

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**RECRUTAMENTO *ONLINE*: O CASO DE UM GRUPO INDUSTRIAL DO SETOR
DE LIMPEZA E HIGIENE PESSOAL DE PERNAMBUCO**

ARIANE DOS SANTOS CORDEIRO

Maceió
2023

ARIANE DOS SANTOS CORDEIRO

**RECRUTAMENTO *ONLINE*: O CASO DE UM GRUPO INDUSTRIAL DO SETOR
DE LIMPEZA E HIGIENE PESSOAL DE PERNAMBUCO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas, como requisito parcial á obtenção do título de bacharelado em Administração.

Maceió
2023

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

A4471 Cordeiro, Ariane dos Santos.
Recrutamento online : o caso de um grupo industrial do setor de limpeza e higiene
pessoal de Pernambuco / Ariane dos Santos Cordeiro. – 2023.
54 f. : il.

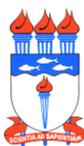
Orientador: Nilson Cibério de Araújo Leão.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal
de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 49-52.

Anexos: f. 53-54.

1. Recrutamento *online*. 2. Gestão de pessoas. 3. Fontes de recrutamento. 4. Tipos de
recrutamento. 5. Técnicas de recrutamento. I. Título.

CDU: 658.3.



ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **ARIANE DOS SANTOS CORDEIRO**, Matrícula nº **17110441**, aluna do Curso de Administração, concluiu e apresentou o TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **Recrutamento Online: o caso de um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco**. Sob orientação da Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão, obtendo a nota final 9,0 (nove), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

BANCA EXAMINADORA	NOTA
1. Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão (Orientador)	9,0
2. Prof. Dra. Milka Alves Correia Barbosa	9,0
3. Prof. Dr. Carlos André Silva Carneiro	9,0
NOTA FINAL	9,0

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1. _____
Documento assinado digitalmente
 **NILSON CIBERIO DE ARAUJO LEAO**
Data: 16/10/2023 14:00:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br> _____ Presidente/Orientador.

2. _____
Documento assinado digitalmente
 **MILKA ALVES CORREIA BARBOSA**
Data: 16/10/2023 14:23:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br> _____ Membro.

3. _____
Documento assinado digitalmente
 **CARLOS ANDRE SILVA CARNEIRO**
Data: 16/10/2023 15:29:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br> _____ Membro.

Maceió 16 de outubro de 2023.

Prof^a. Dr^a. Claudia Maria Milito
Coordenadora do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
___ / ___ / ___	

Dedico este trabalho a todos aqueles a quem esta pesquisa possa ajudar de alguma forma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bondoso e amoroso Deus, que me permitiu chegar até a conclusão dessa graduação, por ter cuidado de mim não somente nestes anos como estudante universitária, mas ao longo da minha vida, me dando sabedoria e forças quando muitas vezes achei que não iria conseguir superar os desafios.

Um agradecimento especial ao meu orientador Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão, pela disponibilidade, paciência e comprometimento, de coração, muito obrigada.

Agradeço a toda equipe docente e técnica do curso, pela dedicação, ensinamento e paciência, assim como os avaliadores da banca.

Aos meus colegas de graduação por todo apoio e cooperação mútua durante estes anos de graduação.

Agradeço aos meus pais (in memoriam), que me criaram e cuidaram de mim com tanto amor, a pessoa que eu sou hoje, devo a eles.

Não poderia deixar de agradecer às pessoas que participaram do meu estudo, fornecendo informações valiosas para a realização da pesquisa.

Agradeço a todos aqueles que de alguma forma contribuíram com suas palavras de incentivo e por acreditarem que eu seria capaz de alcançar meus objetivos.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo investigar como ocorre o recrutamento *online* em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco. Apesar de ser uma tendência a utilização do recrutamento *online*, pouco se tem publicado sobre o assunto, e como qualquer outro tipo de recrutamento tem suas potencialidades e limitações, sendo assim se fez necessário ampliar a discussão. Trata-se de uma pesquisa exploratória qualitativa, baseando-se em duas vias de investigação, a primeira bibliográfica a partir de livros e artigos científicos e a segunda via uma pesquisa de campo por meio de uma entrevista e aplicação de questionário. A revisão bibliográfica aliada à análise dos dados recolhidos através das respostas do questionário e da entrevista inicial, permitiu compreender como ocorre o processo de recrutamento *online* em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco. Concluiu-se que o recrutamento *online* apesar de não ser o único meio utilizado pelo grupo nos processos de R&S, foi considerado o mais eficiente por apresentar agilidade e rapidez, por facilitar no processo de guarda de informações dos candidatos, Além disso, foi identificado que a empresa utiliza a plataforma Gupy, que segundo a gestora em comparação com outras plataformas foi a que mais atendeu as necessidades da empresa, pelo suporte que ela apresenta, pelos indicadores e pela agilidade nos processos. O estudo buscou contribuir para um melhor entendimento acadêmico do recrutamento no formato *online* bem como contribuir teoricamente com a área de recursos humanos.

Palavras-chave: Recrutamento *online*; Gestão de Pessoas; Fontes de recrutamento; Tipos de recrutamento; Técnicas de recrutamento.

ABSTRACT

The aim of this study was to investigate *online* recruitment in an industrial group in the cleaning and personal hygiene sector in Pernambuco. Although the use of *online* recruitment is a trend, little has been published on the subject, and like any other type of recruitment it has its potential and limitations, so it was necessary to broaden the discussion. This is a qualitative exploratory study, based on two avenues of investigation, the first bibliographical, using books and scientific articles, and the second field research, using interviews and a questionnaire. The literature review, together with the analysis of the data collected through the answers to the questionnaire and the initial interview, made it possible to understand how the *online* recruitment process takes place in an industrial group in the cleaning and personal hygiene sector in Pernambuco. It was concluded that although *online* recruitment is not the only means used by the group in its R&S processes, it was considered to be the most efficient, as it is quick and agile and facilitates the process of keeping information on candidates. It was also concluded that the company uses the Gupy platform, which according to the manager, compared to other platforms, was the one that best met the company's needs, due to the support it provides, the indicators and the agility of the processes. The study sought to contribute to a better academic understanding of recruitment in the *online* format as well as contribute theoretically to the area of human resources.

Keywords: *Online* recruitment; People management; Recruitment sources; Types of recruitment; Recruitment techniques.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Objetivos.....	12
1.1.1 Objetivo geral.....	12
1.1.2 Objetivos específicos.....	12
1.2 Justificativa.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 Gestão de pessoas.....	14
2.1.1 Subsistemas da Gestão de Pessoas.....	15
2.1.2 Competências do gestor de recursos humanos.....	17
2.2 Recrutamento de pessoal.....	19
2.3 Fontes de recrutamento.....	20
2.4 Tipos de recrutamento.....	21
2.4.1 Recrutamento Interno.....	21
2.4.2 Recrutamento externo.....	23
2.4.3 Recrutamento Misto.....	24
2.4.4 Recrutamento online.....	26
2.5 Processos de recrutamento.....	29
2.6 Características do cargo a ser recrutado.....	31
2.6.1 Desenho de cargos.....	31
2.6.2 Cargos por Competência.....	31
3. METODOLOGIA.....	34
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	38
4.1 Análises das questões.....	38
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE 01 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	53
APÊNDICE 02 TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE).....	54

1. INTRODUÇÃO

O recrutamento é um processo fundamental da gestão de pessoas e tem como objetivo atrair pessoas para um determinado cargo, o recrutamento *online* tem o mesmo objetivo, porém o processo é feito pela internet, por meio de plataformas e ferramentas. Pontes (2014) discorre que em uma era de rápidos avanços tecnológicos, comércio globalizado e eletrônico, as pessoas passaram a ser o fator vital para a própria manutenção da competitividade das empresas. Em vista desse cenário as organizações precisam repensar as formas de atrair e reter talentos nas organizações. As empresas visam ter sucesso e se manterem no mercado competitivo, assim elas procuram selecionar cuidadosamente as pessoas que irão compor seu quadro de funcionários, pois são elas que irão atuar diretamente no funcionamento da organização. Com o surgimento da internet e o avanço da tecnologia permitiram-se modificações e melhorias nos processos de recrutamento e seleção nas organizações, tornando-os mais rápidos, econômicos e de qualidade.

Conforme Silva et al (2020) O recrutamento *online* é um processo que está sendo adotado por empresas de diversos ramos de atividade, no mercado nacional e internacional. Estudiosos consideram que esse tipo de recrutamento vai se consagrar como o meio mais eficiente de contato entre as organizações e os candidatos, e, que, crescerá em abrangência, em particular o recrutamento com base na Internet será utilizado por empresas capazes de adicionar valor para os recrutadores por aumentar o fluxo de informação e a interatividade.

Segundo a Associação de empresas e Profissionais da informação (ABEINFO, 2021) em um estudo feito pelo infojobs, empresa de tecnologia para rh, revelou que 53% das empresas já contratam de maneira 100% digital e 24% das 47% das empresas, que ainda não aderiram ao modelo de seleção, pretendem contratar um *software* de recrutamento até o início do ano de 2022. A pesquisa também ouviu os candidatos e mostrou que 41% participou de pelo menos um processo seletivo em uma plataforma de recrutamento *online* no último ano, de forma que apenas 10%, apontam os processos seletivos digitais como um problema. Por fim, 92% acreditam que cada vez mais as empresas vão recrutar de forma digital, mesmo com o fim da pandemia.

Algumas empresas tem visto o recrutamento *online* como uma oportunidade de inovação nos seus processos seletivos, como exemplo, podemos citar a empresa

LATAM Airlines Brasil (2023), segundo uma matéria publicada no seu site, na página de imprensa, no dia 24 de janeiro de 2023, ela informou que desde abril de 2022 vem utilizando o recrutamento *online*, e a empresa vê como vantagens o fato desse processo assegurar mais agilidade, diversidade e inclusão entre os contratados bem como permitir que mais pessoas de diferentes regiões tenham acesso às oportunidades de emprego na companhia.

Em outro setor, empresas varejistas da moda, de vestuário, calçados, acessórios e artigos têxteis para o lar, como Renner, Riachuelo, C&A, utilizam em seus processos seletivos ferramentas do recrutamento *online*, divulgando suas vagas nos seus próprios sites e em sites especializados em recrutamento e seleção.

Para Chiavenato (2014) o recrutamento virtual¹ é uma excelente ferramenta para selecionar candidatos, segundo ele a internet trouxe mudanças no processo de recrutamento, ele acrescenta dizendo que isso se deve a rapidez e facilidade que os recrutadores têm em se comunicarem virtualmente com pessoas que pretendem concorrer a uma vaga, independente do tempo ou lugar. Oferecendo praticidade tanto às empresas quanto aos candidatos.

Muitas organizações se sentiram motivadas a irem em busca de novos métodos para escolher seus funcionários ao observarem que o recrutamento tradicional recorre a meios e processos que muitas vezes o tornam demorado e algumas vezes não tão eficiente como o que seria de esperar.

Diante do exposto cabe a seguinte pergunta: Como é feito o recrutamento *online* em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Investigar como ocorre o recrutamento *online* em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar elementos teóricos do processo de recrutamento *online* para elaborar um roteiro de questionário;

¹ Para efeito de padronização do entendimento, este trabalho vai utilizar o termo "recrutamento online" como substituto ao termo "recrutamento virtual" uma vez que ambos se referem ao mesmo contexto e atividade organizacional.

- Conhecer a opinião dos gestores de RH sobre o tema recrutamento *online*;
- Delinear a estrutura do processo de recrutamento *online* efetuado na organização;
- Identificar quais desses aspectos estão presentes nos conceitos estudados e que podem contribuir para um melhor entendimento acadêmico sobre o recrutamento no formato *online*.

1.2 Justificativa

A escolha desta temática levou em consideração o fato do recrutamento *online* ter crescido muito nos últimos anos e do interesse em contribuir teoricamente com a área de recursos humanos.

Trata-se de um assunto de importante relevância teórica, apesar de ser uma tendência a utilização do recrutamento *online*, pouco se tem publicado sobre o assunto, e como qualquer outro tipo de recrutamento tem suas potencialidades e limitações, sendo assim se faz necessário ampliar a discussão.

Espera-se que esse estudo traga contribuições para o processo de recrutamento *online* nas empresas, evidenciando as vantagens e desvantagens que podem ser obtidas pelas organizações quando eles passam a realizar o recrutamento *online*.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas

Conforme Gil (2007) pode-se conceituar gestão de pessoas como a “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

Chiavenato (2014, p. 11) corrobora ao dizer:

A Gestão de Pessoa é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas, colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

No contexto geral da Gestão de Pessoas Chiavenato (2014, p. 6) afirma:

[...] a Gestão de pessoas é formada por pessoas e organizações em uma incrível e duradoura interdependência. De um lado, as pessoas passam boa parte de sua vida trabalhando em organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo das vidas e dos esforços das pessoas que dele dependem para subsistência e sucesso pessoal. Separar o trabalho da existência das pessoas é muito difícil, senão quase impossível, em face da importância e do impacto que provoca nelas. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer na vida e ser bem sucedido depende de crescer nelas. De outro lado, as organizações também dependem direta e irremediavelmente das pessoas para operar, produzir bens e serviços, atender clientes, competir nos mercados e atingir os objetivos globais e estratégicos. Na verdade, cada uma das partes depende da outra em uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos.

Segundo Chiavenato (2014) a gestão de pessoas foi fundamentada pelas proposições de que as pessoas eram vistas na organização como: seres humanos, ativadoras de recursos organizacionais, parceiras da organização, talentos fornecedores de competências e como capital humano. A base que sustenta o crescimento nas organizações não está relacionado ao capital financeiro e sim está diretamente relacionado ao talento, às competências, habilidades e ao capital intelectual humano (CHIAVENATO, 2014).

Sobre importância das pessoas para a organização Chiavenato (2014) orienta que a forma em que os colaboradores são tratados pode influenciar no aumento ou diminuição dos pontos negativos e positivos que podem vir a interferir no andamento da empresa. Além disso, o autor salienta que é melhor tratar as pessoas como fonte de sucesso e não de fracasso, e vê-las como recursos essenciais para a eficácia organizacional.

Segundo Chiavenato (2014) a Gestão de Pessoas tem como principal objetivo ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão. Bem como também proporcionar competitividade à organização, proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas, aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT), administrar e impulsionar a mudança, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável, construir a melhor equipe e a melhor empresa.

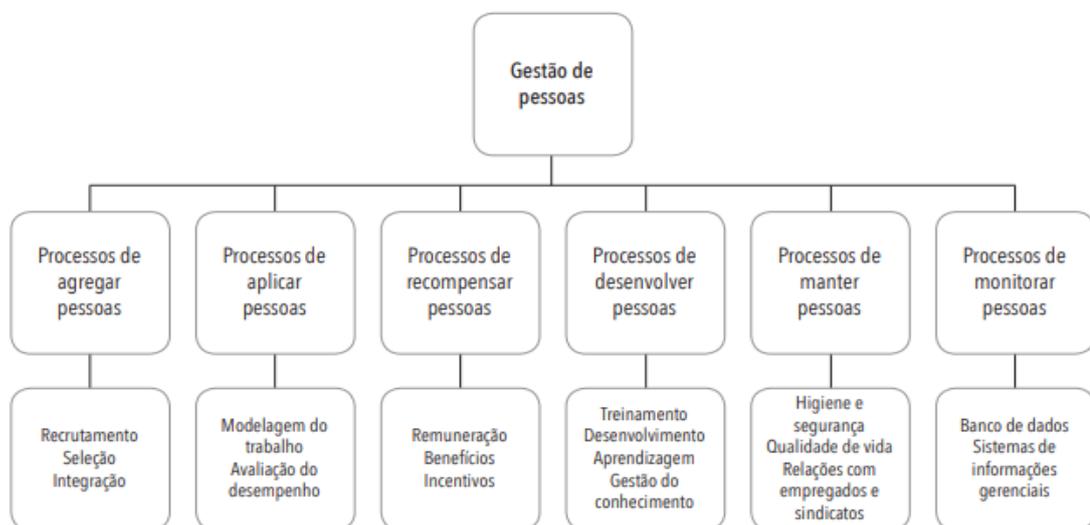
Gestão de pessoas é a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Segundo Chiavenato (2014) processos como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas no sentido de proporcionar competências e competitividade à organização fazem parte da gestão de pessoas, e estes são desenvolvidos por especialistas e gestores.

2.1.1 Subsistemas da Gestão de Pessoas

Chiavenato (2014, p.13) descreve os processos ou subsistemas da gestão de pessoas como “conjunto de atividades integradas no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para as organizações como para as pessoas que nelas trabalham”. O autor descreve seis processos básicos da gestão de pessoas, conforme pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1- Os seis processos da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2014, p.14)

Conforme mostrado na figura 1 acima, os seis processos básicos da gestão de pessoas são os seguintes: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. A seguir irei discorrer brevemente cada um dos subsistemas na visão de Chiavenato (2014).

Processo de agregar pessoas é usado para atrair e incluir novos talentos nas organizações, neste processo inclui-se o recrutamento e seleção de pessoas.

Processo de aplicar pessoas é utilizado para desenhar o trabalho que as pessoas irão desempenhar na organização, orientando, acompanhando e avaliando talentos. São processos da modelagem do trabalho que incluem o desenho, análise e a descrição dos cargos, bem como a avaliação do desempenho.

Processo de recompensar pessoas: são processos que são utilizados pelas organizações para incentivar e motivar seus colaboradores atendendo aos seus objetivos pessoais. Os processos incluem: remuneração, benefícios básicos como: seguro de saúde, transporte, e incentivos como, por exemplo, a participação nos lucros, uma renda destinada ao colaborador para que ele gaste com a sua formação contínua, aqui também incluem as satisfações de necessidades mais elevadas, como por exemplos a realização pessoal e profissional, flexibilidade, autonomia e reconhecimento.

Processo de desenvolver pessoas: o que envolve a formação, a aprendizagem, o desenvolvimento, programas de desenvolvimento de carreira, gestão do conhecimento, de competências e de mudança, bem como estratégias de comunicação.

Processo de manter pessoas: envolve criar condições ambientais e psicológicas que satisfaçam o colaborador a nível pessoal e profissional. Isso se consegue quando se desenvolve uma cultura e um clima organizacional saudável, quando há higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

E por fim o processo de monitorar pessoas: tem a finalidade de acompanhar as pessoas nas suas funções e verificar os seus resultados. Incluem o banco de dados e sistemas informáticos de gestão.

É importante resaltar que estes processos não ocorrem isoladamente, segundo Chiavenato (2014) eles possuem o mesmo grau de importância e estão interligados e influenciam-se mutuamente. Para que sejam o mais eficiente possível, se faz necessário haver um equilíbrio, pois quando há uma falha num dos processos acaba por comprometer os demais.

Segundo Chiavenato (2014) o processo de agregar pessoas é a porta de entrada para aqueles que desejam se inserir em determinada organização, onde poderão ajustar suas características e competências pessoais com os requisitos e as características predominantes na organização. Ele ainda acrescenta dizendo que esse processo varia conforme a abordagem utilizada, enquanto algumas organizações utilizam processos modernos outras ainda utilizam processos tradicionais e ultrapassados.

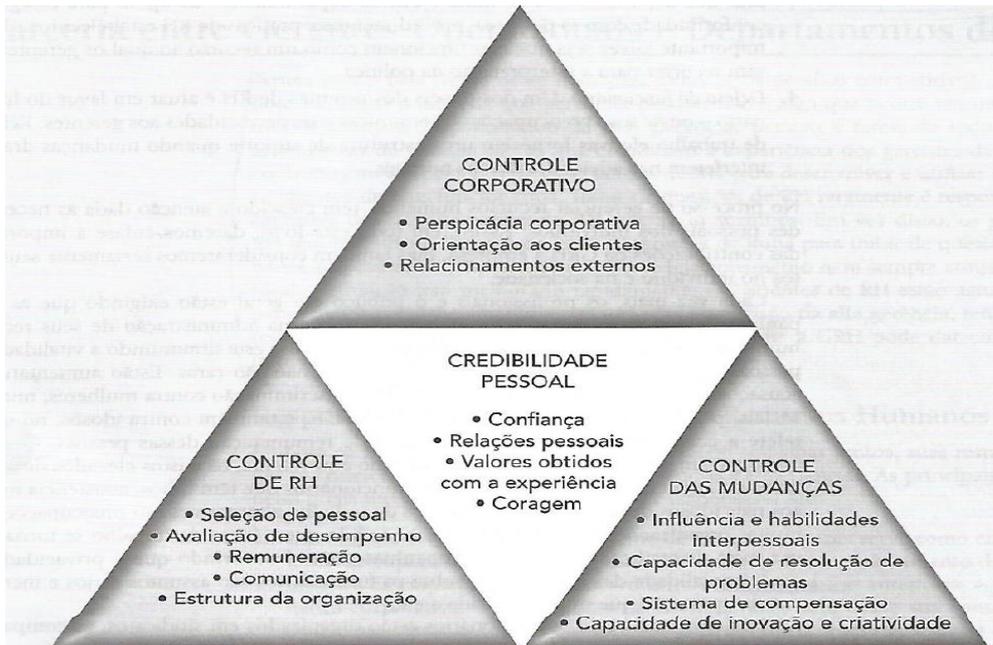
Os subsistemas são conectados inicialmente pelo processo de agregação de pessoas. Por isso, e considerando o tema em estudo, será analisado o recrutamento de forma mais detalhada baseando-se nas fontes, tipos e processos de recrutamento.

2.1.2 Competências do gestor de recursos humanos

Tendo em vista que os gestores de recursos humanos assumem um papel importante na estratégia geral da organização, muitos desses gestores precisarão adquirir um conjunto complementar de competências, que segundo Bohlander e Snell (2010) poderiam ser resumidas nas seguintes: controle corporativo, controle dos recursos humanos, controle das mudanças e a credibilidade pessoal diante de seus clientes externos e internos.

A figura 2 abaixo resume bem as competências que os gestores de recursos humanos precisam adquirir.

Figura 2 - Modelos de Competências de recursos humano



Fonte: Bohlander e Snell (2010, p.32)

O Controle Corporativo segundo Bohlander e Snell (2010) envolve uma compreensão profunda do negócio da empresa por parte do gestor de recursos humanos, para que junto à equipe dos gerentes de negócios desenvolvam a direção estratégica da empresa. Espera-se também que desenvolvam habilidades em relações externas com foco nos clientes.

Quanto à competência controle de recursos humanos, Bohlander e Snell (2010) diz que: considerando que estes profissionais estão inseridos na área de recrutamento, seleção, desenvolvimento e treinamento, recompensas, formação de equipes, espera-se que atuem na empresa como especialistas em ciência do comportamento. Em relação à competência controle de mudanças, esses profissionais de recursos humanos precisam ser capazes de gerenciar todos os processos de mudança afinando-os as necessidades de negócios da empresa, isto envolve habilidades interpessoais, solução de problemas, inovação e criatividade. E por fim, sobre a credibilidade pessoal, envolve ser seguro e ter a confiança dos seus clientes internos e externos, demonstrando os valores da empresa, defendendo suas crenças e sendo justos com as pessoas (BOHLANDER E SNELL, 2010).

2.2 Recrutamento de pessoal

Lotz e Burda (2015) discorrem que o processo de recrutar é a etapa que dá início ao processo seletivo, tendo como finalidade atrair pessoas com perfil compatível com as exigências do cargo. Levar em consideração esse fator é importante, envolve a qualidade do processo de seleção, pois não adiantará nada a empresa atrair uma grande quantidade de pessoas que não possuem as atribuições e competências que se exige no cargo. A qualidade no recrutamento está relacionada a eficiência em atrair o maior número de candidatos aptos a atender às especificações para o desempenho adequado do cargo.

Já Segundo Bohlander e Snell (2010) “o recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-las a se candidatar a vagas já existentes ou então antes que elas sejam abertas”. É nesse momento que o setor de recursos humanos repassa as informações e benefícios, os quais visam manter os candidatos interessados.

Chiavenato (2014) acrescenta que o recrutamento envolve um processo de mão dupla: “ele comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo em que atrai para o processo seletivo”. Logo o recrutamento precisa ser visto como um processo essencial para a atração de potenciais candidatos, uma vez que se não for bem estruturado não atinge o objetivo e o processo de seleção pode ser prejudicado. Ele ainda diz que “Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados”.

Para Miglioli (2018) o recrutamento é o meio utilizado pelas empresas para divulgarem suas oportunidades de trabalho, onde as pessoas que tem as características desejadas possam se candidatar, é o meio de sinalizarem para determinados candidatos a oferta de oportunidade de emprego. Atua como uma ponte entre o mercado de trabalho e as pessoas. Ainda acrescenta dizendo “quanto melhor o recrutamento, mais e melhores candidatos teremos para o processo seletivo. Quando mais atraente for o recrutamento, mais fácil se tornará a seleção depois”.

Quanto a finalidade do recrutamento de pessoas, Chiavenato (2014) comenta que “depende do foco da organização. Ou seja, depende do objetivo a que se

propõe”. Ainda acrescenta dizendo que o objetivo do recrutamento pode ser para preencher cargos vagos na empresa ou pode estar focalizado na aquisição de competências necessárias ao sucesso organizacional para aumentar a competitividade.

2.3 Fontes de recrutamento

As fontes de captação de pessoas são os locais onde poderão ser encontrados os recursos humanos que irão prover o processo seletivo da empresa, e estão relacionadas aos tipos de recrutamento que a organização decidir utilizar, que pode ser interno, externo, misto, *online*.

Segundo Lotz e Burda (2015) o primeiro passo para o recrutamento eficiente é “procurar no lugar certo”. O que nem sempre é fácil, pois de acordo com Carneiro (2020) diagnosticar e localizar fontes adequadas supridoras de candidatos tem sido um problema recorrente no processo de recrutamento, essas fontes “representam os alvos específicos sobre os quais incidem as técnicas de recrutamento”.

Com relação às fontes de recrutamento externo Bohlander e Snell (2010) ressaltam que elas variam conforme o cargo a ser preenchido. O recrutamento externo utiliza diversos meios de comunicação para que a vaga oferecida pela empresa chegue até o conhecimento do candidato, por exemplo, Da Silva et al (2022) discorre sobre alguns deles como: anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão, plataformas de internet, redes sociais, site da própria empresa, transportes públicos, Universidades, faculdades e escolas profissionalizantes.apresentação espontânea da pessoa na empresa, por meio de associações, órgãos de classe, órgãos governamentais ou órgãos comunitários,banners e placas na frente ou na entrada da organização, contatos com outras empresas, feiras de empregos, Indicações / networking, sindicatos, Headhunters, que segundo Migliolli(2018) significa “caçador de cabeças” ou “caçadores de talento ” em tradução literal do inglês, ele pode ser um indivíduo autônomo, ter contratos temporários, ser um prestador de serviço ou ser funcionário integral de uma empresa, Bohlander e Snell (2010) indica que o foco desse profissional é encontrar as pessoas certas para cargos de executivos.

Segundo Dalmau e Girardi (2015) as agências de integração atuam encaminhando estudantes para a realização de estágios, as empresas que optam

trabalhar o seu processo de recrutamento dessa forma, economizam tempo com a divulgação e encaminhamento de pessoas compatíveis aos perfis desejados. Chiavenato (2014) as classificam como entidades sem fins lucrativos, sem nenhum vínculo com o governo, e cita como exemplo o Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE) que tem como objetivo promover o acesso e a integração ao mundo do trabalho a adolescentes e jovens por meio da oferta de programas de estágio e aprendizagem. É mantida por contribuições de empresas e órgãos públicos parceiros nos programas ofertados. Nada é cobrado dos jovens e adolescentes beneficiados.

2.4 Tipos de recrutamento

2.4.1 Recrutamento Interno

Segundo Chiavenato (2014) o recrutamento interno é aquele que é feito dentro da própria organização, onde a prioridade ao preenchimento das vagas é dos colaboradores da empresa, por meio de transferências e promoções para as novas oportunidades quer sejam mais complexas, mais motivadoras ou que tragam maior desafio aos colaboradores.

Geralmente no recrutamento interno as empresas utilizam seu próprio banco de talentos ou de dados, que segundo Bohlander e Snell (2010) esses bancos de dados contêm um registro completo das qualificações, habilidade e competências de cada funcionário.

Segundo Kielwagen e Souza (2013) algumas empresas utilizam a intranet para organizar os cadastros com as informações de seus funcionários, funcionando da seguinte forma o funcionário novo insere seu currículo através de um formulário de formato predeterminado, e a cada participação de treinamentos externos ou internos ou as responsabilidades que passa a assumir ou eventuais transformações em sua rotina de trabalho, alguma avaliação de desempenho, ele vai lá e atualiza seu cadastro.

Bohlander e Snell (2010) comentam que as promoções são uma forma das empresas retribuírem aos esforços desempenhados pelos seus colaboradores, objetivando incentivá-los a manterem seu esforço e a servirem de exemplo para outros colaboradores, incentivando-os a se esforçarem da mesma forma, melhorando assim o ânimo interno da organização.

Chiavenato(2014) discorre que as promoções ocorrem pela oferta de cargos mais elevados, com grau de complexidade maior, mas dentro da mesma área de atividade que o colaborador já desempenha, já as transferências são feitas para cargos do mesmo nível, mas envolvem outras habilidades e conhecimentos do colaborador e situados em outra área de atividade na organização.

As transferências de acordo com Bohlander e Snell (2010) não tem valor motivacional, como ocorre nas promoções, mas visa proteger o colaborador de um possível desligamento ou dar a ele a oportunidade de ampliar suas experiências de trabalho. As transferências reduzem custos ligados a treinamento e orientação que são necessários quando se recruta alguém fora da organização, pois o funcionário transferido já possui certa familiaridade com a organização e suas operações.

No que se refere as vantagens e desvantagens do recrutamento interno Neto et al (2020) discorre que, a principal vantagem se deve ao fato do funcionário em questão já possuir experiência no cargo, sendo assim, teoricamente já está adaptado as funções que irá exercer e quanto as desvantagens é citado como exemplos o pouco número de pessoas que se candidatam à vaga, “além da possibilidade latente da construção de conflitos internos entre os mesmos por já serem colaboradores da empresa, acarretando, assim, a frustração por parte daquele que não foi promovido impactando seu desempenho profissional”.

Para Chiavenato (2014) o recrutamento interno apresenta como vantagens: aproveita melhor o potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, incentiva a permanência e fidelidade dos funcionários na organização, aumenta a probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos, e custa financeiramente menos do que fazer recrutamento externo. Entretanto para Chiavenato (2014) o recrutamento interno pode trazer algumas desvantagens também, como: o bloqueio de novas ideias, experiências e expectativas; há o fechamento em torno somente dos funcionários que trabalham na empresa, mantendo o quadro de recursos humanos sem alteração, favorecendo, ainda a atual rotina.

Ribeiro (2017) apresenta como vantagens do recrutamento interno: a rapidez, ser mais econômico evitando despesas com anúncios, honorários com agências de emprego e custos com período de integração, dar aos funcionários da casa a

oportunidade de cresceram profissionalmente, se um colaborador sabe que pode crescer dentro da empresa ele se sente mais motivado a buscar seu autodesenvolvimento, estimula a automotivação e ao autoaperfeiçoamento dos colaboradores. E como desvantagens, apresenta: a impossibilidade de injetar sangue novo no time para troca de experiências, diminuição no número de candidatos á vaga ofertada dificultando assim encontrar o candidato que tenha as habilidades e competências exigidas para assumir as novas funções, acomodação por parte dos profissionais que acreditam não terem possibilidades de serem promovidos.

2.4.2 Recrutamento externo

Segundo Chiavenato (2014) o recrutamento externo está focado em trazer pessoas de fora da organização, àquelas que estão no mercado de recursos humanos, com o objetivo de trazer experiências e competências não existentes atualmente na organização.

Chiavenato (2014) apresenta o curriculum Vitae CV como uma técnica do processo de recrutamento externo, de grande importância, a maioria das organizações lê, interpreta, seleciona e até responde aos currículos recebidos por e-mail, os candidatos são triados e chamados para entrevistas, enquanto outros currículos são arquivados para aproveitamento futuro, e outros ainda são encaminhados para algum diretor sugerindo entrevista ou contato em função de possível interesse. Hoje em dia já se tornou comum e até padrão em algumas organizações o envio de currículos pela internet, nos seus próprios sites já é disponibilizado uma opção para o envio. O autor relata ainda que “as organizações bem-sucedidas estão sempre de portas abertas para receber candidatos que se apresentem espontaneamente, mesmo que não tenham vagas ou oportunidades a oferecer no momento”.

Discorrendo sobre as Agências de recrutamento Chiavenato (2014) entende que essas atuam como intermediárias entre as organizações e o mercado de recursos humanos, a empresa não precisa ir até o MRH em busca de candidatos elas simplesmente entram em contato com essas agências e se abastecem de candidatos que estão nos seus bancos de dados. Mas estas são eficazes nas seguintes situações:

A organização não possui um órgão de RH e não está preparada para recrutar ou selecionar pessoas de certo nível ou trabalhar com competências distintas.

Há necessidade de atrair grande número de candidatos qualificados e a organização não se sente capaz.

O esforço de recrutamento visa a alcançar pessoas que estejam atualmente empregadas e que não se sentem confortáveis em lidar diretamente com empresas concorrentes.

O preenchimento do cargo é confidencial e não pode ser divulgado ao mercado ou internamente. (CHIAVENATO, 2014, p.107)

Neto et al. (2020) aponta como ponto positivo desse tipo de recrutamento a oportunidade de trazer profissionais motivados e com novas ideias, o que agregará valor, renovando e enriquecendo a equipe. Por outro lado no quesito processos, eles se tornam mais demorados por possuírem varias etapas, seleção de currículos, entrevistas e testes.

Chiavenato (2014) também aborda as principais vantagens do recrutamento externo: Traz “sangue novo” e experiências novas a organização; renova e enriquece os recursos humanos da organização pelo aporte de novas habilidades e talentos; aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos; traz novas competências para a organização; renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações; aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal, efetuados por outras empresas ou pelos próprios candidatos. Por outro lado apresenta algumas desvantagens como exemplos: a motivação dos funcionários ela é afetada negativamente, quando se oferece a oportunidade a estranhos em vez dos colaboradores da casa isso reduz a fidelidade deles, exige esquema de socialização organizacional para os novos funcionários, em comparação com o recrutamento interno é mais custoso, oneroso, demorado e inseguro. (CHIAVENATO, 2014)

2.4.3 Recrutamento Misto

Segundo Migliolli (2018) O recrutamento misto envolve a utilização dos recrutamentos interno e externo, de acordo com Neto et al (2020) esse o processo de recrutamento consegue abraçar não somente o público externo, mas também os colaboradores da empresa que está utilizando do método para preencher a determinada vaga.

Segundo Araújo e Garcia (2014) existem três maneiras de utilizar o recrutamento de forma mista:

- Início pelo recrutamento externo e depois para o recrutamento interno: nesta maneira a organização começa sua procura de novos talentos fora da organização, caso não encontre começa sua busca internamente também, para enfim iniciar seu processo de seleção.
- Início pelo recrutamento interno e depois para o recrutamento externo: primeiro a organização busca por talentos que ela já tem e depois busca no mercado, para, então, começar a seleção.
- Início pelos recrutamentos externo e interno simultaneamente: essa forma é mais utilizada quando a organização tem pouco tempo, quer os colaboradores motivados e também se abrir para o mercado simultaneamente.

Araújo e Garcia (2014) discorrem sobre as vantagens do recrutamento misto simultâneo: motivação e renovação dos recursos humanos da organização, o protecionismo e o nepotismo podem ter maior dificuldade em acontecer, possível segurança em relação às pessoas a serem contratadas, os que já são colaboradores tem certo conhecimento e um relacionamento prévio entre os responsáveis pelo processo, cria um clima de competição saudável, em que se busca superar limites e sair da zona de conforto.

E quanto às desvantagens Araújo e Garcia (2014) propõem: dificuldade de encontrar equilíbrio para que tanto os concorrentes internos quanto os externos tenham as mesmas chances de conquistar a oportunidade, quando a empresa utiliza o recrutamento misto, seus investimentos acabam sendo maiores, uma vez que faz ao mesmo tempo o interno e externo, aumentando seus gastos, o processo acaba sendo mais demorado, os profissionais que já são da organização podem sentir-se ameaçados pela experiência diversificada apresentada pelo grupo exterior, poderia ocorrer uma possível subjetividade no processo, logo, o candidato com maior desempenho poderia não ser o escolhido, já que candidatos internos poderiam ter maiores influências. Nota-se que as vantagens e as desvantagens do processo misto são fruto dos pontos positivos e negativos do recrutamento e seleção interno e externo.

2.4.4 Recrutamento *online*

Recrutamento *online* segundo Chiavenato (2014) “é aquele que é feito á distância, por meios eletrônicos, como a internet”. E acrescenta dizendo que, para os que estão à procura de uma vaga de emprego tem sido algo bastante prático não havendo necessidade do candidato se deslocar de sua casa até a organização que está ofertando a vaga, de casa mesmo a pessoa pode entrar no site da empresa ou da agência de recrutamento e se candidatar a uma vaga. Além disso, o autor ressalta que “a internet oferece às empresas uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, por e-mail, dispensando qualquer forma de intermediação. Em muitos casos, ao longo de um processo interativo, pode-se fazer uma triagem ou pré-seleção virtual”.

Bohlander e Snell (2010) discorrem que a busca por uma vaga de emprego pela internet tem sido a tática de busca mais comum, cerca de nove a cada dez pessoas que estão a procura de uma oportunidade de trabalho utilizam a internet. Ainda acrescenta dizendo que atualmente mais de quatro mil websites estão disponíveis para o envio de currículos e para a captação de candidatos por parte dos recrutadores.

Segundo (SILVA et al, 2020,p.118) “O recrutamento *online* tem sido uma das ferramentas mais usadas e de grande importância para a área de RH. Esse serviço tem se expandido e ajudado empresas a manterem um crescimento constante em seus bancos de dados de currículos”.

Chiavenato (2009) discorre que o papel da internet no recrutamento *online*:

A Internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos. Os sites de procura de emprego na Internet estão multiplicando-se a cada dia. As organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos. A Internet proporciona velocidade de informação e facilidade em trabalhar grandes volumes de dados. Permite agilidade, comodidade e economia. O candidato pode concorrer a várias oportunidades no mercado nacional e internacional, mesmo estando em sua casa. (CHIAVENATO, 2009, p. 88-89).

As fontes de captação do recrutamento *online* são as plataformas digitais, segundo Alves (2023) elas permitem a divulgação de oportunidades de emprego, para os candidatos que desejam concorrer e estejam devidamente cadastrados,

também permitem que estes mesmos visualizem conteúdos extras sobre o setor e mercado a serem concorridos, links sobre assuntos relacionados aos conteúdos vistos nos questionários, dessa forma incentivando os candidatos a pesquisarem sobre os assuntos que forem aplicados durante os testes, com intuito de desenvolver e aprimorar seus conhecimentos. Observamos que as plataformas digitais servem não somente para divulgar a vaga, mas também recrutar e selecionar pessoas.

Alves (2023) acrescenta dizendo que as plataformas deverão ser capazes de disponibilizar ferramentas que avaliem competências como: conhecimento (capacidade de transformar a informação em conhecimento), desenvolvimento pessoal (trabalhar a integração pessoal e a integridade positiva), desenvolvimento cognitivo (processamento de informações, habilidades perceptivas) e criticidade (utilizar, relacionar, avaliar as informações), e emissão de relatórios os quais auxiliarão o setor de GRH a identificar quais tópicos da sua área de atuação os candidatos terão uma maior praticidade ou dificuldade no aprendizado.

Na conclusão de sua pesquisa sobre as plataformas digitais como auxílio no recrutamento & seleção de colaboradores, Alves (2023) conclui dizendo que estas, futuramente buscarão “amenizar as dificuldades na procura e divulgação por ofertas de emprego, diversificando os métodos e processos utilizados, através de questionários interativos que testam e avaliam os conhecimentos, dando dicas de ferramentas que contenham os materiais propostos pelo empregador, além de facilitar o compartilhamento e acesso à concorrência destas vagas, permitindo que o candidato possa se organizar e planejar qual o conteúdo será o mais adequado para se preparar e estudar”.

O quadro 1 apresenta um resumo comparativo entre 5 tipos de plataformas digitais que executam R&S online.

Quadro 1- Plataformas digitais de recrutamento e seleção

Gupy	É uma startup criada em 2015 por profissionais de recursos humanos e de tecnologia, que desenvolveram ferramentas inovadoras, com uso de Inteligência Artificial, para facilitar e agilizar os processos de recrutamento e seleção e admissão no setor, bem como para auxiliar candidatos nas buscas pelas melhores vagas.(GUPY,2023)
------	---

Catho	É uma empresa de tecnologia, que faz parte do grupo Seek, líder global no segmento de recrutamento <i>online</i> , com atuação na Austrália, China, Índia e outros países. Tem como propósito mudar a vida das pessoas por meio do trabalho. Oferecendo-lhes os melhores serviços com sua plataforma, para conectar os candidatos às empresas parceiras, e assim, ter o match perfeito nas vagas. Conta com mais de 10 milhões de currículos cadastrados em seu site, sendo 6 mil novos por dia. Além de mais de 360 mil empresas anunciando vagas na plataforma. Tem a maior base de profissionais com deficiência e laudos validados do país e esses candidatos podem acessar os planos profissionais de forma totalmente gratuita.(CATHO,2023)
LinkedIn	O LinkedIn começou na sala de estar do cofundador Reid Hoffman e foi lançado oficialmente em 5 de maio de 2003. Hoje, sob a liderança de Ryan Roslansky, o LinkedIn conta com um modelo de negócios diversificado, com receita proveniente de assinaturas, vendas de publicidade e de soluções de recrutamento. Em dezembro de 2016, a Microsoft concluiu sua aquisição do LinkedIn, reunindo o maior serviço de nuvem profissional do mundo com a maior rede profissional do mundo com mais de 774 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios em todo o mundo, tem como visão criar oportunidades econômicas para cada integrante da força de trabalho global e como missão conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos (LINKEDIN,2023)
Indeed	O Indeed é o site de empregos número 1 do mundo, com mais de 300 milhões de visitantes únicos por mês e trabalha para colocar os candidatos em primeiro lugar, dando a eles acesso livre à busca de vagas, à publicação de currículos e à pesquisa de empresas. Tem como missão ajudar a empregar pessoas. Conta com mais de 14.600 funcionários no mundo todo buscando esse objetivo com entusiasmo e melhorando as etapas de recrutamento por meio de histórias e dados reais. (INDEED, 2023)
Vagas.com	O Vagas.com.br é uma plataforma de carreiras 100% gratuita para profissionais, possui mais de 22 milhões de currículos cadastrados gratuitamente, e com o vagas for business, plataforma de recrutamento e seleção que ajuda mais de 2000 empresas nos processos seletivos de ponta a ponta. Tem como propósito promover encontro de valor entre profissionais e empresas isso é o que guia toda a estratégia, ações e pessoas de vagas.com. br.(VAGAS, 2023)

Fonte: A autora (2023)

Chiavenato (2014) ressalta ainda que há algumas limitações no recrutamento pela internet. Entre as principais seria o fato de que a internet não é uma ferramenta de seleção de pessoas, ou seja, não substitui as entrevistas e outros passos importantes para avaliar se o candidato possui ou não as competências necessárias para a vaga. Outra limitação é de que apesar de se conseguir um maior número de currículos, muitas vezes, os candidatos não apresentam o perfil ideal para a vaga, o que aumenta o trabalho dos recrutadores nas atividades de filtros dos candidatos.

Sobre mudanças e vantagens resultantes do recrutamento *online* Migliolli (2018, p.61) comenta que:

O recrutamento *online* mudou a maneira como as vagas são divulgadas e também como os candidatos encontram as oportunidades. Com a diminuição das fronteiras via internet, o recrutamento e a seleção de pessoas foram reconfiguradas e se alteraram profundamente. Nesse sentido, o recrutamento on-line se destaca como uma possível ferramenta eficaz para as organizações, já que aumenta o número de candidatos, sem se ater, por exemplo, à região na qual ele vive. Além do mais, há uma maior rapidez nos processos de recrutamento, que são beneficiados por economias de mão de obra e outros custos.

Cada tipo de recrutamento possui pontos positivos e negativos, cabe aos profissionais de recursos humanos analisarem qual a forma de recrutar mais eficiente para a organização, sendo assim é importante conhecerem cada uma dessas formas e avaliarem em que momento deve ser utilizado.

2.5 Processos de recrutamento

O quadro 2 a seguir, mostra aspectos positivos e negativos do recrutamento e seleção convencional x online.

Quadro - 2 Pontos positivos e negativos do recrutamento convencional x Online

Recrutamento convencional	Recrutamento <i>online</i>
Pontos Positivos: Uma participação presencial entre candidato e entrevistador. Uso de testes psicológicos para um melhor entendimento da personalidade do candidato. Optar por seleção interna ou externa. É um processo minucioso, que avalia candidato por candidato.	Pontos Positivos: Uma rápida filtragem de currículos para determinados cargos. Sites especializados na coleta de currículos. Entrevistas objetivas por videoconferências. Menores custos para a empresa e para os candidatos. Gama maior de visibilidade da vaga que está em aberto.
Pontos Negativos: Tempo longo de análise de currículos. Gastos com testes, tempo de espera para correção dos testes. Espera da empresa para um resultado final. Gastos com divulgação sobre a vaga.	Pontos Negativos: Candidatos que podem eventualmente mentir na entrevista. Falta de contato pessoal entre candidato e entrevistador. Maior exposição da empresa por sites de recrutamento. Dificuldades técnicas que podem prejudicar o processo. Candidato camaleônico.

Fonte: Adaptado de Neto et al (2020)

Segundo Neto et al (2020) nos processos de recrutamento convencionais há a necessidade de inúmeros encontros presenciais, para aplicar dinâmicas, realizar entrevistas, testes de perfil entre outros, diferente do que ocorre nos processos

online, dispensando o contato físico com os candidatos à vaga, os processos puderam ser agilizados e, em virtude disso, as empresas especializadas nos processos de recrutamento e seleção *online* ganham espaço no mercado.

Miglioli (2018) pontua algumas vantagens do recrutamento *online* como, por exemplo, “o melhor gerenciamento das vagas, maior poder de alcance de divulgação, banco de dados sempre atualizado, inovação e tecnologia ao RH e a diminuição de custos”. E como desvantagens pontua a “divulgação massiva causando grande volume de candidatos que não tenha perfil, possíveis falhas nos filtros de currículos e a insegurança dos candidatos se realmente estão participando do processo seletivo”.

Silva et al (2020) discorre que o recrutamento *online* é uma grande transformação digital para a área de recursos humanos, e acrescenta dizendo que uma vez que tudo pode ser feito a distância não sendo necessário o contato físico com o candidato à vaga isso otimiza tempo, resultando em um melhor gerenciamento das etapas e redução de custos. Ainda acrescenta dizendo:

A praticidade na seleção de currículos, aplicação de testes e pré-entrevistas on-line por meio de softwares de recrutamento, deixam o processo mais objetivo além de aumentar as chances de o RH acertar nas contratações, reduzindo o indesejável (rotatividade de pessoal) por má adaptação ou perfil incompatível do profissional com a empresa. (SILVA et al, 2020).

Silva et al (2020) aponta como ponto negativo o fato do recrutamento virtual ser mais impessoal impossibilitando o recrutador de ter uma leitura correta sobre o recrutando, diferente da entrevista presencial onde possibilita observar melhor o candidato e sua linguagem corporal, “quando remota, parte dessas informações podem ser perdidas, o que para alguns recrutadores pode ser prejudicial”.

Já Neto et al (2020) afirmam que usar a internet para o recrutamento pode acarretar acúmulo de candidatos. Pois, ao facilitar o recebimento dos currículos, as empresas não conseguem analisar todos. Quando a empresa não tem ferramentas para capturar os dados relevantes, por meio do preenchimento de formulários pelo candidato, e filtragem das informações para um banco de dados, os recrutadores ficam sobrecarregados e podem deixar passar algum candidato propício à vaga.

2.6 Características do cargo a ser recrutado

Para Chiavenato (2014, p.174) “O cargo é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, o ocupante, que pode ser englobado em um todo unificado e que figura em certa posição formal do organograma da empresa”.

2.6.1 Desenho de cargos

Segundo Chiavenato (2014) desenhar um cargo consiste em estabelecer quatro condições fundamentais: seu conteúdo, seus métodos e processos de trabalho, a quem o ocupante deverá se reportar e quem ele deverá supervisionar ou dirigir, no sentido de atingir os requisitos tecnológicos, sociais e organizacionais. Não há exclusivamente um departamento responsável por este serviço, normalmente os cargos fabris ficam nas mãos do órgão de engenharia industrial, para os cargos de escritório, é atribuição da área de organização e métodos (O&M), os demais cargos, como os das áreas administrativa, financeira e mercadológica, são desenhados por suas respectivas gerências, estes sendo constantemente vistos e revistos em um processo de melhoria e atualização contínuas, os cargos não são definitivos, estão sempre em evolução e inovação para poderem se adaptar às constantes transformações do mercado e da sociedade, novos cargos surgem, outros deixam de existir, outros precisam ser redesenhados para assumir novos papéis e funções.

Chiavenato (2014) apresenta três modelos de desenho de cargos o modelo clássico, que acreditava que a eficiência só poderia ser alcançada por meio de métodos científicos, os trabalhadores eram programados para fazer e não pensar, “o gerente planeja e o operário obedece e executa as tarefas simples e repetitivas”, o modelo humanístico que visa mais o lado do bem estar do trabalhador, “procura incrementar a interação das pessoas entre si e com os superiores como meio de satisfazer necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal” e por fim o modelo contingencial que apresenta a integração de três variáveis, as pessoas, a tarefa e a estrutura da organização, e muda de acordo com o desenvolvimento tecnológico de cada tarefa.

2.6.2 Cargos por Competência

Segundo Chiavenato (2014) o conceito de cargo está sendo substituído por outros conceitos mais modernos, como gestão por competências ou por equipes, isso acontece pelo fato das competências “pertencerem as pessoas e não aos cargos”, elas estão relacionadas com as áreas das empresas e não se prendem a um cargo específico, “cada competência é uma agregado de conhecimentos, habilidades e atitudes, enquanto a especificação do cargo fragmenta e decompõe esses componentes em aspectos separados”. Conforme mostra a figura 3 .

Figura 3 - Carreira baseada em cargos versus carreira baseada em competências



Fonte: Chiavenato 2014, p.196

Segundo Da Silva et al (2019) “Nos processos seletivos atuais, existe uma busca e valorização maior por características comportamentais e não técnicas”. Os candidatos mais procurados são aqueles que têm habilidades técnicas e comportamentais que satisfaçam os requisitos esperados na execução do seu papel na organização e que atinja os resultados esperados. Na seleção tradicional isso não ocorre, as pessoas são contratadas pelo currículo e demitidas pelo comportamento. A seleção por competências tem como benefício a objetividade e foco.

Da Silva et al (2019) discorre que uma forma do entrevistador avaliar se o candidato possui competências técnicas e comportamentais é por meio da entrevista por competência, conhecendo o candidato, suas experiências profissionais, e através de perguntas situacionais que fazem o candidato remeter a uma experiência

passada, o selecionador verifica a existência ou não de competências comportamentais necessárias á vaga. Geralmente esse tipo de seleção é utilizado com candidatos que possuam experiências anteriores. Pois o avaliador tenta constatar a presença de competências com exemplos das atividades anteriores.

Segundo Chiavenato (2014) a gestão por competência envolve os seguintes passos: definir os objetivos estratégicos da organização, identificar as competências necessárias ao alcance desses objetivos, mapear as competências internas, isto é, aquelas que a organização já possui comparar as competências necessárias com as atuais a fim de identificar o gap (lacuna) a ser preenchido.

Este tópico atendeu o objetivo específico de identificar elementos teóricos do processo de recrutamento *online* para elaboração de um roteiro de questionário.

3. METODOLOGIA

A empresa objeto do estudo de caso é uma empresa de um grupo industrial que tem como atividade principal a produção e distribuição de produtos de limpeza e higiene pessoal. Atuando há mais de setenta e sete anos na cidade de Paulista, interior do estado de Pernambuco, possuindo cerca de dois mil funcionários, o setor de RH tem quatro sub áreas, mas não possui uma diretoria de RH. Essa empresa foi escolhida como base para o estudo de caso pelo fato de ser uma empresa de grande porte, geralmente são grandes empresas que utilizam o recrutamento *online*, e pelo fato da dificuldade de encontrar uma empresa em Alagoas em que profissionais da área de RH se disponibilizassem a participar da pesquisa.

Segundo Fonseca (2002, p.33) “um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social”. Trata-se de se analisar profundamente uma situação única procurando características que tornam o “caso” específico e especial, onde o pesquisador não interfere na pesquisa, mas tenta transmitir sua visão em relação ao objeto estudado. Para esta pesquisa o estudo de caso se dá de forma interpretativa, procurando compreender o objeto do ponto de vista do investigador.

Quanto ao perfil das entrevistadas, ambas são do sexo feminino, com idades de 21 e 45 anos, uma com formação em psicologia e exerce a função de gestora de recursos humanos e a outra com formação superior em andamento no 10º período de psicologia, exercendo a função de assistente de RH, ambas atuam na área de RH nos processos que envolvem o recrutamento e seleção *online*.

Este estudo tem por objetivo investigar o processo de recrutamento *online* em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco. É uma pesquisa de natureza qualitativa, que de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão do tema abordado.

A pesquisa tem foco exploratório, pois segundo Gil (2002) o objetivo da pesquisa exploratória é “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Para isso, tomou por base duas vias de investigação, a primeira bibliográfica com os temas gestão de pessoas,

competências do gestor de pessoas, recrutamento de pessoal, fontes de captação para recrutamento, tipos de recrutamento, técnicas de recrutamento, processos de recrutamento e características do cargo a ser recrutado. De acordo com Gil (2002) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de livros e artigos científicos. Sendo assim, a pesquisa bibliográfica permite ao investigador a cobertura de tais fenômenos.

A segunda via foi uma pesquisa de campo por meio de uma entrevista e aplicação de questionário. Para Fonseca (2002) A pesquisa de campo é caracterizada pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica, se realiza coleta de dados junto a pessoas. Sendo assim, os dados foram extraídos de fontes primárias (entrevista e questionário) e secundárias utilizando como fontes de evidências livros e artigos de revistas científicas.

Para realizar a seleção dos dados de pesquisa de artigos e revistas científicas utilizou-se um mecanismo de busca no site Google acadêmico, foram utilizados os seguintes descritores: “recrutamento *online*”, “recrutamento e seleção *online*”, “recrutamento virtual”, “recrutamento digital”, “gestão de pessoas”, “competências do gestor de pessoas”, “recrutamento de pessoal”, “fontes de captação para recrutamento”, “tipos de recrutamento”, “técnicas de recrutamento”, “processos de recrutamento”, “características de cargos”, “desenhos de cargo”, “recrutamento e seleção por competência”. A busca inicial delimitou o período de 2019 a 2023, páginas em português, qualquer tipo de arquivo.

Os materiais foram coletados de setembro de 2022 até outubro de 2023. Após realizar a busca de pesquisas no Google acadêmico, foi feita uma análise dos resumos, resultados e conclusões dos artigos para definir quais referenciais teóricos melhor se adequavam ao objetivo proposto. Foi encontrada uma grande quantidade de materiais, porém, com o mapeamento dos resumos, conclusões e resultados, foi possível selecionar apenas artigos que contribuíssem com o objetivo da pesquisa.

Em preparação para a aplicação do questionário foi feito um contato inicial com a analista de recursos humanos, segundo Marconi e Lakatos (2003) nesse primeiro momento o pesquisador deve entrar em contato com o informante para explicar a finalidade da pesquisa, seus objetivos, bem como qual será a contribuição da pessoa no estudo, “é importante obter e manter a confiança do entrevistado, assegurando-lhe o caráter confidencial de suas informações, criar um ambiente que estimule e que leve o entrevistado a ficar à vontade e a falar espontânea e

naturalmente, a conversa deve ser mantida numa atmosfera de cordialidade e de amizade”.

A estratégia de pesquisa foi elaborada com base em 4 pontos:

Ponto 1 – Com base na bibliografia estudada, foram identificados os elementos conceituais e respectivos atributos que serviram de suporte para investigação no ponto seguinte;

Ponto 2 – Elaboração de um questionário contendo 21 questões o qual serviu como base para o ponto posterior;

Ponto 3 - Coleta de informações em campo por meio das respostas obtidas;

Ponto 4 - Análise por meio de triangulação que segundo Yin (2001) “é a utilização de várias fontes para a obtenção de evidências”. Feita em conjunto com a avaliação qualitativa dos dados coletados dos questionários a fim de investigar a convergência entre o que foi informado pelos respondentes e a literatura estudada. Segundo Creswell (2009), a técnica de triangulação pode ser usada para validar os dados por meio da comparação entre fontes de dados distintas, examinando-se a evidência dos dados e usando-os para construir uma justificativa para os temas.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário elaborado por meio de um roteiro de questões pré-definidas a partir do referencial teórico como base para sua construção.

As questões foram divididas em três blocos, a saber:

- a) questões sobre fontes de captação, tipos e técnicas de recrutamento.
- b) questões sobre processos de recrutamento
- c) questões sobre características do cargo a ser recrutado

A aplicação do questionário foi feita por meio do Google forms e a entrevista de forma virtual pelo Meet, e a unidade de análise foram profissionais habituados a elaborar e aplicar o recrutamento e seleção *online* da empresa em estudo. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Todos os respondentes assinaram termo de consentimento livre e esclarecido bem como foram codificados de modo a preservar o sigilo de sua identificação.

Quadro 3 - Apresentação do questionário

CONTEXTO	CÓD PERGUNTA	TIPO DE RESPOSTA	REFERÊNCIAS
Fontes, tipos e técnicas de recrutamento.	01, 02, 03, 04, 5, 06	Combinação de respostas de múltipla escolha com respostas abertas e outras somente abertas	Lotz e Burda (2015) Carneiro (2020) Bohlander e Snell (2010) Da Siva et al (2022) Migliolli(2018) Dalmau e Girardi (2015) Chiavenato (2014) Alves (2023) Gupy(2023) Catho (2023) Linkedin(2023) Indeed (2023) Vagas (2023) Neto et al (2020) Ribeiro (2017) Araújo e Garcia (2014) Chiavenato (2009) Kielwagen e Souza (2013)
Processos de recrutamento	07, 08, 09, 10, 13, 14, 15, 16, 21	Abertas e apenas uma de múltipla escolha com resposta aberta	Neto et al (2020) Migliolli(2018) Silva et al (2020)
Características do cargo a ser recrutado	11, 12,17, 18, 19, 20	Combinação de respostas de múltipla escolha com respostas abertas e outras somente abertas	Chiavenato(2014) Da Silva et al (2019)

Fonte: A autora (2023)

Participaram da entrevista dois profissionais de uma única organização, um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal. Com técnica de amostragem do tipo bola de neve em função de terem sido contactados por meio de indicação de pessoas que trabalham na própria empresa. Segundo Bockorni e Gomes (2021) “a amostra em snowball, ou bola de neve, é uma técnica de amostragem que vem sendo utilizada em pesquisas qualitativas, nos últimos anos, principalmente, porque permite que se alcancem populações pouco conhecidas ou de difícil acesso”.

Vale salientar que a pesquisa não desenvolveu nenhuma ação diferente do cotidiano dos respondentes, limitando-se a especificamente extrair informações desse mesmo cotidiano e, com base nisso, fazer comparações entre teorias. A análise de dados foi efetuada por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2010) que se estrutura em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentadas as análises da entrevista conforme os blocos de questões.

4.1 Análises das questões

Bloco A. Questões 1, 2, 3, 4, 5, 6 baseadas nos sub tópicos: fontes de captação para recrutamento e tipos de recrutamento.

Questão 1

O foco foi identificar os meios que a empresa utiliza para divulgar a existência de uma vaga de trabalho, as duas respondentes foram unânimes nas suas respostas e constatou-se que os meios são: site da própria empresa, redes sociais, plataformas de Internet, empresas especializadas.

Questão 2

O objetivo era identificar os tipos de recrutamentos que a empresa utiliza nos seus processos seletivos, e verificou-se pelas respostas das duas respondentes que a empresa utiliza o recrutamento misto de forma tradicional e *online*.

Questão 3

O objetivo era identificar que tipo de recrutamento a respondente considerava mais eficiente para a organização a qual ela trabalhava, e os motivos da escolha, a respondente 1 disse que considerava mais eficiente o Interno, porque valoriza os colaboradores da empresa, já a respondente 2 respondeu o *online*, pois permite que o processo seja mais ágil.

Questão 4

Procurou identificar se o recrutamento *online* apresentava alguma desvantagem, se apresentassem qual ou quais seriam. A respondente 1 disse que não acredita que apresentasse alguma desvantagem, pois com o avanço da tecnologia a tendência de mercado é esse o de recrutar *online*. Já a respondente 2 falou que a desvantagem ocorre no momento da entrevista, pela perda de observação a nível comportamental.

Questão 5

Procurou identificar quais plataformas a empresa utiliza para os processos de recrutamento e seleção *online* e os motivos da escolha. A respondente 1, informou que a plataforma utilizada é a Gupy, como motivo da escolha ela informou que depois de várias

pesquisas com outras plataformas, a Gupy é a que tem atendido melhor as necessidades da empresa, por possuir indicadores e agilidade. A respondente 2 informou duas plataformas utilizadas pela empresa a Gupy e o LinkedIn, por ter agilidade e suporte.

Questão 6

Objetivava entender como ocorria o processo de recrutamento utilizando as plataformas escolhidas na questão anterior, que foram a Gupy e o LinkedIn, e saber do ponto de vista delas se apresentavam algumas vantagens ou desvantagens. Ambas as respondentes não informaram como ocorre o recrutamento pelas plataformas Gupy e LinkedIn. A respondente 1 aponta como vantagens de se utilizar a plataforma Gupy, a agilidade no processo e a não utilização do uso do papel, pois segundo ela a empresa é posicionada para a sustentabilidade e como desvantagem seria a falta de contato, o face a face com o candidato. Já a respondente 2 aponta como vantagem a rapidez em entrar em contato com o candidato, e como desvantagem aponta a distância com o candidato durante a entrevista.

Analisando esse primeiro bloco (A) que envolve as questões 1, 2, 3, 4, 5 e 6, observa-se que a empresa utiliza como fontes de captação de recrutamento: o site da própria empresa, as redes sociais, as plataformas de Internet e empresas especializadas, e como técnicas de recrutamento faz uso do recrutamento misto na forma tradicional e *online*, sendo que o interno e *online* são considerados mais eficientes para a organização, internamente por valorizar os colaboradores da própria empresa, *online* pela agilidade nos processos, com o avanço da tecnologia a tendência é essa, que cada vez mais empresas utilizem esse formato de recrutamento, mas foi apontado como desvantagem a perda de observação a nível comportamental na hora da entrevista. E constatou-se que utiliza as plataformas Gupy e a rede social LinkedIn. A Gupy por ter atendido melhor as necessidades da empresa, por possuir indicadores, e pela agilidade nos processos e o LinkedIn foi apontado ter, agilidade e suporte. Recrutar de forma *online* contribui para o posicionamento sustentável da empresa por não precisar fazer uso do papel, agiliza o processo de entrar em contato com o candidato, mas como desvantagem é apontada o face a face, contato físico entre recrutador e candidato.

Esses apontamentos acima corroboram com alguns autores já citados no referencial teórico, por exemplo, Chiavenato (2014) aponta algumas vantagens no recrutamento interno: melhor aproveitamento do potencial humano da organização, motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários, financeiramente custa menos do que

o recrutamento externo e Silva et al (2020) discorre que o recrutamento on-line é uma grande transformação digital para a área de Recursos Humanos, uma vez que tudo pode ser feito a distância não sendo necessário o contato físico com o candidato á vaga isso otimiza tempo, resultando em um melhor gerenciamento das etapas e redução de custos.

Bloco B. Questões 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 21, baseadas no sub tópico processos de recrutamento.

Questão7

A finalidade era saber o tempo que levava o processo de recrutamento e seleção *online*, desde a divulgação da vaga até a escolha do candidato. Ambas as respondentes informaram que a média é de 30 dias desde a divulgação até a entrega de documentos por parte do candidato escolhido.

Questão 8

O intuito era saber se gestores de outras áreas da empresa participavam dos processos envolvidos no recrutamento *online* e como seria essa participação. A respondente 1 informou que sim , participam desde a triagem de currículos na ferramenta e na entrevista, e a escolha do candidato é compartilhada entre RH e Gestor. Já a respondente 2 informou que sim, mas participam só na 2ª etapa do processo.

Questão 9

A finalidade era saber das inúmeras fases que está envolvido o processo de recrutamento e seleção, do ponto de vista delas qual ou quais dessas fases apresentaram maior e menor dificuldade de ser realizada de forma *online*.A respondente 1 apresenta ter dificuldade nos cargos base, pois candidatos com nível baixo de escolaridade ainda apresentam dificuldade em preencher o cadastro na plataforma. Já a respondente 2 apresenta como ter maior dificuldade na fase da entrevista e menor dificuldade no processo de agendamento.

Questão10

O objetivo era saber do ponto de vista delas sobre a eficácia do processo de recrutamento e seleção no que se refere a captação e guarda de informações, saber se algumas informações se perdiam, como por exemplo, na entrevista, ao não estar frente a frente com o entrevistado. A respondente 1 relata que a eficácia é muito boa com relação a captação e guarda de informações no R&S no formato *online*, pelo fato de ficar tudo registrado e a qualquer momento poder consultar. Já a respondente 2 aponta como sendo

ótima a eficiência em relação a captação e guarda de informações no R&S no formato *online*.

Questão 13

A intenção era saber se do ponto de vista delas o recrutamento *online* melhorava a experiência do candidato. A respondente 1 respondeu que sim e que o recrutador tem ferramentas necessárias e sabe utilizar da simpatia e empatia no momento da entrevista. Já a respondente 2 não respondeu a questão, não se sabe o motivo, se não quis, se passou despercebido ou se entendeu que quem deveria responder seria alguém no estado de candidato.

Questão14

Pretendia entender como ocorria o processo de feedback ao candidato no recrutamento e seleção *online* da empresa. A respondente 1 informa que ocorre por e-mail independente da aprovação e explica adicionalmente que todos os candidatos recebem o feedback. Apesar dela ouvir muitas pessoas reclamarem que é mecanizado e queriam um feedback pessoal, é um tema que na opinião dela sempre foi falado independente da tecnologia, pois é humanamente impossível ligar para 1000 pessoas que se candidataram pela plataforma, como era impossível ligar para 1000 currículos. A respondente 2 explica que ocorre por e-mail independente da aprovação.

Questão 15

O foco era saber como a empresa se certificava quanto a veracidade das informações inseridas pelos candidatos que realizavam sua inscrição *online*, e se a forma como se certificavam era válida para o formato presencial por indicação, e quais seriam os riscos envolvidos. A respondente 1 respondeu que normalmente na entrevista as informações são verificadas e que não via diferença de quando faziam de forma presencial, pessoalmente, pois nunca se pedia ao candidato que se mostrassem documentos na seleção. A respondente 2 simplesmente respondeu que quanto a veracidade “nunca tivemos problemas”.

Questão21

O objetivo era saber se havia diferença entre os processos seletivos *online* efetuados em cada uma das unidades do grupo, e se houvesse alguma diferença elas citassem as principais e os motivos delas sobrevierem. Ambas as respondentes informaram que não existia diferenças, o processo é padronizado.

Analisando o segundo bloco (B) que inclui as questões 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 21, constatou-se que os processos de recrutamento e seleção *online* são padronizados para

cada uma das unidades da empresa, e que desde a divulgação da vaga até a entrega dos documentos por parte do candidato escolhido para ocupar a vaga levam em média 30 dias, e que alguns gestores participam nos processos envolvidos no recrutamento *online* desde a triagem de currículos na plataforma até a escolha do candidato, e outros participam somente na segunda etapa do processo , na entrevista.

E que desses processos ou fases o que apresenta maior dificuldade é na fase da entrevista, também foi apontado como uma dificuldade o fato do candidato não ter conhecimento de como fazer seu cadastro na plataforma, em especial acontece com candidatos á vagas de cargos que exigem uma menor escolaridade. Como menor dificuldade foi apontado o processo de agendamento das entrevistas. Quanto ao processo de captação e guarda de informações o formato *online* mostra-se eficiente pelo fato de tudo ficar registrado e a qualquer momento poder ser consultado.

Quanto à veracidade das informações inseridas pelos candidatos que realizam sua inscrição *online*, segundo a gestora normalmente elas são verificadas na entrevista, nunca foi pedido que os candidatos apresentassem documentos para comprovar a veracidade das informações, nem mesmo quando se fazia a entrevista de forma presencial.

Quanto ao processo de dar um feedback aos candidatos que participam do R&S *online* constatou-se que a empresa faz isso por e-mail independente da aprovação, a gestora informou que muitas pessoas reclamaram desse mecanismo, que preferiam um feedback pessoal, mas ela explica que é humanamente impossível ligar para 1000 pessoas que se candidataram pela plataforma da mesma forma como é impossível ligar para 1000 currículos recebidos no método tradicional.

Bloco C. Questões 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, baseadas no sub tópico características do cargo a ser recrutado.

Questão11

O objetivo era saber se era possível fazer análises comportamentais por meio do R&S *online* e como elas faziam essas análises. A respondente 1 informou que sim, através da entrevista por competências e por observar como o candidato se posiciona durante a entrevista.A respondente 2 respondeu que sim, apenas analisando o rosto ou partes visíveis na entrevista.

Questão 12

O objetivo era saber se era possível analisar as competências através do R&S *online*, a respondente 1 informou que Sim, através da entrevista por competência e a respondente 2 informou que sim, mas não explicou como é feito.

Questão10

O objetivo era saber do ponto de vista delas sobre a eficácia do processo de recrutamento e seleção no que se refere a captação e guarda de informações, saber se algumas informações se perdiam, como por exemplo, na entrevista, ao não estar frente a frente com o entrevistado. A respondente 1 relata que a eficácia é muito boa com relação a captação e guarda de informações no R&S no formato *online*, pelo fato de ficar tudo registrado e a qualquer momento poder consultar. Já a respondente 2 aponta como sendo ótima a eficiência em relação a captação e guarda de informações no R&S no formato *online*.

Questão 16

O objetivo era saber se o formato *online* influenciava na descrição da vaga. Ambas respondentes responderam que não influenciava

Questão 17

O foco era saber que informações a empresa considerava importantes ter no anúncio da vaga para que ela fosse atraente e competitiva. A respondente 1 falou que acha importante ter Informações sobre os desafios do cargo e expectativas da empresa, também falar sobre o negócio e benefícios que a empresa oferece. A respondente 2 respondeu que acha importante ter no anúncio a descrição da vaga, requisitos e benefícios.

Questão18

O objetivo era saber que indicador ou tecnologia a empresa utilizava para saber se a informação do anúncio despertou interesse nas pessoas que o visualizaram. A respondente 1 informou que a plataforma disponibiliza o indicador de volume de inscrições que lhes mostra quais os meios mais utilizados para o candidato chegar na vaga. A respondente 2 informou que na própria plataforma de recrutamento *online* ela tinha como verificar.

Questão19

O objetivo era saber com base na descrição de cargos a ordem de importância dos aspectos: Competências técnicas, experiência profissional, competências comportamentais e formação acadêmica. A respondente 1 falou que as competências comportamentais ocupavam o primeiro lugar de importância, em segundo estavam as competências técnicas e formação acadêmica e em terceiro lugar as experiências profissionais. E a respondente 2 informou que experiência profissional e competências comportamentais ocupavam o

primeiro lugar de importância e em segundo lugar competências técnicas e formação acadêmica.

Questão 20

O objetivo era saber quanto à captação de candidatos, se a empresa focalizava mais as competências, ou a estrutura convencional do cargo (requisitos mentais e físicos, responsabilidades e condições de trabalho). A respondente 1 informou que atualmente as competências comportamentais são mais importantes. E a respondente 2 informou que todos os aspectos citados eram verificados na hora da decisão de candidatos.

Analisando esse terceiro bloco (C) que envolve as questões 11, 12, 16, 17, 18, 19, 20, verificou-se os seguintes pontos:

Observou-se que na visão da gestora e da assistente de RH é possível fazer análises comportamentais e análises de competências por meio do R&S *online*, e que é feito através da entrevista por competência e observação de como o candidato se posiciona durante a entrevista. Isso está de acordo com Da Silva et al (2019) uma forma do entrevistador avaliar se o candidato possui competências técnicas e comportamentais é por meio da entrevista por competência, conhecendo o candidato, suas experiências profissionais, e através de perguntas situacionais que fazem o candidato remeter a uma experiência passada, o selecionador verifica a existência ou não de competências comportamentais necessárias à vaga.

Observou-se também que o formato *online* não influencia em nada na descrição de cargo, para que o anúncio da vaga seja atraente e competitivo considera-se importante que na descrição tenham informações quanto aos requisitos do cargo, o que a empresa espera do candidato, o negócio da empresa, e os benefícios oferecidos.

Observou-se também que através da própria plataforma de recrutamento, por meio do indicador de volume de inscrições, elas identificam não somente o meio utilizado pelo candidato para chegar até o anúncio da vaga, como conseqüentemente ficam sabendo se a descrição de cargo despertou interesse nas pessoas que o visualizaram.

Observou-se que, além disso, fazer à descrição de cargos as competências comportamentais e experiências profissionais ocupam o primeiro lugar de importância, as competências técnicas e formação acadêmica o segundo lugar. Isso corrobora com Chiavenato (2014) quando ele diz que, desenhar um cargo consiste em estabelecer quatro condições fundamentais: seu conteúdo, seus métodos e processos de trabalho, a quem o ocupante deverá se reportar e quem ele deverá supervisionar ou dirigir, no sentido de atingir os requisitos tecnológicos, sociais e organizacionais.

Ao fazer a captação de candidatos o foco é nas competências comportamentais, e que requisitos mentais, físicos, responsabilidades e condições de trabalho eram analisados na hora da decisão de candidatos isso corrobora com Da Silva et al (2019) “Nos processos seletivos atuais, existe uma busca e valorização maior por características comportamentais e não técnicas”. Os candidatos mais procurados são aqueles que têm habilidades técnicas e comportamentais que satisfaçam os requisitos esperados na execução do seu papel na organização e que atinja os resultados esperados.

O objetivo geral da pesquisa era investigar como ocorre o recrutamento *online* em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco, as respostas às questões do bloco A e B mostraram que o recrutamento *online* da empresa se dá por meio de plataformas digitais como a gupy e o linkedin, e que alguns gestores participam nos processos envolvidos no recrutamento *online* desde a triagem de currículos na plataforma até a escolha do candidato, e outros participam somente na segunda etapa do processo, na entrevista, que os processos de recrutamento e seleção *online* são padronizados para todas as unidades da empresa e que levam um tempo médio de 30 dias.

No que se refere aos objetivos específicos, o de identificar elementos teóricos do processo de recrutamento *online* para elaborar um roteiro de questionário, na análise por questões percebe-se que todas as questões formuladas foram baseadas nos tópicos do referencial teórico.

E quanto ao objetivo de conhecer a opinião dos gestores de RH sobre o tema recrutamento *online*, percebe-se nas respostas às questões 3, 5, 6, 11, 12 que elas veem o recrutamento *online* como sendo o tipo de recrutamento mais eficiente para a organização, quando elas responderam que esse formato atendeu melhor as necessidades da empresa, quando elas apontam que escolheram a plataforma gupy por apresentar agilidade e suporte. Nesses apontamentos dá para se conhecer a opinião delas sobre o recrutamento online. Na questão 11 elas informaram que dava até para fazer análises comportamentais e técnicas por meio do R&S *online*.

Quanto ao objetivo de delinear a estrutura do processo de recrutamento *online* efetuado na organização pode-se dizer que é a mesma coisa de descrever como é feito o recrutamento *online* na organização, algo que já foi explicado acima quando se fala do objetivo geral, e quanto a identificar quais dos aspectos ou dos processos do recrutamento *online* citados pelas respondentes estão presentes nos conceitos estudados e que podem contribuir para um melhor entendimento acadêmico sobre o recrutamento no formato *online*, analisando as respostas percebe-se que aspectos relacionados aos tipos, fontes,

vantagens e desvantagens do recrutamento online foram citados tanto pelas respondentes da pesquisa quanto foi esboçado no referencial teórico.

Este tópico atendeu os objetivos específicos de conhecer a opinião dos gestores de RH sobre o tema recrutamento *online*; e delinear a estrutura do processo de recrutamento *online* efetuado na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão bibliográfica aliada à análise dos dados recolhidos através das respostas do questionário e da entrevista inicial, permitiu compreender como ocorre o processo de recrutamento *online* em algumas empresas, especificamente em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco por se tratar de um estudo de caso.

Foi possível concluir que o recrutamento *online* apesar de não ser o único meio utilizado pelo grupo nos processos de R&S, ele foi considerado o mais eficiente, por apresentar agilidade e rapidez, por facilitar no processo de guarda de informações dos candidatos, conclui-se também que a empresa utiliza a plataforma Gupy, que segundo a gestora em comparação com outras plataformas ela foi a que mais atendeu as necessidades da empresa, pelo suporte que ela apresenta, pelos indicadores e pela agilidade nos processos.

Conclui-se que os processos de recrutamento e seleção *online*, são padronizados para todas as das unidades da empresa, e que desde a divulgação da vaga até a entrega dos documentos por parte do candidato escolhido para ocupar a vaga levam em média 30 dias.

Quanto à participação de gestores de outras áreas nos processos conclui-se que alguns participam somente na etapa da entrevista, e que outros participam em todo o processo.

Conclui-se que a empresa apresenta como vantagens do recrutamento *online*: a contribuição para o posicionamento sustentável da empresa, por não precisar fazer uso do papel, agilidade em entrar em contato com o candidato, captação e guarda de informações eficientes, agilidade no processo de agendamento das entrevistas, no entanto como desvantagens é apontado o face a face, a falta de contato físico entre recrutador e candidato, o fato do candidato não ter conhecimento de como fazer seu cadastro na plataforma, em especial acontece com candidatos á vagas de cargos que exigem uma menor escolaridade.

Quanto ao processo de dar um feedback aos candidatos que participam do R&S *online* conclui-se que a empresa faz isso por e-mail independente da aprovação, a gestora informou que muitas pessoas reclamam desse mecanismo,

que preferiam um feedback pessoal, mas ela explica que é humanamente impossível ligar para 1.000 pessoas que se candidataram pela plataforma da mesma forma como é impossível ligar para 1.000 currículos recebidos no método tradicional.

Devido ao fato de se tratar de um método de estudo de caso, envolvendo apenas uma empresa, os resultados apresentados limitam-se ao caso em questão, devendo-se ser replicados em outras organizações para se obter uma maior generalização dos resultados. Mesmo assim, as informações obtidas foram de grande importância para a conclusão desta pesquisa.

Este tópico atendeu o objetivo específico de identificar quais aspectos dos conceitos estudados estão presentes na empresa e que podem contribuir para um melhor entendimento acadêmico sobre o recrutamento no formato *online*, neste caso.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. P. Plataformas digitais como auxílio no recrutamento & seleção de colaboradores. 2023.18f. Trabalho de Conclusão de curso - centro universitário vale do salgado –UNIVS, Icó- CE, 2023. Disponível em: <https://sis.univs.edu.br/uploads/12/TCC1-Artur5Setembro.pdf>. Acesso em 09 de out.2023
- Associação de empresas e profissionais da informação (ABEINFO). Estudo revela que 53% das empresas já contratam de maneira totalmente digital. São Paulo, 10 de dez.2021.Disponível em: <<https://abeinfobrasil.com.br/estudo-revela-que-53-das-empresas-ja-contratam-de-maneira-totalmente-digital/>>.Acesso em 10 de out.2022.
- ARAÚJO, L. C. de; GARCIA, A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 02. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. 3 reimp. Da 1 edição de 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em 06 de out.2023
- BOHLANDER, G.W. ; SNELL, S.A. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- BOCKORNI, B.R. S.; GOMES, A.F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 22, n. 1, 2021. Disponível em: <https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/8346>. Acesso em 04 de out.2023
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7.ed. São Paulo: Manole, 2009.
- CARNEIRO, S.G.D.Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Factus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 5, p. 49, 2020. Disponível em: <http://publicacoes.factus.edu.br/index.php/administracao/article/view/233>. Acesso em 07 de jan.2023
- CATHO, © 2023, Catho Online |.Página inicial. Disponível em <<https://www.catho.com.br/ajuda/candidatos/sobre-a-catho/institucional/498/>>. Acesso em 14 de ago.2023

CRESWELL, J.W. **Desenho de pesquisa: abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos**. 3.ed. Los Angeles: Sage, 2009.

DALMAU, M. B. L.; GIRARDI, D. M. **Administração de recursos humanos II**. Florianópolis: UFSC, 2015. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_6/Administracao_RH2/material_didatico/Administracao_de_recursos_humanosII-3ed.pdf. Acesso em 29 de set. 2023

DA SILVA, J. M. et al. Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 33392-33401, 2019. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/5811/0>. Acesso em 08 de set.2022

DA SILVA, F.S. et al. Novas técnicas no processo de recrutamento e seleção de pessoal. **Revista Vox metropolitana**. Disponível em <https://revistavox.metropolitana.edu.br/2022/08/revistavox-metropolitana-no-07-ago-2022/> acesso em 08 de setembro de 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE, 2002

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D.T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p.33

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007. P.17 Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/368148383/Antonio-Carlos-Gil-Gestao-de-Pessoas-Enfoque-nos-Papeis-Profissionais-pdf#>. Acesso em 02 dez. de 2022

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed.São Paulo: Atlas S.A, 2002

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUPY, ©2015-2023. Página inicial. Disponível em <https://www.gupy.io/sobre-a-gupy?utm_source=site&utm_medium=footer> Acesso em 31 de jul. 2023

INDEED, © 2023, Indeed. Página inicial. Disponível em <<https://br.indeed.com/about>>. Acesso em 14 de ago.2023

KIELWAGEN, E. K. ; SOUZA, R. R. Da S. **Gestão de Pessoas**. Uniasselvi, 2013.

LATAM Airlines. LATAM abre novo processo seletivo online para tripulantes de cabine no Brasil com foco na diversidade e inclusão. São Paulo, 24 de jan. 2023.

Disponível em <<https://www.latamairlines.com/br/pt/imprensa/noticias/latam-novo-processo-comissarios-diversidade-2023>>. Acesso em 02 de dez.2023

LINKEDIN, © LinkedIn Corporation 2023. Página inicial. Disponível em <https://about.linkedin.com/pt-br?trk=homepage-basic_footer-about&lr=1>. Acesso em 31 de jul.2023

LOTZ, E.G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: InterSaberes, 2015. Livro eletrônico. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Acervo/Publicacao/35465>. Acesso em 02 de out.2023

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.p.197

MIGLIOLLI, D. C., **Recrutamento e seleção**. Indaial: Uniasselvi, 2018. Disponível http://www.isepe.edu.br/images/biblioteca-online/pdf/gestao/MIGLIOLLI_Daiane_Cervelin_Recrutamento_e_Seleo.pdf. Acesso em 02 de ago.2023.

NETO, A.D. et al. Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. **Id on Line. Rev. Mult. Psic.** v. 14, n. 50, p. 964-974, maio/2020. Supl.DOI 10.14295/ idonline.v14i50.2507. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/idonline.v14i50.2507>. Acesso em 05 de jan.2023

NETO, A.Q.M; SCATOLIN, H.G. Recrutamento e seleção: Um contraste entre o novo e o tradicional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. V.12, 3.ed, Ano 05, pp. 33-48. Março de 2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/novo-e-o-tradicional>

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 7 ed. São Paulo: LTr, 2014.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. 2.ed. Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=h4ZnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Livro+Gest%C3%A3o+e+desenvolvimento+de+pessoas&ots=UIS22WvjN0&sig=14PkZIJi7_4sbmjShA_AxS_LqpQ#v=onepage&q&f=false. Acesso em 03 de out.2023

SILVA, A. L. et al. A importância da utilização do recrutamento on-line para as empresas atualmente: um estudo bibliográfico. **Revista Vitrine**, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <https://www.unidombosco.edu.br/revistas/index.php/vitrine/article/view/98>. Acesso em: 05 jan. 2023.

VAGAS, Copyright © 2022 Vagas Tecnologia. Página inicial. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/institucional>>. Acesso em 14 de ago.2023

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE 1- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS SUPERIORES – SECS/UFAL
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PESQUISA: Recrutamento Online: o caso de um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco

Você está sendo convidado (a) a participar da presente pesquisa que tem como objetivo investigar o processo de recrutamento online na percepção dos gestores de RH em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal. Utiliza como metodologia a aplicação de questionários e entrevistas e a revisão bibliográfica. Essa pesquisa é parte de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de graduação da aluna Ariane dos Santos Cordeiro, da Universidade Federal de Alagoas, sob orientação do Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão. Sua participação ajudará a esclarecer como ocorre o processo de recrutamento online na organização, contribuindo para um melhor entendimento acadêmico sobre o assunto. Os dados serão tratados de forma sigilosa.

Ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada, concedo a anuência para seu desenvolvimento, desde que sejam assegurados os requisitos abaixo:

- O cumprimento das determinações éticas da Resolução nº510/2016 CNS/CONEP.
- A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa.
- Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação dessa pesquisa.
- No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

* 1. Aceita participar da pesquisa? Sim () Não

Assinatura Audriana Local Paulista/PE Data 03/10/23

Agradecemos por sua colaboração.

Aluno (a): Ariane dos santos Cordeiro
Telefone: (82) 99334-1665
E-mail: ariane.cordeiro@feac.ufal.br

Prof. Dr. Nilson Cibério Araújo Leão
Email: nilson.araujo@feac.ufal.br

APÊNDICE 02 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS – UFAL
SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS SUPERIORES – SECS/UFAL
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PESQUISA: Recrutamento Online: o caso de um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal de Pernambuco

Você está sendo convidado (a) a participar da presente pesquisa que tem como objetivo investigar o processo de recrutamento online na percepção dos gestores de RH em um grupo industrial do setor de limpeza e higiene pessoal. Utiliza como metodologia a aplicação de questionários e entrevistas e a revisão bibliográfica. Essa pesquisa é parte de um trabalho de conclusão de curso (TCC) de graduação da aluna Ariane dos Santos Cordeiro, da Universidade Federal de Alagoas, sob orientação do Prof. Dr. Nilson Cibério de Araújo Leão. Sua participação ajudará a esclarecer como ocorre o processo de recrutamento online na organização, contribuindo para um melhor entendimento acadêmico sobre o assunto. Os dados serão tratados de forma sigilosa.

Ciente dos objetivos e da metodologia da pesquisa acima citada, concedo a anuência para seu desenvolvimento, desde que sejam assegurados os requisitos abaixo:

- O cumprimento das determinações éticas da Resolução nº510/2018 CNS/CONEP.
- A garantia de solicitar e receber esclarecimentos antes, durante e depois do desenvolvimento da pesquisa.
- Não haverá nenhuma despesa para esta instituição que seja decorrente da participação dessa pesquisa.
- No caso do não cumprimento dos itens acima, a liberdade de retirar minha anuência a qualquer momento da pesquisa sem penalização alguma.

* 1. Aceita participar da pesquisa? Sim () Não

Assinatura Suello Local Paulista - PE Data 03/10/23

Agradecemos por sua colaboração.

Aluno (a): Ariane dos santos Cordeiro
Telefone: (82) 99334-1665
E-mail: ariane.cordeiro@feac.ufal.br

Prof. Dr. Nilson Cibério Araújo Leão
Email: nilson.araujo@feac.ufal.br