



FERNANDO BELFORT

**O RECRUTAMENTO ONLINE NA GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO EM LAVRAS-MG**

**LAVRAS – MG
2023**

FERNANDO BELFORT

**O RECRUTAMENTO *ONLINE* NA GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO EM LAVRAS-MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, Gestão de pessoal, área de concentração Estudo Organizacionais, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Gustavo Costa de Souza
Orientador

Prof.^a Dr.^a Mônica Carvalho Alves Cappelle
Coorientadora

LAVRAS – MG

2023

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Belfort, Fernando.

o recrutamento online na gestão de pessoas : um estudo em
lavras-mg / Fernando Belfort. - 2023.

53 p.

Orientador(a): Gustavo Costa Souza.

Coorientador(a): Mônica Carvalho Alves Cappelle.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2023.

Bibliografia.

1. O recrutamento online. 2. Gestão de Pessoas. 3. O
recrutamento e e seleção. I. Souza, Gustavo Costa. II. Carvalho
Alves Cappelle, Mônica. III. Título.

FERNANDO BELFORT

**O RECRUTAMENTO *ONLINE* NA GESTÃO DE PESSOAS:
UM ESTUDO EM LAVRAS-MG**

**THE ONLINE RECRUITMENT IN PEOPLE MANAGEMENT:
A STUDY IN LAVRAS-MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, Gestão de pessoal, área de concentração Estudo Organizacionais, para obtenção do título de Mestre em Administração.

APROVADO em 28 de novembro de 2023.

Prof. Dr. Gustavo Costa De Souza
Prof.^a Dr.^a Mônica Carvalho Alves Cappelle
Prof. Dr. Daniel Carvalho de Rezende
Profa. Dra. Isabel Cristina da Silva

UFRJ
UFLA
UFLA
UNIFEI

Prof. Dr. Gustavo Costa De Souza
Orientador

Prof.^a Dr.^a Mônica Carvalho Alves Cappelle
Coorientadora

LAVRAS – MG

2023

AGRADECIMENTOS

A Deus por me ter dado a vida, a força e a fé para a execução deste trabalho.

À Universidade Federal de Lavras, especialmente ao Departamento de Administração e Economia – DAE, por meio do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, pela oportunidade.

A CAPES, pela concessão da bolsa de Mestrado.

À minha família (irmãs, irmãos) e à minha namorada Saphira BELIDOR, que nos momentos difíceis teve palavras sábias e encorajadoras para que não desistisse desta obra.

Ao Prof. Doutor Gustavo Costa DE SOUZA, meu orientador, que com muito carinho me transmitiu o seu saber, tornando real este trabalho.

À Profª Doutora Mônica Carvalho Alves CAPELLE, minha coorientadora, pela ampla visão e incentivo durante o processo.

Ao Prof. Doutor Daniel Carvalho DE REZENDE, pelo seu apoio desde que cheguei aqui na UFLA.

Um agradecimento especial ao Doutor Jean Alex THIMOTHÉE, um colega do Haiti que sempre esteve disponível sempre para me ajudar, me orientar em tudo aqui no Brasil.

Agradecimentos a todos os colegas do Haiti na UFLA (Amigos da UFLA), como Neal DORELIS, Gregory JEANTIL e às Empresas que gentilmente aceitaram participar do estudo.

Obrigado a todos por me ajudarem a tornar tudo isso possível!!!

MUITO OBRIGADO!

RESUMO

Este estudo aborda o impacto da globalização, tecnologia e fácil acesso à informação nos processos de recrutamento organizacional, destacando a importância do recrutamento online. Com a competitividade do mercado de trabalho, a internet tornou-se essencial para facilitar o contato entre empresas e candidatos. O objetivo é mapear as contribuições e desafios do recrutamento online em organizações de Lavras/MG. A pesquisa, realizada através de entrevistas em quatro organizações locais, destaca a percepção dos gestores de recursos humanos sobre o recrutamento online como facilitador e acelerador do processo, complementando métodos tradicionais, não substituindo-os integralmente. Conclui-se que o recrutamento online é um fenômeno recente, com potencialidades ainda não totalmente exploradas. A pesquisa possibilitará às empresas entrevistadas em Lavras a expandirem seu conhecimento nessa área, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços de recrutamento. Além disso, servirá como um recurso acessível e disponível a qualquer momento para empresas que buscam aprimorar os serviços oferecidos ao público brasileiro.

Palavras-chave: gestão de pessoas; processo de recrutamento e seleção; recrutamento online.

ABSTRACT

This study addresses the impact of globalization, technology, and easy access to information on organizational recruitment processes, emphasizing the importance of online recruitment. With the competitiveness of the job market, the Internet has become essential in facilitating communication between companies and candidates. The objective is to map the contributions and challenges of online recruitment in organizations in Lavras-MG. The research, conducted through interviews with four local organizations, highlights the perception of human resources managers regarding online recruitment as a facilitator and accelerator of the process, complementing traditional methods rather than replacing them entirely. It is concluded that online recruitment is a recent phenomenon with potentialities yet to be fully explored. This research will enable the companies interviewed in Lavras to expand their knowledge in this area, with the aim of improving the quality of their recruitment services. In addition, it will serve as an accessible resource available at any time for companies looking to improve the services they offer to the Brazilian public.

Keywords: human resource management; recruitment and selection process; online recruitment.

INDICADORES DE IMPACTO

O trabalho apresenta impactos significativos em diversas esferas. Socialmente, a pesquisa contribui para a modernização das práticas de recrutamento nas organizações locais, promovendo uma maior inclusão digital e acessibilidade ao mercado de trabalho. Economicamente, a eficiência proporcionada pelo recrutamento online pode reduzir custos operacionais das empresas e aumentar a competitividade. Em termos tecnológicos, a adoção de ferramentas digitais destaca-se como um passo importante para a transformação digital das empresas em Lavras. O caráter extensionista do trabalho é evidente na parceria com empresas locais, envolvendo a sociedade externa à UFLA e beneficiando diretamente os gestores de recursos humanos e os candidatos ao emprego na região. A pesquisa impacta principalmente o território de Lavras-MG, com um público-alvo que inclui gestores e candidatos, abrangendo cerca de 20 profissionais diretamente. O estudo se alinha à área temática de "Trabalho" da Política Nacional de Extensão e contribui para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente o ODS 8, que visa promover o crescimento econômico sustentado, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos. A pesquisa, ao modernizar o processo de recrutamento, facilita a criação de empregos de qualidade, promovendo o desenvolvimento econômico regional.

IMPACT INDICATORS

This study presents significant impacts across various spheres. Socially, the research contributes to modernizing recruitment practices in local organizations, promoting greater digital inclusion and accessibility to the job market. Economically, the efficiency provided by online recruitment can reduce operational costs for companies and increase competitiveness. Technologically, the adoption of digital tools stands out as an important step towards the digital transformation of companies in Lavras. The extensionist nature of the work is evident in its partnership with local companies, involving the external society beyond UFLA and directly benefiting human resources managers and job candidates in the region. The research primarily impacts the territory of Lavras-MG, with a target audience that includes managers and candidates, directly involving around 20 professionals. The study aligns with the "Work" thematic area of the National Extension Policy and contributes to the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs), particularly SDG 8, which aims to promote sustained economic growth, full and productive employment, and decent work for all. By modernizing the recruitment process, the research facilitates the creation of quality jobs, promoting regional economic development.

LISTA DE ABREVIATURAS

GRH	Gestão de Recursos Humanos
RH	Recursos Humanos
HRIS	Sistema de informações de Recursos Humanos
IA	Inteligência Artificial
TI	Tecnologia de Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de recrutamento.....	20
Figura 2: Cinco etapas de recrutamento.....	22
Figura 3: Processo de recrutamento Online.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Algumas ferramentas para recrutamento e seleção Online.....	29
Quadro 2: Os principais sites de Emprego.....	30
Quadro 3: Vantagens e desvantagens do recrutamento online.....	32
Quadro 4: Perfil dos Colaboradores.....	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO GERAL.....	14
1.1 Introdução.....	14
1.2 Problema.....	14
1.3 Objetivos.....	16
1.4 Metodologia.....	17
1.5 Limitações	17
1.6 Estrutura do projeto de dissertação.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Gestão de Pessoas.....	18
2.2 Recrutamento de Pessoal.....	18
2.2.1 Objetivos de recrutamento.....	20
2.2.2 Tipos de recrutamento.....	20
2.2.3 Processo de recrutamento.....	21
2.3 Seleção de Pessoal.....	23
2.4 Recrutamento Online.....	25
2.4.1 Processo de recrutamento online.....	27
2.4.2 Métodos e técnicas de recrutamento online.....	28
2.4.2.1 Principais ferramentas utilizadas no recrutamento e seleção online....	28
2.4.2.2 Os principais sites de Emprego.....	29
2.4.3 Recrutamento na Era de WEB 2.0.....	30
2.4.4 Vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção online.....	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	33
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	33
3.2 Procedimentos técnicos.....	33
3.3 Instrumentos.....	34
3.4 Técnicas de coleta de dados.....	34
3.5 Análise e Discussão dos dados.....	34
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	36
4.1 Caracterização Sociodemográfica.....	36
4.2 O processo do recrutamento e seleção online nas organizacionais.....	37

4.3 Vantagens de Recrutamento Online.....	39
5 CONCLUSÕES.....	44
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE A - Roteiro para entrevista narrativa.....	53

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO GERAL

1.1 Introdução

"A educação é a arma mais poderosa que se pode usar para mudar o mundo"

Nelson Mandela

Na contemporaneidade as empresas necessitam se adaptar à ascensão da era tecnológica e às novas regras necessárias para se manterem mais eficientes em mercados competitivos, considerando que se vive em um mundo em que a competência e a capacidade de trabalho são vistas como fatores de competitividade em uma sociedade.

Nesse cenário, a Gestão de Recursos Humanos se tornou um elemento muito importante para o desenvolvimento das organizações. O Departamento de Recursos Humanos antigamente não se preocupava com a percepção dos colaboradores e se atentava apenas em cumprir a tarefa confiada pelo superior (RIBEIRO, 2005).

E também deve ser notado que hoje a situação é diferente, porque os funcionários passaram a ser reconhecidos como peças-chave da empresa, ou seja, os recursos humanos passaram a se preocupar em desenvolver competências nas pessoas dentro da organização para que possam contribuir para o desenvolvimento da mesma (BILHIM, 2007)

Como resultado, pode-se dizer que com o desenvolvimento da tecnologia, ela começou a afetar as coisas e é válida em diferentes áreas.

O uso da mídia social para recrutamento cresceu, com as empresas explorando plataformas como o *Twitter* e o *Facebook* para atingir um público mais amplo e diversificado. Somado a isso, a Inteligência Artificial (IA) e o aprendizado de máquina começaram a ser integrados aos sistemas de recrutamento para classificar currículos, identificar possíveis candidatos e até mesmo realizar entrevistas preliminares. Ademais, a pandemia da COVID-19 em 2020 acelerou a adoção do recrutamento virtual, com um aumento significativo de entrevistas e processos de recrutamento realizados *online*. Os *chatbots* de recrutamento e os assistentes virtuais começaram a ser usados para interagir com os candidatos e responder às suas perguntas durante todo o processo de inscrição.

Com o avanço da tecnologia, as empresas públicas ou privadas devem atender a esse requisito para se manterem efetivas no mercado competitivo, daí a necessidade de utilizar ferramentas de informática que oferecem melhor qualidade e maior precisão no processo de recrutamento, que é de fato o recrutamento *online* - processo de encontrar os candidatos qualificados certos usando uma variedade de métodos de recrutamento viáveis.

Antes da evolução da tecnologia, o recrutamento era feito de forma tradicional, o que consumia mais tempo com menor abrangência. Falar sobre recrutamento tradicional é falar sobre a não utilização de ferramentas ou, pelo menos da internet, no processo de recrutamento. Em outras palavras, aquele que faz uso de meios *offline* para a divulgação de oportunidades de trabalho, captação de indicações e currículos.

Entretanto, com o desenvolvimento da tecnologia, o uso de ferramentas de Tecnologia de Informação (TI) no processo de recrutamento ampliou o seu alcance e, a partir disso, emerge o recrutamento *online*, que se faz a partir da utilização da internet.

De acordo com Lemes e Weschenfelder (2015), com a possibilidade de maior acesso a utilização da internet, os candidatos tendem a expor seus perfis nas mídias sociais, explicando suas opiniões, seus conceitos e suas individualidades de modo mais estratégico.

E também, pode-se dizer que com o avanço da globalização, a internet, hoje, tem uma enorme importância no dia-a-dia das pessoas, já que as redes sociais têm possibilitado uma maior facilidade de contato e comunicação para classificar possíveis candidatos (virtualmente) que talvez, não tivesse interesse a um anúncio de emprego convencional.

Tudo isso contribui para a escolha do tema de pesquisa, considerando que a discussão sobre o recrutamento online é muito importante na atualidade, mais precisamente com a questão da evolução da tecnologia e da IA.

1.2- O Problema de pesquisa

O recrutamento e seleção de profissionais, por meio de sites na internet, começou a surgir no Brasil no final dos anos 1990 e começo de 2000. Algumas pioneiras neste mercado, se inspiraram em modelos americanos, mas adaptadas à realidade brasileira.

Cada vez mais pessoas utilizam essas ferramentas para buscar possibilidades profissionais, enquanto os profissionais de gestão de pessoas usam os seus mecanismos e

funções para pesquisar candidatos, uma vez que a internet possibilitou que o mercado de trabalho passasse a ser aberto, difícil de dominar por indivíduos e empresas, simultaneamente e sem limites em termos geográficos (CAPPELLI, 2001; PERETTI, 2001; GIRARD; FALLERY, 2011).

Nesse caso, o problema insere-se, portanto, neste contexto. Claramente, tem-se a seguinte pergunta: **Quais são as contribuições e os desafios do recrutamento *online* para a área de Gestão de Pessoas em empresa médio?**

Várias perguntas podem surgir a partir deste problema: Quais são as vantagens e as desvantagens do recrutamento online? O recrutamento online é percebido como uma ferramenta de modernização da Gestão de Pessoas?

I.3- Objetivos

Os objetivos desta dissertação podem classificar-se em gerais e específicos.

I.3.1- Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é mapear as contribuições e os desafios do recrutamento *online* para as organizações do município de Lavras - MG.

I.3.2- Objetivo específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- a. Descrever como as organizações usam o recrutamento *online* no processo seletivo.
- b. Identificar as vantagens e desvantagens do recrutamento *online* para as organizações.
- c. Verificar como o recrutamento online implica na modernização da Gestão de Pessoas das empresas em estudo

Este estudo vai incidir mais no processo de recrutamento, tendo o processo de seleção um caráter mais ilustrativo.

1.4- Metodologia

Na primeira fase, adotou-se nesta pesquisa, uma metodologia do tipo qualitativa recorrendo à entrevista com as pessoas das empresas que são responsáveis por realizar o recrutamento online, baseados no tema, realizou-se uma revisão da literatura existente.

No entanto, como fruto destas aplicações gerou-se dados as informações que nos ajudaram a identificar e analisar as variáveis que condicionam o funcionamento correto do processo de recrutamento online.

1.5- Limitações

Considera-se limitação desta pesquisa, a existência de uma bibliografia reduzida para dar respostas aos vários subtemas apresentados nesta pesquisa.

Ainda há que considerar outro dado importante que constitui limitações neste trabalho, o fato de não conhecer as principais empresas aqui em Lavras, as diferentes empresas que utilizam o recrutamento online, mais precisamente as principais empresas chaves e por fim, do faz que sou estrangeiro com a barreira linguística. Então, tudo faz parte das limitações deste trabalho de pesquisa.

1.6 - Estrutura da Dissertação

A presente dissertação está dividida em 5 capítulos. No capítulo I tem-se a introdução, que permeia algumas considerações iniciais e são apresentados o problema, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa do estudo. Em sequência, no capítulo II versa sobre o referencial teórico, em que se inclui a bibliografia relevante para o estudo. No capítulo III tem-se a metodologia, em que são apresentados as técnicas e os métodos mais adequados para se realizar esta investigação, de acordo com a amostra, e, ainda, detalhado todo o processo de coleta e análise dos dados, explicando a posteriori. No capítulo IV vem a apresentação dos dados e discussão dos resultados.

Por fim, o capítulo V, apresenta-se as considerações finais, relacionando-as aos objetivos propostos, como também as limitações do estudo e sugestões para novas pesquisas sobre o tema Recrutamento online.

CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Baseando-se na bibliografia existente, pretende-se, neste capítulo, realizar uma coleta de dados e informações que sustenta e fundamenta o objeto de estudo. Pretende-se construir um quadro teórico baseado no problema em questão sobre a área de Gestão de Pessoas e seus componentes, Recrutamento e seus componentes, Recrutamento *Online* ou e-Recrutamento que é o núcleo desta investigação e também a seleção que representa como a fase final no campo do recrutamento em Gestão.

2.1- Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas, também conhecida como administração do pessoal, é uma função essencial em qualquer empresa, independentemente de sua dimensão. Ela é responsável por gerenciar as relações entre os funcionários e a empresa, garantindo que todos sejam tratados de acordo com a legislação e os acordos de trabalho, e que os objetivos individuais dos funcionários estejam alinhados com os objetivos da empresa¹.

A gestão de pessoas pode ser definida como a administração das relações entre os funcionários e a empresa, abrangendo todas as tarefas administrativas relacionadas à vida profissional dos funcionários, desde o momento de seu recrutamento até o final do contrato de trabalho.²

2.2- Recrutamento de Pessoal

A revolução digital mudou profundamente as práticas de recrutamento de pessoal, criando um mercado expandido para habilidades em tempo real. Jean Fombonne (2000) traçou a evolução do recrutamento desde o final do século XIX, quando o contramestre julgava, a olho, se uma mão-de-obra candidata era musculosamente construída para enfrentar a tarefa. Determinado diretor de fabricação na região de Lyon contratava a menina se ela tivesse, como sua mãe, uma mão seca e dedos desatados. Nos bancos, antes da

¹ CRISTINA, Sanchez. **Comment améliorer votre gestion du personnel ?** Juriste Rédacteur en Droit Social Mise à jour le 20 avril 2023.

² CRISTINA, Sanchez. **Comment améliorer votre gestion du personnel ?** Juriste Rédacteur en Droit Social Mise à jour le 20 avril 2023.

contratação, eram solicitadas as opiniões dos prefeitos e párocos sobre as referências morais dos candidatos (FOMBONNE, J,2000).³

Desde essa evolução vê-se o lugar que o recrutamento desempenha para o gerente de Recursos Humanos em uma empresa. De acordo com Billaudeau (2012), o recrutamento é um assunto sério que tem impactos significativos na saúde e na sustentabilidade de uma organização. Pode permitir que uma estrutura lide com as evoluções internas e externas de seu ambiente."⁴ Nesta citação, Billaudeau destaca tanto a importância do recrutamento para a empresa quanto seu verdadeiro escopo estratégico, comprometendo a empresa a longo prazo e podendo até comprometer sua sustentabilidade. Porque, o seu reflexo baseia-se em ter em conta um grande número de parâmetros internos e externos antes de poder tomar a decisão de recrutar. Todo esse trabalho é feito para saber quais são os ganhos e quais são os riscos do recrutamento para a empresa e, por isso, torna-se importante seguir um processo específico.

De acordo com Jean-Marie Peretti (2016), o recrutamento é uma situação de avaliação das habilidades humanas em conformidade com as regras éticas. O recrutamento bem-sucedido depende da identificação do perfil correspondente, da procura bem-sucedida do candidato competente e, finalmente, da sua integração na empresa. Neste sentido, a qualidade de um recrutamento é o resultado do encontro existente entre a pessoa recrutada e a necessidade imediata e futura da empresa ⁵.

As organizações escolhem as pessoas com quem querem trabalhar e as pessoas fazem o oposto, escolhem onde querem aplicar seus valores. Dessa forma, o papel do recrutamento é disseminar as oportunidades que as organizações oferecem aos candidatos que possuem características definidas para as empresas (ALMEIDA, 2014).

Segundo Almeida (2004), o recrutamento é o conjunto de todos os procedimentos para convocar, qualificar e empregar um determinado grupo de pessoas para a execução de tecnologias sociais ou específicas da empresa. Para melhor abordar esta questão, é necessário apresentar os objetivos do recrutamento.

³ FOMBONNE, J, **em Recursos Humanos**, Les Éditions d'organisation, 2000.

⁴ BILLAUDEAU, em colaboração com a DIOT e a TRENVOUEZ. **Recrutamento: Quais são as práticas atuais?** 2012, p.35.

⁵ PERETTI, J.M. **Gestão de Recursos Humanos**. Edições Vuibert. 21ª edição. 2016.

2.2.1-Objetivos de Recrutamento

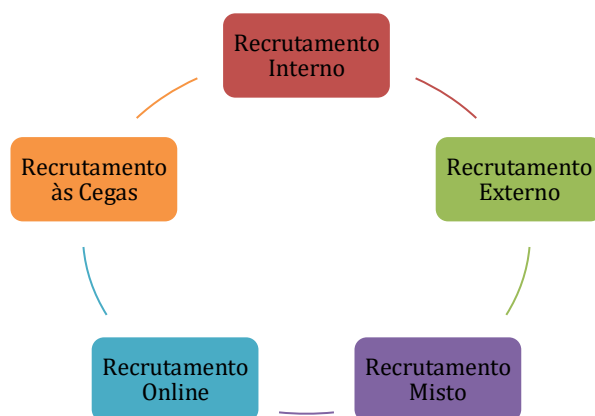
O processo de recrutamento difere, em certa medida, de uma empresa para outra, mas os objetivos permanecem os mesmos. Estes podem ser resumidos nos seguintes pontos:

- ✓ O objetivo do recrutamento é planejar, executar e controlar ações que visem fornecer, a partir do mercado de trabalho.
- ✓ Assegurar a melhor correspondência possível entre o potencial individual (competências, aspirações, possibilidade de desenvolvimento de uma pessoa) e os requisitos de um cargo;
- ✓ Renovação parcial dos recursos humanos em termos de comportamento, escolhas culturais e tecnologia;
- ✓ Aumentar a competitividade da organização;
- ✓ Garantir uma boa integração dos novos colaboradores, de forma a beneficiar das suas competências.

2.2.2- Tipos de Recrutamento

Falando da questão do tipo de recrutamento, pode-se dizer que o processo de recrutamento não tem um modelo que seja permanente. Antes de escolher por um plano, é necessário definir as estratégias de ocupação da vaga. Dentre os métodos de recrutamento estão: Recrutamento Interno, Recrutamento Externo, Recrutamento misto, Recrutamento Online e Recrutamento às cegas. Dentre essas modalidades, o quadro teórico do presente trabalho foca no recrutamento *online* sem desenvolver outros tipos de recrutamento.

Figura 1: Tipos de Recrutamento



Fonte: Elaborado pelo Autor (2023).

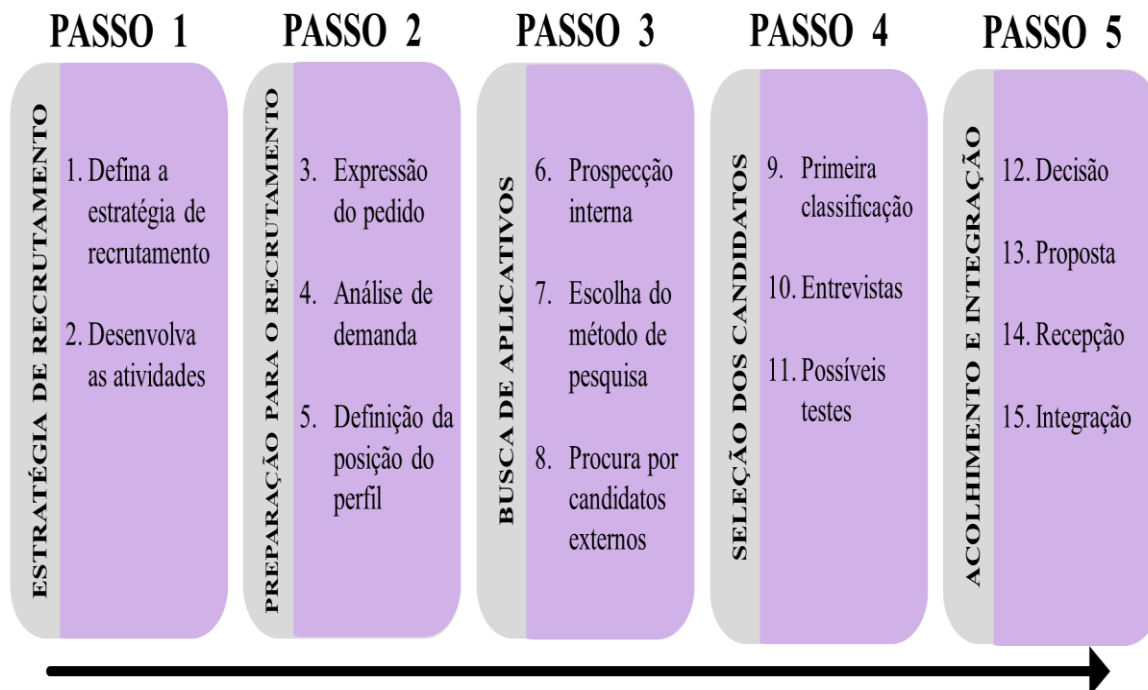
- O recrutamento interno foca no desenvolvimento de competências existentes nos colaboradores para preencher vagas internamente e avalia o potencial dos funcionários para assumir novas responsabilidades.
- Já o recrutamento externo refere-se à contratação de indivíduos que não possuem histórico na empresa e visa trazer novas habilidades, ideias e perspectivas para a organização.
- O recrutamento misto combina estratégias de recrutamento interno e externo, dando prioridade aos candidatos internos antes de considerar os candidatos externos.
- O recrutamento online envolve o contato principal entre a empresa e os candidatos através da internet e recursos tecnológicos.
- O recrutamento às cegas oculta informações como idade, gênero e etnia dos currículos para evitar preconceitos e discriminação, focando apenas em competências e habilidades técnicas.

A diversidade de abordagens oferece opções para empresas que buscam talentos de maneiras diferentes, visando encontrar os melhores profissionais para as vagas disponíveis. A gestão de pessoas é crucial para o sucesso de uma empresa, pois as pessoas são o bem mais valioso de uma organização, e a forma como são geridas impacta diretamente o desempenho e os resultados da empresa.

2.2.3- O Processo de Recrutamento

Todo recrutamento faz parte de uma abordagem estratégica. O pré-requisito para o processo é, portanto, uma reflexão sobre a estratégia de recrutamento, em linha com as orientações da empresa. De acordo com a abordagem de Peretti (2009), às quinze operações de um recrutamento podem ser agrupadas em 5 (cinco) Passos:

Figura 2 - Cinco etapas do Recrutamento



Fonte: Adaptado de Peretti (2009).

O diagrama proposto por Peretti (2009) é muito geral, podendo ser aplicado em diversos casos. Daí a necessidade de desenvolver estes vários aspectos e subpontos, de forma a mostrar a importância do processo de recrutamento em termos de gestão de recursos humanos. Assim, a empresa que constitui o seu *pool* permanente, recrutando anualmente um certo número de pessoas que seguem um percurso de integração padrão, implementa apenas as operações 1 a 2 e 8 a 15. Entretanto, parece muito relevante cada uma dessas etapas desenvolvidas por Peretti (2009) para mostrar como o processo de recrutamento evolui em termos de gestão de Recursos Humanos.

A partir da demonstração da Peretti (2009), pode-se observar três partes importantes no processo de recrutamento. Em particular, a primeira parte é a preparação do recrutamento, uma fase de ação com a busca de candidatos, em seguida, a seleção de candidatos e, finalmente, a recepção e integração do recrutador, a fim de levar ao processo de recrutamento que representa uma força importante para a empresa em termos de Gestão de Recursos.

Hélène de Falco (2016), em seu livro *Mastering Your Recruitments*, pontua que o processo de recrutamento envolve uma série de etapas. É importante respeitar um

cronograma para gerenciar e capitalizar efetivamente as informações coletadas. Começa-se, portanto, com uma visão geral do processo, a fim de identificar: as escolhas a serem feitas em cada etapa e sua importância na confiabilidade da decisão final; as armadilhas mais comuns que estão na raiz da maioria dos erros de recrutamento.

Preencher um cargo é um ato de gestão essencial que, sob uma aparente simplicidade, é o resultado de um processo complexo. O termo processo representa "uma sequência de fenômenos que respondem a um determinado padrão e levam a um determinado resultado". Consiste em uma sequência de peneiras cujas malhas, cada vez mais finas, devem permitir que se traga o candidato mais adequado às suas necessidades. Esse processo é composto por sete etapas e essas constituem uma sequência de decisões dependentes umas das outras. Cada decisão é uma etapa que leva à escolha do candidato que será selecionado. É a relevância de critérios de seleção para cada etapa e a confiabilidade das informações nas quais se baseia o recrutador que determinam a qualidade de sua decisão final⁶.

De fato, um anúncio só pode ser validamente escrito se se souber precisamente o conteúdo do cargo e seu perfil; uma entrevista só pode ser conduzida efetivamente se a pré-seleção e a análise do arquivo de candidatura tiverem sido bem feitas, e assim por diante. Nesse sentido, reforça-se a reflexão de Hélène de Falco (2016) sobre o processo de recrutamento, que é um elemento-chave na gestão de RH.

2.4- Seleção de pessoas

Quando se pensa em seleção, seja nos moldes tradicionais ou no modelo de seleção por competências, é necessário entender que um processo dessa natureza inclui um procedimento de comparação e uma tomada de decisão. Desde a fase do recrutamento, já se comparam os dados de currículo apresentados pelos candidatos e se decide quais são aqueles que possuem o mínimo necessário para seguirem adiante, em sua expectativa de ingresso na organização que possui a vaga em aberto⁷.

⁶ Falco, H. Capítulo 1. O processo de recrutamento. In: H. de Falco, **dominando seu recrutamento: Encontrando o candidato certo na era digital**. Paris: Dunod.2016. pp.1-6.

⁷ IEDA, Maria.V.C; ANTONIO, E.V.M.P; SUZANA, B.C.S. **Recrutamento e Seleção por Competências**. FGV Management. 2ª edição.2016. P.132.

Segundo Chiavenato (2004), seleção é o processo pelo qual uma organização escolhe uma lista de candidatos, aquele que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições do mercado. Assim, pode-se dizer que a seleção de pessoas nas empresas tem a finalidade de escolher o candidato mais adequado dentre recrutados.

Segundo Moraes (2010), a seleção é a ferramenta que faz a apresentação do colaborador à empresa, mas se bem aplicada funciona como descoberta de talentos. Cabe ao Gestor de Pessoas conhecer e estimular o entrevistado para saber se o mesmo tem potencial ou não, se tem o perfil da empresa ou não.

Então, para escolher os candidatos, as empresas podem utilizar diferentes técnicas, sendo que estas devem ser escolhidas de acordo com a necessidade, bem como da vaga que se pretende preencher na seleção. Podemos dizer que as diferentes maneiras vão permitir diminuir a possibilidade de erro na escolha de candidatos ao longo da seleção. Segundo Silva e Nunes (2002), as técnicas mais utilizadas são: os testes de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidade, entrevista de seleção e as dinâmicas de grupo.

Os testes de conhecimento visam medir o grau de conhecimento, capacitação e habilidade que o candidato adquiriu por meio do estudo, da prática, ou do exercício, prática do trabalho e experiência de vida. Quanto às formas de apresentação, os testes de conhecimentos podem ser: **a)** Escritos (por meio de perguntas e respostas escritas); **b)** Oraís (por meio de perguntas e respostas verbais); **c)** Práticos (por meio de execução de um trabalho). Já os testes psicológicos possibilitam uma avaliação objetiva dos candidatos, colocando-os diante de situações semelhantes para todos em função da padronização das provas, do meio ambiente e do comportamento do selecionador.

Os testes de personalidade, por sua vez, visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos). São genéricos quando revelam os traços gerais de personalidade numa síntese global e são também chamados psicodiagnósticos. São específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, interesses, frustrações, ansiedade, agressividade, nível motivacional, entre outros.

Por fim, a dinâmica de grupo é a atividade que leva o grupo a uma movimentação, a um trabalho em que se percebe, por exemplo, como cada pessoa se comporta em grupo,

como é a comunicação, o nível de iniciativa, a liderança, o processo de pensamento, o nível de frustração ou se aceita bem o fato de não ter sua ideia levada em conta (SILVA; NUNES, 2002). Compreendida a conceituação basilar de seleção de pessoas, é importante se aprofundar na discussão sobre recrutamento *online*.

2.4- Recrutamento Online

A inserção das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NICTs) na sociedade contemporânea, principalmente a partir da década de 1990, tem se caracterizado por um rápido avanço tecnológico. Nesse contexto, a internet desempenha um papel fundamental no mercado de trabalho, permitindo a redução de custos intermediários e economia de tempo, além de contribuir para o aprimoramento da relação entre os candidatos e as empresas. Uma resposta a esse cenário é a implementação e/ou utilização de plataformas de recrutamento online.

O recrutamento *online* consiste na utilização da internet para recolher e gerir candidaturas e, em alguns casos, para pré-selecionar os perfis procurados e acompanhar todo o processo de recrutamento. O recrutamento *online* utiliza sites generalistas institucionais ou privados"⁸ Tudo isto é a dimensão central da internet no processo de recrutamento.

Assim, para facilitar a Gestão de Recursos Humanos, o recrutamento online desenvolve procedimentos relacionados com Sistema de Informação de Gestão de Recursos Humanos para facilitar a gestão online, automatizar respostas, oferecer a possibilidade de testes online, vídeo-recrutamento e muitas outras possibilidades⁹.

Então, para Ferreira (2016), pode ser definido como recrutamento *online* aquele que é realizado por meio de plataformas virtuais, via e-mail, ou desenvolvido por meio de sistemas de comunicação modernos que possibilitam a candidaturas e a triagens de candidatos *online*.

O recrutamento *online* é acima de tudo um novo processo de recrutamento no mundo dos recursos humanos, sobretudo com a evolução da tecnologia. Este é um

⁸ PERETTI, J.M. **Gestão de Recursos Humanos**. Edições Vuibert. 21ª edição. 2016.

⁹ CHLOÉ, GUILLOT SOULEZ. **Gestão de Recursos Humanos**. 18ª Edição. Gualino. Eboué. 2015. P.44-45.

fenômeno que vem sendo desenvolvido há vários anos, com o surgimento das redes sociais. Além disso, em tempos econômicos difíceis, as empresas necessitam ser receptivas às novas tecnologias.

Cabe a empresa publicar ofertas de emprego diretamente. Estes são divulgados no site da empresa apenas internamente para que os funcionários possam se candidatar para uma posição vaga interna e externamente em sites de busca de emprego.

Postar ofertas em sites é a maneira mais fácil para as empresas apresentarem suas vagas e, assim, ter um máximo de inscrições. No entanto, é importante certo grau de vigilância em relação a isso, uma vez que se tem muitas vantagens para as empresas, como o baixo custo de divulgação, a atualização permanente das ofertas ou a transmissão de uma imagem moderna aos jovens licenciados, pois o recrutamento *online* também tem limites.

De fato, uma vez que a internet é acessível a todos, a empresa e, em particular, o departamento de recursos humanos podem ficar sobrecarregados por um número considerável de candidaturas e, assim, perder um candidato interessante devido à falta de tempo para o processamento dessas candidaturas. Se a empresa não tiver um software ou aplicativo que possa processar os dados, pode perder uma quantidade significativa de tempo analisando-os.

O recrutamento tradicional, por sua vez, usa diferentes meios e processos que o tornam demorado e, às vezes, não tão eficaz quanto se poderia esperar. Uma vez que estes processos são normalmente suportados por aplicações informáticas, o conceito de recrutamento *online* visa otimizar o processo ao nível da integração e do intercâmbio de dados para automatizar os processos.

Este novo método usa essencialmente a internet para encontrar, atrair, avaliar, entrevistar e recrutar novos funcionários para uma organização de uma forma mais global, sem fronteiras e praticamente em tempo real.

Como resultado, existem várias maneiras de aplicar o recrutamento *online* em uma empresa:

- ✓ Por meio da criação de uma nova página web ou submenu no site da empresa, onde os candidatos podem inserir seus dados biográficos de forma pré-estruturada, com qualquer informação adicional a ser colocada como anexo. Essa

abordagem facilita para as organizações/empresas visualizar e comparar as características dos candidatos;

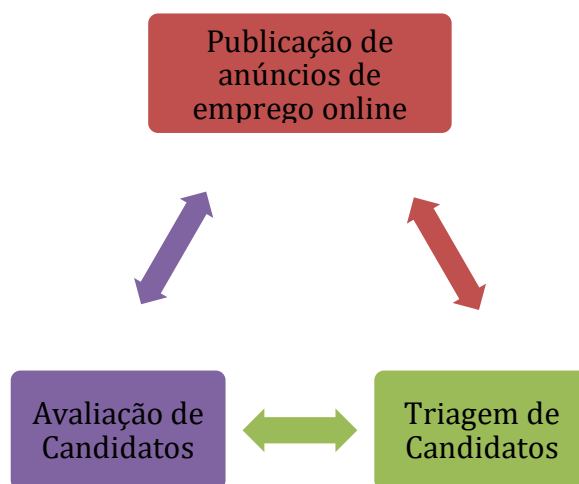
- ✓ Por meio da publicação da oportunidade no site da empresa, onde a resposta deve ser enviada diretamente para a empresa.
- ✓ Por meio da utilização de *websites* criados especificamente para o efeito, onde os candidatos interessados e as empresas com oportunidades abertas podem aceder frequentemente aos mesmos, como www.net-empregos.com e www.monster.com.

Assim, constata-se que nos últimos dez anos, no campo do recrutamento, as novas tecnologias abalaram as empresas, forçando-as a usar novos processos e a mudar suas formas de trabalhar. Experimentando um sucesso considerável, o recrutamento *online* assumiu a mídia tradicional. Dada a extrema importância desse ambiente, pode-se agora falar de uma verdadeira revolução¹⁰. Então, nessa situação, os autores mostram outra forma de recrutar nas empresas, principalmente com a evolução da tecnologia.

2.4.1- Processo de Recrutamento *Online*

Em relação ao processo de recrutamento *online*, nota-se que John Capelli (2001), identifica três etapas fundamentais no recrutamento *online*, a saber: (i) Publicação de Anúncios de emprego *Online*; (ii) Triagem de candidatos e, finalmente (iii) Avaliação de Candidatos, como ilustrado na Figura 3.

Figura 3 - Processo de recrutamento *online*



Fonte: Adaptado de Capelli (2001)

¹⁰ LAURENT, B. JACQUES, D. **e-Recrutamento na era da Web 2.0 e das redes sociais**. Vuibert. 2013.

Essas três etapas formam a base do processo de recrutamento *online* proposto por Capelli (2001) em seu estudo. Elas destacam a importância da utilização da internet para a divulgação de vagas, triagem eficiente de candidatos e avaliação criteriosa para encontrar o melhor ajuste para as posições disponíveis.

2.4.2- Métodos e Técnicas de Recrutamento *Online*

As organizações, pela falta de mão de obra qualificada, precisam recrutar pessoal qualificado. Portanto, na era da tecnologia, as organizações devem recorrer à revolução digital, bem como à globalização, para alcançar uma concorrência feroz no mercado. Com isso em mente, os métodos e técnicas tradicionais de recrutamento foram substituídos por novos métodos vistos com o surgimento da tecnologia e que existe uma infinidade de métodos de recrutamento e novos métodos, incluindo ferramentas e sites de emprego, para citar apenas algumas.

2.4.2.1- Principais Ferramentas utilizadas no recrutamento e seleção *online*

Recrutar de forma online envolve a utilização de ferramentas estratégicas e aplicáveis à realidade das organizações. No Quadro 1, apresenta-se algumas ferramentas utilizadas no processo de recrutamento online.

Quadro 1: Algumas ferramentas para recrutamento e seleção *online*.

Gupy	A empresa usa inteligência artificial para a otimização dos processos seletivos gerenciados por profissionais de RH que usam seu Software. Com ela, essas empresas conseguem abrir vagas, criar etapas de seleção e testes, gerenciar todas as pessoas inscritas, comunicar-se com elas, aprová-las e reprová-las.
Kenoby	Um <i>software</i> de recrutamento e seleção para contratar de forma inteligente com economia de tempo e diminuição de custos. Oferece uma solução inovadora que conta com diversas funcionalidades, dentro de um único portal de vagas, a Kenoby é uma opção para empresas que desejam otimizar seus processos e ainda contar com a ajuda de tecnologia especializada nesse setor.
Sólides	A <i>startup</i> utiliza inteligência de dados, <i>People Analytics</i> e Perfil Comportamental para recrutar, selecionar, desenvolver e reter os profissionais.
Connekt	Essa plataforma usa-se de fundamentos de um processo seletivo: marketing de recrutamento, esteira digital – testes <i>online</i> , entrevista digital, gamificação, inteligência artificial, algoritmos e <i>fit</i> cultural para selecionar os melhores candidatos.

Vagas business for	Essa plataforma proporciona várias soluções para diferentes etapas dos processos de seleção. Encontre rapidamente profissionais qualificados, ganhe tempo sem perder a assertividade, reduza tarefas operacionais, ganhe tempo sem perder a assertividade, otimize a gestão dos seus processos seletivos.
Trampos.com	Essa plataforma faz a conexão dos candidatos com as empresas que anseiam fazer o recrutamento de trabalhadores, com filtragem para salário, experiência e outros critérios.
Relevo	Nos recursos humanos essa é a maior empresa da América Latina, oferecendo uma plataforma para os gestores de RH recrutar e selecionar

Fonte: Adaptado de Andrade *et al.*, (2020)

A utilização das ferramentas apresentadas no Quadro 1 no processo de recrutamento *online* é muito importante e pode facilitar a condução do recrutamento, tornando-o mais fácil para o RH. Ademais, a utilização das ferramentas é mais acessível para tudo nesse processo de recrutamento. Podemos dizer, no entanto, que é muito importante incorporar a utilização dessas plataformas a uma excelente comunicação com os candidatos e ao contínuo acompanhamento.

2.4.2.2- Os principais Sites de Emprego

Depois de apresentar as principais ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção online tem-se os principais sites de Emprego, tanto brasileiros quanto internacionais, disposto no Quadro 2.

Quadro 2: Os principais Sites de Emprego

LinkedIn	A rede social LinkedIn foi oficialmente anunciada em 5 de maio de 2003 nos Estados Unidos. Hoje, é vista como a maior mídia social profissional do mundo. No Brasil, são mais de 43 milhões de usuários (SILVESTRE, 2020).
Catho	A Catho é uma das mais tradicionais e maiores redes de busca de empregos no Brasil, fundada em 2000 com sede em Barueri-SP, atualmente contando com cerca de 1,8 milhão de vagas anualmente publicadas. Ela oferece diversas facilidades, o serviço é pago, havendo também a possibilidade de o candidato usar de forma gratuita durante sete dias, e além de site, também conta com aplicativo que é possível baixar em IOS e Android (COUTINHO, 2021).

Infojobs	Desde o ano de 2007 que o Infojobs existe no Brasil permitindo que candidatos procurem vagas e possam publicar seus currículos de forma gratuita. Os dados permanecem ativos durante tempo ilimitado, oferecendo também serviços pagos, da mesma forma de outros sites, que aumenta a visibilidade do currículo. Podendo ser encontrado também nas lojas de aplicativos do Android e <i>Windows Phone</i> (INFOJOBS, 2021).
Empregos.com	Este é um dos grandes sites brasileiros, sendo usado por mais de 150 mil empresas. Os serviços oferecidos vão desde o site até as plataformas Android e IOS (EMPREGOS, 2021).
Sine	O Site Nacional de Empregos (SINE) é uma plataforma de classificados <i>online</i> de vagas de emprego gratuita existente desde 2000 e que já conta com 1 milhão de vagas anunciadas, que não exige qualquer tipo de assinatura. Estando também entre os maiores sites brasileiros, conta com mais de 1 milhão de vagas publicadas. Além de site, também conta com aplicativo que é possível baixar em Android e IOS (SINE, 2021).
Vagas	Sendo totalmente grátis, o Vagas é baseado em uma ferramenta refletida para a gestão de recrutamento e seleção, assegurando ao candidato achar as vagas que mais combinam com seu perfil (COUTINHO, 2021).
Indeed	O Indeed é uma ferramenta que busca vagas para o perfil solicitado em vários sites de emprego, sendo assim, um agregador de vagas. Além disso, é totalmente gratuito para os candidatos (COUTINHO, 2021).

Fonte: Adaptado de Prado (2021).

Esse quadro permite ter uma ideia sobre os principais sites de emprego utilizados no processo de recrutamento *online* do Brasil e internacionais também. Os sites de emprego facilitam o recrutamento, pois tornam o processo mais ágil e otimizado em face das tecnologias.

2.4.3- Recrutamento na era da WEB 2.0

Por um lado, o candidato, em que o nível de informação que lhe é disponibilizado é colossal, permitindo-lhe preparar-se de forma eficaz. Por outro lado, o recrutador, que usa a sistemática do HRIS com a integração de redes sociais generalistas (Facebook e Google por exemplo), profissionais (como o LinkedIn), além do aparecimento de sites institucionalizando a cooptação ou a exploração de jogos sérios. Permitindo que os

recrutadores desenvolvam interatividade e proatividade, atraiam candidatos e dialoguem com eles¹¹.

Em síntese, a WEB 2.0 amplifica o impacto social do recrutamento com a sua rapidez, massificação e percepção da marca empregadora, todas as fases do processo de recrutamento beneficiam do contributo da WEB 2.0. ¹² Assim, podemos dizer que a Web 2.0 chegou num momento de revolucionar a forma de proceder ao processo de recrutamento em termos de Recursos Humanos.

2.4.4- Vantagens e Desvantagens do Recrutamento e Seleção Online

De acordo com Bartram (2006), Tong e Silvanand (2004) citado por Verhoeven e Williams (2008), com a utilização da internet para o recrutamento e para a seleção em vez de métodos tradicionais, os empregadores e os candidatos experienciam vantagens e desvantagens. No Quadro 3, tem-se um conjunto de vantagens e desvantagens do recrutamento online.

¹¹ LAURENT, B. JACQUES, D. **e-Recrutamento no era da Web 2.0 e das redes sociais**. Vuibert. 2013.

¹² PERETTI, J.M. **Gestão de Recursos Humanos**. 21ª edição, 2016. p 68.

Quadro 3: Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Online

Vantagens	Desvantagens
✓ Acesso rápido e fácil ao conhecimento. ✓ Inovação. ✓ Informação aprofundada sobre os candidatos. ✓ Global e diversificação de perfis (os candidatos podem vir de qualquer lugar do mundo). ✓ Comunicação direta sem intermediários. ✓ Tecnologia fácil e simples. ✓ Redes sociais como ferramenta essencial do Recrutamento. ✓ Pesquisas mais específicas. ✓ Quebra da barreira geográfica. ✓ Velocidade e proximidade. ✓ Facilidade e acessibilidade. ✓ Custos reduzidos. ✓ Estimula a criatividade a partir da perspectiva de novas ideias/metodologias para garantir uma seleção eficaz. ✓ Capacidade de entrevistar mais candidatos, garantindo assim uma maior proporcionalidade às candidaturas.	✓ Concorrência global. ✓ Dificuldade em medir a eficácia. ✓ Custos descontrolados. ✓ Impessoalidade porque não é possível ter uma visão 3D de candidatos e recrutadores. ✓ Limitações em termos de atividades no processo de seleção (<i>role-playing</i>, jogos). ✓ Dificuldade em interpretar a linguagem não-verbal. ✓ Questões técnicas e desigualdade no acesso e/ou uso de ferramentas <i>online</i>. ✓ Possíveis limitações da Internet ✓ Probabilidade de currículos desatualizados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023) sobre vantagens e desvantagens do recrutamento online.

Para além do descrito no Quadro 3, que apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento *online*, pode-se dizer que na sequência da popularidade da internet como método de recrutamento, as empresas também têm investido no Recrutamento *Web* para Pessoas com Deficiência.

O recrutamento *online* envolve o uso da tecnologia *online* para atrair candidatos e fornecer informações sobre o trabalho (KAPSE, PATIL E PATIL, 2012). Para esses autores, as vantagens de sua utilização pela empresa são: o alcance de um público mais amplo, maior chance de encontrar candidatos de forma mais rápida e eficiente, economia de tempo e custos, melhor adequação dos trabalhadores aos cargos vagos e mais oportunidades para as pequenas empresas encontrarem candidatos qualificados que correspondam ao perfil traçado para o cargo.

CAPÍTULO 3- PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a coleta de dados, de acordo com o estudo que se realizou.

3.1- Caracterização da pesquisa

Do ponto de vista metodológico, o estudo se classifica como qualitativo-descriptivo porque analisa e descreve a percepção dos gestores nas empresas sobre a questão do Recrutamento Online. Ainda, a pesquisa descritiva fornece informações que poderiam ser a base para futuras pesquisas explicativas posteriormente (DESLAURIERS; KÉRISIT, 2010).

O método utilizado na pesquisa é de suma importância, pois é ele que define o caminho para chegar ao conhecimento científico que é construído por meio da investigação e resolução de problemas.

A seguir, são apresentados os tópicos desta metodologia, com detalhe para os seguintes pontos da investigação: **(i)** Seleção dos sujeitos e empresas da investigação **(ii)** Procedimentos Técnicos **(iii)** Instrumentos **(iv)** Técnica da Coleta dos dados **(v)** Análise e discussão dos dados.

3.2- Procedimentos Técnicos

De acordo com a pesquisa bibliográfica efetuada no âmbito do presente estudo, tornou-se fundamental designar um instrumento ajustado ao tema tratado. Após a seleção do instrumento que permitisse avaliar o objetivo de estudo, foi efetuada a coleta de dados.

Numa primeira instância, foi elaborada uma base de dados de organização em Lavras que tem como uma das principais atividades o recrutamento e seleção *online*, a partir de informações disponíveis na internet. A base de dados inicial foi constituída por 20 organizações contactadas, 10 organizações demonstraram interesse no estudo e 4 aceitaram participar da pesquisa.

3.3-Instrumento

De forma a alcançar os objetivos propostos, recorreu-se ao método de investigação qualitativa e, por essa razão, o instrumento utilizado para a coleta de dados envolveu um roteiro de entrevista, disponível no Apêndice A. O questionário foi construído especificamente para este estudo e encontra-se dividido em 3 partes, sendo composto por um total de 19 itens. A primeira parte diz respeito à caracterização da organização e do seu processo de recrutamento. Esta parte é composta por 8 questões e pretende-se, essencialmente, obter dados sobre as empresas em estudo e sobre o seu processo de recrutamento (Questões 1-8 no questionário).

A segunda parte é referente ao processo de recrutamento e seleção *online* de cada uma das empresas. Esta seção do questionário é composta por 6 questões e destina-se à obtenção de dados sobre a percepção do representante das empresas acerca do recrutamento *online* (Questões 9-14 no questionário).

A terceira parte, corresponde às principais vantagens e desvantagens do recrutamento *online* nas empresas (Questões 15-19 no questionário).

3.4- Técnicas de Coleta de Dados

Para esta etapa, precisei utilizar um guia de entrevistas e todas foram conduzidas online, principalmente por meio do Google Meet. Além disso, foi necessário gravar as conversas e posteriormente transcrever tudo o que foi registrado. Estas entrevistas aconteceram principalmente nos meses de abril, maio e setembro de 2023.

3.5-Análise e Discussão dos Dados

Após a realização das entrevistas, procedeu-se à transcrição das mesmas. Estas não vão constar em anexo para garantir a confidencialidade de tratamento dos dados, tanto do entrevistado, como da empresa.

Após a etapa de coleta, iniciou-se o processo de organização do material. Como as respostas já estavam em formato digital, seguiu-se para a padronização dos textos. . Para isso, utilizou-se o **Microsoft Office Excel 2019** para fazer a análise dos dados. As questões e suas respectivas respostas que emergiram após a primeira entrevista foram

colocadas sob questões mais definidas. Os arquivos finais contêm as perguntas e suas respostas.

Posteriormente, para uma melhor compreensão dos dados, classificaram-se as diversas perguntas do roteiro da entrevista em cinco grupos, para facilitar a análise de resultados univariados, que foram nomeados da seguinte maneira:

1. Etapas do Processo de Recrutamento e Seleção— que tem como objetivo perceber quais eram as diversas fases que compunham o processo de recrutamento nas empresas.
2. Eficácia do Processo *online* – essas perguntas serviram para compreender se as empresas, ao adotarem o processo de recrutamento *online*, conseguiram cumprir com os objetivos iniciais e se obtiveram sucesso na execução do mesmo;
3. Melhorias no Processo *Online* da Empresa – pretendeu-se que os entrevistados enumeraram algumas vantagens e desvantagens que considerassem relevantes, assim como sugerissem algumas alterações e/ou melhorias que considerassem relevantes, para o processo *online* na empresa;
4. Experiência do Candidato – nesse caso, as perguntas focaram-se apenas na experiência do candidato que foi submetido ao processo *online* e tentou-se compreender se esta ficou afetada, em algum momento pela ausência de contato presencial com os recrutadores;

CAPÍTULO 4- ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após conduzir entrevistas com os gestores de recursos humanos encarregados do processo de recrutamento, foi possível obter informações que possibilitaram a compreensão do atual fenômeno de recrutamento *online*. A maioria dos gestores consultados confirmou que utiliza esse método para encontrar candidatos para as posições disponíveis, destacando a sua eficácia e eficiência.

Esse método de recrutamento é relativamente novo, com a maioria dos gestores de recursos humanos começando a utilizá-lo a partir de 2006. No entanto, o seu uso mais difundido pelas empresas começou a crescer a partir de 2009.

Neste presente capítulo apresenta-se os principais resultados em função das categorias, bem como as unidades de contexto expressas em percentagens totais por categoria, que correspondem às respostas dadas na categoria, em função das subcategorias existentes.

4.1- Caracterização Sociodemográfica

A caracterização sociodemográfica foi realizada para apresentar as principais caracterizações sobre a pessoa entrevistada, e encontra-se descrita no Quadro 4

Quadro 4- Perfil dos Respondentes

Sexo	Idade	Nível de educação	Carga Ocupada
Feminino	31 a 40 anos	Graduação	Responsável de RH
Feminino	31 a 40 anos	Pós-graduação	Coordenador de RH
Feminino	31 a 40 anos	Pós-graduação	Coordenador de RH
Feminino	41 e mais	Pós-graduação	Outros

Fonte: Dados da pesquisa 2023

4.2- O processo de recrutamento e seleção *online* nas organizações

Sobre porque utiliza o recrutamento online nas organizações, os respondentes emitem as suas percepções sobre isso. Uma delas respondeu que a utilização do recrutamento *online* facilita o fluxo da divulgação da vaga, como se percebe no trecho:

Eu posso te dizer que a primeira opção de usar é uma questão estratégica de logística e demanda, não é nem custo benefício, e sim de benefício e tempo de estratégia que a gente tem dentro do RH para atender a demanda. E depois da pandemia a gente acabou que quase foi 100% em determinado momento, por conta do protocolo de saúde e segurança - (E1).

De mesmo modo, outras duas respondentes indicaram que o recrutamento online facilita e elimina as fronteiras.

“ Bom, a questão de acessibilidade, é fácil né, não tem fronteiras, isso é uma coisa muito interessante para nós porque hoje se você faz o recrutamento somente presencial você coloca limites né, a dificuldade de deslocamento de uma pessoa interessada que não mora na mesma cidade, que mora longe, às vezes até mesmo dentro da própria cidade, mas tem a dificuldade de se deslocar, então para o RH, o recrutamento online ele traz facilidade e elimina fronteiras, mais ágil no nosso entendimento “.- (E2)

“Eu acho que o mundo virtual cada vez mais está apoiando o mundo real e é uma tendência e ele aproxima, ele faz os processos serem mais rápidos. Eu consigo alcançar candidatos que não estão próximos a ele e consigo ter com eles um contato bem próximo do que seria um contato real para as fases de entrevista individual. Nas fases que a gente entende que é dinâmica de grupo, ela é importante. Aí a gente não faz isso online, a gente faz presencial “. - (E4)

E uma delas, respondeu que a utilização do recrutamento *online* nas organizações é uma questão estratégica de logística e demanda e também facilita a divulgação da vaga.

“Então, hoje a gente tem uma percepção aí ao longo da história do RH que a tecnologia chegou às vezes um pouco mais tarde para a área de Gestão de Pessoas na minha opinião “. - (E3)

A partir das respostas das entrevistadas, pode-se perceber que para dizer que o recrutamento *online* contribui na modernização da área de recursos humanos porque os profissionais responderam que isso facilita e elimina as fronteiras, permitindo flexibilidade e facilidades e menores custos com internet.

No que diz respeito à percepção dos respondentes sobre o uso do recrutamento *online* pelas organizações, cada uma das entrevistadas tem uma experiência diferente nesse aspecto. Uma delas **(E4)** está familiarizada com esse método desde 2003, a outra **(E2)** desde 2009, a terceira **(E3)** desde 2012 e a última **(E1)** desde 2019.

Também é notável que a adoção do processo de recrutamento *online* pelas organizações começou a ganhar destaque a partir de 2009 e, mais significativamente, a partir de 2019, especialmente com o advento da pandemia de COVID-19. No entanto, é importante mencionar que algumas empresas tiveram que fazer tentativas de implementação desse modelo de recrutamento, mostrando que a transição para o recrutamento *online* pode ser um processo desafiador para algumas organizações.

Pode-se dizer que dentre as quatro respondentes, duas responderam que as empresas utilizam o software *Solides* como canais de recrutamento, mesmo que algumas vezes as empresas estejam utilizando outros como Kenoby, Zoom e Google Meet.

“O software, ele, na verdade, a gente utiliza dois, um a gente pode chamar até de gratuito de um parceiro na internet e outro de outro parceiro, um fornecedor é o Solides que a gente utiliza, e as nossas ferramentas internas que são essas mesmas né, o Zoom ou Google Meet que a gente utiliza para fazer a entrevista “. - (E 1)

“Hoje na empresa atual que estou a gente utiliza a Solidez, e a minha experiência na empresa anterior foi a Gupy, eu queria colocar algumas questões sobre os benefícios de a gente estruturar bem né, o processo de recrutamento e seleção, além da gente ter a redução de custo eu entendo que a gente consegue fortalecer muito ali a estratégia do nosso negócio “. - (E3)

Assinala-se também que uma delas respondeu que a empresa usa mais o canal Vagas.com, embora às vezes se use o Gupy, mas o principal canal de recrutamento é Vagas.com.

“ Hoje nós temos o Vagas.com, mas nós já fizemos nos últimos dois anos muitas pesquisas de novos softwares né, porque principalmente com a pandemia houve uma rápida evolução dessas ferramentas, então hoje mais inteligência artificial, mais plataformas de entrevista e vídeo, mais facilidade aí mesmo e gerenciamento para o processo de R&S, mas nós atualmente utilizamos o Vagas.com, mas nós analisamos muito e fizemos demonstração por exemplo, com a Gupy, que é uma das mais famosas aí no ramo, tem a Gupy “. - (E2)

A outra entrevistada informou que a organização em que ela atua utiliza o Adler como tipo de software de computador no recrutamento *online*.

“Hoje a gente tem uma plataforma que a gente usa para as pessoas enviarem seus currículos. Ela chama Adler e a Adler também disponibiliza alguns testes e alguns inventários comportamentais. E a gente usa essa plataforma “. - (E4)

Constata-se também que as entrevistadas não mencionam outros softwares utilizados no processo de recrutamento online nas organizações. Para outras ferramentas utilizadas como Kenoby, Zoom e Google Meet,

Então, considerando esses conjuntos de *softwares* que as empresas têm usado, pode-se dizer que a internet tem um impacto direto no processo de recrutamento, porque todos esses são *softwares* via internet. Dentre os softwares utilizados dentro desse modelo do recrutamento, o **Solides** foi o mais utilizado, mas acompanhando também outras ferramentas como **Kenoby, Zoom, Google Meet & Adler**.

A partir das respostas das respondentes, um alinhamento com Ferreira (2016) que define que o conceito de recrutamento online é realizado por meio de plataformas virtuais, e-mail. No caso da pesquisa, o recrutamento online ocorre mediante um conjunto de plataformas, tais como: Solides, Gupy, Google Meet, Zoom, Kenoby, Vagas.com e Adler.

Também deve ser mencionado que essas plataformas relatadas pelas profissionais mostram seus envolvimento no processo de recrutamento online desenvolvido por Cappelli (2001). Essas plataformas podem ser usadas para publicar anúncios de emprego, como o Vagas.com. Para a triagem de candidatos, utiliza-se softwares como o Gupy, e, finalmente, na avaliação de candidatos, outros como o Zoom, para citar apenas alguns exemplos.

4.3- Vantagens do Recrutamento Online

Este ponto apresenta um conjunto de questões sobre as vantagens e desvantagens do recrutamento *online*.

Sobre as vantagens em si do recrutamento *online*, as entrevistadas dão as suas percepções sobre isso e que a partir dessa informação constata-se que o recrutamento *online* traz um processo mais ágil, mais acessível; favorece a flexibilização, tempo, custo; permite uma questão de educação de tempo, uma agilidade no processo seletivo a uma questão devolutiva.

“Então falando na questão da flexibilização, na questão do tempo, para a empresa a mais perfis de candidatos e a questão do custo né, que querendo ou não a gente conseguiu otimizar os custos do processo né, mais acho que esses são os principais benefícios “. - (E1)

“Então é mais ou menos isso que eu já tinha dito, né, a questão da redução do tempo, a agilidade no processo seletivo. Então... uma outra questão que vejo é que quando a gente tem um fluxo muito grande aí de candidatura, é no manual, a questão da devolutiva, no meu ponto de vista no online a gente consegue mesmo que o envio em massa o candidato não deixa de ter uma devolutiva do processo, o que na minha opinião é muito importante.” - (E3)

“Traz um processo mais ágil, um processo mais acessível, então por exemplo, eu estou aqui na cidade de Perdões- Lavras, eu preciso entrevistar um candidato da cidade de Passos, existe um custo muito grande para um candidato se deslocar para participar de uma seleção ou de encaminhar esse currículo para nós, então nós eliminamos esse custo com o recrutamento online, nós chegamos mais longe e atraímos mais pessoas através disso “. - (E2)

Ao considerar o período de tempo em que as empresas vêm utilizando o recrutamento *online*, pode-se obter *insights* valiosos para avaliar potenciais vantagens. O tempo de implementação desse método pode ser determinante para identificar seus benefícios.

Com base nas informações fornecidas pelos colaboradores, observa-se que essas empresas adotam o recrutamento *online* há pelo menos cinco anos ou mais. Isso sugere que, se essas organizações continuarem a empregar esse método há tanto tempo, é provável que estejam colhendo benefícios significativos para os Recursos Humanos.

Quanto às vantagens do recrutamento online, as respostas das entrevistadas se alinham com a tabela apresentada por Gomes (2011), que lista um conjunto de benefícios desse método. No entanto, é interessante notar que as respostas também acrescentam outras vantagens à lista.

Sobre a percepção das respondentes acerca dos principais impactos de recrutamento *online* no gerenciamento de Recursos Humanos nas organizações, pode-se dizer que dentre as quatro que responderam às perguntas, todas mostram que isso tem uma forte influência nas organizações e relatam também os principais impactos.

“Acho que assim no gerenciamento do setor eu acho que ele trouxe para nós assim, uma maior demanda de se capacitar de conhecer melhor as novas ferramentas as novas técnicas, porque como a gente já utilizava ela não foi tão uma quebra de paradigma quando veio a

pandemia né? Isso para nós já era algo que a gente já fazia, só que com a pandemia só acelerou, e aí não era um diferencial mais né era uma necessidade “. (E1)

“ Então, hoje assim, acabou que o número de candidatos aumenta com o recrutamento online, então isso é um ponto positivo, um segundo ponto, eu não diria que é um ponto negativo, que aí a tecnologia nos ajuda, é controlar e gerenciar esse volume, então os softwares têm sido contratados, a gente tem visto movimento de várias empresas para terem o software de qualidade que gerenciam melhor tudo que chega em formato online, porque chega muita coisa, não adianta nada chegar um volume imenso de currículos e se o gerenciamento não é legal, porque se não é legal, deixamos de incluir um currículo em potencial, algum candidato tenha aderência à vaga, assim o ponto positivo é a acessibilidade, facilidade aí de se chegar nas organizações “. - (E2)

“A única coisa que eu acho é que nem todas as empresas, como por exemplo, a empresa anterior que eu atuava eram 6 mil colaboradores, então o investimento para eles financeiro era mais fácil de conseguir, hoje eu estou em uma empresa menor, mas eles também não estão deixando de investir, eu acho que uma questão negativa é só se a empresa dispõe né, desse orçamento, porque não é um custo acessível, ainda tem um custo alto né? Porque a gente depende de terceirizar essas plataformas né, para nos auxiliarem no recrutamento “. - (E3)

“Hoje, você como, bom, pensando que o mundo é globalizado, quando eu tenho a ferramenta online, eu consigo conversar com pessoas de vários lugares, então a minha chance de ter um match com uma pessoa, de ter um feed de cultura geral e cultural, grande é mais fácil, tem uma mostra maior. “. - (E4)

Por meio dessa partilha de informação pelos respondentes ficou claro que se pode dizer que junto dos impactos de recrutamento *online* no Recursos Humanos tudo constitui a modernização de recursos humanos. Porque o processo de recrutamento oferece aos responsáveis de recursos humanos muitas vantagens e cada uma das vantagens tem muitos impactos dentro o funcionamento de recursos humanos nas empresas.

Pode-se dizer que as respondentes listaram todo um conjunto de pistas para mostrar como o recrutamento *online* contribui para o bom funcionamento dos Recursos Humanos nas empresas.

Uma delas respondeu que o recrutamento *online* contribui com maiores possibilidades de planejamento, além de permitir conhecer melhor o candidato e reduzir o tempo médio de fechamento da vaga.

“Ele contribui porque ele faz com que a gente encontre candidatos que presencialmente talvez não fosse possível ele contribuir, porque ele é ágil, além

de me poupar tempo, porque as entrevistas, quando você está fazendo uma entrevista de mapeamento inicial, que é só para conhecer algumas características do profissional, você consegue acessar mais rápido esses candidatos online “. - (E4)

Também, uma das entrevistadas respondeu que isso ajuda no desenvolvimento, seja dos profissionais que trabalham, seja na atualização mesmo para melhorar os processos.

“É, eu acho que para o RH eu acho que o grande benefício que trouxe para nós foi realmente ajudar no desenvolvimento, seja dos profissionais que trabalham sejam na atualização mesmo, ou se a gente já entendeu nossos processos e aí introduz aquilo que a gente acha que está bom e viu um ponto de melhoria e a gente acabou alterando, eu acho que foi esses dois pontos “. - (E1)

E por fim, uma delas respondeu que isso contribui para o recrutamento *online* pela facilidade de comunicação com os candidatos e agilidade no processo mais organizado ao nível dos Recursos Humanos.

Ao procurar avaliar como os colaboradores percebem a contribuição do recrutamento *online* para o gerenciamento dos Recursos Humanos nas empresas, percebeu-se que, fica evidente que o recrutamento *online* desempenha um papel significativo no gerenciamento dos Recursos Humanos. Elas ressaltam que esse método proporciona uma ampla abrangência de candidatos em alguns casos, tornando o processo seletivo mais organizado e eficiente. Além disso, observa-se um aumento nos resultados positivos para o departamento de Recursos Humanos. Por fim, a utilização de ferramentas atuais contribui para o desenvolvimento contínuo do setor.

Além disso, elas mencionam que a comunicação entre os membros da equipe de Recursos Humanos e a empresa é bastante ativa, resultando em um ambiente de colaboração e troca de ideias. Essa interação é fundamental para o sucesso do processo de recrutamento *online* e para o gerenciamento eficaz dos Recursos Humanos.

“Acho que está um pouco parecido, mas eu acho que contribui justamente para isso, para desenvolver o próprio setor com as ferramentas atuais com as melhores práticas, e um diferencial que a gente sempre fala, não sei se é porque a gente trabalha nele, é a área de RH se conversa muito, falando entre empresa, a gente se ajuda a gente troca ideia, esse ponto foi muito bom né foi mais também um motivo já que a gente teve que se adaptar aí a essas novas modalidades mais do que nunca “. - (E1)

“Assim, em uma escala eu acho que são os principais pontos dentro de um departamento de gestão de pessoas tá, então assim o impacto é muito grande,

quanto mais organizado for e de forma mais otimizada o processo seletivo, maior resultado tem o departamento de recursos humanos e para a empresa “. - (E2)

“Acho que é muito isso, né, a gente consegue ter as vezes uma abrangência maior de candidatos, porque hoje o universo online ele me permite a me chegar pessoas que vão visualizar minhas vagas no exterior inclusive, né, diferentemente daquele processo antigo que a gente utilizava rádio, carro de som na rua, colar os carazinhos, apesar que para os cargos operacionais ainda faz se necessário essa técnica, então ele possibilita da gente conseguir né, abranger um público maior “. - (E3)

“É bem parecida com a resposta que eu já dei ao recrutamento online. Quando ele aumenta sua amostra, ele aumenta sua chance de acerto.” - (E4)

Com relação às várias vantagens do recrutamento *online*, pode-se dizer que esse modelo oferece acesso rápido e fácil ao conhecimento e à inovação, para citar apenas algumas. Assim, as várias respostas das entrevistadas mostram que isso contribui muito para a gestão de recursos humanos, pois permite que os gerentes de recursos humanos reduzam os custos e muitos outros benefícios relacionados ao processo. O recrutamento online aquele que é realizado por meio de plataformas virtuais, via e-mail, ou desenvolvido através de sistemas de comunicação modernos que possibilitam a candidaturas e a triagens de candidatos online (FERREIRA (2016))”.

O recrutamento online é um processo de recrutamento e seleção de candidatos que ocorre total ou parcialmente na Internet. Tornou-se uma prática comum nas empresas modernas devido a vários benefícios.

- ✓ Do ponto de vista da agilidade, o recrutamento online é mais rápido e eficiente, pois a maioria das etapas pode ser realizada remotamente.
- ✓ Em termos de eficácia, permite às empresas alcançar um maior número de candidatos, aumentando as chances de encontrar o candidato ideal.
- ✓ Além disso, pode reduzir os custos da empresa, eliminando a necessidade de entrevistas e testes presenciais.

Em resumo, o recrutamento online contribui para a modernização dos recursos humanos, tornando as empresas mais ágeis, eficientes, e econômicas no processo de recrutamento.

CAPÍTULO V – CONCLUSÕES

5.1- Conclusão Geral

O presente estudo teve como principal objetivo analisar a percepção dos gestores de Recursos Humanos no processo de recrutamento e seleção, mais precisamente o processo de recrutamento online, nomeadamente compreender a percepção dos colaboradores, de uma forma geral, bem como específica de cada uma das realidades das organizações onde estes se inserem.

Por meio de um guia de entrevista, foram entrevistados 4 respondentes que realizam processos de recrutamento *online* nas empresas em Lavras, onde exercem a sua atividade.

O recrutamento *online* desempenha um papel central na modernização dos recursos humanos. Ele oferece uma abordagem mais eficaz e eficiente para identificar, avaliar e selecionar talentos.

Graças às plataformas dedicadas e às ferramentas de análise avançadas, os recrutadores podem se concentrar em um grupo de candidatos mais amplo e diversificado. Além disso, as entrevistas virtuais permitem processos mais rápidos e flexíveis, eliminando as restrições associadas a viagens.

No entanto, é essencial observar que o recrutamento *online* também exige adaptação e evolução constantes para permanecer relevante. Os profissionais de RH precisam se manter a par das últimas tendências tecnológicas, dos métodos de avaliação *online* e das práticas recomendadas em termos de inclusão e diversidade.

Em resumo, o recrutamento *online* tornou-se um pilar essencial da modernização dos recursos humanos, oferecendo benefícios tangíveis em termos de eficiência e acessibilidade, ao mesmo tempo em que exige agilidade e atualização regular para acompanhar a evolução digital.

No entanto, é importante lembrar que a tecnologia nunca substituirá completamente a importância do toque humano no processo de seleção. As habilidades

interpessoais e a capacidade de avaliação dos recrutadores ainda são cruciais para encontrar o candidato certo para uma vaga.

Portanto, a integração harmoniosa entre a tecnologia e o julgamento humano continuará a ser um elemento chave no recrutamento *online*.

5.2- Principais contribuições da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em um momento em que a questão da tecnologia está em pleno andamento em todo o mundo e as empresas, para se manterem competitivas no mercado de trabalho, estão procurando candidatos que tenham potencial para usar a internet. Portanto, este trabalho fará uma contribuição, principalmente ao destacar as diferentes vantagens que as empresas podem trazer para o processo de recrutamento. Esta pesquisa também contribuirá para a eficiência dos recursos humanos, graças às pessoas qualificadas que os gerentes de recursos recrutam. Além disso, em termos acadêmicos, esta pesquisa servirá de base para uma pesquisa muito mais aprofundada sobre a questão do recrutamento *online*.

Por fim, esta pesquisa contribuirá para o desenvolvimento e para uma gestão muito mais eficaz dos recursos humanos nas empresas de Lavras.

5.3- Limitações

As limitações fundamentais que de alguma maneira possam servir como redutoras dos resultados, são seguintes:

- ✓ Considera-se limitação desta pesquisa, a existência de uma bibliografia reduzida para dar respostas aos vários subtemas apresentados nesta pesquisa.
- ✓ Ainda há que considerar outro dado importante que constitui limitações neste trabalho, o fato de não conhecer as principais empresas em Lavras, as diferentes empresas que utilizam o recrutamento online, mais precisamente as principais empresas chaves e por fim, o fato do pesquisador ser estrangeiro e enfrentar a barreira linguística.

5.4- Recomendações

Considerando que, atualmente, a questão do aumento do poder e do uso intenso da internet no mundo, as recomendações se concentram especialmente na importância da internet nos negócios. Todas as recomendações são as seguintes:

- a) As empresas devem se concentrar muito mais na integração de um sistema muito mais forte dentro das empresas.
- b) As vagas de recrutamento devem ser anunciadas em quadros de empregos e todos os processos de recrutamento devem ser realizados usando ferramentas tecnológicas compatíveis
- c) Após a divulgação, o gerente de recursos humanos deve realizar uma entrevista preliminar para conhecer melhor o candidato, principalmente em termos de sua capacidade de usar a internet.

5.5- Sugestões e orientações para futuras investigações

Durante o desenvolvimento desta pesquisa científica, foram coletados dados cruciais de estudos relacionados ao tema por meio de revisões bibliográficas e análises de estudos de caso. Em termos acadêmicos e organizacionais, seria relevante considerar a administração deste questionário em futuras investigações em outras organizações.

Pode-se dizer também que essa pesquisa possibilitará às empresas entrevistadas em Lavras a expandirem seu conhecimento nessa área, com o objetivo de aprimorar a qualidade dos serviços de recrutamento. Além disso, servirá como um recurso acessível e disponível a qualquer momento para empresas que buscam aprimorar os serviços oferecidos ao público brasileiro.

Quanto à perspectiva futura, é provável que o recrutamento *online* continue a evoluir. A inteligência artificial e a automação desempenharão papéis mais significativos na triagem inicial de candidatos. Plataformas de recrutamento podem se tornar mais personalizadas e integradas, proporcionando uma experiência mais eficiente tanto para recrutadores quanto para candidatos. Além disso, a análise de dados e o uso de algoritmos de correspondência podem se aprimorar, ajudando a encontrar os candidatos ideais de forma mais precisa.

Em conclusão, é crucial compreender que:

- ✓ O recrutamento e a seleção de profissionais são estratégicos;
- ✓ Essa responsabilidade deve ser atribuída ao departamento de recursos humanos, que precisa estar devidamente preparado para enfrentar esse desafio;
- ✓ O recrutamento e seleção de pessoas envolvem uma metodologia específica e não devem ser tratados como um evento isolado, subjetivo ou de pouca importância.

Dado que não há pesquisa científica definitiva disponível e considerando as diversas limitações enfrentadas durante a realização deste trabalho, acredita-se que ainda há muito a ser explorado em relação a este objeto de estudo. Portanto, recomenda-se aos futuros pesquisadores que aprofundem nesse tema, visando potencialmente revolucionar a eficiência dos recursos humanos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, H. **Manual de Gestão de Recursos Humanos: da teoria à prática**; (2ª ed.). Sílabas & Desafios, Unipessoal Lda. 324 páginas. 2014.

ANDRADE, G. et al. **Como funciona o recrutamento e processo seletivo online**. Disponível em: <https://digilandia.io/transformacaodigital/recrutamento-e-processo-seletivo-online/>. 2020.

ARAÚJO, M. **Como implementar o recrutamento e seleção online para se destacar no contexto atual?** Disponível em: <https://www.eboxdigital.com.br/blog/como-implementar-o-recrutamento-e-selecaoonline-para-se-destacar-no-contexto-atual>.

BERKSHIRE, J. C. **Social Network Recruiting**. HR Magazine. 2005. 50: p.95- 99.

BILHIM, João. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Lisboa: ISCSP. 2007.

BILLAUDEAU, V. em colaboração com a DIOT e a TRENVOUEZ. **Recrutamento: Quais são as práticas atuais?** 2012.p.142.

BRAGA, M. **A tecnologia a favor dos processos de recrutamento**. Disponível em <https://www.reachr.com.br/blog/a-tecnologia-a-favor-dos-processos-derecrutamento/>. 2017.

CALHEIROS, A. **Recrutamento e Seleção: Teoria à Prática**; (1ª ed.). Lisboa: Campenhoudt, L. V., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). Manual de investigação em ciências sociais; (5ª ed.). Lisboa: Gradiva. 2019.p.108.

CÂMARA, P. B., GUERRA, P. B., & RODRIGUES, J. V. **Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**; (7ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.2016.

CAPPELLI, P. **Making the Most of On-Line Recruiting: The war for talent has moved to the Internet. You'd better have a battle plan**. Harvard Business Review,79: 2001. p.139-146.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.

CHLOÉ, Guillot Soulez. **La Gestion des ressources humaines**. 18ª edição. Gualino. Eboué. 2015.p.276.

COUTINHO, K. et al., **Melhores sites de emprego e suas principais vantagens**. [S. l.]. 1 jan. 2021.

DE FALCO, H. **Dominando seus recrutamentos -7 passos fundamentais para fazer a escolha certa**. Dunod Editions. 4ª Edições. 2016.p.206.

DHAMIJA, P. **e-Recruitment: a roadmap towards e-human resource management**. Journal of Arts, Science & Commerce, 3(3). 2012. P.33–39.

FERREIRA, Olimpio Luís Malojo. **Plataforma de e-Recrutamento-Novas estratégias para o recrutamento online**. 2016.

FOMBONNE, J. **Recursos humanos**. Edições da Organização. Em 2000.

FURTADO, Marcelo. **Tipos de recrutamento e seleção: conheça os 5 principais.** 2019. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamentoe-selecao/>.

GASPAR, D. J. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências.** Rio Claro: UNESP. 2016.

GASPAR, Denis Juliano. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências.** São Paulo: Rio Claro. 2016.

HILL, M. & HILL, A. **Investigação por questionário.** Lisboa: Edições Sílabo. Lda.2000.

HITO, T. F. C. **A utilização das mídias sociais nos processos de recrutamento e seleção: uma análise com recrutadores da região de Ponta Grossa – Paraná.** Paraná: Faculdade Santana. 2018.

KAPSE, A., PATIL, V., & PATIL, N. **e-Recruitment. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT),** 1(4), 82–86. 2012.

LAURENT, B & JACQUES, D. **e-Recrutamento na era da Web 2.0 e das redes sociais.** Vuibert. 2013.

LEMES, Aline Garcia; WESCHENFELDER, G.; NA CESUCA, Unisinos Docente. **A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção.** Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca. p. 19-39, 2015.

LIMA, A. S. H., & RABELO, A. A. **A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional.** Aracaju: Revista Psicologia, Diversidade e Saúde. 2018.

MOURA. R.I. M. **Recrutamento Online;** Universidade Europeia; Lisboa; Portugal; 2014.

MOTA, M.F.V. **Gestão de Recursos Humanos As Práticas de Trabalho de Elevado Desempenho no Setor Segurador (Dissertação).** Dezembro de 2014. P.94.

MORAES, Vanderlei. **Recrutamento e seleção de pessoal.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/recrutamento-e-selecao-depessoal/45696/>. 2010.

PERETTI, J.M. **Ressources Humaines,** Edições Vuibert, 16ª Edição. 2009.p.268.

PERETTI, J.M. **Ressources Humaines,** Edições Vuibert. 21ª Edições. 2016.p.285.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUSA, M. J ET AL., **Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas;** (10.ª ed.) Lisboa: Lidel. 2012.

SOUZA, A. K. Silva. **Tendências e inovações em recrutamento e seleção nas organizações brasileiras: revisão integrativa.** 2020.

TORRINGTON, D. ET AL., **Human Resource Management**, 8th Edition, Prentice-Hall. 2011.

VERHOEVEN, H. & WILLIAMS, S. **Advantages and Disadvantages of Internet Recruitment: A UK Study into Employers' Perceptions**. International Review of Business Research Papers. 4: 364-373. 2008.

APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista

Boa tarde, em primeiro lugar queria agradecer a sua disponibilidade em conceder essa entrevista que irá apoiar a minha dissertação de mestrado com o tema: **“O recrutamento online na gestão de pessoas: Um estudo em Lavras-MG.**

E quero lembrá-lo que todas as informações servirão única e exclusivamente para questões relacionadas com a minha dissertação. Assim sendo, não sei se tem alguma questão inicial?

CONTEXTUALIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

- 1) Qual é a sua idade?
- 2) Qual é seu sexo?
- 3) Qual é o seu nível de escolaridade?
- 4) Qual é o cargo ocupado?
- 5) Conte-nos um pouco sobre a empresa?
- 6) Há quanto tempo está na Empresa?
- 7) Como funciona o departamento de Recursos Humanos da empresa?
- 8) Há quanto tempo você está recrutando?

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE NAS EMPRESAS

- 9) Por que você usa o Recrutamento Online?
- 10) Desde quando a empresa vem utilizando o Recrutamento Online?
- 11) O que o Recrutamento Online trouxe para o departamento de Recursos Humanos da empresa?
- 12) Quais são, na sua opinião, as vantagens do Recrutamento Online na empresa?
- 13) Quais são os impactos do Recrutamento Online no Gerenciamento de Recursos Humanos na Empresa?

- 14) Que tipo de software de computador você utiliza na estrutura de Recrutamento Online na empresa?

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO ONLINE

- 15) Os recrutados estão satisfeitos com o Recrutamento Online?
- 16) Como o recrutamento online contribuiu para o bom funcionamento dos Recursos Humanos da empresa?
- 17) Acha que o processo de recrutamento e seleção online é uma mais valia?
- 18) E a fase de onboarding aos novos colaboradores? Foi concretizado de forma eficaz ou sentiram dificuldade por ser online?
- 19) Considera que o processo continua a ser eficaz ao ser realizado todo por via online? Ou que algumas informações se perdem? Por exemplo na entrevista, ao não estar cara a cara com o entrevistado.