância, pois é encarregado de fazer a captação de candidatos com perfil compatível ao da empresa. (CHAVES; LUFT, 2020, p.7).

Kumar (2019) descreve que as tecnologias que podem ser utilizadas para atrair e selecionar talentos são: internet, computador, *softwares* de RH, mídias sociais, análise de RH, algoritmos, gamificação de recrutamento, *chatbot* de recrutamento e aplicativos de dispositivo inteligente (TESSEMA; ABRAHAM; HAN; BOWE; BUG, 2020). De acordo com a análise feita pelo Distrito (2020), alguns processos sofreram grande impacto com o uso destas plataformas, como por exemplo: o recebimento de currículos, que antes geravam um acúmulo de papel, hoje é feito através de um cadastro online; a triagem destes currículos, que pode ser feita através de filtros ou de uma programação da plataforma; e o uso de testes, avaliações e outros mecanismos que auxiliem na escolha do recrutador, otimizando o processo de entrevistas.

Bersin (2021) destaca que há uma clara diferença entre as empresas que implementam uma tecnologia de recrutamento avançada. Por ser uma parte do RH muito orientada por dados, o tempo, a qualidade e o custo de contratação são impactados diretamente. Bhering, Castro, Silva, Almeida, Oliveira e Bernardino (2020) destacam a *Gupy* e a *Kenoby* como as *startups* mais requisitadas. Elas possuem grandes empresas como clientes, que utilizam os

processos automatizados das *RH Techs* e conseguem reduzir o índice de parcialidade na decisão, um fator considerado problemático nas contratações.

Quanto ao problema de pesquisa, os termos “vantagens” e “desvantagens” foram aplicados para melhor definir os benefícios e prejuízos presentes na utilização nas *HR Techs* de Recrutamento e Seleção. Foi possível perceber que estas expressões estão presentes em artigos e análises de teletrabalho, plataformas de *e-commerce*, EAD, *HR Techs*, entre outros assuntos, como alguns artigos brasileiros localizados na base de dados *Spell*. Também por este motivo preferiu-se usar “vantagens e desvantagens”, consideradas como pontos mais objetivos de se coletar na percepção de candidatos e recrutadores, em vez de, por exemplo, “potencialidades e limitações”, ou “facilidades e dificuldades”, ou mesmo “pontos críticos”.

Do ponto de vista da relevância teórica, foi possível inferir que, ao menos no Brasil, o assunto ainda é considerado recente. Foi realizada a busca por artigos nas bases *Scielo* e *Spell*, a partir das palavras-chave: “*HR Techs*”, “Recrutamento virtual” e “Seleção Virtual”. A partir dessa busca, não foi possível encontrar publicações na base *Scielo*, e, na base *Spell*, foram encontrados dois artigos: “Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por *HR Techs* brasileiras”, da revista *Gestão e Sociedade* (AVELAR; SILVA; SARAIVA, 2021), e o artigo “As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção (SILVA; SILVA, 2021)”, da *Revista de Carreiras e Pessoas*, ambos publicados em 2021. Além disso, foram encontradas reportagens como a do Distrito *HR Tech Report*, com análises de 373 *HR Techs*, no ano de 2020.

A partir desta mesma revisão de literatura (a que se pôde fazer até o momento para este estudo), já se parte de algumas hipóteses como, por exemplo, a de que algumas organizações mais antigas, muitas vezes consideradas mais “tradicionais”, podem ter dificuldades na aceitação e implementação deste novo uso. A dificuldade pode atingir, também, aqueles profissionais que não possuem grande familiaridade com o uso de tecnologias

de uma forma geral, e para isso é necessário haver paciência para uma mudança gradual, orientação correta e acompanhamento.

Por outro lado, aquelas empresas que optam por seguir os métodos tradicionais, podem se ver “encurraladas” em seu meio, por possuírem uma menor divulgação e alcance de candidatos. Já grandes empresas, multinacionais e, ainda, *startups*, tenderiam a ser mais receptivas na implementação de sistemas e plataformas para otimizar seus processos, pois normalmente são mais adeptas a mudanças e possuem políticas de uso de tecnologias, facilitando a implantação e adaptação destas ferramentas.

Desta forma, definiu-se o seguinte problema geral de pesquisa, que seria:

Quais são as vantagens e desvantagens na utilização das HR Techs de recrutamento e seleção, pela visão de candidatos e recrutadores?

1.1 JUSTIFICATIVA

A pesquisa do tema se torna importante para a **prática nas organizações que utilizam HR Techs no recrutamento e seleção**, pois estas são funções vitais, onde os recrutadores buscam contratar os melhores candidatos para suas vagas, de acordo com a plataforma escolhida.

Para os candidatos, que puderam identificar as características de cada plataforma, avaliando as empresas que as utilizam e escolhendo onde se cadastrar para concorrer às vagas, em busca de oportunidades que atinjam suas expectativas.

Também **para as próprias HR Techs**, o estudo contribuiu para avaliar a utilização destas plataformas, bem como apontar, principalmente, falhas e dificuldades de utilização por parte dos usuários (recrutadores e candidatos). Assim, o estudo contribuiu para auxiliar na escolha da utilização ou não de cada plataforma em uso entre os recrutadores e candidatos pesquisados.

Além disso, a presente pesquisa buscou **contribuir com a reflexão teórica/acadêmica** sobre o uso de *HR Techs* de recrutamento e seleção,

principalmente por trazer a visão de dois tipos de usuários (candidatos e recrutadores), pois como mencionado anteriormente, ainda é um assunto recente no Brasil.

Após a realização do estudo, pretende-se, futuramente, compartilhar **os resultados** com profissionais da área e com pessoas que utilizam as plataformas, como forma de contribuição nas escolhas de cada um, podendo ser elaborado um sumário técnico para divulgação no meio corporativo.

1.2 OBJETIVOS

Para este estudo, foram estabelecidos, conforme descrito abaixo, o seguinte objetivo geral e seus objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender quais são as vantagens e desvantagens na utilização das *HR Techs* de recrutamento e seleção, pela visão de candidatos e recrutadores que utilizam essas plataformas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar experiências e conhecimentos dos entrevistados com relação a plataformas de recrutamento e seleção;
- Identificar impressões com relação a processos de *feedback* aos candidatos, tanto na percepção dos candidatos quanto na dos recrutadores;
- Identificar, na percepção dos candidatos, impressões com relação às responsabilidades relacionadas às dificuldades no uso das plataformas;
- Propor, na percepção de candidatos e recrutadores, pontos de melhoria para *HR Techs* de recrutamento e seleção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos utilizados para a construção do presente trabalho: *Startup*, Gestão de Pessoas, *Startups* de RH (*HR Techs*) e *HR Techs* de Recrutamento e Seleção.

2.1 CONCEITO DE *STARTUP*

A Associação Brasileira de *Startups* (2017) descreve *startup* como uma empresa com modelo de negócio ágil e enxuto, oferecendo produtos ou serviços inovadores, que utiliza a tecnologia como ferramenta principal para proporcionar soluções rapidamente escaláveis. Caracterizadas por trabalharem em situações de extrema incerteza, as *startups*, de acordo com Sarmento e Costa (2016), possuem um investimento de alto risco, pois a aceitação no mercado e a viabilidade comercial se tornam imprevisíveis. Apesar dos riscos, as *startups* têm ganhado cada vez mais espaço no mercado, seus modelos de negócio fogem do tradicional e possuem potencial de rápido crescimento.

Os conceitos de metodologias enxutas e ágeis estão diretamente relacionados ao mundo das *startups*: a incerteza associada ao desafio de propor algo novo no mercado exige que as *startups* sejam muito rápidas em obter *insights* e modificar sua proposta de acordo com sugestões que chegam implícita ou explicitamente de condições externas (RAVELLI, 2017).

Ferreira (2019) cita que uma *startup* busca um modelo de negócio reproduzível e escalável, a partir da união de uma quantidade de pessoas. Em sua análise, as *startups* possuem algumas características principais: modelo de negócio, inovação, flexibilidade e agilidade, escalabilidade e replicabilidade. Ravelli (2017) considera as *startups* precursoras em seu meio, pois “as que tiveram sucesso agora, levam para o mercado o que será uma solução, uma abordagem ou um modelo de negócio que será adotado e de alguma forma transformado por empresas estabelecidas alguns anos depois”.

Conforme a Associação Brasileira de *Startups* (2017), neste cenário, é muito utilizada a ferramenta Quadro de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*), criado pelos pesquisadores Alex Osterwalder e Yves Pigneur, por

estarem em um ambiente de mudanças constantes e incertezas. O *Business Model Canvas* (BMC) se tornou útil pela rapidez com que é possível montar e modificar um modelo de negócio, situação que se enquadra para as fases iniciais de uma *startup*, onde muitos destes fatores estão indefinidos e se modificam com frequência. Apesar disso, o BMC não substitui o plano de negócios - no momento em que o modelo de negócios estiver definido e devidamente testado, ele pode e deve ser descrito por um plano de negócios.

É cada vez mais perceptível a presença do termo *startup* no âmbito das organizações, principalmente com a globalização e a indústria 4.0 - transformação digital no qual as empresas procuram, através da tecnologia e inteligência artificial, impulsionar seus processos (BHERING et al, 2020).

Ravelli (2017) esclarece a respeito do crescimento e do objetivo das *startups*, que é: crescer rapidamente, se inserir no mercado e alcançar o maior número de clientes possíveis em um curto espaço de tempo. O elemento-chave para isso é denominado motor de crescimento, que significa introduzir no produto ou serviço uma característica fundamental, que estimule os clientes ao uso repetido ou fruição de serviço. Normalmente, o motor de crescimento só não pode garantir o sucesso da *startup*, nem o esforço de marketing e o “boca a boca”, que é uma das formas convencionais de divulgar a solução. A incerteza da ideia e do contexto em que está inserida sugerem o fracasso, um aspecto com o qual a *startup* deve lidar. Quanto mais rápido a ideia falha, mais rápido é possível recuperar e ajustar os aspectos que o mercado não tem sido capaz de apreciar. O medo do fracasso pode atrapalhar o processo interminável de descoberta que é típico do mundo das *startups*.

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Chaves e Luft (2020) definem gestão de pessoas como “gestão de atividades para atrair, desenvolver, motivar e manter uma força de trabalho de alto desempenho”. A gestão de pessoas (GP) inclui práticas e ações que orientam o capital humano no ambiente de trabalho, onde as pessoas são elementos que contribuem para o bom funcionamento do ambiente organizacional (FERREIRA, 2019).

Soares, Gelmini, Demo e Costa (2020) defendem que, em grande parte das empresas, a prática de gestão de pessoas difere do discurso de RH estratégico, e por isso, deve romper muitos desafios. Gil (2007) informa que o termo “Gestão de Pessoas” busca substituir “Administração de Recursos Humanos”, como expressão para designar as maneiras de lidar com as pessoas nas organizações. Além disso, o autor apresenta sua definição: “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.” (GIL, 2007, p. 17)

O processo de planejamento e organização da força de trabalho dentro das organizações, com o objetivo de alcançar as metas organizacionais e individuais, ajudando a impulsionar o desempenho dos colaboradores, é responsabilidade da área de gestão de pessoas. Pode-se dizer, de forma geral, que ela trata de todas as atividades de gestão do trabalho das pessoas nas empresas (CHAVES; LUFT, 2020). A gestão de pessoas, atualmente, deve estar alinhada com as estratégias do negócio.

Bhering, Castro, Silva, Almeida, Oliveira e Bernardino (2020) trouxeram a visão de que, seja para os líderes como para os profissionais da área, a gestão de pessoas é um desafio diário, pois “lidar com as subjetividades dos funcionários, compreender suas necessidades e conciliá-las aos objetivos organizacionais exige um trabalho constante de análise e busca de soluções.”

Ferreira (2019) destaca que as empresas necessitam criar um ambiente onde as pessoas se sintam bem, à medida em que eles agregam valor ao seu trabalho e permitindo que a empresa alcance seus objetivos. Dentre os subsistemas da gestão de recursos humanos, destaca o de seleção, treinamento, cargos e salários, e avaliação de desempenho - estes se comunicam entre si, criando um mecanismo interno próprio ao sistema de gestão de pessoas. Delmo, Fogaça e Costa (2018) também defendem que a satisfação é um elemento muito importante para a obtenção de melhores índices de desempenho. Há um consenso de que as práticas de gestão de pessoas possuem um melhor desempenho organizacional quando são utilizadas em conjunto e integradas à estratégia de negócios da empresa.

2.3 STARTUPS DE RH, OU HR TECHS

Dentro do ramo das *startups*, existem as de Recursos Humanos (RH), as chamadas *HR Techs*. Segundo Cepellos (2019), estas empresas buscam agilizar processos do dia a dia que costumam ser burocráticos, através da tecnologia, para trazer eficiência e assertividade ligados à redução de custos para as empresas. Dentro deste foco, as *HR Techs* otimizam processos como recrutamento e seleção, treinamentos ou avaliações de desempenho.

Madhvapaty e Rajesh (2018) comentam que este uso da tecnologia não é algo novo. Na década de 1990, o uso de *ERPs* foi introduzido aos processos de RH, como folha de pagamento, treinamento e recrutamento, por exemplo. Em 2012, as principais categorias de tecnologia de RH foram: *HRIS*, aquisição de talentos, gestão de desempenho, benefícios e remuneração, aprendizagem e desenvolvimento e locais de trabalho. Já no ano de 2016, foram incluídas novas categorias como as ferramentas de recrutamento (entrevistas e avaliações em vídeo) e de colaboração/comunicação. Em 2017, portanto, as análises de RH, ferramentas de engajamento, automação e inteligência artificial (IA) foram as categorias mais fortes.

De acordo com a análise feita pelo Distrito (2020), a área de gestão de pessoas tem obtido maior relevância nas organizações, trazendo evolução aos colaboradores e à cultura da empresa. Caracteriza a transformação tecnológica como também cultural e cíclica. Um exemplo que pode ser citado é a gestão de documentos e processos que ganham velocidade com as novas plataformas, quando antes levavam em média um mês. Muitas organizações têm buscado soluções tecnológicas para gerir o seu RH, pois conseguem gerar dados para embasamento, melhorar a comunicação entre equipes, além de atuar na gestão de conflitos para identificar as necessidades dos colaboradores. Outra tendência, ainda, é o trabalho remoto (*home office*), que foi regulamentado no código trabalhista e que utilizará cada vez mais as *HR Techs*, facilitando os processos à distância. Um exemplo disso é a empresa *Gympass* - plataforma de bem-estar corporativo que oferece acesso a mais de 50 mil academias e estúdios - que busca agregar valor em todas as partes envolvidas em seu modelo de

negócio, investe muito tempo e tecnologia para desenvolver cada vez mais nichos de mercado e hoje está presente em 14 países (DISTRITO, 2020).

Ainda no relatório apresentado pelo Distrito (2020), Luciana Calegari, Especialista em Pessoas e Cultura da empresa Vagas.com, explica a diferença entre a empresa e outras similares:

Nós unimos características de duas categorias comuns e importantes no universo tecnológico de RH: o *job board* e o *ATS*, por isso, somos uma Plataforma de Recrutamento. [...] Por muito tempo, os candidatos foram passivos e detentores de poucas informações sobre o processo, hoje é cada vez mais uma via de mão dupla. Assim como os RHs têm mais informações para avaliar, os candidatos também têm. Hoje, diferentemente de alguns anos atrás, eles já pesquisam sobre a empresa no Google, encontram as páginas de trabalhe conosco delas, onde podem ter uma primeira ideia dos traços de cultura corporativa, nos sites já visualizam os benefícios, conversam com os recrutadores mesmo enquanto o processo seletivo não foi finalizado, e por aí vai. (DISTRITO, 2020, p. 38)

A Liga Insights (2018) traz o resultado de sua pesquisa de 122 *startups* brasileiras que estão oferecendo algum tipo de solução no setor de RH otimizando os processos, e as classificaram em onze categorias:

- Avaliação e acompanhamento de performance (soluções que oferecem algum tipo de ferramenta para aplicação de avaliações contínuas, *feedbacks*, entre outros);
- Engajamento de colaboradores (*startups* que desenvolvem soluções voltadas ao estímulo dos colaboradores, monitorando engajamento, clima organizacional, motivação etc.);
- Entrevistas (plataformas voltadas à realização de entrevistas durante a seleção ou admissão, sendo com acesso remoto, online ou com gravações);

- Gestão de benefícios (*startups* que possuem ferramentas para gestão e utilização de benefícios, participação em convênios, rede de parceiros ou clube de vantagens);
- LMS, cursos, treinamentos e *learning* (plataformas ou aplicativos que permitem às empresas oferecerem aos colaboradores oportunidades de aprendizado, treinamentos, ensino à distância, entre outros);
- Plataforma de vagas (plataformas onde as empresas podem disponibilizar vagas de emprego, para que pessoas interessadas possam aplicar, reunindo um bom número de candidatos para um banco de dados);
- *People analytics* (*startups* que oferecem algum tipo de solução para análise de ações e perfis de pessoas, auxiliando nas tomadas de decisões das empresas, permitindo mapear perfis e comportamentos);
- Ponto, operações, folha e GED (*startups* que possuem soluções para a administração de processos operacionais e administrativos do RH, férias, salários, ponto e questões trabalhistas);
- Recrutamento e seleção (sistemas voltados à gestão de aplicações em vagas, agilizando e otimizando os processos de atração e seleção de talentos);
- Saúde ocupacional e bem-estar (*startups* com soluções para auxílio, controle e gestão de questões de saúde no trabalho e medição de impactos gerados);
- Temporários/freelancers (*startups* que possuem soluções voltadas à disponibilização de vagas e solicitações de trabalhos para profissionais temporários e *freelancers* de diversas áreas).

O relatório do Distrito (2020) traz como exemplo as dez *startups* com mais acessos aos sites no mundo todo em março de 2020, gerando o seguinte ranking: *Vagas.com*; *Catho*; *Gupy*; *Gympass*; *Kenoby*; *Riovagas*; *99Jobs*; *Xerpa*; *Connekt Recrutamento Digital*; *Emprego Ligado*; *Recruta Simples*; *Pipefy*; *Revelo*; *Abler*. A partir desta lista, é possível perceber que os sites mais

acessados são os de portais de vagas, o que evidencia a tendência destas plataformas atualmente.

Ana Paula Machado, *People Partner* na *ThoughtWorks* - premiada pelo *Great Place To Work* como uma das melhores empresas para se trabalhar no Brasil -, relata que a área de Gestão de Pessoas e a tecnologia estão criando uma relação cada vez mais estreita e que há um espaço importante a ser ocupado pelas *startups* que inovam nesta área. Além disso, há projetos na empresa que envolvem a introdução de tecnologias para processos de RH, conforme a profissional descreve:

Na *ThoughtWorks* procuramos testar algumas ferramentas, medir e reavaliar se vamos adotar ou não. Além de termos métricas bem definidas e uma cultura de *feedback* para avaliarmos a adesão delas, nutrimos um *mindset* de abertura para mudanças e novos experimentos, bem como um olhar de melhoria contínua e flexibilização das ferramentas atuais (LIGA INSIGHTS, 2018, p. 10).

O papel do RH nas organizações tem se ampliado constantemente (MADHVAPATY; RAJESH, 2018), e desempenha três funções: administrativa, consultiva e estratégica. *As duas primeiras são fortemente auxiliadas pelas HR Techs*, pois geram relatórios em tempo real, permitindo que ele desempenhe um papel estratégico maior.

Previsão, monitoramento, controle e acompanhamento de resultados são algumas das funções que as *HR Techs* proporcionam de forma facilitada (CEPELLOS, 2019). Além disso, com o aumento da produtividade, devido à melhoria dos processos, na área de recrutamento e seleção, pode-se ver uma redução da rotatividade de colaboradores, o chamado *turnover* (BHERING et al, 2020).

A conexão a partir das novas tecnologias tornou-se um item indispensável na rotina de grande parte das pessoas e seu uso não é mais exclusivo entre o meio empresarial. Esse movimento gera engajamento no meio virtual, a partir da

comunicação contínua. A tendência de formar grupos sociais, por meio da tecnologia, pode ser percebida em todo o mundo (SILVA; SILVA, 2021).

2.4 *HR TECHS* DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S)

No presente estudo, serão tratadas apenas as *HR Techs* de recrutamento e seleção, pela visão de empresas e candidatos. Chaves e Luft (2020) ressaltam que recrutar candidatos é um dos grandes desafios da área de gestão de pessoas, e definem recrutamento e seleção:

R&S são atividades que estão plenamente interligadas, embora se refiram a resultados distintos, e é difícil fazer separação entre elas. Trata-se de um subsistema da área de GP de muita importância, pois é encarregado de fazer a captação de candidatos com perfil compatível ao da empresa. Entretanto, ambos têm objetivos distintos. Em resumo, no recrutamento os candidatos são atraídos para a empresa e, na seleção, são escolhidos os melhores para ocupar certas posições nas organizações. (CHAVES; LUFT, 2020, p. 7)

Kumar (2019) afirma que o recrutamento é uma função vital e uma etapa lógica do processo, pois adquirir e reter colaboradores são desafios, com objetivo de atrair potenciais candidatos e estimular a candidatura. De acordo com a Liga Insights (2018), as tecnologias para a área de RH proporcionam a chance de reinventar processos, trazer mais embasamento e assertividade nas tomadas de decisões, reduzindo custos e melhorando performance, pois é possível, com o uso de *analytics* e inteligência artificial, gerir e analisar dados para embasamento.

Ao tratar das transformações dentro do processo evolutivo de recrutamento e seleção, Soares, Gelmini, Demo e Costa (2020) apresentam a comparação das mudanças de mecanismos utilizados nas décadas de 1980 e 1990 com o início dos anos 2000, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Paradigma tradicional e moderno de recrutamento e seleção

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

Fonte: Extraído de Soares, Gelmini, Demo e Costa (2020, p. 114)

Ravelli (2017) cita algumas tendências de recrutamento e marca do empregador, como: o empoderamento do candidato, em que suas vontades e objetivos são levados em consideração, criando espaço onde a procura e a oferta possam corresponder; a utilização de testes ou entrevistas em vídeo antes de um encontro presencial, como forma de adiantar o processo de recrutamento; e a análise de competências práticas, onde há a simulação de situações reais da rotina de trabalho para avaliar as atitudes dos candidatos, auxiliando na seleção destes.

Principalmente com o cenário recente de pandemia e distanciamento social, as soluções digitais estão cada vez mais presentes e facilitam alguns processos que antes eram longos, dando mais espaço às *HR Techs*, conforme o Distrito (2020). Dentro do recrutamento e seleção, a evolução está presente na realização de entrevistas, busca e análise de comportamento de candidatos, além de uma ampla divulgação em diversas plataformas. Ainda segundo Distrito (2020), o recrutamento e seleção possui algumas subcategorias: Banco de talentos (plataformas utilizadas para anúncio de vagas e busca de candidatos); *tech recruiting* (plataformas como o banco de talentos, porém com foco em profissionais da área de tecnologia); plataformas de diversidade e inclusão (o mesmo caso do banco de talentos, porém voltado a profissionais PCD, negros, de baixa classe social e LGBTQIA+); contratação flexível (da mesma forma, porém focado em profissionais flexíveis como *freelancers* e consultores); testes de habilidades e entrevistas (ferramentas facilitadoras para a realização de

entrevistas, capazes de testar habilidades e mapear perfis dos candidatos) e soluções integradas (conjunto de soluções capazes de realizar etapas do recrutamento e seleção, seja na parte de atração, entrevista ou análise de perfil).

A pandemia da COVID-19 afetou as organizações de diversas formas, desafiando e estimulando a gestão de recursos humanos nas empresas, necessitando de inovações e soluções criativas para as situações adversas (HAMOUCHE, 2021). Segundo a autora, as organizações precisaram reavaliar suas estratégias de gestão de pessoas, tornando a tecnologia uma aliada para as suas sobrevivências e fugindo dos modelos tradicionais, o que levou a diversos países, por exemplo, adotarem novas medidas legais para proporcionar o trabalho remoto (*home office*).

Por outro lado, Lund, Madgavkar, Manyika, Smit, Ellingrud e Robinson (2021) trazem a visão de que muitas atividades ainda são realizadas de maneira mais eficaz, se pessoalmente. Os autores, ainda, reconhecem o grande aumento de trabalho remoto, porém trazem alguns exemplos (negociações, decisões críticas de negócios, sessões de *brainstorming*, fornecimento de *feedback* sensível e integração de novos funcionários) de processos que podem perder a eficácia quando realizados de forma remota.

De acordo com Kumar (2019), os métodos tradicionais não devem ser substituídos pelo recrutamento online, mas sim complementar. O processo de recrutamento será mais rápido e global devido à tecnologia, e as lacunas do recrutamento online podem ser cobertas pelos métodos tradicionais:

Um método não deve substituir o outro. Quando existem duas vagas e dois candidatos disponíveis, as empresas não têm muita escolha, por isso preferem alargar a sua procura e atrair inúmeras candidaturas. Mas, quando para duas vagas uma empresa recebe 2000 inscrições, o processo de triagem em profundidade não é possível. Enquanto outros métodos, como a entrevista no campus, a pesquisa interna tem um toque pessoal. Mas, ao receber a inscrição em mãos, a comunicação com os candidatos torna-se demorada sem a Internet. (KUMAR, 2019, p. 255)

Hamouche (2021) cita os desafios dos profissionais de RH na identificação de cargos que podem ser desempenhados de forma remota, os que podem ser desempenhados no local de trabalho físico e os que precisam de dispensa devido à situação provocada pela pandemia. Além disso, é necessário estar atento às consequências na saúde mental dos colaboradores e na experiência do funcionário ao espaço de trabalho e às interações com colegas e gestores.

Podemos descrever que as tecnologias que podem ser utilizadas para atrair e selecionar talentos são: internet, computador, *softwares* de RH, mídias sociais, análise de RH, algoritmos, *gamificação* de recrutamento, *chatbot* de recrutamento e aplicativos de dispositivo inteligente (TESSEMA et al, 2020). Para os autores, as práticas de recrutamento e seleção sofreram um impacto mais significativo com o uso das novas tecnologias, que se tornarão um requisito, considerando a geração do milênio que está surgindo. Ainda, consideram em grande desvantagem as empresas que não incorporarem as novas tecnologias de forma ágil, pois é um instrumento que se deve ter.

No âmbito das redes sociais, plataformas extremamente utilizadas atualmente, existem as que são voltadas para o meio profissional, e com o intuito de serem efetivas em suas buscas e escolhas, têm suas informações divulgadas e selecionadas de forma cuidadosa (SILVA; SILVA, 2021). As redes sociais têm se tornado uma ferramenta valiosa na busca de emprego, sendo um dos métodos de recrutamento mais comuns (TESSEMA et al, 2020), e o maior exemplo disso é o *LinkedIn*. Ainda de acordo com os autores, outras plataformas, como os softwares de recrutamento, proporcionam uma relação entre recrutadores e candidatos em um mesmo local, desde a comunicação durante todo o processo seletivo, como também no acompanhamento de requisições e currículos.

Bersin (2021) destaca que há uma clara diferença entre as empresas que implementam uma tecnologia de recrutamento avançada. Por ser uma parte do RH muito orientada por dados, o tempo, a qualidade e o custo de contratação são impactados diretamente. O autor também destaca que o mercado de ATS (*Application Tracking System*) se expande, em tempos de crescimento

econômico, além de ser muito importante pois possui diversos fluxos de trabalho e atividades para gerenciar. Guimarães (2021) define ATS como “um software de gestão de processos de recrutamento e seleção que armazena, lê e ranqueia currículos, de modo que a empresa possa contratar as pessoas certas”. Estas ferramentas têm filtros que automatizam o processo e identificam os candidatos mais adequados à empresa, possuem todas as etapas de um processo seletivo (desde a atração do candidato até a admissão) além de um grande alcance na divulgação de vagas. As plataformas de ATS são capazes de ir além, sendo capaz de criar formulários, testes, perguntas, gerando um ranqueamento de currículos, o que facilita a seleção por parte do recrutador.

Bhering, Castro, Silva, Almeida, Oliveira e Bernardino (2020) destacam a *Gupy* e a *Kenoby* como as *startups* mais requisitadas. Elas possuem grandes empresas como clientes, que utilizam os processos automatizados das *RH Techs* e conseguem reduzir o índice de parcialidade na decisão, um fator considerado problemático nas contratações. Ainda de acordo com os autores, grandes empresas conseguiram atrair candidatos adequados e reduzir o número de colaboradores desligados por falta de adequação à vaga, ganhando produtividade e agilidade e reduzindo custos.

De acordo com Cepellos (2019), a automação dos processos em recursos humanos parece um caminho sem volta. A reflexão do desenvolvimento de uma gestão de pessoas mais humanizada é uma situação cada vez mais necessária, além de ser permeada e direcionada pelos dispositivos tecnológicos. Além disso, a autora cita sobre o futuro do trabalho e a necessidade de desenvolvermos *soft skills*, como: capacidade de relacionamento, gestão de conflitos, comunicação e criatividade. Estas são entendidas como competências que nós, humanos, ainda podemos realizar com mais perspicácia do que as máquinas.

Em relação às tendências modernas de recrutamento eletrônico, Kumar (2019) traz as seguintes características:

- Comunicação rápida (quando a empresa e o candidato conseguem se comunicar através de *blogs* – *blogs* e *podcasts* estão sendo considerados como ferramentas de recrutamento eletrônico);

- Preferência do candidato (antigamente, os empregadores puderam ser seletivos no processo de contratação, principalmente na seleção de currículos, porém nem sempre foram justos, de acordo com a história. Hoje em dia, os candidatos são capazes de escolher seus empregadores, pois conhecem a situação financeira e a cultura);
- Publicidade em mecanismos de pesquisa (a popularidade dos anúncios em mecanismos de pesquisa está eliminando os anúncios impressos, e o pagamento por clique se torna mais atraente);
- Feed RSS (tem sido adotado nos quadros de empregos e o Google merece menção especial, pois oferece um para fazer *upload* dos empregos no Google Base, mesmo sem um próprio site. RSS pode ser lido usando o *software* “leitor RSS”).

Dias (2021), da *Gupy* - uma plataforma muito conhecida e utilizada por grandes empresas para o recrutamento online - descreve como funciona a análise de dados em seu caso. Essa análise possibilita uma visão ampla, objetiva e clara sobre o recrutamento e seleção. Em relação à publicação, é possível conferir e gerenciar as vagas, categorizar e verificar seu *status*. A tecnologia possibilita a utilização de filtros, a verificação do tempo de duração das etapas e, ainda, possui um funil de contratações. O autor dá exemplos de quais dados podem ser verificados: tempo médio de fechamento de posição - considera desde a data de inscrição do candidato na vaga até a data de movimentação para cada etapa de contratação; tempo médio de fechamento de vaga - consiste no tempo médio desde a data de publicação de uma vaga até seu encerramento; tempo médio na etapa - período médio que um candidato ficou em uma etapa até ser movimentado.

Outra plataforma muito utilizada, a *Kenoby* (2021) traz o fato de que, antigamente, os processos de recrutamento e seleção consideravam apenas os elementos técnicos e conhecimentos específicos para as funções, o que difere do modelo atual, onde se tem a valorização de aspectos emocionais e intelectuais, bem como o alinhamento do candidato com a cultura organizacional da empresa. Ela destaca, ainda, as principais tecnologias utilizadas no RH:

- *Softwares* de recrutamento e seleção (funcionam como uma “espinha dorsal” do processo de contratação. Possuem diversos recursos e permitem gerenciar desde o anúncio de vagas em outras plataformas como enviar mensagens e triar currículos);
- Entrevista em vídeo (alternativa tecnológica capaz de realizar as entrevistas de forma remota, seja online – em tempo real, com o candidato e o recrutador ao mesmo tempo – ou gravada – quando o candidato envia um vídeo gravado respondendo a perguntas pré-determinadas pelo recrutador);
- Página de carreiras (uma espécie de vitrine da empresa, onde é possível personalizar de acordo com o interesse da organização e construir uma marca empregadora – *employer branding*. Esta página difere de portais tradicionais onde há um padrão de divulgação, pois é possível incluir uma apresentação, depoimentos, vídeos, tudo de forma customizada);
- Outros sistemas de automação (alternativas de sistemas de automação capazes de fornecer respostas ao recrutador, sem a necessidade de um grande envolvimento com aplicação e análise, otimizando o tempo. Dentre elas, destacam-se as avaliações de perfil comportamental do candidato, proficiência em idiomas, testes de raciocínio lógico ou de conhecimentos específicos).

Na análise do Distrito (2020), há uma avaliação das *startups* que mais se destacam dentro do RH. Foi utilizado um algoritmo que leva em conta o número de funcionários e o crescimento nos últimos anos, além do faturamento, acessos no site e métricas nas redes sociais. A partir disso, foi gerado o top 10 das *RH Techs*: *Gympass*, *Sólides*, *Ahgora*, *Xerpa*, *Revelo*, *Gupy*, *Catho*, *Kenoby*, *Vagas.com*, e *99Jobs*.

É possível perceber que, dentre as *HR Techs* destacadas, a maioria se encontra na categoria de recrutamento e seleção: *Sólides*, *99Jobs*, *Vagas.com*, *Kenoby*, *Catho*, *Gupy* e *Revelo*, o que mostra a tendência a estas plataformas, estando cada vez mais presentes.

De acordo com a Liga Insights (2018), a Revelo se destaca como um dos principais exemplos dentre as *startups* de recrutamento e seleção no Brasil, e sua principal métrica é o *time do hire* (tempo de contratação). Na mesma análise da Liga Insights (2018), Lucas Mendes, CEO da Revelo diz que:

O que a plataforma oferece hoje é usar a tecnologia para fazer a curadoria técnica dos profissionais que passam pela plataforma e facilitar o movimento do RH se tornar mais estratégico. Para isso, usamos *machine learning*, IA e sistemas adaptativos, que impactam em 3 métricas de ouro: *time to hire*, *candidate experience* e redução de custos. Enquanto em uma consultoria tradicional um gestor demora 3 semanas para receber uma lista de candidatos, na nossa plataforma é possível conseguir em até 3 cliques. (LIGA INSIGHTS, 2018, p.24)

Chaves e Luft (2020) destacam que a internet e o recrutamento online têm um grande futuro, principalmente com as gerações que estão crescendo com computadores, dificilmente utilizarão métodos tradicionais e as empresas terão o recrutamento eletrônico como sua principal ferramenta.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A partir do objetivo do presente trabalho - identificar quais as vantagens e desvantagens na utilização das *HR Techs* de recrutamento e seleção, pela visão de candidatos e recrutadores, optou-se por utilizar o método de pesquisa qualitativo, de caráter exploratório. A pesquisa qualitativa “possui atividades de investigação que se apresentam de forma específica e possuem características de traços comuns” (LARA; MOLINA, 2011, p.125). De acordo com os autores, a maior parte do trabalho se realiza no processo de desenvolvimento do estudo. Conforme Gil (2017), as pesquisas exploratórias tendem a ser mais flexíveis em seu planejamento, pois pretendem observar e compreender os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado pelo pesquisador. Ainda segundo o autor, as pesquisas exploratórias mais comuns são os levantamentos bibliográficos, porém, em algum momento, a maioria das pesquisas científicas passam por uma etapa exploratória, visto que o pesquisador busca familiarizar-se com o fenômeno que pretende estudar.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os participantes foram definidos por acessibilidade e conveniência, entrevistando em profundidade a quantidade de doze pessoas, sendo seis candidatos e seis recrutadores. Os participantes foram prospectados via rede social *LinkedIn*, através de convite inicial, e por acessibilidade e conveniência na rede, desde que se encaixando nos seguintes critérios: ter conhecimento e familiaridade com *HR Techs* de Recrutamento e Seleção, já tendo utilizado para seus objetivos próprios; ter participado de processos seletivos através destas plataformas, no caso de candidatos; e ter organizado e gerenciado processos seletivos através destas plataformas, no caso de recrutadores.

3.3 COLETA DE DADOS

A principal técnica de coleta de dados neste estudo foi entrevista semiestruturada, realizada por chamadas de vídeo através da plataforma *Zoom*, em dia e horário agendados conforme sua conveniência, durante os meses de agosto e setembro de 2022. Rocha (2020) diz que as entrevistas semiestruturadas são feitas para compreender a perspectiva do outro, servindo como fonte de dados. Ainda, cita que por meio delas “é possível perguntar aquilo que não conseguimos observar: sentimentos, intenções e pensamentos, por exemplo” (ROCHA, 2020, p. 3). Composta por perguntas abertas e fechadas, este tipo de entrevista se assemelha à uma conversa informal. O entrevistador deve ficar atento para dirigir, conforme o andamento das respostas, de forma a não fugir do assunto (BONI; QUARESMA, 2005, p. 75). Costa (2022) da *Gupy*, explica que a entrevista semiestruturada é feita com base em um roteiro elaborado de maneira prévia pelo entrevistador. Apesar disso, é flexível, de forma que permite novos questionamentos no decorrer do diálogo com o entrevistado.

Os roteiros de entrevista com os candidatos e com os recrutadores constam dos Apêndices A e B deste trabalho, respectivamente. Previamente à coleta, os respondentes receberam termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice C) autorizando a realização e gravação das entrevistas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise foi totalmente anônima. Os entrevistados não foram identificados e foram tratados como "Entrevistado 01 - Recrutador", "Entrevistado 02 - Candidato" e assim por diante. Os dados obtidos foram analisados por análise de conteúdo. As categorias foram definidas *a priori*, tendo sido originadas dos objetivos geral e específicos do estudo. De acordo com Silva e Fossá (2013), “a análise de conteúdo atualmente pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdos”. As autoras ainda destacam ser uma técnica refinada, que exige do pesquisador disciplina, paciência e intuição, principalmente para a definição das categorias de análise.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada a partir de entrevistas semiestruturadas com os dois grupos de análise: recrutadores e candidatos. Primeiramente, é apresentado o perfil dos respondentes, conforme o grupo a que pertencem, gênero e tempo no cargo – para recrutadores.

Dessa forma, os resultados são apresentados de acordo com as questões elaboradas pela autora e as respostas foram alocadas por similaridade, e analisadas em confronto com referências teóricas adotadas pelo estudo.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Quadro 2 – Respondentes da pesquisa

Entrevistado nº	Classificação (se recrutador ou candidato)	Tempo atuando no cargo (se recrutador)	Gênero (se mencionado)
1	Candidato	-	Homem
2	Candidato	-	Mulher
3	Candidato	-	Homem
4	Candidato	-	Mulher
5	Candidato	-	Homem
6	Candidato	-	Mulher
7	Recrutador	4 anos	Mulher
8	Recrutador	1 ano e 6 meses	Mulher
9	Recrutador	3 anos e 9 meses	Homem
10	Recrutador	3 anos	Homem
11	Recrutador	2 anos e 10 meses	Homem
12	Recrutador	4 anos	Mulher

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.2.1 Entrevistas com candidatos

A seguir, são apresentados os resultados referentes às entrevistas realizadas com os candidatos.

4.2.1.1 Conhecimentos gerais sobre *HR Techs* e plataformas de R&S

Quanto ao significado do termo *HR Techs*, a maioria dos respondentes não tinha conhecimento. Alguns casos puderam fazer uma associação, como *Tech Recruiters*, profissionais de RH para a área de tecnologia. Apenas uma candidata mencionou um significado mais próximo ao real, definindo como “*startups* da área de recrutamento e seleção, assim como *health tech*, *fintechs* e outras”.

Já em relação às plataformas, todos conhecem. Alguns respondentes, inclusive, complementaram informando que são plataformas de recrutamento e seleção, onde algumas possuem testes que as empresas podem aplicar. Ainda, que algumas são mais detalhadas na hora de realizar o cadastro, outras são mais simples, mas que ambas têm o mesmo objetivo: encaminhar o candidato para alguma vaga.

4.2.1.2 Experiências com as plataformas enquanto candidato(a)

As plataformas mais utilizadas pelos entrevistados são as seguintes, conforme a quantidade de vezes em que aparecem: *Gupy* (6), *Kenoby* (3), *Sólides*, *LinkedIn*, *Pandapé/InfoJobs* (2), *Google*, *Vagas.com* e *Glassdoor* (1).

As experiências dos candidatos foram, de certa forma, similares. Apesar de, para alguns, ser uma experiência positiva e outros não, grande parte dos respondentes trouxeram pontos parecidos, como o cadastro do currículo e os *feedbacks*. Um ponto em comum entre os respondentes foi que já realizaram todos os tipos de testes: de idioma, de perfil, de raciocínio lógico, de integridade, de matemática, de personalidade etc. Além disso, grande parte dos candidatos já gravou vídeo entrevistas para se apresentar.

Podemos identificar esses recursos assim como a *Kenoby* (2021) identificou o modelo atual de recrutamento e seleção e as principais tecnologias utilizadas no RH: softwares de recrutamento e seleção, entrevistas em vídeo,

página de carreiras (*employer branding*) e outros sistemas de automação, como avaliações de perfil, proficiência em idiomas ou testes de raciocínio lógico.

A questão mais comum entre as respostas foi em relação aos retornos (*feedbacks*) do processo seletivo. Algumas pessoas informam que praticamente nunca recebem retornos ao fim do processo e, quando recebem, são textos rasos e sem explicações. Grande parte dos entrevistados demonstrou uma certa frustração, por não saber os motivos de não ser aprovados e o que pode melhorar:

“Eu já fiz teste de idioma, preenchimento de proficiência da língua mãe, que é a língua portuguesa no Brasil, já gravei vídeo entrevistas de 2 minutos ou 3 minutos, tentando me vender para as empresas. Só na *Gupy*, eu tenho 102 cadastros, dali, talvez 10 ou 12 empresas tenham dado um *feedback* parcial, dessas 10 ou 12, no máximo, umas 3 ou 4 chegaram a fazer contato comigo pedindo a vídeo entrevista, mas depois de preenchido e encaminhado o vídeo, o retorno foi aquele genérico: "o perfil não foi o desejado", "prefiro optar por outro candidato", no meu caso em específico, como eu tenho 49 anos, já sei que muitas empresas colocam "quero o candidato de até 'x' idade", mas isso não é revelado para nós.” (ENTREVISTADO 01)

Outro ponto trazido foi em relação à personalização do currículo para as vagas, nos casos em que o candidato possui diferentes experiências, em áreas distintas, nem sempre consegue personalizar para cada candidatura.

4.2.1.3 Principais vantagens das plataformas

Uma vantagem trazida é a praticidade de cadastrar o currículo e se candidatar às vagas, além de otimizar o tempo de deslocamento para realizar entrevistas presenciais, sendo possível participar do processo online. Em alguns casos, informaram que, para cadastrar o currículo, é possível importar de um currículo em *Word* ou *PDF*, já ficando salvas as informações, não sendo necessário preencher tudo ou fazer o teste novamente.

Além disso, foi mencionado o reaproveitamento das informações que já foram cadastradas, sendo possível, em algumas plataformas, utilizar um teste feito anteriormente, não sendo necessário responder novamente.

Foi perceptível uma certa resistência a estas plataformas, devido às más experiências anteriores, o que, em certos momentos, gerou dificuldade em trazer pontos positivos.

4.2.1.4 Principais desvantagens das plataformas

A grande crítica dos entrevistados foi com relação à falta de *feedbacks*, onde demonstraram a insatisfação quanto à humanização do processo. Grande parte deles, praticamente, não recebe retornos ao final de um processo seletivo, ficando sem informações da situação da vaga. Em casos que receberam o *feedback*, foram mensagens padrão onde a empresa informa que optaram por outro candidato e que o currículo ficará guardado. Inclusive, neste ponto, muitos acreditam que os currículos não permanecem. O principal ponto, neste caso, é que os candidatos não têm conhecimento do motivo da reprovação e do que precisa melhorar para uma futura vaga.

Outro ponto trazido foi a respeito dos bancos de talentos, onde os currículos acabam sendo deixados de lado e não sendo analisados em vagas futuras. Devido ao grande volume de currículos captados, acreditam que, por vezes, o recrutador prefere abrir a vaga novamente do que “perder o tempo” de olhar o que ele tem guardado, se já estão defasadas as informações, se tem muito tempo que a vaga foi aberta, então é melhor abrir novamente para pegar candidatos com informações mais novas no currículo do que consultar o banco de dados.

Alguns respondentes também trouxeram o fato de ser um processo muito frio, sendo “ele e uma tela de celular ou computador” e em breve uma mensagem agradecendo. Sentem que há pouca humanização do processo.

Em contraponto aos comentários anteriores de vantagens, há algumas plataformas que não permitem o reaproveitamento de informações ou testes feitos, então o candidato realiza várias vezes os processos e se torna cansativo. Além disso, sentem que são inúmeras etapas e provas que os recrutadores pedem, com diversas etapas, inclusive a entrevista em vídeo, que nem todos se sentem à vontade para fazer.

4.2.1.5 Impressões sobre processos de *feedback*

Neste ponto, as respostas foram praticamente unânimes, os respondentes informam que não costumam receber *feedbacks* personalizados, recebendo sempre mensagem similares, que a vaga recebeu muitas candidaturas e que nesse momento eles seguem com outro candidato, além de responder que o currículo vai continuar no banco de dados:

“A maior parte fala que a vaga recebeu muitas candidaturas e que, por causa disso, os currículos foram filtrados e os que estavam muito mais aderentes, seguiram para as próximas etapas, mas que, né, o clássico: vai continuar no banco de dados deles, que a gente sabe que é mentira, e em um futuro eles vão entrar em contato. Bom, eu já vi recrutadores falando que é verdade, que fica lá no banco de dados, mas eu nunca vi uma pessoa que soube que foi recrutada dessa forma, que estava lá no banco de dados... Alguém falou: “olha, tenho essa pessoa no banco de dados, vamos entrar em contato com ela”. Ninguém, nunca vi, nem no *LinkedIn*, que eu vejo postagens sobre isso o tempo todo e ninguém nunca falou nada.” (ENTREVISTADO 04)

Um pensamento que um candidato trouxe à questão foi que o ponto negativo é devido à massificação da captação, o volume é muito grande para que a empresa possa dar um retorno personalizado, explicando para o candidato: "o seu ponto fraco foi este", ou "você pode melhorar nesse ponto", "essa informação está conflitante com o que você colocou no seu currículo". O respondente acredita que eles poderiam fazer isso de forma individualizada, mas, em razão do grande volume de candidatos, é praticamente impossível dar um *feedback* personalizado para cada um deles, por isso que eles optam pela

carta genérica: "agradecemos o seu interesse", "o seu perfil não é esse" e pronto.

4.2.1.6 Responsabilidades quanto a dificuldades relacionadas às plataformas

A maioria dos entrevistados acredita que as falhas encontradas nas plataformas sejam da pessoa ou do recrutador que está configurando a ferramenta. Além disso, trouxeram a visão de ser um ponto que varia conforme a cultura da empresa que está contratando.

Delmo, Fogaça e Costa (2018) defendem que a satisfação é um elemento muito importante para a obtenção de melhores índices de desempenho. Além disso, relatam que há um consenso de que as práticas de gestão de pessoas possuem um melhor desempenho organizacional quando são utilizadas em conjunto e integradas à estratégia de negócios da empresa.

Apenas um respondente declarou pensar ser 90% de erro da plataforma, por ser travada e possuir um cadastro básico de vagas. Além disso, acredita que, talvez, o recrutador que está cadastrando a vaga também têm as mesmas dificuldades. Quanto aos testes, a opinião fica um pouco dividida.

4.2.1.7 Pontos de melhoria

Como pontos de melhoria, podemos citar algumas opiniões que mais apareceram:

- Ligar as informações de perfil no *LinkedIn* diretamente para a plataforma, facilitando o cadastro.

- Em relação à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), ter cuidado com as informações sensíveis e que não caberiam em um processo seletivo, no primeiro contato, como por exemplo, preferência sexual, religião do candidato ou seu posicionamento político;

- Um melhor aproveitamento dos candidatos, por parte das empresas, instruindo os recrutadores de como usar corretamente os filtros, não usar um modelo padrão. Possuir um treinamento para quem opera poder usar melhor.

Muitos bons candidatos são preteridos em razão da má parametrização dos filtros.

- A possibilidade de ter uma candidatura customizada para cada vaga e aproveitamento de informações que você já preencheu para outras vagas.

- Testes diferentes para cada vaga, para verificar se o candidato entende um pouco do que vai fazer, se entende os programas que vai trabalhar. Testes mais específicos que, de repente, possam eliminar algumas pessoas que não tem o conhecimento.

- Mudar o contexto e a cultura de quem está recrutando. Ter respeito com as pessoas, com os candidatos, não deixar as pessoas sem resposta.

- Humanizar o processo, porque algumas vagas têm as informações gerais, que os recrutadores querem passar. Tornar obrigatório o fornecimento de todas as informações, como salário, jornada de trabalho, requisitos de idade, distância do local etc.

4.2.2 Entrevistas com recrutadores

Na sequência, são apresentados os resultados relativos às entrevistas com recrutadores.

4.2.2.1 Conhecimentos gerais sobre *HR Techs* e plataformas de R&S

Quanto ao significado do termo *HR Techs*, alguns respondentes não possuíam conhecimento. Em alguns casos, também fizeram uma associação, que seriam os caminhos, as obrigações do time de RH.

Já em relação às plataformas, todos conhecem. Alguns respondentes, inclusive, complementaram informando que se trata de uma empresa que cria *softwares* para facilitar a vida das pessoas que trabalham no RH. Que são empresas que têm um foco, e o público são os recrutadores, analistas, pessoas que trabalham na área de pessoas, para facilitar o processo de todas as áreas, não só de recrutamento, mas de *onboarding*, de gestão de pessoas, de

employer branding, então são empresas focadas nisso. Outro respondente citou que são empresas que vêm para facilitar o ecossistema de RH, independente do que essas *RH Techs* ataquem, então vai ter *RH Techs* que trabalham com a parte de clima organizacional, tem *RH Techs* que vão trabalhar com a parte de desenvolvimento, tem *RH Techs* que vão trabalhar com recrutamento.

Essa declaração se encaixa com a análise da Liga Insights (2018), que em sua pesquisa traz as onze categorias de *startups* de RH: avaliação e acompanhamento de performance, engajamento de colaboradores, entrevistas, gestão de benefícios, LMS, cursos, treinamentos e *learning*, plataforma de vagas, *People analytics*, ponto, operações, folha e GED, recrutamento e seleção, saúde ocupacional e bem-estar e temporários/*freelancers*.

Ainda, outro respondente declarou que, basicamente, são empresas de tecnologia de RH que buscam facilitar o trabalho da área. Plataformas de tecnologia voltadas para RH, que são essas plataformas de gestão de vagas, gestão de processos, que se usa muito para levantar dados, para levantar métricas, também, para ter um controle interno de outros programas.

4.2.2.2 Experiências com as plataformas e métodos enquanto recrutador(a)

As plataformas mais utilizadas pelos entrevistados são as seguintes, conforme a quantidade de vezes em que aparecem: *Gupy* (5), *LinkedIn Recruiter* (4), *Kenoby* (3), *Green House* (2), *Sólides*, *Revelo*, *Lever*, *Infojobs*, *99Jobs* e *Qulture.Rocks* (1).

Foi possível perceber que poucos entrevistados utilizam, de fato, todas as funcionalidades das plataformas, especialmente da *Gupy*, por acreditarem não serem realmente efetivas. Alguns utilizam os testes, de forma básica, para verificar certos conhecimentos mínimos, como contas básicas, porcentagem, regra de três, além de conhecimentos na língua portuguesa. No caso de vagas

estratégicas, aparecem os testes técnicos, voltados para a área específica. Então, se é um cargo na área comercial, será sobre conhecimentos em atividades comerciais, e assim por diante. Nestes casos, são provas que os gestores auxiliam a criar e o recrutador inclui na plataforma. Ficou evidente que os testes que já existem na plataforma não atendem às necessidades.

A maioria dos respondentes, por outro lado, utiliza como principal o *LinkedIn Recruiter* ou plataformas extras, onde realizam o *hunting* (busca ativa por candidatos), o contato com candidatos, aplicam testes ou agendam entrevistas. Além disso, foi perceptível que outras ferramentas de comunicação são utilizadas nas entrevistas, como *Google Meet*, por exemplo. Em alguns casos, é possível integrar com a plataforma de R&S para realizar o agendamento da entrevista. No caso de verificar a proficiência em um idioma, por exemplo, grande parte dos respondentes informou que a análise é feita durante a entrevista, onde o candidato conversa no idioma específico, ao invés de responder um teste ou questionário.

Quanto às plataformas de R&S, sendo a *Gupy* a mais citada, são utilizadas com um foco maior de controle interno, para um gerenciamento de pessoas candidatas, por permitir uma organização, ter um banco de dados, ter as informações em uma plataforma só. Porém, a maioria dos recrutadores utiliza outras plataformas para as diferentes etapas do processo seletivo, como testes.

Tessema, Abraham, Han, Bowe e Bug (2020) evidenciam essa versatilidade na utilização das plataformas quando descrevem as tecnologias que podem ser utilizadas para atrair e selecionar talentos: internet, computador, *softwares* de RH, mídias sociais, análise de RH, algoritmos, *gamificação* de recrutamento, *chatbot* de recrutamento e aplicativos de dispositivo inteligente. Para os autores, as práticas de recrutamento e seleção sofreram um impacto mais significativo com o uso das novas tecnologias, que se tornarão um requisito, considerando a geração do milênio que está surgindo.

4.2.2.3 Principais vantagens das plataformas

Uma vantagem citada é que a plataforma agiliza muito o dia a dia do recrutador, em relação à organização. Ela é automatizada, então, às vezes é possível aplicar um filtro: “quem eu não respondi o e-mail”, “quem não me respondeu o e-mail”, “preciso de pessoas de cidade ‘x’”, é possível pesquisar. Facilita bastante, deixa a rotina mas ágil e permite adiantar um pouco as suas demandas. Além disso, na *Gupy*, especificamente, ela gera um ranking de candidatos, o que facilita, pois quem está em último, realmente não está de acordo com a vaga, agilizando o processo.

Outro ponto positivo trazido é a confiabilidade. Dentro da plataforma, não é preciso ler todos os currículos, porque se você receber cinco currículos, eles não serão iguais, e é preciso identificar o que busca dentro daquele currículo, se tornando mais difícil. Dentro da plataforma, já se sabe onde estão as informações, pois os campos são padronizados. Então onde está “formação”, consta a informação da formação, “cursos”, a informação dos cursos, a informação das experiências e assim por diante. Dessa forma, não deixa desfavorecido quem, de repente, não sabe fazer um currículo, pois o candidato só precisou preencher os campos.

. A facilidade para abrir vagas também foi outra questão, além de divulgá-las em diversos canais diferentes. A *Gupy*, embora não seja muito bem-vista pelos candidatos, consegue alcançar bastante gente. A plataforma está enorme hoje em dia, e, embora não gostem, sempre conhecem a *Gupy*, pelo menos, já viram uma vaga lá, então isso ajuda muito os recrutadores a conseguirem pessoas para se candidatarem.

A centralização de informações foi outro ponto trazido, pois a *Gupy* dá muitas ferramentas para centralizar tudo dentro da plataforma, então é possível fazer controle de vaga, controle de *feedback*, levantamento de dados, controle de perfil, criação de *templates*, além de outras ferramentas para gestão da vaga.

Outra vantagem trazida pelos recrutadores é a facilidade de colocar todas as etapas do dia a dia em uma mesma ferramenta, por exemplo, é possível marcar uma entrevista por *Zoom* e, na mesma ferramenta, marcar uma entrevista pelo *Google Meeting*, então ela se conecta muito bem com as outras ferramentas utilizadas.

Por último, uma vantagem é ter uma página de carreiras. Um lugar onde é possível divulgar as vagas de forma organizada, que também pode incluir mais fotos da empresa, trazer depoimentos, trazer os benefícios, os valores que ela acredita em termos de empresa. Então, tem uma parte bem estruturada da empresa culturalmente, inclusive. Na *Kenoby*, era possível criar várias abas de páginas web, já na *Gupy* não tem isso, é bem mais engessado o que pode mudar.

4.2.2.4 Principais desvantagens das plataformas

Um item que foi levantado como vantagem na *Gupy*, a respeito da inteligência artificial, também pode ser uma falha, muitas vezes. O recrutador pode encontrar um currículo muito bom, em uma classificação que não está tão boa assim. Em algumas plataformas, a inteligência artificial interfere muito na decisão do recrutador. Um exemplo: esse perfil está 80% aderente à vaga, esse outro perfil está 16% aderente à vaga. Não se sabe com base em quê, esses números são gerados. Os dois preencheram a plataforma corretamente? Os dois colocaram todos os campos na plataforma? Às vezes, quem está com 16% não preencheu a plataforma inteira e quem está com 80%, preencheu. Então, não quer dizer que 16% seja ruim.

Outra desvantagem informada é que as plataformas precisam de todas as informações, mas o candidato cansa de preencher muitas plataformas. Uma pessoa que está procurando emprego precisa preencher em torno de quatro plataformas diferentes, e dentro dessas quatro plataformas, ela precisa inserir a mesma informação. Às vezes, ela não tem a agilidade de colocar tudo em um “bloco de notas” e copiar nos campos das plataformas. Então, o ponto negativo

apresentado é não ter um API integrado com, de repente, o *LinkedIn*, que é uma plataforma que, praticamente, todos utilizam e possui os campos que todas as plataformas têm, então seria somente migrar as informações.

A experiência do candidato foi outra desvantagem apontada, porque muitas pessoas reclamam da dificuldade de acrescentar informações na *Gupy*. O entrevistado informou que, toda vez que avalia um currículo que está na *Gupy*, abre também o *LinkedIn*, pois muitas vezes o currículo está desatualizado, e, inclusive, já foi feito um teste da plataforma, e não conseguiu atualizar seu próprio currículo, por exemplo. As pessoas estão reclamando muito da experiência do candidato, alguns falam: “eu estou te enviando por aqui, porque eu não vou me inscrever na *Gupy*, porque a *Gupy* vai enviar uma mensagem automática, vai me reprovar automaticamente”. Isso vai manchando a imagem da ATS.

Uma questão em comum, como desvantagem, é a visão com relação aos candidatos, por parte do recrutador. Na *Gupy*, o recrutador precisa mudar de aba para entender o fluxo do processo, porém, seria mais fácil se houvesse tudo em um mesmo campo de visão, similar a uma visualização *Kanban*, assim como é a plataforma *Trello*. Hoje, na *Gupy*, para ver os candidatos inscritos, é necessário clicar e aparece somente isso. Para ver as pessoas que estão em uma outra etapa, é necessário mudar de página.

Outra desvantagem são os indicadores de recrutamento. Hoje, há diversas métricas que são muito importantes para os recrutadores, como o tempo de fechamento de vagas, quantos candidatos foram acionados, quantos desistiram da vaga por algum motivo, quantos foram de *hunting*, de onde está vindo mais inscrições, qual é o grupo de diversidade que estão conseguindo atingir etc. Os dados acabam se perdendo na plataforma e é necessário mantê-los atualizados, para conseguir dar um retorno à empresa do andamento dos processos. Na falta desse mecanismo, os recrutadores utilizam as planilhas do *Excel*, gerando um trabalho a mais.

A *Gupy*, novamente trazida como exemplo, não possui algumas funcionalidades básicas, como por exemplo, se uma pessoa abre uma vaga dentro da plataforma, outra pessoa (um colega), mesmo cadastrado dentro da plataforma, não consegue editar aquela vaga, ela fica totalmente ineditável para qualquer outra pessoa a não ser quem a criou. Às vezes, o colega precisa alterar algum detalhe, ou quem criou a vaga está de férias, mas não pode, tem que ser a própria pessoa que criou.

Por último, a impessoalidade das plataformas se tornou um ponto negativo. Alguns recrutadores acreditam que é importante ser um pouco mais pessoal, uma parte do RH. E a má utilização gera efeitos péssimos. Para alguns entrevistados, normalmente o problema não está no computador, está “entre a cadeira e o computador”, ou seja, no humano mesmo. Como é apenas uma ferramenta, é necessário saber usá-la da melhor maneira. Isso faz com que os candidatos não fiquem desapontados.

4.2.2.5 Impressões sobre processos de *feedback*

Ao contrário da visão dos candidatos, neste tópico foi possível perceber que os recrutadores possuem uma visão um pouco diferente do que ocorre com os *feedbacks*. Alguns eles estão cientes das reclamações, e a maioria não possui problemas com essa questão.

Uma das entrevistadas relatou que costuma utilizar a plataforma para enviar os *feedbacks* e, caso não receba nenhum retorno, entra em contato através do *WhatsApp* ou por ligação. Quanto às reclamações de candidatos, acredita que, devido à grande demanda, é inviável fornecer um *feedback* personalizado para todos os candidatos. Eles reclamam que não recebem retornos, mas, na verdade, recebem, só não recebem da forma que gostariam. Acredita que dessa forma, com grande demanda, a razão precisa falar mais alto, pois, também, já ofereceu *feedback* personalizado e o candidato não gostou.

Já os outros entrevistados, apesar de reconhecerem a alta demanda, acreditam que o processo pode ser mais humanizado, de certa forma. A maioria deles busca dar o retorno ao candidato no momento da entrevista, se possível:

“Acho que é muito menos um problema de ferramenta e muito mais um problema de alinhamento. Tu colocas no teu discurso inicial: “olha, nosso *feedback* é mais padrão, independente se tu não passar, então já te deixo avisado, a gente vai deixar a porta aberta para *feedbacks* específicos. [...] O ponto é: automatização por si só não é ruim, ela é uma necessidade, até, eu diria. O grande ponto é: precisa alinhar isso antes com a pessoa, para, justamente, conseguir evitar esse tipo de má experiência do candidato. A má experiência do candidato não é, necessariamente, a ação de automatizar. É o resto. É no momento do desalinho que está o problema.” (ENTREVISTADO 03)

Caso não consigam, enviam um *feedback* personalizado pela plataforma, por ligação ou *WhatsApp*. No caso das altas demandas, eles explicaram que, para aqueles candidatos que não passaram no primeiro filtro, eles enviam um retorno padrão. Mas, a partir do momento que o candidato passa de fase, seja para uma entrevista ou um teste, aí sim retornam com um personalizado. Em um caso, inclusive, o recrutador informou que em um caso de alta demanda, a equipe se dividiu em grupos para enviar os retornos aos candidatos. Por exemplo, o grupo 1 ficou responsável por enviar os *feedbacks* de quem não possui conhecimento em inglês, o grupo 2, com os candidatos que não possuem experiência suficiente, e assim por diante. Dessa forma, foi possível enviar um *feedback* um pouco mais personalizado, mesmo em alta demanda.

4.2.2.6 Pontos de melhoria

Uma sugestão que surgiu de um entrevistado, principalmente para a *Gupy*, que recebe muitas reclamações, é rebater, de certa forma, essa má reputação que surgiu. Divulgar um material informativo ou campanha, para conscientizar os candidatos de que os recrutadores estão trabalhando, estão

se esforçando, mas há uma grande demanda, e não conhecem os bastidores. Acreditam que isso acontece porque as pessoas acabam falando para outras que as plataformas têm muitas etapas ou que não recebem *feedbacks*, mas argumentam que há um esforço por parte de quem trabalha com Recrutamento e Seleção.

Já outro entrevistado acredita que as pessoas que operam os ATS não são capacitadas para usar. Então, o principal ponto de crítica é esse, acredita que os recrutadores recebem diversas informações de seus superiores e escutam: “faz de qualquer jeito, se vira”, e, assim, vão usando. Dessa forma, quando percebem, estão com processos de estágio com 8 etapas, e o ATS propicia isso, incluem as 8 etapas porque não sabem a maneira correta de usar. Então, são muitas informações e as pessoas não sabem o que fazer com elas. Acredita que há poucos times de recrutamento no Brasil que realmente utilizam o ATS como precisa ser utilizado.

Outro ponto trazido foi em relação aos custos das plataformas, que são muito caras:

“...é absurdamente caro, todas as ferramentas que a gente vê de mercado, é absurdo. [...] o *LinkedIn Recruiter* se tu fores ter um time, a gente tem um time de 50 pessoas... Um valor absurdo mesmo, é tipo um milhão de dólares, sei lá, é uma coisa muito alta, não compensa. Claro, o *LinkedIn* é o único, ele nada no mar sozinho, que seria o mercado de trabalho, mas é muito caro.” (ENTREVISTADO 05)

Como outra sugestão, há a personalização das páginas, porque elas acabam sendo muito parecidas, não é possível alterar muita coisa. Se o RH quiser escrever as vagas de outra maneira, se quiser criar uma nova página, ou outras configurações, não é possível, é muito limitada. Além disso, uma sugestão seria a opção de programar também alguns avisos, por exemplo, quer que a plataforma avise quando o candidato “X” estiver parado nesse estágio por determinado tempo, e possível dar atenção para aquela pessoa. Ou então, de 7 em 7 dias, mandar uma mensagem automática para um candidato

informando que o processo ainda está acontecendo, e que ele ainda está sendo avaliado.

4.2.3 Principais comparações de respostas entre candidatos e recrutadores

Ao observar as respostas, é possível perceber um consenso, de certa forma, em cada um dos grupos, os candidatos encontram vantagens e desvantagens, em sua maioria, similares. Assim como os recrutadores, que compactuam de ideias complementares, variando em alguns pontos específicos.

Após a análise, o que chamou atenção foi o grande consenso entre os candidatos, referente à falta de *feedback* nos processos seletivos. Foi possível perceber que as discussões que acontecem na plataforma do *LinkedIn* (atualmente, há diversos debates a respeito da falta de retorno, candidatos reclamam que recebem mensagens prontas e não sabem por que não são aprovados) são recorrentes. O fato curioso é que os recrutadores entrevistados possuem uma visão, de certa forma, oposta, pois em sua grande parte, parecem se preocupar, de fato, com os candidatos e realizam retornos personalizados. Acredito que, realmente, a cultura de cada empresa deve fazer diferença para estas questões.

Além disso, um questionamento feito aos candidatos é a respeito da responsabilidade pelas falhas das plataformas, com objetivo de verificar se eles acreditam que os erros que encontram são da própria plataforma ou má configuração do recrutador. Um ponto contraditório a se observar, foi somente um entrevistado que acredita que os erros são culpa da plataforma, por uma falha técnica, quando os outros acreditam que seja uma má configuração do recrutador ou do RH.

De acordo com Cepellos (2019), a automação dos processos em recursos humanos parece um caminho sem volta. A reflexão do desenvolvimento de uma gestão de pessoas mais humanizada é uma situação cada vez mais necessária, além de ser permeada e direcionada pelos dispositivos tecnológicos. Além disso, a autora cita sobre o futuro do trabalho e a necessidade de desenvolvermos *soft skills*, como: capacidade de relacionamento, gestão de conflitos, comunicação e criatividade. Estas são entendidas como competências que nós, humanos, ainda podemos realizar com mais perspicácia do que as máquinas.

A autora cita como necessária, em sua reflexão, o desenvolvimento de uma gestão de pessoas mais humanizada. A partir da análise feita no presente trabalho, é possível perceber que ainda há uma certa dificuldade com essa questão. Os candidatos não sentem como um processo humanizado, pelo contrário, sentem um certo descaso nos retornos. Ao mesmo tempo, o que prejudica a humanização, por parte dos recrutadores, é a alta demanda, gerada pela facilidade em se cadastrar e se inscrever para as vagas. O ponto principal é como atender os dois casos. Como um entrevistado citou, uma alternativa é separar os integrantes do RH para fornecer *feedbacks* personalizado em um processo seletivo de alta demanda.

Outra opção que surgiu a partir de um entrevistado foi, no momento da entrevista, dar um breve retorno ao candidato, como uma forma de adiantar o processo. Como a entrevista é uma etapa comum entre todos os recrutadores, é uma alternativa interessante utilizar esse momento para *feedback*, pois durante a conversa, o recrutador consegue avaliar e ter uma impressão inicial.

Kumar (2019) afirma que o recrutamento é uma função vital e uma etapa lógica do processo, pois adquirir e reter colaboradores são desafios, com objetivo de atrair potenciais candidatos e estimular a candidatura. De acordo com a Liga Insights (2018), as tecnologias para a área de RH proporcionam a chance de reinventar processos, trazer mais embasamento e assertividade nas tomadas de decisões, reduzindo custos e melhorando performance, pois é

possível, com o uso de *analytics* e inteligência artificial, gerir e analisar dados para embasamento.

É possível perceber que o uso de *analytics* e inteligência artificial são diferenciais para a análise de dados e são realmente necessários, como pode-se perceber nas falas dos recrutadores, que sentem falta de filtros para essa função, para apresentar informações concretas aos seus superiores. Além disso, eles também encontram falhas na inteligência artificial, quando citam os erros de classificação de aderência de candidatos às vagas. Há uma necessidade de definir, exatamente, o que gera uma alta porcentagem de aderência do candidato ou não.

Na análise do Distrito (2020), há uma avaliação das *startups* que mais se destacam dentro do RH. Foi utilizado um algoritmo que leva em conta o número de funcionários e o crescimento nos últimos anos, além do faturamento, acessos no site e métricas nas redes sociais. A partir disso, foi gerado o top 10 das *HR Techs*: Gympass, Sólides, Ahgora, Xerpa, Revelo, Gupy, Catho, Kenoby, Vagas.com, e 99Jobs.

A partir da análise feita, é possível perceber que grande parte das *HR Techs* de R&S citadas, pelos dois grupos entrevistados, constam na análise feita pelo Distrito (2020), o que comprova o uso destas plataformas.

Dentre as funcionalidades presentes nas plataformas, as principais destacadas foram: vídeo entrevistas, testes de idiomas, testes de perfil, testes de raciocínio lógico e testes de conhecimentos técnicos para o cargo. Ambos os grupos possuem conhecimento das funcionalidades, porém, é mais presente aos candidatos. A grande maioria dos entrevistados informou que já passou por todas essas etapas e já realizou os testes, e ainda assim, não foram aprovados. Esse desgaste com os diversos testes é algo que, também, incomoda os candidatos, principalmente quando algumas plataformas não permitem o aproveitamento das respostas.

Já na visão dos recrutadores, há outras opiniões. A maioria dos entrevistados não utiliza todas as funcionalidades, inclusive, é perceptível o foco nas entrevistas, até para verificação de idiomas. Os testes acabam sendo utilizados quando necessário para identificar uma habilidade ou conhecimento específico para o cargo. Um fato curioso seria identificar os tipos de empresas que realizam todas as etapas, deixando o processo maçante, pois para os candidatos, essa é a experiência mais comum.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as vantagens e desvantagens das *startups* de RH (*HR Techs*) voltadas ao recrutamento e seleção, com base na percepção de candidatos que utilizam para a busca de vagas e recrutadores que utilizam para realizar o processo seletivo. Dessa forma, pode-se afirmar que o objetivo geral do estudo foi atingido. Além disso, os objetivos específicos definidos foram atingidos, com base nas informações obtidas após a pesquisa.

No que se refere ao uso das plataformas, foi possível perceber que a *Gupy* está no topo, sendo utilizada pelos dois grupos. Ficou evidente que a plataforma é a mais utilizada pelas empresas para divulgação das vagas. Alguns entrevistados citaram a plataforma *Kenoby*, que possui algumas funcionalidades diferentes. Atualmente, elas se unificaram, o que pode trazer uma mudança na utilização, caso sejam mantidas as vantagens de cada uma.

As plataformas possuem diversas funcionalidades e opções para os recrutadores incluírem em seus processos. Dentre elas, as principais destacadas foram: vídeo entrevistas, testes de idiomas, testes de perfil, testes de raciocínio lógico e testes de conhecimentos técnicos para o cargo. Apesar de ambos os grupos terem conhecimento das funcionalidades, a utilização varia, sendo mais presente para os candidatos, principalmente por realizarem processos seletivos para diversas empresas.

Quanto à utilização das plataformas por parte dos candidatos, percebe-se uma necessidade de uso da plataforma devido à busca de vagas, mas a maioria não está satisfeito com ela. Ficou evidente que as falhas da plataforma, ligada à uma comunicação não eficiente com os recrutadores, deixa os candidatos insatisfeitos e incomodados. O momento de busca de emprego é uma fase delicada, muitos fatores podem estar envolvidos, como o nervosismo, por exemplo, por isso é necessário um cuidado com a experiência do candidato. As plataformas de recrutamento e seleção já estão se tornando as principais

fontes de busca de vagas, então é essencial que haja um debate a respeito de melhorias, pois elas trazem muitos benefícios, se bem utilizadas.

Já para os recrutadores, apesar de manterem a plataforma em sua rotina, possuem uma necessidade de complementar com outras plataformas para execução do processo seletivo. Apesar das vantagens, a plataforma pode já estar se tornando um pouco limitada, e isso implica na utilização de ferramentas extras. Esse é um ponto a ser verificado pelas *HR Techs* de recrutamento e seleção, como forma de gerar melhoria em seus sistemas e poder ser utilizado por um público ainda maior. Por outro lado, foi interessante perceber que muitos entrevistados valorizam o momento de entrevista com o candidato, sem sentir necessidade de complementos, como testes – estes mais necessários em cargos com conhecimentos técnicos específicos.

O principal destaque do estudo é o *feedback*. Ficou evidente que a maior falha diz respeito aos retornos, e há uma divergência entre os grupos. Enquanto os candidatos estão incomodados por não saberem os motivos de reprovação, os recrutadores alegam enviar mensagens personalizadas, na medida do possível. O ponto principal pode estar no caso de empresas que não possuem uma cultura definida voltada à essa questão, partindo, inclusive, de todos os gestores. No momento que esta cultura é implementada, a empresa poderá encontrar uma maneira de melhorar de alguma forma o retorno, e surgiram algumas alternativas com os recrutadores entrevistados. Além disso, pode ser necessária alguma orientação para os candidatos, pois algumas situações passam despercebidas e a aflição de participar por tantos processos pode prejudicar.

Apesar de os resultados obtidos serem considerados satisfatórios, a principal limitação do estudo é a quantidade de respondentes obtidos. Para estudos futuros, sugere-se uma análise mais profunda na plataforma mais utilizada, para verificar os tipos de empresas que estão utilizando com maior sucesso, bem como as ferramentas utilizadas para isso. Também seria interessante analisar que empresas possuem um índice satisfatório de *feedbacks* para os candidatos e de que forma atuam com essa demanda.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE *STARTUPS*. **O que é uma *startup***. São Paulo: AB*STARTUPS*, 2017. Disponível em: <<https://www.abstartups.com.br/o-que-e-uma-startup>>. Acesso em: 7 nov. 2021.

AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras . **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 43, p. 4620-4643, 2021.

BERSIN, Josh. **HR Technology 2021: The Definitive Guide**. Estados Unidos: Califórnia, 2021. Disponível em: <<https://joshbersin.com/research/hr-technology-vendors-and-tools/>>. Acesso em: 17 nov. 2021.

BHERING, G. R.; DE CASTRO, L. F. S.; SILVA, M. S.; ALMEIDA, S. S.; DE OLIVEIRA, M. F.; BERNARDINO, P. A. B. Perspectivas e críticas das *startups* de recursos humanos “HR Techs”. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 225-236, jul. 2020.

BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **EM TESE: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**. Santa Catarina, v. 2, n. 1, p. 68-80, jan-jul. 2005.

CEPELLOS, V. *HR Techs* e suas implicações. **GV Executivo**, São Paulo, v. 18, n. 5, p. 45, set./out. 2019.

CHAVES, C. M. L.; LUFT, M. C. M. S. Utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação em Processos de Recrutamento e Seleção Organizacional: Um Estudo com Consultorias de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v. 18, n. 4, p. 1-24, 2020.

COSTA, D. **Entrevista semiestruturada: saiba suas vantagens e diferenças!** *Gupy*, abr. 2022. Disponível em: <<https://www.Gupy.io/blog/entrevista-semiestruturada#:~:text=A%20entrevista%20semiestruturada%20consiste%20em,torna%20mais%20natural%20e%20din%C3%A2mico>> Acesso em 9 abr. 2022.

DELMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa**. Cad. EBAPE.BR, v. 16, n. 2, p. 250-263, Rio de Janeiro, 2018.

DIAS, G. **Análise de dados no recrutamento: como a *Gupy* pode te ajudar**. *Gupy*, nov. 2021. Disponível em: <<https://www.Gupy.io/blog/analise-de-dados-no-recrutamento>> Acesso em 25 nov. 2021.

DISTRITO. **Distrito HR Tech Report Brasil 2020**. São Paulo: DISTRITO, 2020. Disponível em: <<https://distrito.me/dataminer/reports/?report-sector%5B0%5D=7302&report-content=>>>. Acesso em: 15 nov. 2021.

FERREIRA, M.P. **Gestão de desempenho na visão de startups de RH: Um estudo exploratório sobre tendências e valores em gestão de pessoas.** 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2019.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

GUIMARÃES, B. **O que é ATS? Conheça a ferramenta de recrutamento e seleção.** *Gupy*, set. 2021. Disponível em: <<https://www.Gupy.io/blog/ats>> Acesso em: 13 nov. 2021.

HAMOUCHE, Salima. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. **Journal of Management & Organization**, Reino Unido, p. 1-16, 2021.

Kenoby. **Tecnologia no RH: otimizando o processo de R&S.** *Kenoby*, nov. 2021. Disponível em: <<https://www.Kenoby.com/blog/tecnologia-no-rh>> Acesso em 27 nov. 2021.

KUMAR, T. S. E-recruitment: The modern trend of recruitment practices. **Journal of Emerging Technologies and Innovate Research**, Índia, v. 6, n. 5, p. 251-256, 2019.

LARA, A. M. B; MOLINA, A. A. **Pesquisa Qualitativa: Apontamentos, Conceitos e Tipologias.** *In*: TOLEDO, C. A. A; GONZAGA, M. T. C. Metodologia e Técnicas de Pesquisa nas Áreas de Ciências Humanas, Maringá: Editora da Universidade Estadual de Maringá, 2011. p. 121-172.

LIGA INSIGHTS. *HR Techs.* **Liga Insights**, p. 8, abr. 2018. Disponível em: <https://insights.liga.ventures/hrtechs/>. Acesso em: 14 nov. 2021

LUND, S.; MADGAVKAR, A.; MANYIKA, J.; SMIT, S.; ELLINGRUD, K.; ROBINSON, O. **The future of work after COVID-19.** McKinsey Global Institute, fev. 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>> Acesso em: 16 nov. 2021.

MADHVAPATY, H; RAJESH, A. *HR Tech startups in India.* **Human Resource Management International Digest**, Índia, p. 1-3, 2018.

RAVELLI, A. **Tech Human Resources: A study on the impact of digital Technologies on international HR startups.** 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Gestão) - Politecnico di Milano, Milão, 2017.

ROCHA, V. Da teoria à análise: Uma introdução ao uso de entrevistas individuais semiestruturadas na ciência política. **Revista Política Hoje.** Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), p. 1-26, 2020.

SARMENTO, M. R. C.; COSTA, L. F. L. G. O papel das aceleradoras na consolidação de novas empresas de cultura empreendedora à luz da

metodologia lean *startup*. **EMPÍRICABR – Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), v. 1, n. 1, p. 65-86, 2016.

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 241-261, 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos**. EnEPQ - ANPAD, p. 1-14, Brasília, 2013.

SOARES, S. M.; GELMINI, S.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. **Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha?** Revista Pretexto, v. 21, n. 4, p. 111-128, 2020.

TESSEMA, M. T.; ABRAHAM, K.; HAN, J.; BOWE, M.; BUG, T. Technology-Based Recruitment and Selection Approaches of an American Multinational Company (AMNC): Practical Implications. **International Journal of Human Resource Studies**, Las Vegas, v. 10, n. 3, p. 117-133, 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – CANDIDATO

1. Você sabe o que são “*HR Techs*”?
2. Você conhece/já ouviu falar das plataformas de recrutamento e seleção virtuais, como *Gupy*, *Kenoby*, etc?
3. Em sua busca de emprego, você já utilizou estas plataformas para se candidatar a uma vaga?
4. Em caso positivo, como foi a sua experiência na utilização destas plataformas, quando participou de processos seletivos?
5. O que você vê como vantagens destas plataformas?
6. O que você vê como desvantagens destas plataformas?
7. Atualmente, há uma grande discussão (principalmente no *LinkedIn*) a respeito dos *feedbacks* dos processos seletivos. As pessoas alegam não receber retornos e/ou recebem retornos generalistas, sem informar o que devem melhorar. Qual a sua opinião sobre isso? Acontece muito com você?
8. Há algo que você acredita que deveria constar nestas plataformas, mas não encontra?
9. Você teria alguma sugestão de melhoria para estas *HR Techs* de R&S?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – RECRUTADOR

1. O que você entende pelo termo “*HR Techs*”?
2. Você conhece/já ouviu falar das plataformas de recrutamento e seleção virtuais, como *Gupy*, *Kenoby*, etc?
3. Em sua busca por candidatos, você já utilizou ou utiliza estas plataformas para divulgar uma vaga e conseguir currículos?
4. Em caso positivo, que métodos você utilizou para o processo (perguntas, testes, vídeo-entrevista...)?
5. O que você vê como vantagens destas plataformas?
6. O que você vê como desvantagens destas plataformas?
7. Atualmente, há uma grande discussão (principalmente no *LinkedIn*) a respeito dos *feedbacks* dos processos seletivos. As pessoas alegam não receber retornos e/ou recebem retornos generalistas, sem informar o que devem melhorar. Qual a sua opinião sobre isso e como você lida com essa rotina de *feedbacks* na sua empresa?
8. Há algo que você acredita que deveria constar nestas plataformas, mas não encontra?
9. Você teria alguma sugestão de melhoria para estas *HR Techs* de R&S?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a),

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de conclusão de curso de Carolina Silveira de Abreu, graduanda em Administração pela Escola de Administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), orientada pela Prof.^a Dra. Christine da Silva Schröder (Escola de Administração da UFRGS).

O objetivo da pesquisa é identificar quais as vantagens e desvantagens na utilização das *HR Techs* de recrutamento e seleção, pela visão de candidatos e recrutadores. Sua participação é de suma importância, pois os resultados ajudarão a caracterizar as principais funcionalidades destas plataformas e a identificar quais são as preferidas pelas empresas e recrutadores e por quê.

Para tanto, convidamos você a participar nos concedendo uma entrevista, a ser realizada em dia e horário de sua preferência, com a pesquisadora Carolina, por chamada de áudio no *Whatsapp*, *Messenger*, *Meet* ou telefone, a seu critério.

Os dados coletados na entrevista serão utilizados de forma totalmente anônima, em uma análise de conteúdo e/ou discurso global das falas transcritas.

Caso haja citação direta a alguma fala individual, também esta citação se dará anonimamente (Ex.: "ENTREVISTADO 01"). Em nenhum momento, nem você, nem a sua organização, serão identificados(as) durante a entrevista, a transcrição, a análise e a publicação.

As gravações digitais que porventura forem feitas serão destruídas imediatamente após a conclusão da pesquisa, bem como os arquivos das transcrições das entrevistas.

Como participante desta pesquisa, você poderá desistir de colaborar a qualquer momento, sem nenhum prejuízo ou comprometimento. O aceite a participar da pesquisa, ainda, não o(a) impossibilita de buscar reparação por eventual dano causado.

Os ganhos/benefícios previstos para sua participação envolvem, sobretudo, os de reflexão, seja, enquanto candidato, sobre sua própria trajetória profissional, seja, enquanto recrutador, para avaliação e escolha das plataformas utilizadas.

Em contrapartida, a pesquisa apresenta riscos, ainda que mínimos, dentre os quais tédio, cansaço ou desconforto. Assim, se tiver algum tipo de desconforto com relação aos itens das questões, sinta-se à vontade para entrar em contato com a pesquisadora ou com a professora orientadora, ou solicitar orientações sobre os procedimentos envolvidos, assim como esclarecer suas dúvidas.

Em caso de dúvidas ou esclarecimentos que se fizerem necessários, você poderá contatar com as pesquisadoras pelos e-mails carolina.silveira.abreu@hotmail.com e christine@ea.ufrgs.br. *(nota: os dados do comitê de ética da UFRGS serão inseridos posteriormente, caso a pesquisa venha a ser apreciada pelo CEP).*

Tendo tido ciência deste Termo, para que possamos confirmar a sua participação e agendarmos entrevista, é obrigatório que você nos devolva (dando *reply* neste mesmo e-mail) este termo PREENCHIDO, com relação aos campos a seguir:

- ACEITO participar da pesquisa, sendo que:
 PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora
Ou
 NÃO PERMITO que minha fala seja gravada pela pesquisadora, devendo esta ANOTAR a minha fala

Meu nome completo:

Meu telefone para contato/*WhatsApp* para agendamento da entrevista:

A não-devolução deste Termo preenchido implica, automaticamente, em sua desistência em participar da pesquisa.

Desde já agradecemos pela sua participação!

Atenciosamente,
Carolina Abreu