

FACULDADE CALAFIORI

ERICA CRISTINA SILVA

**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO FORMATO
REMOTO**

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG
2021**

ERICA CRISTINA SILVA

O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO FORMATO REMOTO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Calafiori, como parte dos requisitos para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Esp. Guilherme Alexandre Batagini

**SÃO SEBASTIÃO DO PARAÍSO-MG
2021**

ERICA CRISTINA SILVA

**O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO FORMATO
REMOTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Faculdade Calafiori, como parte dos
requisitos para a obtenção do título de
bacharel em Administração.

São Sebastião do Paraíso, 09 de julho de 2021.

Orientador: _____
Nome: Guilherme Alexandre Batagini
Instituição: Faculdade Calafiori

Examinador(a): _____
Nome: Me. Marciel Aparecido Ferreira
Instituição: Faculdade Calafiori

Examinador(a): _____
Nome: Me. Márcio Benevides Lessa
Instituição: Faculdade Calafiori

AGRADECIMENTOS

Agradeço a conclusão deste trabalho primeiramente a Deus, que me deu forças para continuar nas horas difíceis

Aos meus pais Antônio (in memorian) e Maria Lucia (in memorian) que são hoje minhas duas estrelas guias, mas que quando presentes fisicamente com muito esforço me proporcionaram essa grande oportunidade, dedico a eles cada minuto ganhado fazendo esse curso. Espero que lá de cima eles estejam orgulhosos por eu ter chegado até aqui pois era o sonho deles e isso me deu mais forças para continuar.

Ao meu noivo que sempre esteve ao meu lado me incentivando, obrigada pela compreensão e paciência por todo esse tempo.

Agradeço ao meu coordenador Marciel Ferreira pela motivação durante todo o processo.

Grata pela confiança depositada ao meu orientador Guilherme Batagini e suas valiosas contribuições.

A instituição de ensino Faculdade Calafiori, essencial no meu processo de formação profissional ao longo dos anos de curso e que me recebeu tão bem.

A todos que participaram direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender o processo de seleção e recrutamento e sua execução através do formato remoto. Para tanto foi realizado um levantamento teórico sobre os temas: Conceitos gerais de recrutamento e seleção, tecnologias aplicadas aos processos de recrutamento e seleção, definições gerais dos processos de recrutamento e seleção no formato remoto e desafios atrelados à implementação do recrutamento e seleção pela modalidade remota nas organizações. Em seguida iniciou-se a execução dos procedimentos metodológicos do trabalho pela aplicação do questionário de pesquisa junto aos dez profissionais de recursos humanos convidados pelo pesquisador. De posse dos resultados foi possível observar que os gestores entrevistados compreendem o progresso que as ferramentas tecnológicas trazem aos processos de recrutamento e seleção como: agilidade, maior abrangência, redução de custos e ganho de tempo; além de visualizar separadamente as principais ferramentas tecnológicas utilizadas pelos entrevistados em seus processos de recrutamento e seleção. E por fim é razoável destacar que mesmo com tantos benefícios percebidos pelo uso de novas tecnologias nas áreas de recursos humanos, ainda há uma certa resistência e desconfiança dos profissionais provenientes de culturas tradicionalistas em aceitar a realização dos processos de recrutamento e seleção pelo formato totalmente digital.

Palavras – chave: Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Remoto; Tecnologia.

ABSTRACT

This study aims to understand the selection and recruitment process and its execution through the remote format. Therefore, a theoretical survey was carried out on the themes: General concepts of recruitment and selection, technologies applied to recruitment and selection processes, general definitions of recruitment and selection processes in remote format and challenges linked to the implementation of recruitment and selection by remote mode in organizations. Then, the execution of the methodological procedures of the work began by applying the research questionnaire to the ten human resources professionals invited by the researcher. Based on the results, it was possible to observe that the interviewed managers understand the progress that technological tools bring to the recruitment and selection processes, such as: agility, greater coverage, cost reduction and time savings; in addition to viewing separately the main technological tools used by respondents in their recruitment and selection processes. And finally, it is reasonable to highlight that even with so many benefits perceived by the use of new technologies in the areas of human resources, there is still a certain resistance and distrust of professionals from traditional cultures in accepting the recruitment and selection processes through the fully digital format.

Keywords: Human Resources; Recruitment and selection; Remote; Technology.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Uso do formato remoto nos processos de recrutamento e seleção...26	26
GRÁFICO 2 – Facilita ou dificulta? (Sobre o uso de tecnologias no processo de recrutamento e seleção).....27	27
GRÁFICO 3 – O formato remoto de recrutamento e a seleção é a melhor alternativa atualmente?28	28
GRÁFICO 4 – Domínio das ferramentas tecnológicas pelos candidatos.....29	29
GRÁFICO 5 – Tipos de recursos tecnológicos utilizados nos processos de recrutamento e seleção30	30
GRÁFICO 6 – Recursos mais utilizados para a realização de entrevistas32	32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SP – São Paulo

RH – Recursos Humanos

T.I – Tecnologia da Informação

GOOGLE FORMS – Serviço de Formulários Online da Empresa Google.

NETWORK – Rede de Contatos

WHATSAPP – Aplicativo de Mensagens e vídeo chamadas do Grupo Facebook.

MICROSOFT TEAMS – Ferramenta de Vídeo Conferências da Microsoft.

ZOOM – Ferramenta de Vídeo Conferências do Grupo Zoom Vídeo Communications.

SKYPE – Ferramenta de Vídeo Conferências da Microsoft.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
2.1 CONCEITOS DE RECURSOS HUMANOS	12
2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	12
2.3 PROCESSO DE SELEÇÃO CONVENCIONAL E POR COMPETÊNCIAS	13
2.4 FORMATOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	15
2.5 TECNOLOGIAS APLICADAS AOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	19
2.6 O RECRUTAMENTO REMOTO	21
2.7 QUANTO DESAFIOS DE IMPLIMENTAÇÃO DO RECRUTAMENTO REMOTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
3. METODOLOGIA.....	23
3.1 DADOS LOCAIS: RIBEIRÃO PRETO - SP	23
3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	23
4. RESULTADO E DISCUSSÃO	26
CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34
APÊNDICE	36

1. INTRODUÇÃO

As tecnologias estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, em momentos de trabalho, nos negócios, estudos e lazer. Nos ambientes empresariais a presença da tecnologia é unânime, visualizada como diferencial competitivo para fazer frente à acirrada concorrência vivenciada pelas organizações no mundo globalizado.

Nesse contexto, o setor de recursos humanos vem adotando recursos tecnológicos como plataformas de triagem de currículos, aplicação de testes psicológicos, aplicativos de transmissão para aplicação de entrevistas remotas, além de outros softwares utilizados para consulta e checagem de dados dos candidatos.

CASTELLS (2009), denomina como capitalismo informacional, o que ele considera como uma malha interligada de informações que transita entre as empresas onde o trabalho à distância é uma vertente natural e também consequência das mudanças tecnológicas do mundo moderno.

Levando em consideração que o trabalho remoto possui um viés de trabalho à distância, na prática, o profissional tem a flexibilidade de desempenhar suas funções fora do convencional ambiente de escritório. No entanto, tem-se a morosidade do contato com a equipe pelo atual formato à distância, além a dependência de ferramentas visto que esse modelo de trabalho que requer rotinas e práticas diferentes das tradicionalmente utilizadas no formato presencial. Atuar no modelo remoto requer dos profissionais disciplina e flexibilidade na interação por canais digitais garantindo a fluidez da comunicação, atividades e processos empresariais.

Dessa maneira o presente estudo tem como objetivo compreender o processo de seleção e recrutamento e sua execução através do formato remoto, além de elencar suas especificidades: Explanar definições e conceitos de recrutamento e seleção; compreender as principais tecnologias aplicadas aos processos de recrutamento e seleção; e identificar os como ocorre a implementação do recrutamento pela modalidade remota nas organizações.

A pesquisa é pertinente e relevante considerando que as empresas têm adotado diversas formas e técnicas para proceder em seus processos de recrutamento, ou seja, disponibilizar as vagas de emprego e captar candidatos com maior assertividade. O uso da tecnologia nestes processos tem sido recorrente, pois as organizações compreenderam a capilaridade de opções que a internet oferece e ser considerada como ferramenta essencial para gerar flexibilização e agilidade. A

praticidade de divulgação das vagas em múltiplas plataformas, aplicação de testes para o refinamento de triagens, economia de recursos e menor dispêndio transformam as tecnologias empregadas em vantagens competitivas visivelmente mensuráveis.

Para o desenvolvimento da pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica explorando artigos e livros sobre a temática proposta: Recrutamento e seleção e suas aplicações via formato remoto dentro dos arranjos organizacionais atuais. Em segundo momento foi efetuada uma pesquisa de campo no município de Ribeirão Preto no estado de São Paulo no mês de maio de 2021. Para a coleta de informações foi aplicado um questionário (*Google Forms*) estruturado em seis questões que versam sobre a utilização e as facilidades das tecnologias aplicadas aos processos de recrutamento e seleção, sobre os recursos tecnológicos mais utilizados e também sobre a prática com tais ferramentas pelos potenciais candidatos. O instrumento de coleta foi enviado à dez participantes gestores, estes responsáveis por empresas que atuam exclusivamente com Recrutamento e Seleção na cidade de Ribeirão Preto – SP.

O estudo foi desenvolvido e estruturado em três seções. No primeiro capítulo traz uma visão teórica generalista sobre o tema principal - Recrutamento e seleção via formato remoto. No segundo capítulo têm-se uma análise da metodologia empregada na pesquisa, e por fim o resultado e discussão da pesquisa evidenciando o processo de implementação do recrutamento remoto (Etapas), benefícios que o formato oferece em relação aos custos, encurtamento de distâncias e economia de recursos tanto para o empregador quanto para os candidatos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECURSOS HUMANOS

Os Recursos Humanos são responsáveis por todas as práticas e políticas relacionadas à administração de comportamentos dentro de uma empresa, esse departamento elabora estratégias e investimentos para desenvolver as capacidades individuais de cada colaborador (CHIAVENATO, 2007).

Bueno (2003) destaca que a gestão pessoas é um processo organizacional amplo devido ao número de fatores envolvidos, permitindo-se definir como gestão de pessoal ou função de RH - recursos humanos. Ainda, Bueno defende que função de recursos humanos difere para ações que nascem como resposta às necessidades de uma organização ou atividades delimitadas como departamentais.

Chiavenato (2007) complementa ao elencar que área de recursos humanos atua com as etapas de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação dos funcionários. É uma área diretamente relacionada à efetividade dos colaboradores nas empresas, resultando em uma melhor efetividade organizacional.

Atualmente muitas empresas para fazer contratações terceirizam o processo e contratam empresas de recursos humanos para realizar ações como: divulgar vagas, selecionar candidatos, treinar colaboradores. Outras organizações escolhem atuar com seu próprio departamento de recursos humanos que realiza ações de mediação entre os interesses dos colaboradores e da empresa. Geralmente o diferencial interno do profissional responsável pelos Recursos Humanos é proporcionar um canal de comunicação onde ouve as necessidades e expectativas dos funcionários. Sendo que o tipo de comunicação denominada comunicação administrativa é um dos mecanismos fundamentais para que os Recursos humanos empenhem seu papel de forma assertiva e eficiente (KUNSCH, 2003).

2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As definições estruturais de recrutamento e seleção são dissemelhantes. Chiavenato (2004, p. 165) conceitua que o processo de recrutamento é um “grupo de técnicas e ações que busca atrair bons candidatos capazes de atender as demandas

específicas de capital humano das organizações”. O recrutamento ideal deve fornecer um leque de opções com um número significativo de candidatos para que os diversos perfis possam ser analisados e as escolhas finais sejam assertivas.

Já seleção, pode ser visualizada como um processo de comparação entre duas variáveis: os requisitos do cargo a ser preenchido de um lado, e do outro, o perfil das características dos candidatos interessados (CHIAVENATO, 2004). A seleção pode ser entendida como o prosseguimento do processo de recrutamento, uma etapa subsequente e integrante do processo de captação e triagem de candidatos.

Em suma, no recrutamento, os candidatos são atraídos para a empresa e, na seleção, são escolhidos, conforme cruzamento de requisitos e competências, os que evidenciam perfil mais adequado para ocupar as posições abertas na empresa.

Conforme Araújo e Garcia (2009) recrutamento e seleção são “processos que estão estritamente interligados, caminham juntos mesmo que incumbem em enredos finais diferentes”. Do ponto de vista processual padrão não é plausível fazer uma seleção de profissionais externos sem realizar um processo de recrutamento organizado e democrático, com informações claras aos candidatos interessados para evitar trabalhos adicionais durante a etapa de seleção de perfis.

2.3 SELEÇÃO CONVENCIONAL E SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Selecionar é a ação essencial para escolher bons profissionais sendo considerado um dos processos mais importantes para elencar potenciais talentos ao capital humano de uma organização.

O profissional de recursos humanos deve dispor de um conjunto de elementos a fim de tornar este processo menos subjetivo e mais pragmático conforme aponta Marra (2012):

Ter a descrição do cargo da vaga em aberto; Conhecer os pré-requisitos da vaga em aberto; Conhecer os principais desafios esperados pela área solicitante; Ter a percepção correta do perfil comportamental esperado/desejado; Conhecer a cultura, os valores e os princípios, não só da empresa, mas da área, bem como da equipe da vaga em aberto; Conhecer (e entender) a missão, a visão, os objetivos estratégicos, os princípios da empresa para não contratar “um estranho no ninho”; Buscar sempre a participação do solicitante da vaga. Sem esta participação o processo seletivo ficará comprometido. Saber sugerir e apresentar ao contratante as observações e orientações sobre os melhores profissionais encontrados para a vaga (MARRA, 2012, p. 34).

Marra (2012) descreve as etapas do processo de seleção mais usual nas empresas.

Descrição do cargo: esta é a etapa inicial; divulgação da vaga: divulgação pode ser feita por meio de murais internos, sites especializados, anúncios em jornais e portais de recrutamento e seleção, entre outros. Triagem de currículos: a triagem de currículos o responsável pela seleção escolhe os mais apresentáveis e aqueles que estão de acordo com as necessidades da vaga. Testes Psicológicos: os candidatos que passaram na triagem de currículos começam a ser chamados para uma entrevista. Entrevista: nesta etapa, serão analisados os resultados do teste psicológico, conhecimentos específicos e o confronto de tudo o que fora dito até o presente momento. O recrutador ou responsável precisará de total atenção e discernimento para enxergar além daquilo que candidato diz. Atitudes, gestos corporais e uma série de detalhes podem ser imprescindíveis no momento da escolha. Resultado Final: Na última etapa da seleção registra-se todo o processo de contratação e aponta-se o eleito ou eleita para ocupar o cargo (MARRA, 2012, p.36).

Complementa Martins (2007):

A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessária uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal.” Cada etapa da seleção representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis e levando-se em consideração os objetivos de cada um (MARTINS, 2007, p. 34).

Segundo Oliveira (2009) o profissional que realiza o processo de seleção deve compreender e identificar as ferramentas a serem utilizadas durante todas as etapas que a compõem, tais como entrevistas, testes escritos, testes psicológicos, dinâmicas em equipe, testes de habilidades cognitivas, testes de desempenho e técnicas de simulação.

França (2007) concorda que durante o processo de seleção por competências é necessário desenvolver atividades que abordem elementos específicos: Perfil ideal para o cargo bem definido; procedimento planejado de análise de currículos; tipologia de apresentação dos candidatos; formatos das dinâmicas; tipos de testes psicológicos; testes e provas de conhecimentos técnicos e formas de entrevistas.

Ainda França (2007) através da seleção por competências que a empresa garante a contratação de profissionais qualificados e adequados com o tipo de

negócio e com potencial diferenciado, elemento fundamental para bons resultados organizacionais.

Pode-se destacar que outro fator importante durante o processo de seleção é a assertividade da escolha de determinado candidato. Se o mesmo detém o perfil adequado à vaga todo o processo de ambientação, integração e treinamento é facilitado, otimiza recursos e resultados além contribuir positivamente para os índices de rotatividade e qualidade do clima organizacional (BUENO, 2003).

Segundo Marra (2012) os departamentos de recursos humanos tendem a selecionar profissionais utilizando o método por competências com objetivo de minimizar a subjetividade nos processos, tornando-os mais claros e objetivos.

É possível considerar que os processos de seleção pelo formato de competências possibilitam aos candidatos avaliar o nível técnico em que se encontram, alinhar necessidades de melhoria do perfil profissional e também auxiliar no direcionamento de carreira do profissional (FRANÇA, 2007).

2.4 FORMATOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

O recrutamento compreende todos os esforços para atrair e encantar potenciais novos colaboradores. Trata-se de uma ação convidativa, no sentido de atrair pessoas e estimulá-las a ingressar na organização (SOUZA, 2005). Chiavenato (2010) salienta que o processo de recrutamento deve-se atentar para o contingente de interessados visando elevar o nível de qualificação do processo:

Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir (CHIAVENATO, 2010 p.151).

A Chiavenato (2004) ressalta a importância da relação entre recrutamento e as fontes supridoras do mercado de trabalho:

O problema básico do recrutamento é diagnosticar e localizar as fontes supridoras de recursos humanos no mercado, que lhe interessam especificamente, para nelas concentrar seus esforços de recrutamento. Assim, as fontes de recursos humanos são denominadas fontes de recrutamento, pois passam a representar os alvos específicos sobre os quais incidirão as técnicas de recrutamento. Há inúmeras e interligadas fontes supridoras de recursos humanos (CHIAVENATO, 2004, p.54).

Ainda segundo Chiavenato (2004), a fase preliminar do recrutamento de pessoal é a identificação, triagem e manutenção das fontes supridoras que servirão adequadamente como geradoras de candidatos adequados aos requisitos preestabelecidos pela organização. A identificação, a escolha e a manutenção das fontes de recrutamento constituem uma das maneiras pelas quais o RH pode:

a) Elevar o rendimento do processo de recrutamento, aumentando tanto a proporção de candidatos/candidatos triados para a seleção, bem como a proporção de candidatos/empregados admitidos; b) Diminuir o tempo do processamento do recrutamento; c) Reduzir os custos operacionais de recrutamento, por meio da economia na aplicação de suas técnicas (CHIAVENATO, 2004, p.55).

O Recrutamento, constitui um curso de três fases: o levantamento de necessidades de capital humano de uma organização, as possibilidades de suprimento que o mercado de profissionais pode oferecer conforme as fontes supridoras que se adaptam às particularidades da organização e pôr fim a tipologia técnicas de recrutamento a serem aplicadas. Para tal têm-se três possíveis degraus, a saber: a pesquisa interna das necessidades, pesquisa externa de mercado e definição das técnicas de recrutamento necessárias (SOUZA, 2005).

Segundo Chiavenato (2004) o recrutamento interno pode envolver:

a) Transferência de pessoal; b) Promoção de pessoal; c) Transferência com promoção de pessoal; d) Programas de desenvolvimento de pessoal; e) Planos de encarecimento (carreiras) de pessoal. O recrutamento interno exige uma interna e contínua coordenação e integração do órgão de recrutamento com os demais órgãos da empresa, e envolve vários sistemas. (CHIAVENATO, 2000, p. 92)

No tocante ao recrutamento Interno, Chiavenato (2000, p. 93) elenca seus principais prós e contras:

Os Prós, 1. Aproveita melhor o potencial humano da organização; 2. Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários; 3. Incentiva a permanência dos funcionários e a sua fidelidade a organização; 4. Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental; 5. Não requer socialização organizacional de novos membros; 6. Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos; 7. Custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo; Os Contras, 1. Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas; 2. Facilita o conservantismo e favorece a rotina atual; 3. Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização; 4. Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas; 5. Mantém e conserva a cultura organizacional

existente; 6. Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua. (CHIAVENATO, 2000, p. 93)

Chiavenato (2007) relembra o principal formato de recrutamento utilizado pelas organizações denominado o recrutamento externo, o qual para sua execução emprega as seguintes técnicas de recrutamento:

Arquivo de candidatos que se apresentem espontaneamente ou em outros recrutamentos; Apresentação de candidatos por parte dos funcionários da empresa; Cartazes ou anúncios na portaria da empresa; Contatos com sindicatos ou associações de classe; Contatos com universidades, escolas, agremiações estaduais; Diretórios acadêmicos, centros de integração empresa-escola, etc; Conferências e palestras em universidades e escolas; Contatos com outras empresas que atuam no mesmo mercado, em termos de cooperação mútua; Anúncios em jornais, revistas, etc; Agências de recrutamento; e viagens para recrutamento em outras localidades (CHIAVENATO, 2007, p. 94)

Esse tipo de recrutamento também apresenta prós e contras, a fim de especificar pontos positivos e negativos de se recrutar externamente conforme Chiavenato (2007, p.95):

Os prós 1. Introduzir sangue novo na organização: talentos, habilidades e expectativas; 2. Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades; 3. Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas; 4. Renova a cultura organizacional e enriquece com novas aspirações; 5. Incentiva a integração da organização com o MRH; 6. Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual. Os Contras 1. Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização; 2. Reduz a fidelidade dos funcionários ao oferecer oportunidade a estranho; 3. Requer aplicação de técnicas seletivas para escolha dos candidatos externos. Isto significa custos operacionais; 4. Exige esquemas de socialização organizacional para novos funcionários; 5. É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro que o recrutamento interno (CHIAVENATO, 2007, p. 95)

Para Marra (2012) o recrutamento misto é soma dos dois primeiros. O gestor de RH poderá contar tanto candidatos internos quanto candidatos externos a empresa. Nesse sentido, é possível visualizar essa possibilidade de modelo como seno o mais completo dentre os apresentados e também com abrangência maior de talentos envolvidos.

Geralmente, o recrutamento misto começa com a busca de profissionais dentro da empresa. É preciso anunciar a posição disponível, avaliar quais empregados têm interesse e verificar se os perfis estão alinhados às exigências do cargo. Em caso negativo, o gestor deve considerar a etapa de recrutamento externo. Uma clara desvantagem do modelo misto é a complexidade e demora, afinal, envolve os dois

primeiros tipos de recrutamento. Para cargos que precisam ser ocupados com urgência, o modelo misto é quase inviável. Por outro lado, caso não haja pressa, é o modelo mais justo e abrangente (GASPAR, 2016).

Segundo Gaspar (2016) o recrutamento online vem sendo amplamente adotado nos últimos anos alinhados aos avanços tecnológicos. Hoje, todo o processo de recrutamento, desde a divulgação das vagas, etapas de entrevistas e aplicação de testes pode ser feito online, gerando flexibilidade, agilidade e economia.

Existem várias formas de realizá-la ao vivo através de ferramentas de chat ou gravações. Etapas como dinâmicas, testes de proficiência e raciocínio lógico também podem realizados com as novas tecnologias. Como vantagem, as ferramentas cruzam as respostas obtidas dos participantes e oferecem relatórios variados sobre os perfis dos candidatos à vaga em menor tempo e menores índices de falhas (QUEIROGA, 2020).

Souza e Santos (2018) lamenta que o ponto negativo desse recrutamento é a ausência do fator humano. O fato de todo o processo ser feito remotamente, com pouca ou nenhuma interação, pode caracterizá-lo como algo trivial além de afetar a qualidade da contratação e a experiência do candidato.

Queiroga (2020) afirma que a seleção é a etapa de triagem das pessoas pelo critério de adaptação, não observando única e exclusivamente aptidões ou capacidades mais elevadas e, sim, os mais adequados a uma situação específica.

Souza e Santos (2018) reiteram que a etapa de seleção obrigatoriamente deve perpassar pela ação de comparação e tomada de decisão:

O ponto de partida de todo processo seletivo fundamenta-se em dados e informações baseados na análise e especificações do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção baseiam-se nas próprias exigências das especificações do cargo, uma vez que a finalidade destas é proporcionar maior objetividade e precisão a seleção das pessoas para aquele cargo. Se de um lado tem-se a análise e as especificações do cargo a ser preenchido, informam-se os requisitos indispensáveis ao futuro ocupante do cargo, têm-se, de outro lado, os candidatos, profundamente diferentes entre si, disputando o mesmo emprego. Nesses termos, a seleção passa a ser configurada como um processo basicamente de comparação e de decisão (SOUZA; SANTOS, 2018, p. 21).

A seleção interna se realizada de maneira correta pode reduzir o dispêndio de tempo e recursos visto que busca encontrar, na própria organização, o profissional adequado para preencher determinada posição. Trata-se de uma técnica bastante

utilizada e que apresenta uma série de vantagens se comparada com a busca de profissionais externos (VAZ, 2004).

Há também a possibilidade de seleção de candidatos para diferentes posições via banco de currículos. O banco é formado por candidatos que se apresentaram em seleções anteriores ou então enviaram o currículo de maneira espontânea visando processos seletivos futuros (SOUZA; SANTOS, 2018).

Pode-se considerar a utilização dos bancos de currículos como uma forma econômica de encontrar profissionais, porém deve-se também atentar para o nível de atualização do material disponibilizado (QUEIROGA, 2020).

2.5 TECNOLOGIAS APLICADAS AOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A tecnologia tornou os processos de recrutamento e seleção mais ágeis, de modo que com o emprego de tecnologias adequadas é possível ser eficaz em todas as suas etapas – Captação, triagem, entrevistas e aplicação de testes. Como resultado as organizações geraram economias de tempo, financeiras e maior assertividade na contratação de profissionais. Fator atualmente considerado como vantagem competitiva conforme ressalta Kenski (2007):

As tecnologias estão cada vez mais presentes na vida das pessoas em sociedade e, com isso, a necessidade de adaptação a elas torna-se cada vez mais necessária. Para muitos indivíduos, a tecnologia é sinônimo de máquinas inteligentes, dispositivos com programas de funções múltiplas e aparelhos de última geração, o que, muitas vezes, minimiza tal conceito. Uma simples garrafa pet, utilizada para embalagem de refrigerantes, por exemplo, passa por um processo tecnológico para cumprir seu objetivo. Para construir qualquer equipamento – seja uma caneta esferográfica ou um computador - os homens precisam pesquisar, planejar e criar tecnologias (KENSKI, 2007, p. 24).

O processo de triagem e escolha do candidato ideal para ocupar determinado cargo tornou-se mais rápido e prático para profissionais de RH que dominam determinados métodos e recursos tecnológicos (SOUZA; SANTOS, 2018).

Vaz (2004) ressalta a importância de participar da transformação tecnológica que ocorre no mercado global:

Mesmo com a dificuldade de algumas empresas na utilização da tecnologia, a facilidade de acesso à Internet, bem como, a redução do preço dos computadores no mercado, facilitando a aquisição destes aparelhos, permite

maior difusão das informações pelo mundo representando uma demanda cada vez mais premente, sobretudo quando o foco recai no recrutamento e na seleção de candidatos em empresas (VAZ, 2004, p. 23).

Segundo Hanashiro; Teixeira; Zacarelli (2008), existem grupos de ferramentas online que são comuns entre as organizações como: sites empresariais, redes sociais e sites especializados em captação de profissionais. Muitas organizações possuem uma página específica em seus sites com o link de “Trabalhe Conosco”, amplamente utilizadas para atrair profissionais externos.

Segundo Queiroga (2020) é necessário considerar a força das redes sociais na captação e atração de profissionais:

As redes sociais são ferramentas poderosas na disseminação das vagas, as principais são Facebook, sendo mais usada na divulgação por ser uma rede de comunicação informal, e o LinkedIn, que é mais utilizado, pois se trata de uma rede social profissional, em que o usuário coloca em seu perfil suas informações profissionais, experiência e formação, afim de conectar-se com o seu Network – rede profissional de contatos, assim conseguindo interagir com organizações e se candidatar a vagas (QUEIROGA, 2020, p. 23).

Existem sites especializados em prestar serviços de divulgação e captação de currículos no mercado, alguns exemplos são: O site Empregos, Catho, Manager e Vagas. Estes sites também oferecem serviços para os candidatos, provendo assessoria desde a construção do currículo até o envio do perfil do profissional para empresas contratantes (QUEIROGA, 2020).

Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2018), afirma que as entrevistas podem ser realizadas pelo formato digital através de videoconferência, chat e e-mail, porém, muitas organizações não optam pelo método online, ressaltando a ausência de contato pessoal, o que é considerado fator chave para avaliar o perfil comportamental de um candidato.

Nogueira e Pattini (2012) ressalta da necessidade de se considerar o recrutamento online como forma de realizar os processos de recrutamento e seleção:

Algumas organizações percebem isso apenas como custo e acabam não dando a devida importância para o setor, podendo resultar em problemas com profissionais que não se encaixaram na cultura e clima da organização. Por isso, a importância da integração das tecnologias, assim é possível trazer mais eficiência e eficácia, reduzindo custos e tempo dispendido para a realização dos mesmos e aumentando as chances de acerto na contratação do profissional (NOGUEIRA; PATTINI, 2012, p. 34).

Ainda Nogueira e Pattini (2012) complementam:

No entanto, algumas empresas ainda não enxergam isso, não fazendo os investimentos necessários. O recrutamento on-line envolve muito mais do que divulgação das oportunidades da empresa na Internet, inclui o uso de ferramentas tecnológicas, como software especializado, para realizar a triagem de currículos, manter um banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, além de modernas formas de análise (NOGUEIRA; PATTINI, 2012, p. 19).

2.6 O RECRUTAMENTO REMOTO

Sobre o processo histórico relacionado ao modelo de recrutamento remoto Amigoni e Gurvis (2009) relatam:

É sabido que o trabalho remoto não é tão recente como pode parecer em um primeiro momento. Há indicadores de sua existência desde o século XIX nos Estados Unidos. A companhia Estrada de Ferro Penn “usava seu sistema privado de telégrafo para gerenciar o pessoal que estava distante do escritório central em Chicago, ao ser delegado aos empregados o controle no uso de equipamento e na mão de obra”. Assim como também a primeira definição de tele trabalho surgiu em 1970 e foi denominado desta maneira por Jack M. Nilles, chamado de “pai do tele trabalho” (AMIGONI; GURVIS, 2009, p. 24).

Queiroga (2020) conceitua uma das definições sobre trabalho remoto da seguinte maneira:

O trabalho remoto pode ser definido como o trabalho realizado à distância e por meio do uso das novas tecnologias de comunicação. Ou seja, o trabalho remoto pode ser exercido no interior de um escritório desde que contemple a condição de estar mediado por meios eletrônicos e, distante do gestor. Pode contemplar um centro satélite, como descrito por alguns autores e pela Sociedade Brasileira de Tele trabalho e Tele Atividade (SOBRATT) na definição de tele trabalho e diversas outras situações nas quais, a comunicação seja feita através da tecnologia da informação, seja com o gestor, o cliente e outros trabalhadores (QUEIROGA, 2020, p. 26).

Nesse contexto, em aspectos gerais, entende-se por recrutamento online quando a internet se torna a principal forma de contato entre organização e candidatos durante todas as etapas que compõem o processo seletivo. A empresa ainda pode implantar outros formatos de avaliações de acordo com suas necessidades e também automatizar partes do processo seletivo (SOUZA; SANTOS, 2018).

Souza; Santos (2018) retratam os cuidados necessários ao realizar processos seletivos digitais:

Todo o cuidado e atenção no recrutamento devem ser redobrados por se tratar de um trabalho a distância, sendo necessário um perfil que obtenha uma boa capacidade de autogerenciamento e policiamento, o que pode ser analisado no processo seletivo nas vagas ofertadas para home office. Por isso, as empresas devem criar um plano com os processos de recrutamento remoto, para que a seleção seja de forma concreta e ativa. Para começar, todos devem estar com dispositivos (smartphones, notebooks, tablets etc.) e uma conexão de Internet boa. Entre os softwares de videoconferência e reunião online mais usados estão: *Skype; Zoom; Teams; Meeting; Hangouts* (SOUZA; SANTOS, 2018, p. 27).

2.7 DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO RECRUTAMENTO REMOTO NAS ORGANIZAÇÕES

Para Foina e Moraes (2015), é obrigatório dominar as tecnologias usuais por parte daqueles que atuam com a gestão de recursos humanos, visto que essas competências técnicas geram melhorias às organizações além de retornos financeiros.

Por outro lado, é necessário descrever os desafios observados na implementação do recrutamento remoto nas organizações, a existência de profissionais com baixa capacitação para atuação em processos digitais, conforme evidencia Silva e Froehlich (2014, p. 12) “essas lacunas acarretam prejuízos aos trabalhos, comprometendo assim, a boa qualidade dos processos”.

Os maiores desafios para a utilização contínua do formato remoto em processos de recrutamento e seleção são as baixas competências técnicas dos operadores e profissionais que executam essas ações. Fato que aumenta o tempo demandado aos processos de captação, triagem e seleção de profissionais quando este é realizado em sua totalidade pelo formato tradicional. É iminente a necessidade de treinamento dos colaboradores e de investimento por parte das organizações em novas tecnologias considerando a efetividade da tecnologia e potencial redução de custos.

3. METODOLOGIA

3.1 DADOS LOCAIS: RIBEIRÃO PRETO – SP.

A cidade de Ribeirão Preto é uma das principais cidades do nordeste paulista, região que possui economia diversificada que percorre setores como: Alimentos e Bebidas; Biocombustíveis; Metal-Metalúrgico, Máquinas e Equipamentos; Saúde e Farma; Agritech; Aeroespacial; Serviços Tecnológicos (Desenvolve SP, 2021). A população estimada de Ribeirão Preto, segundo os dados divulgados 27 de maio de 2021 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa (IBGE), chegou a 711.825 habitantes em 2020.

Segundo o site A Cidade ON (2021), até o fim de fevereiro de 2021, Ribeirão Preto já havia criado mais de 3000 postos de trabalho com carteira assinada, na comparação com 2020, início da pandemia do novo coronavírus, o saldo também é positivo. Naquela ocasião, foram extintos 1.723 postos de trabalho.

Ainda de acordo com o levantamento realizado pelo site A Cidade ON em abril de 2021, entre variações positivas e negativas o setor do comércio foi o setor mais prejudicado, com maior número de vagas fechadas no mês anterior – março, com 150 vagas de emprego fechadas. Já os setores da indústria, construção civil e serviços geraram em torno de 630 novos postos de trabalho. O maior número de pessoas contratadas tinha idades entre 18 e 29 anos ocupando mais de quinhentas (500) das oportunidades formais abertas.

3.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo principal deste trabalho compreender o processo de seleção e recrutamento e sua execução através do formato remoto. Para tanto segue uma classificação de objetivos exploratória, aplicada quanto à sua natureza, de cunho qualitativo no quesito abordagem e também considerada uma pesquisa de campo quanto aos procedimentos metodológicos adotados.

No tocante ao objetivo desta pesquisa, pode-se vislumbrá-la como exploratória, visto que, segundo Lakatos e Marconi (2009), este tipo de pesquisa ocorre em estudos com populações menores em pequeno número de unidades e geralmente sem emprego de técnicas estatísticas.

Quanto à natureza, a presente pesquisa pode ser considerada como aplicada, pelo fato de se tratar de um conhecimento que possui aplicação prática destinada às situações reais, constituindo um processo investigativo que visa à solução de problemas reais através deste conhecimento (NETO, 2012).

Possui uma abordagem qualitativa, partindo da relação existente entre o mundo real e o sujeito, que constitui vínculo que não se traduz em números. Na abordagem qualitativa, a interpretação dos fenômenos e a atribuição dos resultados são de caráter básico (NETO, 2012).

Segundo Neto (2012) na pesquisa qualitativa, o pesquisador atua como o instrumento da pesquisa, sendo indispensável o rigor quanto à validade dos dados coletados.

Moreira (2003) complementa a questão da qualidade e validade dos dados ao afirmar que o número de participantes de uma pesquisa qualitativa deve ser definido não pela quantidade de respondentes, mas pela qualidade das informações que possam ser coletadas, visto que um maior número de participantes não necessariamente significa informações melhores.

No quesito método de pesquisa, esta pode ser intitulada como pesquisa de campo, a qual caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de informações junto ao público, além de alinhá-la recursos de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002).

Segundo Lakatos (2009) a pesquisa de campo é empregada com o objetivo de levantar informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para se comprovar uma hipótese ou resposta, ou então descobrir novos resultados ou relações entre os objetos de estudo.

Para a realização prática da coleta de dados foi empregado o uso de questionário, aplicado de maneira digital, estruturado com 6 perguntas de múltipla escolha junto aos respondentes da cidade de Ribeirão Preto – SP. Para facilitar o entendimento dos resultados foram construídos gráficos sobre as respostas obtidas e seus respectivos temas no intuito de compreender os desafios enfrentados no emprego das metodologias remotas pelas empresas que atuam na área de Recrutamento e Seleção. Para guiar as etapas da pesquisa e a profundidade dos temas analisados foi realizada uma revisão bibliográfica que abordou as seguintes temáticas:

- Definições sobre recursos humanos.

- Conceitos sobre recrutamento e seleção.
- Seleção e recrutamento de forma convencional.
- Seleção e recrutamento pelo modelo de competências.
- Formatos de recrutamento e seleção.
- Tecnologias aplicadas aos processos de recrutamento e seleção.
- Conceitos gerais sobre o recrutamento remoto.
- Questões sobre desafios atrelados aos processos de implementação do recrutamento remoto nas organizações.

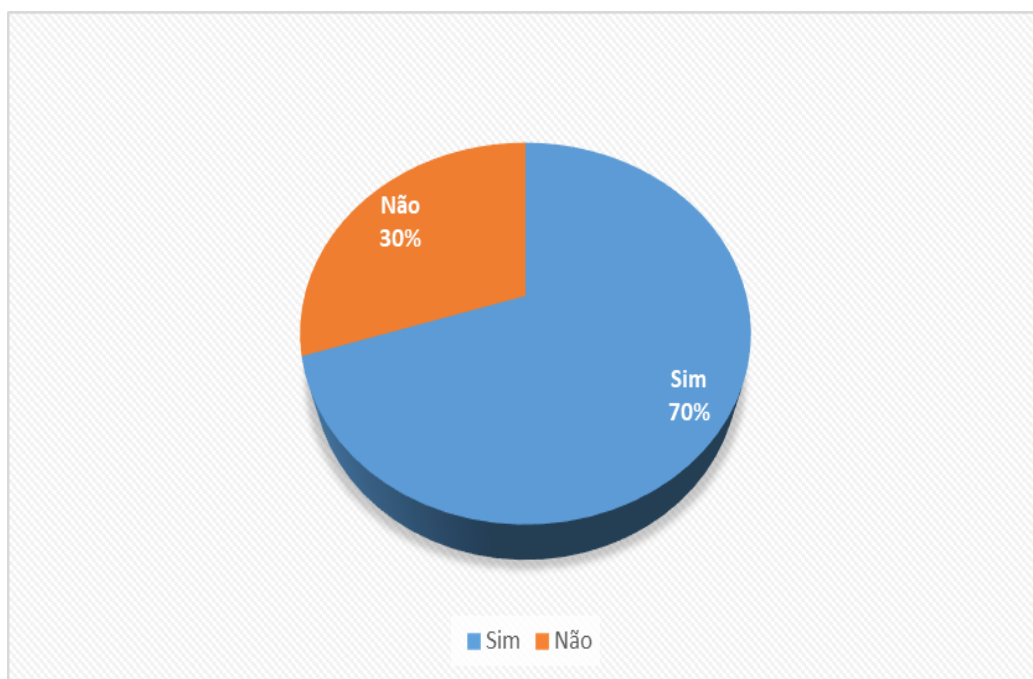
Para construir as análises presentes nos resultados, alguns autores que fizeram parte do referencial teórico como: BUENO (2003), FOINA (2015), FRANÇA (2007), GASPAR (2016), MARRA (2012), QUEIROGA (2020), SOUZA E SANTOS (2018), SOUZA, NOGUEIRA, PONTES, CHIAVENATO e outros.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentadas os resultados obtidos na pesquisa. A coleta de informações se deu junto à gestores de empresas atuantes no mercado de recursos humanos, foram selecionados dez empresas do setor de recursos humanos da cidade de Ribeirão Preto – SP o contato com essas empresas foram feitos através de Whatsapp e via e-mail com o link da pesquisa no *Google Forms* para a obtenção das respostas e compilação dos dados e posteriormente a análise de resultados.

A pesquisa identificou, nesta amostragem, que 70% dos gestores utilizam o formato remoto nos processos de recrutamento e seleção em detrimento dos outros 30% que afirmaram não utilizar as tecnologias presentes para tal fim. O volume de participantes que afirmou utilizar o formato remoto em seus processos seletivos pode ter sido influenciado inicialmente por dois fatores – Primeiramente porque Ribeirão Preto é uma cidade de porte maior onde as tendências tecnológicas são absorvidas antes de regiões interioranas, e também pode-se considerar a questão da pandemia do novo coronavírus que intensificou o uso de tecnologias remotas para os diversos tipos de negócio desde empresas, escolas e até mesmo pequenos comércios.

Gráfico 1 – Utilização do formato remoto nos processos de recrutamento e seleção.



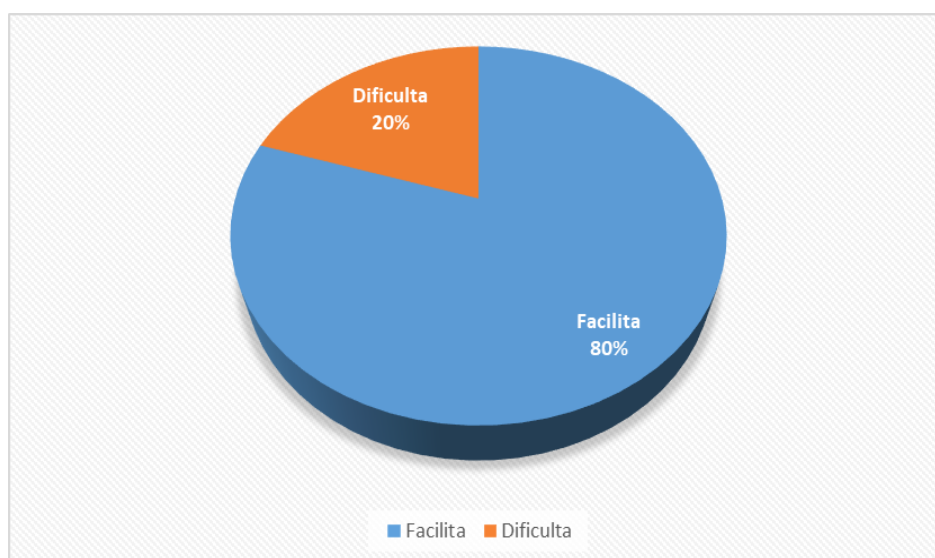
Fonte: Autora

O aumento no uso das novas tecnologias em processos seletivos deve-se à busca por uma otimização do tempo do profissional de recursos humanos e também do candidato, que pode participar remotamente economizando tempo e recursos financeiros para seu deslocamento. (NOGUEIRA; PATINI, 2012).

Outro ponto que pode ter contribuído para o número de respostas positivo é a possibilidade de gravação em vídeo dos processos seletivos para a realização de consultas posteriores. Segundo Souza; Santos (2018) a modernização dos processos seletivos é impulsionada pelo progresso tecnológico presente nas múltiplas plataformas e softwares de recrutamento que organizam, analisam e geram insights (Ideias) sobre o perfil dos candidatos.

Quanto à facilidade que as ferramentas e inovações tecnológicas presentes no formato remoto aplicado aos processos de recrutamento e seleção pode oferecer aos profissionais da área de recursos humanos. O gráfico 2 evidencia que 80% dos entrevistados concordam que tais tecnologias agregam positivamente nas ações de recrutamento e seleção enquanto 20% dos participantes rechaçam essa posição.

Gráfico 2 – Facilita ou dificulta? (Sobre o uso de tecnologias no processo de recrutamento e seleção)



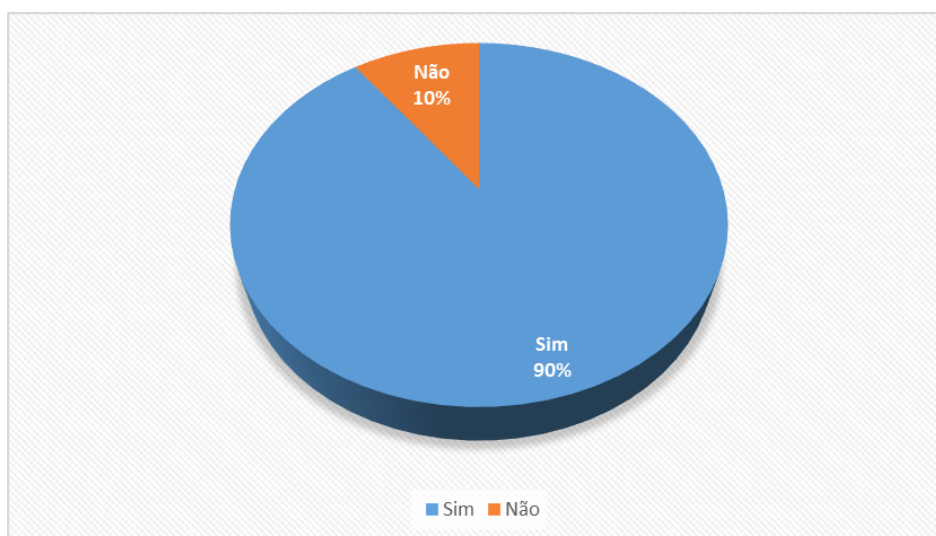
Fonte: Autora

Gaspar (2016) retrata sobre a aceitação em relação ao uso das novas tecnologias nos processos de recrutamento e seleção:

A qualidade e a efetividade em relação às tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de pessoas nas diversas organizações têm sido alvo de inquietações dos profissionais, professores e estudantes de recursos humanos e áreas administrativas. Percebe-se, nas organizações da atualidade, boa aceitação das tecnologias nestes processos, por parte dos profissionais atuantes neste subsistema de agregar pessoas, mas, ainda existe a necessidade de olhares críticos em relação a essas posturas adotadas frente às tecnologias. Olhares estes, que questionem os limites dos papéis desempenhados pelas máquinas, bem como, suas intercorrências ligadas à atuação de cada profissional inserido na prática diária do Recrutamento e Seleção de Pessoas. A crescente utilização das tecnologias na sociedade atual impõe, de certa forma, às empresas de hoje, grande flexibilidade para que a evolução organizacional ocorra de maneira constante (GASPAR, 2016).

A questão número 3 versa sobre o comparativo entre o formato de seleção remoto e tradicional ao indagar se o novo formato de recrutamento e seleção, estruturado pelas novas tecnologias, pode ser considerado a melhor alternativa atualmente. Mesmo que, em questões anteriores, alguns participantes afirmaram ainda não utilizarem o formato remoto ou mesmo não concordarem que a nova tendência facilita o processo de recrutamento e seleção, na terceira questão é possível perceber a força que a tecnologia detém visto que, 90% dos entrevistados têm consciência que esta é a melhor alternativa se forem avaliados os critérios de tempo, mobilidade e custos.

Gráfico 3 – O formato remoto de recrutamento e seleção é a melhor alternativa atualmente?



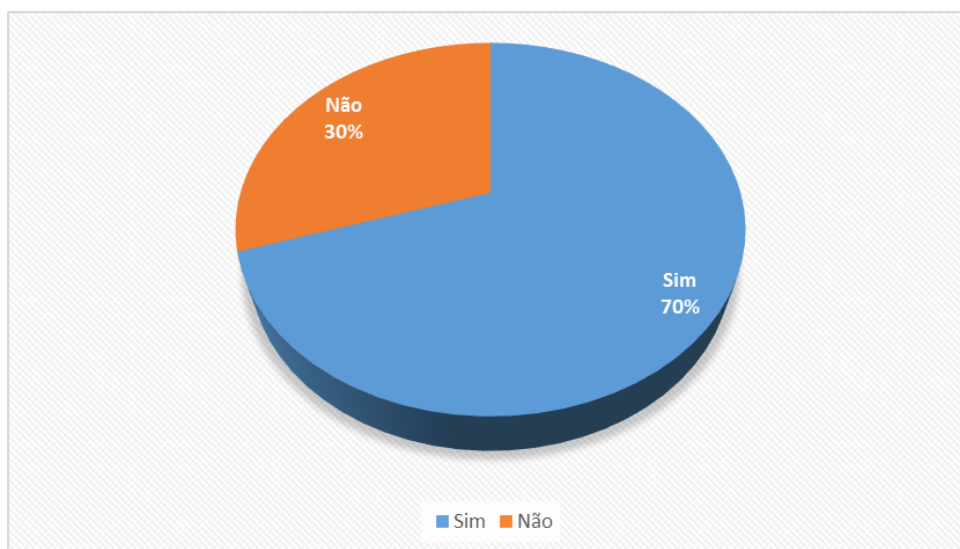
Fonte: Autora

Gaspar (2016) avalia a utilização das novas tecnologias nos processos de recrutamento e seleção, mas faz suas ressalvas quanto aos ganhos práticos pelas organizações:

Atualmente, grande parte das empresas de médio e grande portes, no Brasil e no mundo, utiliza das tecnologias para dar andamento a seus processos de recrutamento e seleção. Tal utilização das tecnologias ocorre desde a divulgação de vagas via redes sociais, passando por convocação de candidatos por intermédio de e-mails ou correspondências eletrônicas, até a vivência de entrevistas via videoconferência e aplicação de alguns tipos de testes pela Internet, ou outras formas de utilização de recursos de tecnologias. Entretanto, parece haver ainda, na literatura especializada, uma lacuna acerca da real avaliação desses recursos, já que não se conhecem todas as vantagens, ou mesmo, os entraves a serem superados, quando da relação entre as tecnologias e o ambiente de trabalho, sobretudo no que concerne aos processos de recrutamento e seleção em empresas (GASPAR, 2016).

A questão 4 buscou levantar informações dos entrevistados em relação ao domínio dos candidatos sobre as novas ferramentas tecnológicas utilizadas nos processos seletivos. 70% dos participantes evidenciaram que os candidatos possuem domínio satisfatório de tais tecnologias, tal fato se deve à facilidade de manuseio especificamente das plataformas de transição por computador ou celular, que são simples de utilizar e possuem grande leque de funcionalidades disponíveis aos usuários. É possível correlacionar o percentual maior de domínio dos candidatos às tradicionais ferramentas de escritório como, por exemplo, o pacote office da empresa Microsoft amplamente utilizado e conhecido pelos profissionais do mercado corporativo.

Gráfico 4 – Domínio de ferramentas tecnológicas pelos candidatos.



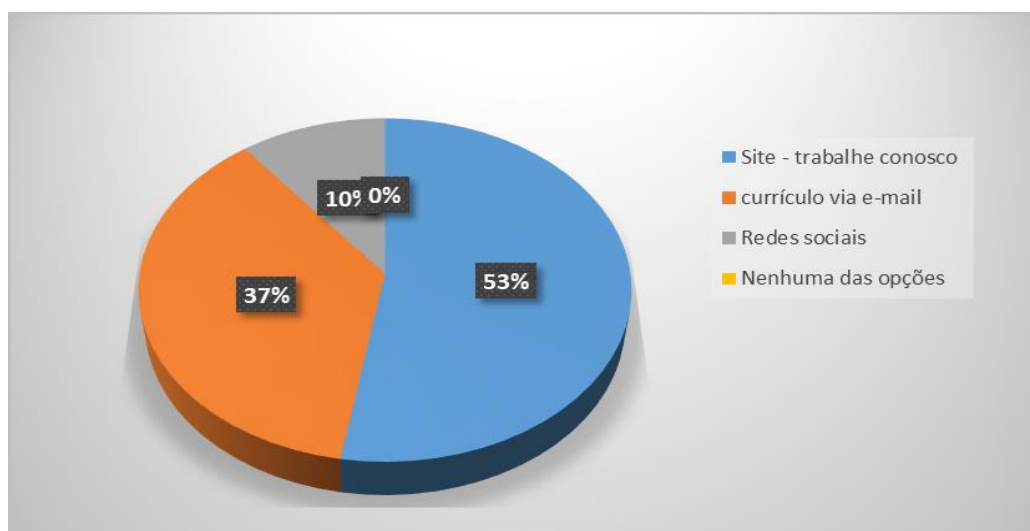
Fonte: Autora

Gaspar (2016) reflete sobre benefícios e malefícios das tecnologias aplicadas aos processos de recrutamento e seleção:

As tecnologias têm sido cada vez mais utilizadas pelas empresas da atualidade nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, uma vez que trazem agilidade e também economia para os envolvidos nesse processo. Apesar destes aspectos, não se conhecem ainda os problemas e preocupações envolvendo sua efetividade, bem como, suas limitações e barreiras, sendo necessários novos olhares a este respeito, sobretudo por parte dos candidatos, considerando que alguns gestores consideram como desvantagens a impessoalidade, grande número de candidatos, e não atingir algum candidato que não utiliza a internet (GASPAR, 2016).

A pergunta número 5 versa sobre os tipos de recursos tecnológicos disponíveis no mercado e que são utilizados pelos entrevistados em seus processos de recrutamento e seleção. Os maiores percentuais ficaram entre o Site – Trabalhe Conosco (Páginas nativas nos sites das próprias empresas) com 53% e a utilização das ferramentas de e-mail para captar e realizar a triagem inicial de currículos dos candidatos. É perceptível que a cultura dos entrevistados evidencia raízes nas ferramentas tradicionais de recrutamento com menor nível de tecnologia empregadas. Cabe ressaltar que o comportamento dos entrevistados quanto aos recursos utilizados não ignora o advento das redes sociais, especialmente a rede profissional LinkedIn, voltada para a realização de network, e vêm se tornando um canal importante para recrutar potenciais talentos evitando-se o tempo gasto em processos longos de triagem de currículos.

Gráfico 5 – Tipos de recursos tecnológicos utilizados nos processos de R&S?



Fonte: Autora

Souza; Santos (2018) ressalta sobre a utilização das ferramentas tecnológicas na captação de candidatos aos processos seletivos:

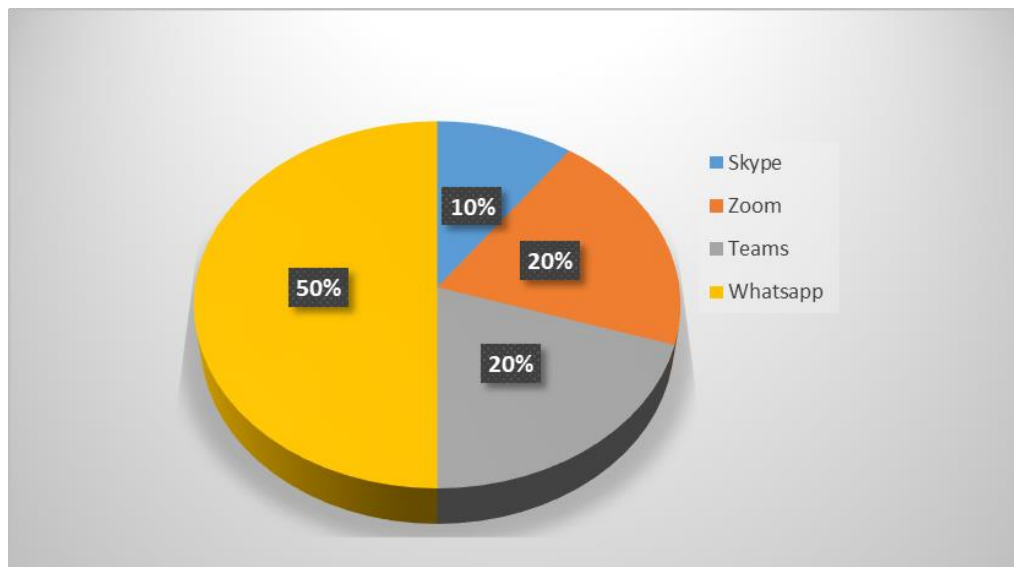
As ferramentas mais utilizadas no recrutamento online são sites empresariais, redes sociais e sites especializados. A maioria das empresas possui uma página na web com links de “Trabalhe Conosco”, que são certamente, uma das primeiras formas de atrair o profissional do mercado de trabalho. Processo em que o candidato preenche um formulário com todas as suas informações pessoais e profissionais, também tendo a possibilidade de anexar o seu currículo pronto nesse formulário. Assim, esses dados serão enviados para um banco de dados da organização, e será feita uma filtragem de profissionais conforme as vagas disponíveis, utilizando softwares para formar o perfil do candidato ideal. Também é muito usual aceitarem currículos por e-mail (SOUZA; SANTOS, 2018).

Já Chiavenato (2004) lembra sobre os prejuízos causados pelo não uso das novas tecnologias:

Por outro lado, quando as tecnologias não estão presentes nesses processos, as empresas acabam perdendo agilidade e até mesmo dinheiro, bem assim, perdem, muitas vezes, a chance de somar ao seu quadro de colaboradores pessoas competentes, que podem agregar grandes valores aos times empresariais, por se aterem apenas a dados curriculares, em primeira instância. Os chamados serviços online de recrutamento apresentam-se como valiosas ferramentas para candidatos e empresas, uma vez que favorecem o contato imediato entre as partes envolvidas, em um único momento (CHIAVENATO, 2004).

Por fim a questão número 6 trouxe a dúvida sobre as ferramentas tecnológicas mais utilizadas para realização das entrevistas, propondo alternativas como ferramentas de transmissão de reuniões/conferências e uma ferramenta voltada para comunicação geral e também chamadas de vídeo individuais. O resultado apresenta uma surpresa interessante onde 50% dos entrevistados afirmam que utilizam a ferramenta WhatsApp como principal recurso para realização de entrevistas, a frente de soluções de vídeo conferência consagradas no mercado corporativo. Tal fato pode ser analisado pelo ponto de vista da popularidade da ferramenta de mensagens WhatsApp, que facilita o trabalho dos entrevistadores ao conseguir entrar em contato com candidatos com menor nível de formação, especialmente para realização de recrutamentos para vagas gerais e que exijam menor nível de conhecimentos técnicos. Porém, não se deve esquecer a importância das ferramentas de vídeo conferência como o Teams e Zoom que atualmente, devido ao período pandêmico, se tornaram recursos principais dentro das organizações corporativas e educacionais.

Gráfico 6 - Recursos mais utilizados para realização de entrevistas



Fonte: Autora

Queiroga (2020) transcreve os procedimentos utilizados para a realização das etapas de recrutamento e seleção através do aplicativo WhatsApp:

O WhatsApp é conhecido como um aplicativo de mensagens, mas tem tudo para ser o próximo grande sucesso na área de recrutamento e seleção. É preciso pensar fora da caixa e encurtar o processo de contratação o máximo possível – e o WhatsApp é muito útil nesta função. Além disso, o WhatsApp não requer dados de login ou abrir uma caixa de entrada de e-mail, basta começar a digitar e imediatamente já ter contato com a pessoa ou empresa do outro lado. Os candidatos interessados em concorrer a uma vaga têm acesso a um QR Code. Ao digitalizá-lo em um smartphone já são imediatamente levados para o WhatsApp. Lá serão conduzidos a um chatbot especialmente desenvolvido para este fim. Com comunicação humanizada e/ou automatizada, o ambiente está preparado para automatizar tarefas e conduzir o processo seletivo. A ferramenta cuida da coleta de informações de candidatos e envio/recebimento do currículo, além de ser capaz de realizar as primeiras fases do processo seletivo, com o envio de questionários e outros tipos de avaliação (QUEIROGA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi desenvolvido com o intuito de compreender o processo de seleção e recrutamento observado pelo formato remoto integrado as ferramentas tecnológicas utilizadas amplamente nas subáreas de recursos humanos. Em paralelo buscou-se levantar diferentes âmbitos e visões da literatura sobre os processos de recrutamento e seleção de modo a fundamentar as opiniões e comportamento dos dez profissionais gestores de recursos humanos entrevistados.

Foi possível perceber que as empresas têm consciência da dimensão que a tecnologia está tomando nos ambientes corporativos e também fora dele. Os gestores ainda possuem dificuldades para integrar a gama de ferramentas que o mercado oferece e também sofrem com a baixa capacitação dos candidatos e até mesmo profissionais para lidar com tantas tecnologias. As empresas entrevistadas utilizam recursos mesclados para atrair e selecionar candidatos, ferramentas que vão desde o auxílio de sites especializados em triagem de currículos, a captação digital própria através do link do trabalhe conosco no site da empresa e também divulgação em mídias sociais para atingir um contingente maior de potenciais talentos. Quanto as etapas de seleção de candidatos via entrevistas, a maioria dos participantes evidenciou utilizar o aplicativo de mensagens Whatsapp, provavelmente pela sua facilidade e popularidade na sociedade em geral. Fato que surpreende devido à ampla gama de outras ferramentas especializadas em vídeo conferências corporativas como o Microsoft Teams, Zoom, entre outros.

Por fim, constatou-se que apesar das empresas reconhecerem os benefícios de utilizarem a tecnologia, o processo de seleção e recrutamento de forma remota ainda precisa sanar algumas lacunas que vão desde a capacidade técnica e adesão dos candidatos, capacitação e treinamento efetivo dos profissionais de recursos humanos até questões mais profundas como o atendimento humanizado, especificamente no quesito feedback, que muitas vezes não é realizado da maneira correta com os candidatos participantes dos processos seletivos.

Por fim fica sugestivo a realização de pesquisas de cunho quantitativo para levantar questões como o déficit de conhecimento técnico dos profissionais de recursos humanos para operar os recursos tecnológicos e também dados quanto à satisfação dos candidatos comparando-se as experiências dos mesmos em processos seletivos convencionais e processos seletivos via formato remoto.

REFERÊNCIAS

- ACidadeON – **Site A Cidade ON - Ribeirão Preto, 2021**. Disponível em: <https://www.acidadeon.com/ribeiraopreto/economia/NOT,0,0,1610056,geracao-de-empregos-desacelera-em-ribeirao-preto-aponta-caged.aspx>. Acesso em: 05 mai. 2021.
- AMIGONI, Michael; GURVIS, Sandra. **Managing the Telecommuting Employee: Set Goals, Monitor Progress, and Maximize Profit and Productivity**. Kindle ebook. Avon, Massachusetts: Adams Business, 2009.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. **Revista Brasileira: Caracterização das Cidades**. Brasília: MIF, 2020.
- BUENO, Marcos. **Gestão de Recursos Humanos**. Belém do Pará: CESUC, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESENVOLVESP. **Mapa da Economia Paulista, 2021**. Disponível em: <https://www.desenvolvesp.com.br/mapadaeconomia paulista/>. Acesso em: 05 mai. 2021.
- DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- FOINA, P. R.; MORAES, A. R. Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de recursos humanos em uma instituição financeira. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 5, n.1, jan./ jun. 2015.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC. Apostila. 2002
- FRANÇA, A.C. L. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.
- GASPAR, Denis Juliano. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências**. São Paulo: UNESP, 2016.

HANASHIRO, Darcy Mikito Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: O novo ritmo da informação**. Campinas: LTr, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. Editora Loyola, São Paulo, 1992.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRA, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo : Futura, 2012.

MARTINS, L. C. Recrutamento online: – uma realidade cada vez mais presente nas empresas. **Revista RH.com.br**. São Paulo, mai. 2007

MOREIRA, M. A., **Pesquisa básica em educação em ciências: uma visão pessoal**. I Congresso Nacional de Educação em Ciências Naturais, Cordoba, Argentina, 20 e 21 de agosto de 2003.

NETO, Alfredo. **Caminhos investigativos: novos olhares na pesquisa**. Rio de Janeiro: DP&A, 2012.

NOGUEIRA, Arnaldo; PATINI, Aline Campos. Trabalho remoto e desafios dos gestores. **Revista de Administração e Inovação**, vol. 9, núm. 4, out.- dez, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEIROGA, Fabiana. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Artmed Editora, 2020.

SILVA, C. T.; FROELICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo**, Canoas, v. 1, n. 26, ago. 2014.

SOUZA, Ana Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4. ed. São Paulo: LTr, 2005.

SOUZA, Dercia Antunes; SANTOS, Ingrid Fernandes dos. Uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. **Rev.Fatec**, São Paulo, 2018.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VAZ, P. As esperanças democráticas e a evolução da Internet. **Revista Famecos**, 2004.

APÊNDICE

Faculdade Calafiori
Curso Bacharel em Administração
ERICA CRISTINA SILVA

- 1) No RH que você trabalha utiliza o formato remoto para fazer o processo de recrutamento e seleção?
 - a) Sim.
 - b) Não.

- 2) Você considera o uso de tecnologias no processo de recrutamento e seleção facilita ou dificulta?
 - a) Facilita.
 - b) Dificulta.

- 3) Considera o recrutamento e a seleção no formato remoto a melhor alternativa atualmente?
 - a) Sim.
 - b) Não.

- 4) Considera que os candidatos de modo geral conseguem utilizar com facilidade o uso de ferramentas tecnológicas para se inscreverem?
 - a) Sim.
 - b) Não.

- 5) Quais os recursos tecnológicos que você mais utiliza para realizar o recrutamento e a seleção?
 - a) Site - trabalhe conosco.
 - b) Currículo via e-mail.
 - c) Redes sociais.
 - d) Nenhuma das opções.

6) Quais os recursos que você mais utiliza para realizar a entrevista?

- a) Skype.
- b) Zoom.
- c) Microsoft Teams.
- d) Whatsapp.
- e) Nenhuma das opções