

O E-RECRUITMENT E A SELEÇÃO ONLINE: ANÁLISE DO CONTEXTO DE EMPRESAS NA CIDADE DE SANTA MARIA/RS¹

Évelyn Grapiglia Comoreto²

Janaina Marchi³

RESUMO

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa que aborda os processos de *e-recruitment* e seleção online. Tem por objetivo a descrição dos procedimentos presentes em empresas na cidade de Santa Maria. Com o intuito de atingir o objetivo, foram descritas as estratégias e processos de recrutamento e seleção utilizados pelas empresas tanto no contexto digital como também, pelos canais tradicionais. A metodologia do trabalho caracteriza-se como uma abordagem qualitativa por meio de pesquisa descritiva exploratória, cuja coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais de empresas locais. Como principais resultados da pesquisa, obteve-se a identificação das principais plataformas (Infojobs, LinkedIn, Vagas.com) e redes sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp) utilizadas. A estratégia identificada classifica-se como reativa devido a inexistência de um processo sistemático de recrutamento e posteriormente a seleção com a utilização de entrevistas, testes com a equipe e feedback. Com relação as adversidades identificaram-se a exclusão digital como meio limitador para o acesso a talentos por meios virtuais, e ainda, como benefício, a celeridade dos processos. Há necessidade de aprofundar os estudos relativos à seleção e recrutamento online, visto que os procedimentos virtuais têm ganhado força na captação de pessoas. As etapas online proporcionam para os candidatos e para as empresas maior velocidade, abrangência e favorecem a tomada de decisão. Contudo, as situações relatadas pelas empresas demonstram a importância de manterem-se os processos *offline* a fim de que a seleção não seja excludente.

PALAVRAS-CHAVE: Meios digitais; *e-recruitment*; seleção; processos; redes sociais.

1 INTRODUÇÃO

A clareza e dinamismo no recrutamento e seleção de profissionais capacitados e comprometidos fazem parte do conjunto de interesses tanto de quem busca uma vaga de emprego quanto de quem contrata. De acordo com Chiavenato (2015) o recrutamento é o conjunto de ações relativas a técnicas e procedimentos que tem o objetivo de atrair candidatos em potencial a fim de ocupar os cargos assim como oferecer pessoas competentes para a empresa. A seleção caracteriza-se como processo que ocorre após o recrutamento e tem o

1 Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (2022)

2 Acadêmica do Curso de Administração – UFN

3 Professor (a) Orientador

objetivo de classificar e decidir quais pessoas foram bem-sucedidas no processo com base na comparação entre a exigência do cargo e o conjunto de habilidades dispostas pelo candidato (LEMES; WESCHENFELDER, 2015).

O modo tradicional de processo seletivo requer, muitas vezes, uma quantidade exorbitante de documentos para análise que em sua maioria é impressa, já com o processo sendo realizado de forma virtual, o uso e envio de documentos de forma digital tem se mostrado mais rápido, eficiente e ainda, otimiza o tempo e o custo do processo. Segundo Coradini e Murini (2009) é desafiante ter nas mãos a tarefa de decidir sobre a vida profissional de uma pessoa e isso requer preparo profissional, sensibilidade, maturidade e coragem para compreender o indivíduo e tomar a decisão correta.

O recrutamento pode ser caracterizado como um conjunto de processos realizados para atrair funcionários para determinada área, visando as necessidades da empresa tanto presentes quanto futuras. Percebe-se a necessidade de profissionais capacitados e que se adaptem às mudanças a fim de garantir o crescimento da empresa e até mesmo particular (CHIAVENATO, 2004). Esse cenário permitiu que empresas começassem a realizar com mais frequência, a seleção de profissionais para trabalharem em suas organizações utilizando as redes sociais e plataformas digitais como forma de recrutar candidatos.

Segundo Kotler e Keller (2018) a mídia social é um fenômeno mundial explosivo. A tecnologia e o avanço da informação facilitaram o trabalho dos recrutadores ao longo dos anos, visto que o perfil de uma pessoa ideal pode estar a um clique. Isso é resultado do uso intenso das mídias sociais que fazem com que inúmeras pessoas permaneçam conectadas, mantendo abastecidas as suas redes sociais de informações devido a facilidade de acesso e da necessidade de estar presente no online.

Apesar de ser um benefício estar conectado e poder participar de diversos processos seletivos, existem muitas pessoas que não utilizam as plataformas digitais da forma correta e acabam publicando informações indevidas e até mesmo sem necessidade. O grande desafio das organizações que é atrair e reter talentos, muitas vezes o perfil requerido pela empresa requer bastante atenção não podendo ser a escolha errada. Em decorrência disso, essas publicações inadequadas acabam afastando as pessoas e/ou empresas interessadas devido ao tipo de material que elas encontram nos perfis particulares dos candidatos (FLORENTINO; RUSIGNELLI, 2016).

Com base no aumento da demanda por divulgações de vagas de emprego realizadas de forma online e na quantidade de pessoas envolvidas na procura por oportunidades através das

redes sociais, faz-se necessário ressaltar a importância das plataformas em que as empresas estão presentes, bem como entender como esse processo acontece. A empresa gerenciadora da plataforma Gupy, responsável por recrutamentos e seleções online, afirma que as empresas podem aperfeiçoar seus de forma online, afinal contratar os colaboradores certos e disponibilizar uma boa capacitação são medidas essenciais (DIAS, 2022).

Ao dedicar-se na publicação de vagas é necessário saber se as necessidades das empresas estão chegando no público-alvo, se estão sendo comunicadas da maneira correta e principalmente se estão sendo divulgadas na plataforma ideal. Ainda, para que o nome da organização seja utilizado na divulgação de oportunidades de emprego, necessita-se ter uma série de procedimentos criteriosos que não corrompam com a integridade da firma e, além disso, que sejam claros quanto aos objetivos e as funções a serem realizadas pelos candidatos. Zanuto (2010) ressalta competências fundamentais relativas à comunicação, relacionamento interpessoal, habilidade com mudanças, cooperação, capacidade de solucionar conflitos além de visão empreendedora das quais pode-se identificar um diferencial na escolha dos candidatos para determinada vaga.

Ter pessoas capacitadas para operar e gerenciar cada etapa dos processos realizados online é fundamental, assim como manter atualizados os aparelhos tecnológicos utilizados. É importante que no requerimento conste informações sobre o histórico, dados, atribuições a vaga para que assim o candidato faça sua “venda pessoal” expondo seus interesses e intenções de maneira prática (LOTZ; BURDA, 2015). Uma vez que a estrutura entregue seja suficiente e o processo seja realizado com clareza, a seleção torna-se mais simples, dinâmica e assertiva. Empresas que entregam de forma simples e objetiva o que necessitam dentro da sua oportunidade de emprego, facilitam o progresso do indivíduo interessado, beneficiando ambos os lados no resultado.

Tendo em vista o tema relacionado, a presente pesquisa apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como acontece o processo de *e-recruitment* e a seleção online em empresas de Santa Maria? Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são; descrever as estratégias utilizadas pelas empresas participantes da pesquisa para realizar recrutamento e seleção online; identificar os processos de recrutamento e seleção online adotados pelas empresas entrevistadas; elencar os principais métodos e plataformas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção virtuais; verificar os principais benefícios e dificuldades percebidos pelas empresas que utilizam o recrutamento e seleção online.

Assim, destaca-se a importância da utilização dos processos de recrutamento e seleção sejam online ou tradicionais, focando principalmente na realidade de cada organização. Vale ressaltar que existe certa euforia relacionada aos processos predominantemente virtuais, mas em caso de falta de capacitação e acesso à internet estes processos podem não abranger todo o público necessário o que reflete no difícil acesso e oportunidades excludentes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O autor Gonçalves (2000) já destacava no início do século que o futuro pertenceria as empresas que explorassem o potencial de centralizar as prioridades, as ações e os recursos nos seus processos uma vez que todo o trabalho realizado na empresa faz parte de alguma etapa essencial. O presente referencial teórico aborda sobre o recrutamento e seleção e sua importância para as empresas compreendendo a essencialidade do *e-recruitment* e da seleção online no processo.

2.1 Recrutamento e seleção

No passado, os processos de recrutamento e seleção eram pouco adotados nas funções tradicionais do RH (recursos humanos) e sua importância era mínima. Com o passar dos anos o desenvolvimento dos processos e das ferramentas permitiu formas mais sofisticadas de utilização. Existe maior foco no perfil a ser procurado e nas características ideais que possam unir ambos os interesses de empresa e pessoa. As funções de recrutamento e seleção estão diretamente relacionadas pois seus elementos são as atividades organizacionais e as decisões a serem tomadas para que busque, atraia e capte os melhores candidatos possíveis (PEDROSO, 2016).

O recrutamento assertivo pode consolidar em economia para a empresa, através dele a organização não necessitará muitos treinamentos pois o profissional capacitado é rápido e objetivo naquilo que é proposto. A seleção é o processo realizado após o recrutamento de pessoal e ela é responsável por filtrar os candidatos previamente dispostos. Na seleção ocorre a decisão e a classificação ou não de determinado candidato o qual deve suprir alguns critérios solicitados relacionados ao cargo a ser preenchido (CHIAVENATO, 2010).

A seriedade ao aplicar o processo de recrutamento e seleção na organização pode impactar diretamente os resultados da empresa uma vez que os resultados profissionais determinam a sobrevivência do produto ou serviço oferecido. O processo seletivo ineficiente

prejudica o bom funcionamento do estabelecimento e pode afetar negativamente as atividades propostas além de desestruturar o time. Faz-se imprescindível manter a credibilidade no trabalho prestado e para isso é necessária uma equipe que trabalhe em conjunto, dessa forma estabelecer critérios para recrutar e selecionar bons profissionais é essencial (FARIAS; SANTOS, LICCIARD 2018).

Segundo Shameem e Khan (2012) existe potencialidade nas empresas com relação aos seus recursos humanos, uma vez que caracteriza vantagem competitiva que estes recursos acrescentam e devem ser considerados seus ativos mais valiosos. Ulrich (1998) relata que o papel mais essencial do RH de qualquer organização é se tornar um parceiro de negócios do meio estratégico. Conforme Emerald (2010) é necessário combinar as estratégias da empresa com o RH e assim aumentar a probabilidade de atingimento dos objetivos, neste caso, deverá haver trabalho colaborativo e mútuo entre o RH e a estratégia.

Segundo Faria e Barros (2015) a sobrevivência de uma empresa assim como seu sucesso só pode ser consolidada devido a qualidade dos recursos humanos utilizados nos processos. Dessa forma a organização pode focar na atração dos candidatos a fim de obter-se um recrutamento eficaz. Portanto, estratégias eficientes de recrutamento e seleção auxiliam na atração do candidato ideal para determinada posição.

A Revista Brasileira de Administração (RBA, 2018) resgatou dados do Sebrae que mostram que 42% de empresas abertas no Brasil quebram nos dois primeiros anos e um dos principais motivos é a falta de conhecimento de gestão. As pessoas são peça fundamental no desenvolvimento de qualquer empreendimento e muitas vezes escolher os colaboradores certos para as funções corretas pode garantir um diferencial. É inevitável que precise ocorrer certa dificuldade para os competidores obterem uma equipe com a qualidade semelhante além disso, é preciso estimular e motivar os colaboradores existentes para que sejam leais e optem por realizar os treinamentos e entregar os resultados conforme a empresa pede (LACOMBE; HEILBORN, 2008).

À medida que o tempo passou os valores mais importantes de muitas organizações tornaram-se as pessoas e para que toda a estrutura funcione perfeitamente é preciso uma série de cuidados para realizar um recrutamento e seleção eficiente, afinal estes indivíduos preencherão os futuros cargos de liderança (AVELLAR; SOUZA; MELLO, 2014).

Bulgacov (2006) relata que existem duas formas mais comuns de recrutamento: interno e externo. O recrutamento interno pode ser feito por meio de realocação de pessoal, com planos de carreira e reorganização de equipe, ele serve como motivação para os colaboradores que já

fazem parte da empresa, sem que haja necessidade de abrir a vaga para o mercado externo. O recrutamento externo é quando a empresa abre suas oportunidades para um possível colaborador disponível no mercado e este pode tornar-se um talento essencial na empresa visto que resgata a motivação ao trazer suas novas ideias e conceitos para que sejam implantados.

Com relação aos candidatos e aos recrutadores, existe mútua expectativa com relação a transparência, respeito e confidencialidade. Pessoas possuem a necessidade de serem tratadas de maneira respeitosa e competente, dessa forma garantir os horários e prazos é essencial. Considera-se desrespeitoso exigir demasiado tempo de um candidato na espera por uma entrevista que foi previamente agendada e neste caso o entrevistado pode obter uma visão distorcida do que a empresa realmente é. Manter as boas práticas e ser pontual na entrega do que foi proposto tanto empresa quanto candidato é a base do processo de recrutamento e seleção (FERREIRA, 2013).

Em suma, o recrutamento e a seleção são os processos organizacionais responsáveis por convidar as pessoas a trabalharem na empresa com a finalidade de atrair um número satisfatório de profissionais para ocupar e se desenvolver em determinado cargo. É necessário ficar atento aos custos deste processo e na otimização das fases seguintes para que não se perca um bom candidato (MIGLIOLLI, 2018).

2.1.1 *E-recruitment*

De forma tradicional a crescente utilização da internet permitiu o acesso à informação e o aumento na utilização de plataformas online que fizeram as ferramentas virtuais mais frequentemente utilizadas pelas organizações e pelos candidatos.

A realização do recrutamento exige compreender e entender personalidades das quais os indivíduos interessados estão envolvidos e por conta da diversidade e suas características existentes, muitos fatores a serem considerados no processo. Por este motivo a realização de testes específicos podem auxiliar a determinar personalidades e comportamentos a fim de facilitar o processo de recrutamento. Conhecer os testes aplicados de personalidade é peça fundamental para o desenvolvimento e aprimoramento da equipe uma vez que o colaborador correto ao ser admitido torna-se valor para a empresa (MESSANO; OLIVEIRA; ROCHA, 2020).

A função do *e-recruitment* é otimizar assim como reduzir as fases burocráticas dos processos de seleção, ele também permite que seja alcançado um nível superior de candidatos

uma vez que ocorre por meio da internet e ainda garante maior assertividade ao gerenciar os perfis ideais virtualmente. Pode-se imaginar diversas formas de recrutamento online, muitas são feitas a partir da criação de sites na web onde a própria empresa gerencia as contratações. Nos últimos anos as empresas que procuram candidatos e as pessoas em busca de emprego vêm utilizando cada vez mais sites específicos para encontro e divulgação de vagas (MOURA, 2014).

A otimização do departamento de recursos humanos pode ser relacionada ao avanço das plataformas digitais que utilizam algoritmos de Inteligência Artificial para cumprir com os objetivos propostos pelo recrutador. Algumas destas plataformas como Gupy, Solides, LinkedIn, Kenoby e Skeel já possuem uma grande base de candidatos e várias empresas optam por divulgar suas oportunidades dentro dos sites. A tecnologia facilita e favorece tanto os candidatos quanto as empresas que estão procurando por conta da facilidade do uso destas ferramentas de mapeamento que trazem características, oportunidades e perfis condizentes com o requerido (SOUSA; PASSARELLI; PUGLIESI, 2019).

Knapik (2012) afirma que o recrutamento compatível com o cargo exigido pode diminuir significativamente o custo da empresa por conta dos programas de treinamento que podem ser feitos de maneira mais assertiva. Na seleção, o processo que a organização utiliza requer estratégias que filtrem e identifiquem os melhores e mais qualificados candidatos para o que foi exigido a fim de que ocupe o cargo disponibilizado pela firma. A busca por profissionais seriamente capacitados e focados contribui para que a empresa se mantenha no mercado.

É importante, além de realizar um bom recrutamento, reter os colaboradores já existentes, ao dar seriedade para a seleção há mais probabilidade de diminuir a rotatividade dos funcionários. Para isso, boas práticas, estrutura, ações e ferramentas atuais são essenciais para harmonizar e suprir as necessidades de todos (FRANÇA, 2008).

De acordo com Stocker et al. (2020) o *Employer Branding* é um processo caracterizado como estratégia de longo prazo que assegura a imagem positiva da empresa. Isto garante o interesse de potenciais candidatos ao implantar a ideia de eventuais benefícios como salários atrativos, respeito, *status* além de atrair também outras partes interessadas como fornecedores e clientes.

As triagens online identificam e avaliam os candidatos potenciais por meio das ferramentas dispostas na internet, os sistemas recrutadores armazenam currículos para que futuramente possam selecioná-los por critérios, formações, palavras-chave, cargos e competências facilitando a busca pelo candidato ideal (GODINHO, 2008).

No quadro 1 abaixo pode-se identificar algumas das técnicas de recrutamento utilizadas pelas empresas.

Quadro 1 – Técnicas de recrutamento

Técnica	Autor	Conceito
Inteligência artificial	Afonso (2009)	Fornece um relatório preciso referente as adequações dos candidatos para a vaga, diminui ruídos e potencializa a seleção.
Recrutamento por mídias sociais	Neto et al. (2015)	As mídias sociais são uma das técnicas fundamentais utilizadas por muitas empresas no Brasil.
Recrutamento interno	Bulgacov (2006)	Realizado com colaboradores já ativos na empresa.
Recrutamento externo	Bulgacov (2006)	Realizado com possíveis colaboradores que ainda não possuem vínculo com a empresa, mas estão de acordo com o perfil.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

O recrutamento online segundo Ferreira (2016) é consideravelmente mais vantajoso para as empresas que o praticam devido aos custos menores, atingem população distintas dos habituais e fisicamente alcançáveis, define de forma mais concreta o perfil dos candidatos e segmenta os concorrentes através de pesquisas específicas.

2.1.2 Seleção online

A seleção é o processo que ocorre após o recrutamento, é responsável por filtrar os candidatos previamente disponíveis e validar se os interesses condizem com os da empresa. As entrevistas possuem diversas formas de serem aplicadas, sejam individuais, em grupos, por comportamento ou por competência (SOLIDES, 2019).

Com o uso de softwares de seleção é fácil acompanhar os processos de contratação pois é possível centralizar as etapas em um mesmo lugar. Otimiza-se o trabalho, diminui-se a quantidade de papel e os filtros são mais organizados e claros por conta da prévia triagem dentro do banco de dados de todos os currículos disponíveis (SOUSA; PASSARELLI; PUGLIESI, 2019).

A evolução dos processos de seleção requer de forma emergencial o aprofundamento nos estudos relativos à psicologia organizacional. A realização de testes como instrumento de medição dos traços dos candidatos resulta em maior assertividade na escolha. Dinâmicas em grupo e entrevistas são instrumentos básicos utilizados nos processos seletivos e originaram-se da psicologia organizacional. No Brasil existem diversas características inseridas em muitos diferentes contextos de processos de seleção o que de forma geral garante uma

seleção mais ampla. O maior desafio atual da seleção é não só escolher o melhor candidato, mas sim aquele que tem maior possibilidade de crescimento dentro da organização (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008).

As redes sociais vêm transformando toda a realidade desde o início do século, não só as relações humanas, mas também as profissionais. É notória a importância do uso das redes sociais como ferramenta de trabalho pois cada vez mais o setor de recursos humanos dedica seu tempo estabelecendo contato através delas (FAROLDI, 2007).

As Técnicas de triagem para seleção disponíveis na internet, suas pesquisas, sites e informações pessoais oferecem uma série de informações necessárias para os processos seletivos as quais podem revelar características do candidato anteriormente ocultadas e que provavelmente não estariam disponíveis com outros métodos de seleção (CUNHA, 2016).

Conforme o quadro 2 pode-se observar algumas das técnicas de seleção utilizadas e popularmente mais conhecidas entre os entrevistadores.

Quadro 2 – Técnicas de seleção

Técnica	Autor	Conceito
Entrevistas	Farias, Santos e Licciardi (2018)	Modelo mais comum utilizados pelas empresas para realização de seleção de candidatos.
Avaliação psicológica	Schwab, Mahl (2017)	Processo de coleta de dados de informações por meio de teorias, métodos e instrumentos psicológicos. Sua finalidade é obter conhecimento do candidato em processos de tomada de decisão.
Teste de personalidade	Bulgacov (2006)	Servem para analisar os traços dos indivíduos, sejam pelo caráter ou temperamento. Um traço de personalidade é uma característica e pode distingui-la dos demais candidatos.

Fonte: Elaborada pela Autora (2021).

A seleção online permite vários acessos no perfil de possíveis candidatos a uma quantidade significativa de informações e com custo menor. Dentre as redes sociais o LinkedIn é uma plataforma para uso profissional que se pode acessar a partir da internet e serve como ferramenta de recrutamento e seleção (AGUILAR, 2020). Plataformas muito conhecidas como Gupy, Kenoby e Solides proporcionam aumento na produtividade, mensuram os resultados enquanto diminuem os custos ao utilizarem ferramentas internas dos programas que auxiliam em todas as etapas do processo seletivo

Gomes (2017) ressalta que a crescente digitalização de muitas atividades econômicas produz alterações no mercado de trabalho, considerando várias modificações nos perfis comportamentais para que os profissionais se ajustem as necessidades do recrutamento e da seleção pretendidos.

Tornou-se recorrente a utilização de softwares que realizam o processo de recrutamento inteligente ao utilizar testes de perfil comportamental para avaliar personalidades, liderança, inteligência emocional e ética trazendo uma visibilidade mais ampla e completa dos candidatos. A tecnologia pode ser grande aliada nas seleções, cada vez mais ela proporciona ferramentas para captação dos candidatos (GASPAR, 2016).

O recrutamento e a seleção, de forma geral, foram enriquecidos pelos serviços autônomos e fáceis de manusear da internet, desta forma pode-se afirmar que são várias as vantagens para as organizações que estão familiarizados com estes processos assim como facilita a busca por oportunidades de pessoas em qualquer lugar do planeta (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Técnicas de seleção online envolvendo entrevistas de seleção são fortemente utilizadas pelas organizações assim como entrevistas por competências que validam se o candidato possui perfil comportamental para o cargo. Os testes de desempenho envolvem a avaliação do candidato em realizar determinado trabalho como digitação, montagem e desmontagem de equipamentos, concentração e até mesmo direção de veículo por exemplo (LICCIARD; FARIAS; SANTOS, 2018).

Pode-se dizer que estes métodos são voltados a gestão estratégica uma vez que se concentra na necessidade de atrair mais facilmente e reter pessoas de qualidade para firma resultando em vantagem competitiva. Neste ambiente atual de forte concorrência pelo talento é importante manter-se atualizado e garantir a eficiência nos processos de busca e retenção dos melhores candidatos a fim de potencializar os resultados da organização (MARTINS, 2018).

3 METODOLOGIA

A metodologia refere-se ao estudo lógico e sistemático de métodos empregados na ciência, sua validade, seus fundamentos e sua relação com as teorias científicas. Ela é a descrição dos procedimentos e dos caminhos traçados pelos pesquisadores a fim de obter um resultado verídico e validado. O método explana o motivo pelo qual o pesquisador escolheu determinado caminho e assim pode-se desenvolver a pesquisa com técnicas específicas (OLIVEIRA, 2011).

3.1 Classificação da pesquisa

Dentre as diversas naturezas de aplicação de pesquisa na metodologia a escolhida foi a aplicação qualitativa. A mensuração qualitativa é baseada principalmente na percepção e na compreensão humana. O estudo qualitativo é descritivo fixa-se em significados e relações a partir de diferentes pontos de vista o que permite reconhecer descobertas e promover relatórios frutos das interações entre o pesquisador e o entrevistado. A natureza qualitativa é direcionada para compreender as percepções individuais ao buscar singularidade pois aborda também o ponto de vista das pessoas além das estruturas, compromissos e valores (STAKE, 2011).

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013) a abordagem qualitativa permite uma certa profundidade nos dados assim como riqueza interpretativa pois contextualiza o ambiente, identifica detalhes e experiências únicas ao oferecer um ponto de vista natural dos fenômenos com flexibilidade. Quanto aos objetivos a pesquisa aborda, de forma, descritiva a qual baseia-se nos problemas que podem ser resolvidos e nas práticas a serem melhoradas por meio da observação, da análise e descrição. Esta pesquisa fundamenta-se na descrição das características e relações entre as variáveis que tem por objetivo estudar um grupo com foco em uma variável específica (GIL, 2010).

O método exploratório desenvolvido na pesquisa destina-se a delinear percepções de pessoas com referência nos fatores influenciadores no seu desenvolvimento que, somado ao processo descritivo, que visa identificar, analisar e registrar os fatores da pesquisa a fim de relacionar os fenômenos com o processo resultando numa realidade alternativa.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar familiaridade ao problema para torná-lo mais claro e objetivo onde um dos métodos muito utilizados é a aplicação de entrevistas com pessoas relacionadas ao estudo o que facilita o entendimento do estudo. A pesquisa descritiva exige do pesquisador informações sobre o tema estudado e o objetivo é descrever os fatos com a maior realidade e clareza possível (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.2 Coleta de dados

Os sujeitos da pesquisa foram os responsáveis pelo setor de recursos humanos de empresas da cidade de Santa Maria que utilizam o processo de recrutamento e seleção online, preferencialmente na aplicação estabelecimentos distintos, de diferentes ramos, com pelo menos cinco anos atuação na cidade e com mais de dez colaboradores.

Referente as técnicas e os instrumentos utilizados na pesquisa, a coleta de dados foi organizada por meio de entrevistas presenciais e virtuais, semiestruturadas envolvendo o responsável pelo setor de recursos humanos que realiza o processo de recrutamento e seleção na empresa. A entrevista semiestruturada proporciona certa flexibilidade na coleta dos dados e abertura ao entrevistado tornando as respostas mais fiéis e conclusivas com base nos questionamentos previamente organizados pelo entrevistador (BATISTA; MATOS; NASCIMENTO, 2017).

A seleção das entrevistas deu-se por meio da acessibilidade e disponibilidade das empresas. Estas foram contatadas por meio de ligação e envio de e-mails para marcar um horário de aplicação. As entrevistas foram semiestruturadas por meio de perguntas, organizadas com base nas informações iniciais, como acontece o recrutamento e seleção, plataformas utilizadas e redes sociais mais presentes.

Para melhor compreensão da análise dos resultados, dividiu-se em quatro codinomes as empresas participantes da pesquisa. A primeira empresa (E1) possui atuação na cidade de quase cinco anos no ramo alimentício e atualmente conta com trinta e um colaboradores, já a segunda empresa (E2) possui vinte e dois colaboradores e atua a mais de quatorze anos na região central do estado com a venda de plataforma virtual para gerenciamento de negócios em todo o país. A terceira empresa (E3) possui em torno de trezentos e treze colaboradores e mais de vinte e três anos de atuação na fabricação de alimentos congelados e por último a quarta empresa (E4) que possui cerca de vinte e um anos de atuação e conta com um quadro de aproximadamente cem colaboradores e trabalha com a venda de um software de gestão online.

As entrevistas foram gravadas no mês de abril, somente para fins acadêmicos, mediante a prévia autorização do entrevistado, por meio do termo de consentimento assinado. Conforme disponibilidade da empresa a reunião ocorreu com o auxílio da plataforma digital de contato *Zoom* e posteriormente, as entrevistas foram transcritas para melhor absorção das informações.

3.3 Análise de dados

A análise dos dados da pesquisa ocorreu por meio de aplicação de entrevista que somente pode ser mensurada com base na interpretação fiel do entrevistado. O objetivo da entrevista interpretativa aplicada nesta pesquisa foi estabelecer um diálogo verdadeiro entre o participante e o pesquisador.

O pesquisador, portanto, representa a voz do entrevistado e possui o compromisso de ouvir e descrever o que foi conversado de forma crítica e reflexiva. A pesquisa interpretativa

não ocorre de forma isolada pois o pesquisador apodera-se de seus conhecimentos prévios para organizar o rumo da entrevista e compromete-se a não interferir nos fenômenos informados pelo participante (SANTOS; NEVES; CARNEVALE, 2016). Assim, as entrevistas gravadas e posteriormente transcritas foram discutidas na análise dos resultados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados assim como a análise dos dados de campo obtidos por meio das entrevistas, a fim de colaborar no alcance dos objetivos deste trabalho conforme apresentado anteriormente. Por tratar-se de um estudo qualitativo a pesquisa realizada contou com a participação de quatro empresas de diferentes setores de atuação na cidade de Santa Maria – RS.

Nas próximas seções identificar-se-á como ocorre o processo de *e-recruitment* e seleção nas empresas de Santa Maria com base fiel nas entrevistas realizadas durante o mês de abril do ano de 2022.

4.1 Estratégias e processos utilizados para a realização do recrutamento e seleção.

Ahrens (2017) afirma que a rapidez nos avanços tecnológicos de ponta requer evolução constante por parte das empresas, pois possuir material de ponta hoje não garante a sobrevivência da organização. Durante a coleta de dados, foi apontado que todas as quatro empresas entrevistadas mantinham estrutura adequada e pessoas responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção online. Estas possuíam alguma formação, além da presença de cursos de aperfeiçoamento e experiência em anos de atuação na área dos recursos humanos.

Segundo Cassiano, Lima e Zuppani (2016) o recrutamento torna-se estratégico quando os profissionais dos recursos humanos respondem a questões essenciais: quem recrutar; onde recrutar; quais recursos usar; quando recrutar e qual mensagem comunicar. O recrutamento é o primeiro estágio do contato entre a empresa e candidato e sua função principal é limitar assim como controlar os processos seguintes

O processo de recrutamento segundo a empresa E1 acontece a partir do momento que há uma vaga disponível, segundo a empresa *“eu recebo currículo impresso, então tem gente que passa aqui, tem gente que manda pelo WhatsApp, e-mail a gente recebe, então a gente vai filtrar a medida que recebe pela plataforma, seja físico, seja indicação. A gente tem indicação também, a gente vai filtrar isso e vai chamar para a entrevista”* e complementa acerca das

etapas da entrevista *“agora a gente tem feito muito entrevista presencial, chama e entrevista. A estagiária vai entrevistar, num primeiro momento, os que passarem por ela que tenham o nosso perfil eu entrevisto num segundo momento. Depois disso os que estão alinhados que tem perfil a gente vai encaminhar e vai fazer um teste, depois do teste eu vou sentar com as pessoas pra gente fazer a avaliação e aí definir se vai contratar ou não”*.

O processo de recrutamento e seleção segundo a empresa E2 acontece conforme relato a seguir: *“nós recebemos os currículos, fazemos sempre uma conversa, um bate papo, uma entrevista com os candidatos, mas priorizamos muito as indicações daqueles que já estão conosco. Primeiro para nós, a prioridade, você que já é do time, teria alguém determinada área que estamos precisando para indicar com as qualificações necessárias, habilidades, conhecimentos?”* e complementa que parte do processo de recrutamento e seleção observa o candidato pelas redes sociais *“levamos em consideração as redes sociais porque é uma forma de nos mostrarmos enquanto pessoas, no que acreditamos e gostamos, então a gente verifica também até para conhecer um pouquinho mais do perfil, mas não substitui o conversar com aquela pessoa”*.

A empresa E3 faz a utilização de currículos para recebimento de candidatos e *“recebe por e-mail, por WhatsApp de qualquer forma aceitamos currículo”* além disso relata que a principal plataforma que utilizam atualmente é o Solides e que *“não tem pedido vídeo, aceitamos indicações, mas elas passam, todas passam com os recursos humanos”*. A empresa ainda relata que divulga as vagas nas redes sociais, Facebook, Instagram e por meio de cadastro na plataforma Infojobs, além dos contatos que recebem via e-mail e currículos físicos.

O processo de recrutamento e seleção das empresas respondentes abarca, conforme pesquisado, vários níveis de decisão como por exemplo a definição do perfil da função a ser desempenhada e a escolha do recrutamento mais assertivo para a vaga que pode vir subdividir-se em recrutamento interno, externo, misto e online.

Ferreira e Vargas (2014) relatam que o recrutamento pode ser interno; entre colaboradores já efetivados na empresa com troca de função e competências, externo; novos talentos a serem agregados sem previa atuação na organização, misto; recrutamento interno e externo simultaneamente e online: ao considerar a internet valiosa para divulgar vagas e obter novos talentos. O processo de selecionar pode ser administrado por técnicas diversas como: entrevistas, testes de lógica, formulários, triagem de habilidades como raciocínio lógico e outros. Estas funções permitem o alinhamento do perfil com o requerido pela empresa e assim há a posição de tomada de decisão sobre determinado candidato

Neste sentido pôde-se observar pelo relato das empresas acima que a maioria dos candidatos são provenientes de um recrutamento externo promovido por reuniões presenciais, em sua maioria quando inexistente a indicação de um candidato feita por um colaborador atuante na empresa. Não houve relato de recrutamentos internos ou mistos. Além disso as vastas aplicações de seleção surgem à medida que os candidatos manifestam interesse na vaga e abrem possibilidades para outras estratégias de seleção conforme preferência da empresa (GUIMARÃES; ARIERA, 2005).

Em várias ocasiões pode-se perceber que uma das abordagens mais utilizadas pelas empresas para validar o candidato é a etapa da reunião, mais conhecida como entrevista. Apesar das competências e habilidades indicadas no currículo, preza-se pela interação olho no olho que pode destacar o candidato a fim de garantir a vaga. A base do sucesso são os talentos que são retidos porque garantem o sucesso competitivo sendo fundamental conhecer e traçar o perfil adequado, sem que haja desperdício de tempo e treinamento no colaborador inadequado fruto de um recrutamento e seleção ineficiente (FERNANDES, 2017).

Os processos de recrutamento e seleção assertivos refletem na fala da empresa E1 que afirma *“muito do sucesso nosso de performance das nossas equipes e do nosso atendimento é resultado de uma seleção certa que começa com um recrutamento certo”*. Já a empresa E3 afirma *“acredito 100% na importância do recrutamento e seleção”*. Existe maior foco no perfil a ser procurado e nas características ideais que possam unir ambos os interesses de empresa e pessoa. A afirmação da empresa E1 fundamenta *“a pessoa tem que entrosar com a equipe, se não houver entrosamento com a equipe a coisa não funciona”*. A empresa E4 afirmou que *“o recrutamento e a seleção, na verdade, ele é a base, né? De tudo, por ser o início.”* e ressalta *“acredito que é ali que a gente pode prevenir a rotatividade dentro da empresa”*.

Baseado nos dados obtidos por meio das respostas das empresas relativas as plataformas de recrutamento e seleção somado a interpretação realizada conclui-se que há uma atuação reativa das empresas. Esta atuação reativa reflete na busca por novos talentos para a empresa apenas quando há a falha de outro colaborador e não uma atuação preventiva que filtra e mantém uma base de dados com banco de talentos por exemplo. Ou seja, a ausência de uma orientação proativa para os processos de recrutamento e seleção fazem com que as empresas reajam de acordo com as pressões ambientais e situacionais apenas quando forçadas (ALMEIDA; ANTONIALLI, 2010).

4.2 Principais meios virtuais utilizados para o recrutamento e seleção.

As plataformas para recrutamento e seleção são consideradas um veículo de grande importância para a comunicação. Somente a partir dos dados mínimos requeridos o candidato poderá prosseguir no processo o que representa um grande filtro para a empresa, mas também uma grande limitação de candidatos. Isto reflete na concorrência constante assim como na oferta e demanda de empregos, seus requisitos, e aumenta cada vez mais a competitividade fazendo com que as necessidades da empresa e do colaborador se adaptem aos novos métodos de recrutar e selecionar que tendem a ser mais rápidos e com menor custo (FERREIRA, 2016).

O quadro 3 (três) abaixo representa os meios digitais utilizados pelas empresas para divulgação de vagas e captação de possíveis novos colaboradores com base nas entrevistas.

Quadro 3 – Meios digitais

Empresa	Meios Digitais
E1	Plataforma Vagas.com, Google para divulgação e pelas redes sociais divulgam e compartilham as oportunidades principalmente pelo Whatsapp e Facebook.
E2	Divulgação nas redes sociais: LinkedIn, Instagram, Facebook e nos sites das universidades.
E3	Plataforma Solides, Infojobs e as redes sociais Instagram e Facebook.
E4	Infojobs, Catho, Vagas.com e a rede social Facebook.

Fonte: Elaborado pela autora 2022.

A empresa E3 relata onde informa a disponibilidade das vagas abertas *“a gente divulga no Face, no Instagram, no Infojobs, recebemos currículos por todas as plataformas”* e ainda ressalta que o candidato *“passa por um filtro bem grande e as chances dela dar certo, ser adequada para o cargo são com certeza bem maiores”*. Já a empresa E1 relata que utiliza mais de uma plataforma *“a gente usa duas plataformas, então eu abro a vaga dentro do nosso site”* e complementa *“todas as nossas vagas se tu entrar lá no trabalhe conosco tem todas as vagas abertas, é o espaço de captação de currículos”* e *“ eu abro as vagas em uma plataforma terceirizada que é o vagas.com que ela me dá um alcance a nível nacional”* e finaliza *“ eu recruta usando plataformas e eu uso anúncio nas redes sociais, grupos de emprego, a gente vincula via WhatsApp, posta nas nossas redes sociais a nossa equipe compartilha”*.

A empresa E2 de forma diferente prefere realizar os recrutamentos por meio de indicações de colaboradores internos ou pessoas relevantes e garante *“não havendo candidatos pelas indicações, nós buscamos divulgar nas redes sociais, LinkedIn, Instagram, Facebook,*

nas universidades solicitando que envie um currículo” e finalizam “não utilizamos plataformas específicas”. Em contrapartida a empresa E4 afirma “a gente utiliza gratuitamente né, atualmente o Infojobs” e complementa que softwares “não utilizam hoje” e ainda afirma que “busca utilizar para todos os cargos da empresa” as mesmas plataformas em diferentes procuras por candidato.

4.3 Benefícios e dificuldades.

As plataformas online que atualmente são um dos meios mais promissores para a realização do recrutamento e seleção. Elas possuem diversos benefícios como custos baixos, permitem o alcance de populações distintas, segmentam e selecionam currículos com base nos critérios escolhidos, pode-se observar mais concretamente o perfil do candidato além da facilidade de realizar a entrevista em qualquer momento e lugar que a empresa permitir, inclusive em casa. Os candidatos possuem um padrão a seguir referente as informações que devem preencher, são direcionados pelas etapas concluídas, podem pesquisar oportunidades de trabalho a qualquer hora e em qualquer lugar, filtrar vagas e selecioná-las antecipadamente de acordo com o desejado garantindo dinamicidade e otimizando o tempo (POMBINHO, 2016).

O *e-recruitment* caracteriza-se como ferramenta fortemente utilizada que se mostra como uma oportunidade, mas também um desafio. A triagem requer seriedade e cautela por meio das ferramentas dispostas pois os múltiplos recursos utilizados no recrutamento online combinados com o processo podem aumentar a visibilidade e potencializar o encontro de bons profissionais (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). O uso dessas plataformas facilita a vida de ambos os envolvidos e as contratações acontecem de maneira mais clara e segura.

Entretanto, segundo Souza e Sousa (2022) pode-se observar dificuldade relativa à falta de conhecimento sobre os processos de *e-recruitment* e seleção online. Segundo a pesquisa realizada pelos autores acima citado alguns dos participantes mencionaram nunca ter ouvido falar nem aprofundar os conhecimentos sobre a temática. Por este motivo é imprescindível instruir os recrutadores para que os processos virtuais sejam benéficos e condizentes com a realidade da vaga. Fatores como a falta do contato físico, dificuldades de acesso internet, zero conhecimento relativo a plataformas de reuniões acaba comprometendo alguns candidatos em determinadas vagas, a falta preparo para estes meios digitais somado a baixa capacitação infelizmente contribuem para um ambiente menos inclusivo digitalmente.

O quadro 4 (quatro) abaixo reflete as situações das empresas entrevistadas e abordam sobre os benefícios e as dificuldades dos processos de recrutamento e seleção feitos presencialmente e de forma virtual.

Quadro 4 – Benefícios e dificuldades do recrutamento e seleção online.

Empresa	Respostas
E1	“É complexo, porque ao mesmo tempo que a seleção online possibilita “n” pessoas participarem, então tu consegue avaliar pessoas de outras cidades, tu perde o engessamento geográfico” “Ela não é tão inclusiva, a gente tem sim algumas pessoas que não conseguem conectar e fazer uma entrevista online porque não tem internet pra isso. Algumas vagas não têm internet pra isso, aí se tu fizer digital tu vai tirar pessoas do processo de seleção.” “Nesse sentido, ela acaba restringindo e a gente ta falando de uma população com limitações maiores, é a conexão, é a capacidade de conectar, o armazenamento no celular, aí a gente acaba não sendo tão inclusivo assim”.
E2	“Acredito que uma seleção online é mais inclusiva, as vezes o candidato não consegue deslocar-se naquele momento para conversar” “muitas vezes temos colaboradores de cidades próximas de Santa Maria que não poderiam estar se não houvesse esse modo de seleção e de trabalho.” “Então acho que tem que aliar a tecnologia com presencial, ambos têm muitas coisas boas, pontos positivos e pontos de melhoria”
E3	“A gente não vai perder o candidato porque ele não vai poder se deslocar, acho muito benefício, poupa tempo, poupa tempo da pessoa.” Em contrapartida “tem pessoas que não conseguem fazer uma entrevista online porque não tem um equipamento adequado” e afirma “a gente só está usando a entrevista online por enquanto como um recurso, ela não é inclusiva para todo mundo por que tem gente que não tem um aparelho pra essa capacidade”
E4	“Visando a atualidade as seleções online são muito inclusivas, hoje realmente grande parte da população tem acesso à internet” “acredito que hoje em dia como veio pra ficar essa questão da tecnologia ela acaba sendo inclusiva consequentemente.”

Fonte: Elaborado pela autora 2022.

Pode-se perceber com base nas falas dos entrevistados que há uma grande aceitação por parte das empresas quanto a utilização de entrevistas com auxílio da internet e que boa parte da decisão ocorre em função de alguma etapa online para avaliar possíveis candidatos. Faz-se refletir sobre a capacidade de cada pessoa em acessar o meio digital que muitas vezes requer certo investimento em internet e aparelhos com boa capacidade o que reflete na condição financeira e conhecimentos sobre os assuntos virtuais.

Empodera-se Dias (2011) ao salientar que as minorias e sem condições não participam de projetos de inclusão digital e, por falta de dinheiro e incentivos, deixam de aprender o básico. Somado a falta de atenção das governanças e das estruturas tecnológicas nas escolas, que carecem de acesso aos meios digitais, percebe-se na atualidade uma população pouco orientada

digitalmente e que entrega somente o básico para a sobrevivência da comunicação, infelizmente, sem que haja capacitações que validem a utilização do virtual de maneira mais eficaz.

5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Os meios virtuais impactam fortemente o cotidiano social. Nos empreendimentos podem ser fortes aliados nas vendas, assim como, na divulgação de produtos. Somado a isso, a forte tendência de aumento na utilização dos meios virtuais caracteriza uma necessidade cada vez mais presente, para empresas e candidatos, sobre processos de recrutamento e seleção que ocorrem de forma online. Isto porque o mercado atual está virtualmente ativo e busca destacar-se com as tecnologias ao aliar sua força de trabalho com formas mais rápidas e efetivas de encontrar um talento que supra as necessidades.

Baseado nisso, o objetivo geral desta pesquisa buscou avaliar como acontece o processo de *e-recruitment* e a seleção online em empresas de Santa Maria. Para alcançar o objetivo geral, a investigação se deu por meio do desenvolvimento de uma pesquisa qualitativa, cujos questionamentos referiram-se aos processos de recrutamento e seleção. Cabe salientar, que as entrevistas foram realizadas unicamente com os responsáveis dos setores de recursos humanos em 04 (quatro) empresas de Santa Maria.

O primeiro objetivo específico estabelecido foi descrever as estratégias utilizadas pelas empresas participantes da pesquisa para realizar recrutamento e seleção online. Foi possível identificar que a maioria das empresas utiliza estratégias de indicações de colaboradores internos, além da divulgação e compartilhamento nas redes sociais para novas vagas, os quais garantem maior amplitude geográfica na abordagem de possíveis candidatos. Posteriormente, há a realização do contato com candidatos que cabem no perfil requerido e, somente após um encontro, seja virtual ou presencial, serão feitas as avaliações e decisões cabíveis sobre o cargo.

O segundo objetivo específico, foi identificar os processos de recrutamento e seleção online adotados pelas empresas entrevistadas. No que tange a esta questão, percebeu-se certo padrão onde a ordem dos processos são: identificação de uma oportunidade (vaga), divulgação para a equipe e compartilhamento nas redes sociais, recebimento dos currículos físicos e virtuais, avaliação dos perfis, possíveis testes de perfil, entrevistas presenciais e virtuais, testes com a equipe e por último a efetivação em caso positivo.

O terceiro objetivo específico abrangeu os métodos e plataformas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção virtuais que se mostraram versáteis pois as empresas

permitiram diversos meios de comunicação com os candidatos sem limitar uma única plataforma para encontrar determinado talento. Todas as empresas entrevistadas utilizavam mais de um meio digital para divulgação de suas vagas e levam em consideração as atribuições relatadas pelo candidato no preenchimento do perfil nos meios digitais. Dessa forma, não houve uma limitação com relação a um único meio de acesso a vaga dentro das empresas.

O quarto e último objetivo específico foi verificar os principais benefícios e dificuldades percebidos pelas empresas que utilizam o recrutamento e seleção online. Os benefícios observados dizem respeito a um recrutamento assertivo, rápido, flexível e que exige menores investimentos quando comparados com formas tradicionais de divulgação.

Em contrapartida, as dificuldades apontadas pelas empresas foram relativas ao acesso e conhecimento técnico dos candidatos sobre os meios digitais. Nesse sentido, pondera-se sobre a importância de se atentar para questões como o analfabetismo digital, e o quanto é necessário evoluir para que as plataformas e redes sociais sejam mais inclusivas, a ponto de se tornarem um recurso disponível para todos.

Apesar da pesquisa focar principalmente nos processos de recrutamento e seleção online, as respostas das entrevistas mostraram forte presença de processos e estratégias tradicionais na cidade de Santa Maria. A pesquisa, de forma geral, mostrou-se satisfatória uma vez que os objetivos foram alcançados. Cabe ressaltar o fator limitante relevante que foi a dificuldade de retorno por parte das empresas de Santa Maria, que em sua maioria não mostraram interesse em participar da pesquisa.

Felizmente, 04 (quatro) empresas contribuíram de forma atenciosa para o desenvolvimento do trabalho. Sugere-se ainda, para futuras pesquisas, uma abordagem focada na observação dos processos de recrutamento e seleção por meios digitais e o quanto eles, de fato, são mais assertivos, inclusivos e menos onerosos para as empresas.

REFERÊNCIAS

AFONSO, A, S. Uma análise das redes sociais em ambientes corporativos. **Dissertação de mestrado em tecnologias da Inteligência e Design digital**, Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/18269/1/Alexandre%20Soares%20Afonso.pdf>. Acesso em: 15 out. 2021.

AGUILAR, Afonso Fonseca de. **O LinkedIn como ferramenta de recrutamento: A perspectiva dos recrutadores no setor das tecnologias de informação e comunicação**. Trabalho final de mestrado, Lisboa, 2020. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/20947/1/DM-AFA-2020.pdf>>

AHRENS, Rudy de Barros. **A gestão estratégica na administração**. 2017.

ALMEIDA, Ivana Carneiro; ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Comportamento estratégico das mulheres empresárias**: um estudo baseado na tipologia de miles e snow. XII SEMEAD Seminários em Administração, set de 2010. Disponível em:< <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/972.pdf>>

AVELLAR, Paloma Furtado de; SOUZA, Thuane Fernandes de; MELO, Fernanda Augusta de Oliveira. Recrutamento e seleção no contexto de retenção de talentos na organização. XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, UniFOA, 2014. Disponível em:< <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320560.pdf>>.

BATISTA, Eraldo Carlos. MATOS, Luís Alberto Lourenço. NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. ISSN 1980-7031

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **Anais...** XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2021.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial**. Editora Atlas SA, 2006.

CARVALHO, I. M. V.; PASSOS, A. E. V. M.; SARAIVA, S. B. C. **Recrutamento e seleção por competências** (2a reimpr.). Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASSIANO, Cecília Nascimento; LIMA, Luciana Campos; ZUPPANI, Tatiani dos Santos. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS- Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317377449_A_eficiencia_das_redes_sociais_em_processos_de_recrutamento_organizacional>. Acesso em: 23 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3º ed. São Paulo, 2004. Disponível em: <(PDF) CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3. Ed. MOISES PHILIPP-Academia.edu>. Acesso em: 12 out. 2021.

DIAS, LR. **Inclusão digital como fator de inclusão social**. Salvador, EDUFBA, 2011, pp. 61-90. Disponível em:< <http://books.scielo.org>>.

DIAS, Mariana. **Guia do recrutamento e seleção de pessoas (R&S)**: o que é, como fazer o processo e melhores técnicas. Artigo da Gupy, 2022. Disponível em: < <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>>

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2010.

_____. **Livro Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 8. ed. 2015.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <https://www.academia.edu/8366475/recrutamento_e_selecao>

3%87%c3%83o_de_pessoal_como_agregar_talentos_%c3%80_empresa_1_recruitment_and_selecti on_of_staff_add_talents_as_a_compan>. Acesso em: 24 set. 2021.

CUNHA, Hilles Nhakita Castro. Recrutamento: E-recrutamento na Cross Border Talents. **Trabalho final de mestrado**. Lisboa, Portugal, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.5/12960>. Acesso em: 23 set. 2021.

EMERALD, G. Are you asking the right questions?: Peter Drucker's strategic thinking. **Strategic Direction**, v. 26, n. 10, 2010.

FARIA, Lilian da Costa; BARROS, Fabíola Mascarenhas Loureiro. **Inteligência emocional na seleção de pessoas**: Um estudo com técnicos dos recursos humanos. Lisboa, Portugal, 2015. Disponível em: <https://cip.autonoma.pt/wp-content/uploads/2020/11/Vol-XII-5-Inteligencia-Emocional-na-selecao-de-Pessoas-Um-estudo-com-tecnicas-dos-recursos-humanos.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

FARIAS, J, S; SANTOS, L, A; LICCIARDI, N. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, V. 044, 2018. Disponível em: <http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/133>. Acesso em 6 nov. 2021.

FAROLDI, Livia García. Redes sociales y mercado de trabajo. Reseña del libro de Requena. **Redes. Revista hispana para el análisis de redes sociales**, v. 13, 2007.

FERNANDES, Vítor Hugo Machado. Recrutamento e seleção: As práticas de recrutamento e seleção nas startups. **Dissertação de mestrado**. Instituto superior de contabilidade e administração do Porto. 2017. Disponível em: <https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/11283/1/Vitor_Fernandes_MGDRH_2017.pdf>

FERREIRA, Olímpio Luís Malojo. **Plataforma de e-recruitment-Novas estratégias para o recrutamento online**. 2016. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/85227>. Acesso em: 19 out. 2021.

FERREIRA, Renato Guimarães. Vale tudo?: ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV EXECUTIVO**, v. 12, n. 2, p. 18-22, 2013.

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial**. Revisão de literatura, Estação Científica (UNIFAP) Macapá, v.4, n.2, p.21-39, jul.-dez. 2014. Disponível em:< <https://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielelv4n2.pdf>>

FLORENTINO, Marcia Manochio; RUSIGNELLI, José Benedito. O recrutamento e a seleção de pessoas na gestão de pessoas para o trabalho. **Revista internacional de audición y lenguaje, logopedia, apoyo a la integración y multiculturalidad**, 2016. Disponível em: <<Dialnet-ORecrutamentoEASelecaoDePessoasNaGestaoDePessoasPa-6940992.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 583-583, 2008.

GASPAR, Denis Juliano. A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências. **Dissertação de mestrado em desenvolvimento humano e tecnologias**, Rio Claro, São Paulo, 2016. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/137789/gaspar_dj_me_rcla_int.pdf?seque nce=4>. Acesso em: 10 out. 2021.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009. Disponível em: <MET.PESQUISA.indd (ufrgs.br)>. Acesso em: 10 nov. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://ria.ufrn.br/123456789/1236>. Acesso em: 4 nov. 2021.

GODINHO, Aline Moraes. **E-recruitment – recrutamento e seleção online estudo de caso Catho online**. Monografia, Centro Universitário de Brasília, agosto de 2008. Disponível em:< <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/933/2/20401020.pdf>>

GOMES, Vilisa Rudenco. **Gestão e desenvolvimento de pessoas**. Centro Universitário Leonardo da Vinci - Uniasselvi, 2017.

GONÇALVES, J. E. L. Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, 2000. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf. Acesso em: 15 out. 2021.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, 2005. Disponível em: <<https://revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/view/309>>. Acesso em: 16 out. 2021.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Editora Ibplex, 2012. Disponível em: <gestao_de_pessoas_e_talentos_-_ibplex_digital_360-FlípeBookPages1-50AnyFlipAnyFlip>. Acesso em: 18 out. 2021.

KOTLER, P; KELLER, K, L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo, p. 1-20, 2018. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168126/pdf/0?code=lyYVWDHZnwOFWFonPRBweYBKtHl0xrNZqpgnMbqOuttG1eHkXqPVUWQLb9ZBCNEza0dH+te06VTveILbKSxYPQ>>. Acesso em: 23 set. 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%Aancias.%20pdf.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2021.

LEMES, Aline Garcia; WESCHENFELDER, Gelson Vanderlei. A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. Gestão contemporânea, **Revista de negócios do Cesuca**, 2015. Disponível em: <<http://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/834>>. Acesso em: 23 de set. 2021.

LICCIARDI, Norma; FARIAS, Jaceline de Souza; SANTOS, Leonardo de Assis dos. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, v. 4, n. 12, p. 151, 2018.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. Recrutamento e seleção de talentos. **Curitiba: Intersaberes**, 2015. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/35465/pdf/0?code=1RLO1JdfaNLgSP0SjK4oidoTiuh8Hz62mwDkj1XV13uerjzK48ZLcJnXLje0IrqAQwiu8iNsAwB3jjld5XwjS w==>>. Acesso em: 24 set. 2021.

MESSANO, Tiago; OLIVEIRA, Paulo Francisco; ROCHA, Camila Ferreira de Oliveira. Processo de recrutamento e seleção de pessoal para cargos de liderança. **Revista H-TEC Humanidades e Tecnologia**, v. 4, n. Edição Esp, p. 84-109, 2020. Disponível em: <[vista do processoderecrutamentoeseleçãodepessoalparacargosdeliderança\(fateccruzeiro.edu.br\)](vista%20do%20processo%20de%20recrutamento%20e%20sele%C3%A7%C3%A3o%20de%20pessoal%20para%20cargos%20de%20lideran%C3%A7a%20(fateccruzeiro.edu.br))>. Acesso em: 17 out. 2021.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin. **Recrutamento e seleção**. UNIASSELVI, Indaial, 2018. Disponível em:<<https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=30531>>

MOURA, Rute Isabel Mondingas de. **Recrutamento online**. Dissertação de mestrado. Universidade Europeia, junho de 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/7749>>. Acesso em: 20 out. 2021.

NETO, Romulo Andrade de Souza; DIAS, Gabriela Figueiredo; RAMOS, Anatália Saraiva Martins; MARTINS, Igor Felipe de Oliveira; NETO, Manoel Veras de Sousa. Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. **Revista Organizações em Contexto (ROC)** - Diretoria de pesquisa e pós-graduação, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/5513/pdf_150>. Acesso em: 15 nov. 2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. **Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO**, 2011. Catalão-GO, 2011. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/567/o/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell.pdf>. Acesso em: 1 nov. 2021.

PEDROSO, Rita Cipriano. **Redes Sociais e Recrutamento**. Trabalho final na modalidade relatório de estágio. - 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.14/21634>>. Acesso em: 10 out. 2021.

POMBINHO, Andrea Camila D`Almeida Santos. O papel das redes sociais no recrutamento online. **Dissertação de mestrado**. Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia. Vila Nova de Gaia, 2016. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10437/11479>>.

Revista Brasileira de Administração. O desafio de empreender no Brasil. 2018. Disponível em: <<https://revistarba.org.br/o-desafio-de-empreender-no-brasil/>>. Acesso de 15 set. 2021.

SAMPIERI, R, H; COLLADO, C, F; LUCIO, M, P, B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. – São Paulo, 2013.

SANTOS, Raíssa Passos dos; NEVES, Eliane Tatsch; CARNEVALE, Franco. Metodologias qualitativas em pesquisa na saúde: referencial interpretativo de Patricia Benner. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 69, p. 192-196, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167.2016690125i>>. Acesso em: 12 nov. 2021.

SCHWAB, I. R.; MAHL, Á, C. Avaliação psicológica no contexto de recrutamento e seleção. **Revista Unoesc & Ciência – ACSA**, Joaçaba, v. 8, n. 2, p. 105-112, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/13243>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SHAMEEM, A.; KHAN, Bilal Mustafa. A Study on the Emerging Dimensions of Strategic HRM in Different Subsectorsof IT Industry. **IUP Journal of Management Research**, v. 11, n. 2, 2012.

SOLIDES. **Conheça 7 ferramentas de recrutamento e seleção para contratar os profissionais certos**, 2019. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/melhores-ferramentas-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 20 out. 2021.

SOUSA, Daniel Marcos Miranda de; PASSARELLI, Samuel Eduardo; PUGLIESI, Jaqueline Brigladori. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. 2020. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v. 2, n. 1, jun. 2019. Disponível em: <<https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/A-INTELIG%C3%84NCIA-ARTIFICIAL-NO-RECRUTAMENTO-E-SELE%C3%87%C3%83O-DE-PESSOAS.df>>. Acesso em: 20 out. 2021.

SOUZA, Vanessa Pereira; SOUSA, Milena Nunes Alves. **E-recrutamento e seleção online:** traçando os desafios do novo processo de colocação seletiva de pessoas. *Bioethics Archives, Management and Health*, v.2, n.1, p.42-51, 2022. Disponível em:<<https://www.biamah.com.br/index.php/biomah/article/view/19/26>>

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. São Paulo, 2011. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=OjA9DQAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pesquisa+qualitativa&ots=hZnG8ZG7WU&sig=7n8tfgP1L0FsEvCcaQIK6ACJh6M#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 4 nov. 2021.

STOCKER, Fabricio; CORREA, Amanda Setin; SOUZA, Isabella Preto Dias de; BATISTA, Sarah Alves. O impacto do employer branding na atração e retenção de talentos. **Revista de carreiras e pessoas (ReCaPe)**, v. 10. n. 2. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/44726>. Acesso em: 24 set. 2021.

ULRICH, Dave. **A new mandate for human resources:** Harvard Business Review. January-February, p. 124-134, 1998. Disponível em: <<https://hbr.org/1998/01/a-new-mandate-for-human-resources>>. Acesso em: 15 out. 2021.

ZANUTO, M. S. **Recrutamento e seleção de talentos**. Monografia (Graduação) – Lins, 2010.