



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**NAYARA CRISTINA RODRIGUES ORNELLAS PINTO**

**A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS AUTOMATIZADAS NOS  
PROCESSOS SELETIVOS**

**Brasília  
2016**

**NAYARA CRISTINA RODRIGUES ORNELLAS PINTO**

**A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS AUTOMATIZADAS NOS  
PROCESSOS SELETIVOS.**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de curso de Pós  
graduação *Lato Sensu* em Gestão de  
Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Profª MSc. Érika Gagliardi

**Brasília  
2016**

**NAYARA CRISTINA RODRIGUES ORNELLAS PINTO**

**A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS AUTOMATIZADAS NOS  
PROCESSOS SELETIVOS.**

Monografia apresentada ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para obtenção de  
Certificado de Conclusão de curso de Pós  
graduação *Lato Sensu* em Gestão de  
Pessoas e *Coaching*.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> MSc. Érika Gagliardi

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. GILSON CIARALLO

---

Prof. Dr.

## RESUMO

A expansão, popularização e democratização da internet como ferramenta virtual tem mostrado que o processo seletivo pode ser inovador e otimizado a partir destes recursos. Este trabalho teve por objetivo identificar as ferramentas automatizadas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção e os pontos positivos e negativos do não uso da internet nesses mesmos processos por meio de uma pesquisa quantitativa. Para isso foi elaborado, a luz do referencial teórico, um questionário de 15 perguntas na plataforma *Google Forms* disponibilizado no perfil da rede social da autora para ser respondido por todos aqueles que tivessem interesse em colaborar. Os resultados mostraram que o cadastramento de currículos é amplamente utilizado pelas empresas facilitando o recrutamento. Por outro lado, na seleção, a entrevista e os testes/simulações foram utilizados por uma menor parcela das organizações. A pesquisa também atestou que empresas que fazem uso da internet em seus processos de recrutamento e seleção tendem a ter maior visibilidade perante outras que não usam. Concluiu-se que o ambiente virtual ainda é pouco explorado pelas empresas no que se refere a etapas de métodos seletivos frente a métodos de recrutamento. Da mesma maneira notou-se uma positiva avaliação por parte dos participantes da ação de empresas de consultoria como intermediárias seletivas.

**Palavras-chave:** Processo Seletivo. Ferramentas Automatizadas. Internet.

## **ABSTRACT**

The internet expansion, popularization and democratization as a virtual tool has demonstrated that the selection process can be innovated and optimized by using these resources. This study aimed to identify the automated tools used in the processes of recruitment and selection and the positive and negative issues on this same process through a quantitative research. Thus, in light of the theoretical reference, was elaborated a questionnaire with 15 questions at the Google Form platform which was available at the social profile of the author for be answered by those interested in collaborate. The results demonstrated that the curriculum registration is widely used by companies facilitating the recruitment. On the other hand, upon the selection, interviews and test/simulation are used by a smaller portion of organizations. The survey also attested that the organizations that uses internet for purposes of selection and recruitment has more visibility than other that do not used it. It was concluded that the virtual environment still is uncharted by companies with regards to selection methods front to recruitment methods. Similarly was noted a positive evaluation for the participation of consulting firms as means of conduction for selection process by the respondents.

**Keywords:** Selection Process. Automated Tools. Internet.

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>1. EMBASAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
1.1. O processo seletivo .....	8
1.2. O perfil da vaga .....	9
1.3. Estratégia de recrutamento .....	10
1.4. Estratégia de seleção .....	11
1.5. Ferramentas Automatizadas .....	13
<b>2. MÉTODO .....</b>	<b>17</b>
2.1. Instrumento .....	17
2.1.1. Questões demográficas .....	17
2.1.2. Variável recrutamento .....	17
2.1.3. Variável seleção .....	18
2.2. Procedimento de coleta e análise de dados .....	18
2.3. Participantes .....	19
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>29</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>31</b>
<b>APÊNDICE - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>33</b>

## INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos, característicos do nosso tempo, não acometem somente no ambiente virtual e nas áreas científicas. Nas organizações, mais precisamente nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, como apontado por Mitter e Orlandini (2005), a tecnologia da informação é uma valiosa ferramenta de aproximação entre candidatos e as empresas, mesmo que distantes fisicamente.

O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) é constituído basicamente de duas fases: o recrutamento e a seleção. O recrutamento, diz respeito à busca externa ou interna de candidatos potenciais para o cargo em questão, conforme nos fala Carvalho (2000). A seleção, todavia, compreende a escolha do candidato com a maior capacidade para assumir o cargo, é, assim, a etapa final do processo seletivo, sua concretização (CARVALHO, 2000). De modo sucinto, o recrutamento interno é a tentativa de preencher a vaga com uma pessoa já pertencente à organização, o externo com uma pessoa de fora e o *online* com o uso de ferramentas virtuais, segundo Chiavenato (2000). Já a seleção é a escolha de candidatos provindos do recrutamento interno ou externo que atendam as exigências do perfil do cargo (MARRAS, 2000 apud REAL; CARDOSO; BIRRER, 2012).

Ao unir o alcance e aplicabilidade da internet ao processo seletivo temos uma nova forma de recrutar: o recrutamento *online*.

Recrutamento *online* envolve não apenas a comunicação de vagas através da internet/intranet, mas também, todas as ferramentas tecnológicas para realizar a triagem de currículos, manter um banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas, o *feedback online*, bem como modernas formas de avaliação. (MITTER; ORLANDINI, 2005, p.26)

Assim sendo, é inegável que a participação ativa dos meios virtuais nos processos seletivos ocasione impactos relevantes ao R&S. Neste trabalho acadêmico buscou-se, portanto, a discussão do uso da internet no R&S com vistas a auxiliar os recrutadores e selecionadores a compreenderem melhor tal processo – ao mesmo tempo atual e inovador. Pois, entende-se que não basta utilizar uma nova tecnologia, é preciso extrair dela aquilo que realmente se aplica a realidade do trabalho em si e de seu público alvo.

Diante disso, o problema de pesquisa deste trabalho está na identificação das ferramentas automatizadas mais utilizadas pelos usuários nos processos de Recrutamento e Seleção. Tendo por objetivo (1) o apontamento de como a internet é

utilizada pelos candidatos nos processos e recrutamento & seleção e (2) a identificação dos pontos positivos e negativos no não uso da internet nos processos seletivos na percepção dos mesmos.

Assim, a partir de uma pesquisa quantitativa realizada em uma rede social com uso de questionário elaborado a luz do referencial teórico, este trabalho irá discorrer sobre o processo de recrutamento e seleção, etapas, composição e atividades e discutir sobre os resultados obtidos.

A seguir será apresentado o embasamento teórico, seguido pelo método, resultados e discussão até finalização nas considerações.

## **1. EMBASAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. O processo seletivo**

Há anos o homem exerce o ofício de trabalhar em diversas áreas e campos, a saber: agronomia, alfaiataria, construção, educação, medicina dentre outras. Com o surgimento de novos campos de atuação, novas demandas de consumo e novas metodologias de trabalho foram necessárias formas de captar pessoas aptas a exercer uma dada atividade. O que antes era fruto de uma herança familiar passou a ser mensurado e pessoas passaram a serem comparadas umas as outras para conseguir uma “vaga”. Mas, a criação de técnicas de seleção por si só não foi (é) o suficiente. Foi (é) necessário o ato de planejamento do processo seletivo.

Almeida (2004) nos traz que o processo que antes era visto como reativo, atualmente é compreendido como proativo. Ou seja, inicialmente a empresa esperava surgir a necessidade da contratação de um profissional para só então pensar e conduzir um processo de seleção. No entanto, agindo de modo proativo, as empresas começam a estruturar um banco de talentos e os processos seletivos antes mesmo da existência de uma vaga. De modo a antecipar-se à necessidade alinhando-se aos objetivos organizacionais.

Como nos diz Paulino (2010), gerir o capital humano dimensionou estrategicamente as organizações e exigiu pesquisa, planejamento, desenvolvimento e estruturação de políticas, práticas e ferramentas de atração para atração, captação, retenção, valorização, surgimento de potenciais e aprimoramento de pessoas que possam agregar valor a empresa e contribuir com os ideais organizacionais.

Partindo do pressuposto de que a empresa já possua uma tabela de remuneração pré-definida, o planejamento de um processo seletivo é, em linhas gerais, (1) definir o perfil da vaga, (2) definir a estratégia de recrutamento, (3) definir a estratégia de seleção.

## 1.2. O perfil da vaga

No campo de (1) definição do perfil da vaga, temos a especificação do cargo e a identificação das competências necessárias. (SNELL; BOHLANDER, 2011).

Para Marras (2011, p. 10), “a descrição de cargo especifica com detalhes todas as características que o cargo exige, fazendo com que haja uma padronização no perfil organizacional dos cargos da empresa e evitando, assim, que cada requisitante faça exigências descabidas ou com uma visão estritamente pessoal”. Estamos, portanto, falando do que seria o perfil ideal de uma posição para a empresa.

Para Almeida (2004), a construção do perfil ideal é um instrumento básico ao processo seletivo que permite a definição do tipo de profissional almejado. Todavia, ao construir o perfil ideal deve-se estar atento para que a quantidade de pré-requisitos e qualificações necessárias corresponda à realidade, de modo a não prejudicar a identificação desse profissional no mercado. Pois, tais critérios servirão de norte para análise dos candidatos, podendo tanto otimizá-la, findando em sucesso, quanto talá-la, findando em ausência de profissionais adequados.

Como mencionado, foi falado também em definição de perfil de competências que serão organizacionais e profissionais, entendendo por competência o conjunto de estratégias necessárias ao alcance de objetivos.

Quadro 1 – Competências

Competências Organizacionais	Competências Profissionais
Estratégias necessárias ao alcance dos objetivos organizacionais. Requisitos indispensáveis à manutenção da competitividade da organização em seu seguimento.	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada pessoa requer para o desempenho de uma função.

Fonte - Faissal et al. (2009)

A definição de uma competência, para ser objetiva, requer sua definição também em termos comportamentais. Isso permite ao avaliador analisar as ações explicitadas pelo candidato e compará-las a competência em si, demonstrando se há

ou não o atendimento dessa competência e em que medida esse atendimento acontece (ALMEIDA, 2004).

### 2.3. Estratégia de recrutamento

Para a (2) definição da estratégia de recrutamento temos a escolha dos meios de captação de pessoas, ou seja, quais ferramentas poderão ser utilizadas para atração de potenciais candidatos ao processo seletivo (MARRAS, 2011; PAULINO, 2010).

De acordo com Snell e Bohlander (2011), o recrutamento é o processo de localizar indivíduos em potencial que possam trabalhar para uma organização e encorajá-los a se candidatar a vagas existentes ou antes mesmo que elas sejam abertas. Durante esse processo, são realizados os esforços necessários para informar completamente aos candidatos as qualificações requeridas para realizar o trabalho e as oportunidades de carreira que a organização pode oferecer aos seus funcionários.

O recrutamento, portanto, pode ser dividido em interno: quando o banco de dados utilizado é o atual quadro de funcionário da empresa; e/ou externo: quando o banco de dados é composto por pessoas que não fazem parte da organização. Por não ser o objetivo desde trabalho defender um em detrimento do outro, o foco se dará em somente explicitar vantagens e desvantagens de ambos conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Recrutamento

	Recrutamento Interno	Recrutamento Externo
Vantagens	Otimização no processo seletivo e admissional; Valorização interna dos funcionários (carreira); Custo final reduzido com a seleção; Rápida adaptação à cultura organizacional;	“Oxigenação” no quadro de funcionários; Possibilidade de agregar novas competências ao posto; Inovação na metodologia de trabalho; Possível valorização da empresa frente ao mercado externo;
Desvantagens	Contratação não focada em competência, mas em tempo de empresa;	Inadaptação a cultura organizacional; Falta de reconhecimento interno dos funcionários.

Fonte - Marras (2011) ; Faissal et al. (2009); Snell e Bohlander (2011)

O recrutamento de pessoas conta com diversas fontes, tais como: sites corporativos ou especializados em empregos, anúncio em jornais, divulgação interna ou para um público específico, banco de talentos, consultorias na área de recursos humanos e caça talentos (*headhunters*) dentre outros. Independente do meio escolhido para atrair candidatos, como nos diz Faissal et al. (2009), o meio a ser utilizado deve conversar com o perfil dos candidatos a fim de que estes sejam localizados com a maior precisão possível.

#### **2.4. Estratégia de seleção**

A (3) definição da estratégia de seleção é, talvez, a etapa mais crítica do processo seletivo. Pois, serão definidas as técnicas/metodologia a serem utilizadas considerando o tipo de entrevista; uso ou não de testes/dinâmicas; e quais ferramentas tecnológicas possíveis.

Uma vez que falamos em selecionar por competências e que tais competências requerem uma definição comportamental que viabilizem uma análise objetivada do candidato, trazemos o uso da entrevista por competência como mais uma ferramenta. Nesse sentido, parte-se do pressuposto que, em ambientes similares, o comportamento do candidato no passado pode ser repetido no futuro (ALMEIDA, 2004).

Vale ressaltar, todavia, que em uma entrevista comportamental o objetivo é “provocar” o candidato muito alinhado ou desalinhado ao perfil questionando suas competências e a tendência de resposta diante uma questão (FAISSAL et al. 2009) com a finalidade de se traçar um perfil objetivo e não subjetivo do candidato.

Chama-se entrevista estruturada, na qual a entrevista comportamental se enquadra, aquela previamente delineada, cujas perguntas foram previamente elaboradas e feitas de modo sistemático a todos os candidatos (MARRAS, 2011). Não obstante, quando não há um padrão predeterminado e/ou planejamento das perguntas que tendem a fluir de acordo com a conversa entre o entrevistador e o entrevistado temos a entrevista não estruturada (MARRAS, 2011).

De modo ilustrativo, podemos dizer que a primeira é comumente utilizada por jornalistas quando entrevistam celebridades, onde há um roteiro de perguntas

antecipadamente elaboradas. Já o segundo caso assemelha-se a entrevista de rua, onde os questionamentos surgem em resposta aos fatos apresentados.

No entanto, para Almeida (2004) (apud FAISSAL et al. 2009), as entrevistas estruturadas são empiricamente superiores às não estruturadas. Talvez, por permitirem uma melhor comparação dos resultados dentre os candidatos entrevistados, pois todos teriam sido submetidos às mesmas questões (MARRAS, 2011).

Na seara de entrevista, seja ela estruturada ou não, temos categorias de perguntas que podem ser feitas. Faissal et al. (2009, p.122-124), divididas em:

Perguntas técnicas: visam obter ou aprofundar informações sobre o conhecimento técnico, a experiência profissional e as habilidades técnicas do candidato.

Perguntas psicológicas: enfocam aspectos da personalidade e da vida pessoal do candidato.

Perguntas situacionais: enfocam situações características do trabalho que poderá vir a ser executado pelo candidato.

Perguntas comportamentais: solicitam ao candidato a descrição de uma situação concreta que ilustre a competência a ser analisada, ou seja, não se remete a situações hipotéticas ou condicionais.

O uso de testes no processo de seleção, ao longo dos anos, tem assumido um novo papel. Se antes o teste era tido como a exemplificação da objetividade, hoje ele é adotado com cautela e seus resultados somados aos demais recursos empregados (FAISSAL et al. 2009). Esse mesmo autor divide o teste em três categorias: psicológico, de habilidade e conhecimento. Resumidamente, teríamos:

Quadro 3 - Testes

Teste psicológico	Teste de habilidade (situacional)	Teste de Conhecimento (prático)
Instrumento que permite ao psicólogo mensurar, prospectar e avaliar características específicas do indivíduo.	Propriedade de avaliar candidatos em determinadas situações do cotidiano de trabalho. Com vistas a avaliar sua capacidade de percepção, análise e solução de um problema concreto.	Instrumento para avaliar determinado conhecimento prático de trabalho.

Fonte - Faissal et al.. (2009), Marras (2011, p.71)

Em acréscimo, temos também o recurso da dinâmica de grupo para a seleção de pessoas. Amplamente utilizada para avaliar comportamentos relacionados à integração/relacionamento interpessoal, liderança e atitudes dentre outros, a dinâmica de grupo permite a observação infiltrada da resposta do candidato a uma situação (FAISSAL et al. 2009; ALMEIDA, 2004).

Em meio aos vários tipos de dinâmica, podemos citar, conforme Almeida (2004), as vitalizadoras, as harmonizadoras, os jogos empresariais, as simulações e as dramatizações.

## **2.5. Ferramentas automatizadas**

No campo das ferramentas tecnológicas possíveis dentro da estratégia de seleção aplicada, vemos o uso crescente de softwares e sites especialmente desenvolvidos para possibilitar uma comunicação mais assertiva entre o candidato e a empresa (PAULINO, 2010).

Inicialmente, os sites de recrutamento tinham por meta o armazenamento de currículos e a oferta de serviços primários de busca por palavras-chave. Atualmente, além da coleta de currículos, os sítios atuais categorizam os cadastrados, qualificam a partir de critérios pré-definidos e possibilitam a realização de testes e avaliações on-line (SNELL; BOHLANDER, 2012).

A plasticidade no uso do ambiente virtual nos permite dividir, aqui, sua aplicabilidade em três esferas: (a) captação de currículos, (b) entrevista e (c) realização de testes, sendo a primeira referente à fase de recrutamento e as duas últimas exclusivamente à fase de seleção.

a) Captação de currículos: sites que funcionam com banco de dados externos para as empresas interessadas, e, empresas que criam um banco de dados próprio à receptação de currículos independente ou dependente da demanda de uma vaga. O acesso a esse serviço pode ser oferecido de modo gratuito para ambas as partes (empresa e candidato) ou com encargos para uma ou ambas as partes. (SNELL; BOHLANDER, 2012).

b) Entrevista: utilização de recursos de comunicação virtual tais como *Skype*, *Facetime*, *Lync* dentre outros para possibilitar a realização de entrevistas. Seu uso mais frequente está nos casos em que os candidatos se

encontram em região diferente da empresa. A grande vantagem desse recurso é o baixo (quase inexistente) custo de deslocamento tanto para a empresa quanto para o candidato. Contudo, perdemos ao mesmo tempo a possibilidade de interação/observação social para com o candidato e ficamos a mercê da qualidade da rede/conectividade (FAISSAL et al. 2009).

c) Realização de testes: ainda em expansão, a realização de testes em ambiente virtual requer um alto investimento por parte das empresas. Em sua maioria, os testes utilizados se limitam a provas de conhecimento e/ou habilidade. (MITTER; ORLANDINI, 2005).

No entanto, ainda que em constante expansão, a internet ainda não é – para todos os perfis de candidato – a ferramenta mais utilizada. Pois, temos o perfil do candidato ativo – aquele que está em busca de uma nova oportunidade (podendo ou não estar empregado), e o perfil do candidato passivo – aquele que está empregado em uma posição confortável e, por isso, não está em busca de novas oportunidades, mas que pode ser o candidato ideal para uma vaga em aberto.

De modo geral, observa-se que o uso é mais frequente entre os candidatos ativos, mas inegavelmente possibilita o acesso dos selecionadores aos candidatos passivos (ALMEIDA, 2004), por meio de sites que funcionam como comunidades virtuais direcionadas ao mundo corporativo como *LinkedIn*. Handler (2003, *apud* ALMEIDA, 2004) em uma pesquisa identificou que somente em 41% dos casos utiliza-se a seleção *online* para perfis executivos.

Por conseguinte, se na perspectiva da empresa foi possível uma capilaridade maior no recrutamento, para o candidato ficou mais difícil um retorno quanto a sua adequação ao perfil do cargo. Vemos, assim, que o uso de uma ferramenta de massa apresenta tanto dificuldades quanto facilidades.

Januzzi (2004 *apud* MITTER; ORLANDI, 2005) considera como positivos os seguintes pontos:

- Rapidez e baixo custo se comparado à mídia tradicional;
- Extrapolação das barreiras geográficas;
- Uso de palavras-chave para seleção de currículos;

- Amplitude na pesquisa de perfis adequados;
- Disponibilidade integral para candidatura;
- Divulgação da empresa.

Como desvantagens do processo de recrutamento *online*, Mitter e Orlandini (2005) apontam que nem sempre os candidatos buscados são aqueles que estão familiarizados com ferramentas informatizadas. Não obstante, a existência de um perfil virtual com tantas informações pessoais e profissionais disponíveis ao acesso de várias pessoas e/ou empresas, pode agregar informações úteis e prejudiciais ao perfil do candidato. De tal sorte que ele possa ser considerado mais ou menos apto ao cargo e alinhado a organização por suas colocações, vide resultado obtido por Handler (2003, apud ALMEIDA, 2004), no qual 31% dos pesquisados informaram utilizar tecnologias *online* para investigação de *background*.

Quanto ao uso da tecnologia para a realização de entrevistas, Almeida (2004) nos diz que os softwares trazem uma equidade e isonomia no processo seletivo uma vez que os candidatos são submetidos a uma entrevista padrão, limitadas às competências exigidas pelo posto. Entretanto, sua efetividade está na metodologia aplicada ao alinhamento das questões com os requisitos do cargo e da empresa.

Adjunto a isso, temos que a entrevista virtual não precisa necessariamente seguir um protocolo robótico ou contar com uma estrutura sistemática robusta, mas somente substituir a presença física do candidato – como mencionado anteriormente. Dessa forma, temos uma significativa redução nos custos de deslocamento – estejam eles a cargo da empresa ou do entrevistado – conferindo ao processo de seleção uma possibilidade e característica sustentável do ponto de vista ambiental.

Aliás, a ideia de sustentabilidade ambiental em um processo de recrutamento e seleção conduzido majoritariamente ou totalmente *online* é possível também através da redução significativa da quantidade de papel utilizada, uma vez que (quase) todo documento tem origem virtual.

O recrutamento e seleção através da internet é uma das atividades organizacionais que mais vem crescendo, visto sua simplicidade de aplicação, capacidade de reduzir significativamente os custos gerenciais e de diminuir as barreiras burocráticas, no que diz respeito ao processo de

triagem, seleção, entrevista, armazenamento de dados, análise e processo final de seleção e contratação. Dessa forma, permite-se a redução do papelório e agiliza o processo, podendo-se redirecionar forças organizacionais para resolução de outros problemas e questões da empresa. (ALVES et al. 2007, p.17).

A proposta deste trabalho, portanto, vai de encontro a Faissal et al. (2009), de tal sorte que nenhuma técnica de seleção deva ser utilizada isoladamente a ponto de caracterizar-se como suficiente.

Objetiva-se, com base no uso dos recursos tecnológicos no processo de seleção, avaliar o uso dessa ferramenta partindo do pressuposto de que todo processo seletivo requer eficiência e eficácia em seu decorrer e resultado final.

## **2. MÉTODO**

Este estudo, para mensurar o impacto que o uso dos recursos tecnológicos traz ao processo seletivo, contou com a elaboração de um questionário objetivo.

## 2.1. Instrumento

O instrumento de caráter quantitativo cujo as questões foram elaboradas com base nos autores Pontes (2001), Santos (1985), Banov (2010), Trindade (2007, apud CARVALHO; PASSOS; SARAIVA 2008), buscou perfilar os participantes e possibilitar a análise de como eles utilizam e percebem os recursos tecnológicos que podem/são usados no processo de recrutamento e seleção.

Foi utilizada a plataforma *Google Spreadsheet* para elaboração do questionário e posterior compartilhamento.

Para tanto, foram elaboradas 18 perguntas divididas em:

- Questões demográficas de 1 a 4;
- Variável recrutamento: questões de 5 a 10;
- Variável seleção: questões de 11 a 18;
- Ferramentas automatizadas: questões de 5, 6, 7, 8, 9, 11, 13, 16, 17, 18 e 19.

### 2.1.1. Questões Demográficas

Os itens demográficos tiveram por objetivo traçar um perfil dos participantes. Assim, foi solicitado que eles respondessem sobre, idade, gênero, escolaridade e curso.

### 2.1.2. Análise da variável recrutamento

Ao recrutar, a organização utiliza de meios para divulgar suas vagas e atrair candidatos, em nosso caso, buscou-se avaliar a adoção da internet como ferramenta

- mais eficaz de captação por meio da questão 5;
- mais utilizada na busca por uma oportunidade de trabalho por meio da questão 6.

Partindo do pressuposto de que também existam valores éticos relacionados aos candidatos participantes de processos de seleção, foram elaboradas as questões que avaliassem o nível de confiabilidade em caso de

processos de recrutamento feito exclusivamente pela/com uso da internet (questão 7).

Já as questões 8, 9 e 10, tiveram por propósito de identificar quantos já cadastraram seu currículo em algum site em busca de emprego (questão 8), e, dos que responderam positivamente em que tipo de site (questão 9); e ainda, identificar, quando cadastrado, a frequência de atualização do currículo (questão 10).

### 2.1.3. Análise da variável seleção

Os itens, portanto, para análise da variável seleção intencionaram quantificar a quantidade de pessoas que já participaram de alguma entrevista feita pela internet (questão 11) e, destas, em caso afirmativo, quantas vezes (questão 12). Além de também levantar a quantidade de pessoas que já fizeram algum teste/simulação virtual como parte de um processo seletivo (questão 13) e, destas, em caso afirmativo, quantas vezes (questão 14).

Sob um outro olhar, foi questionada a avaliação das empresas que utilizam da internet para recrutar e selecionar pessoas (questão 15).

Assumindo que tanto a entrevista de seleção quanto a realização de testes/simulações podem acontecer virtualmente, as questões 16 e 17 buscaram qualificar tais fatores.

Da mesma forma que todas as etapas e ferramentas aplicadas a um processo seletivo apresentam vantagens e desvantagens, a questão 18 procurou mensurar a desvantagem do uso da internet para selecionar profissionais.

## 2.2. Procedimento de coleta e análise de dados

Por tratar-se de uma pesquisa fundamentada no uso da internet como ferramenta, o meio de divulgação do questionário e a plataforma escolhida para hospedar e desenvolver o questionário foram também virtuais.

O link do questionário foi disponibilizado durante 4 dias consecutivos no perfil da rede social (FACEBOOK) da autora deste trabalho. Foi convidado a responder todos que tivessem interesse em participar da pesquisa, sem qualquer filtro de idade, gênero, formação ou região domiciliar.

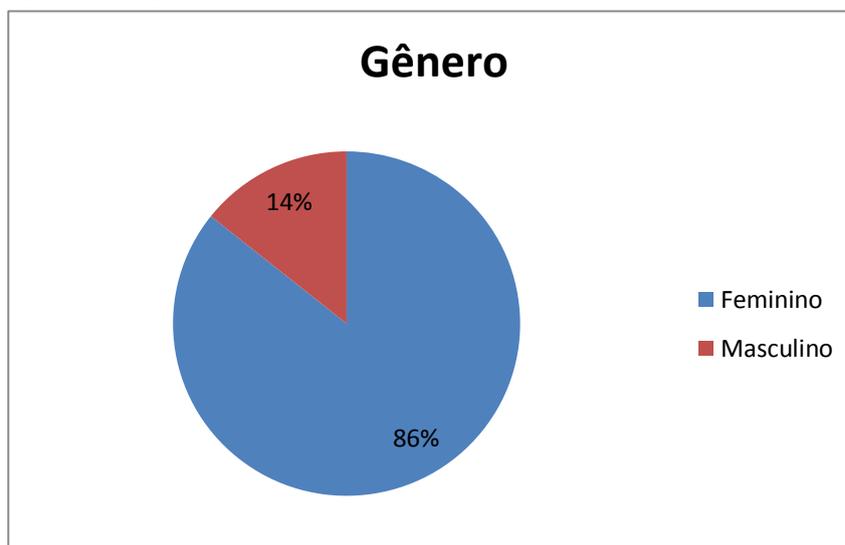
Para a tabulação dos dados foi utilizado o relatório gerado pela própria plataforma do *GOOGLE*, sendo a análise feita pela autora a luz das teorias já discutidas.

### 2.3. Participantes

Participaram da pesquisa 63 pessoas com idade entre 20 e 54 anos de idade, cuja maioria possui nível superior completo.

Quanto ao gênero, apresentado no gráfico 1, tivemos 86% feminino e 14% masculino.

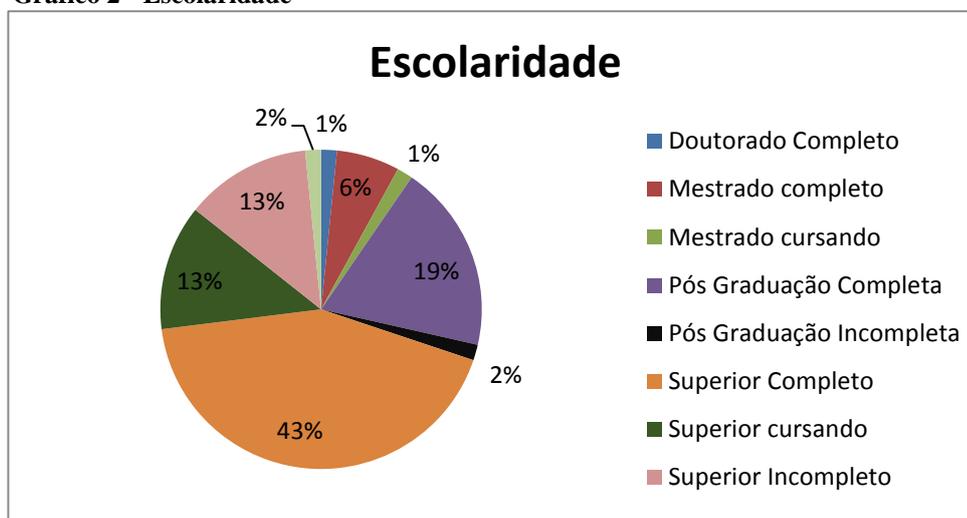
Gráfico 1 - Gênero



Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

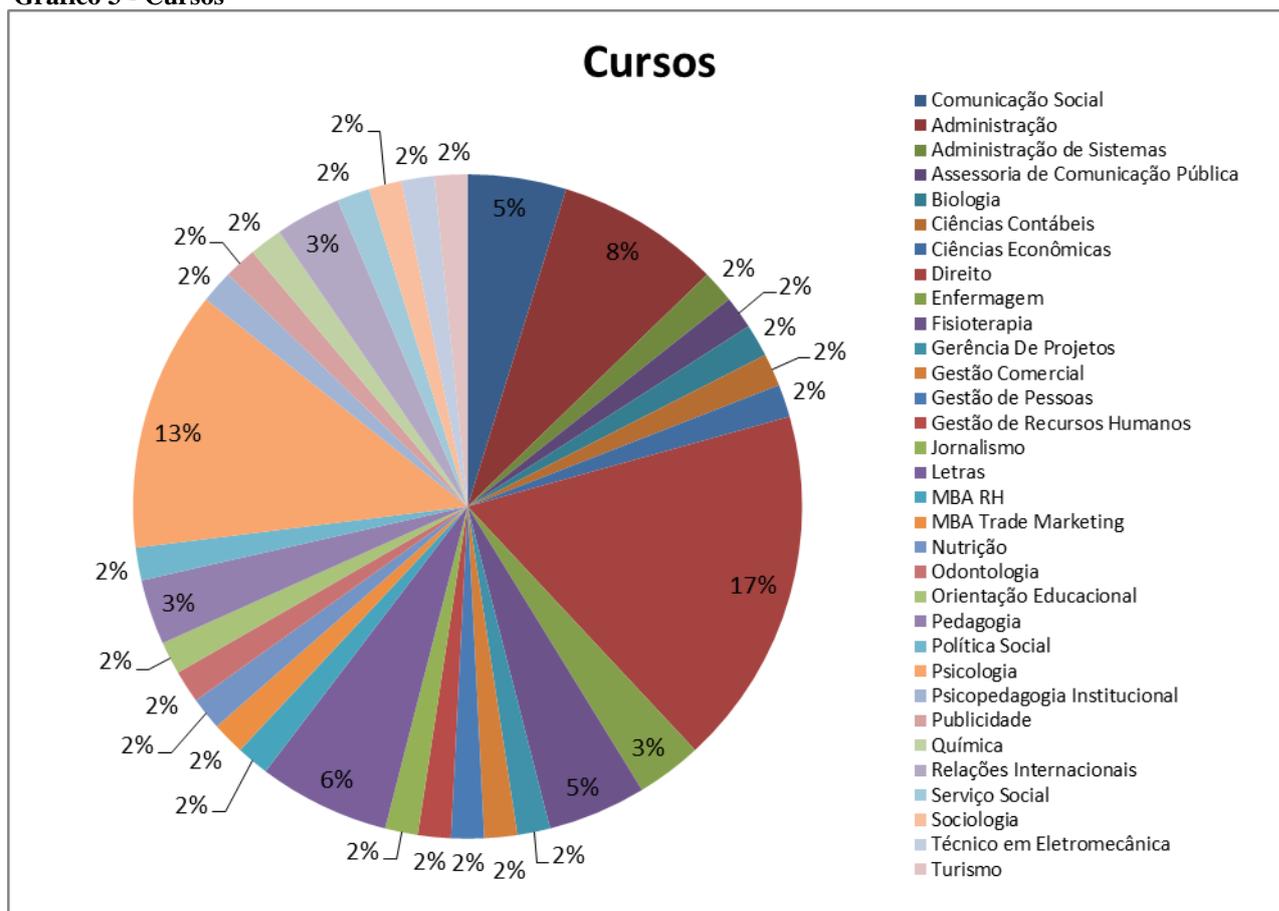
A distribuição de escolaridade e curso apresentam-se nos gráficos 2 e 3 respectivamente.

**Gráfico 2 - Escolaridade**



Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

**Gráfico 3 - Cursos**



Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No que se refere ao recrutamento de profissionais, em linha com o apontado por Capelli (2003) e como apresentado no gráfico 4, a internet foi para 57.1% dos participantes o meio mais eficaz seguido pelas consultorias de RH e/ou outras especializadas (49.2%).

Gráfico 4 - Questão 5

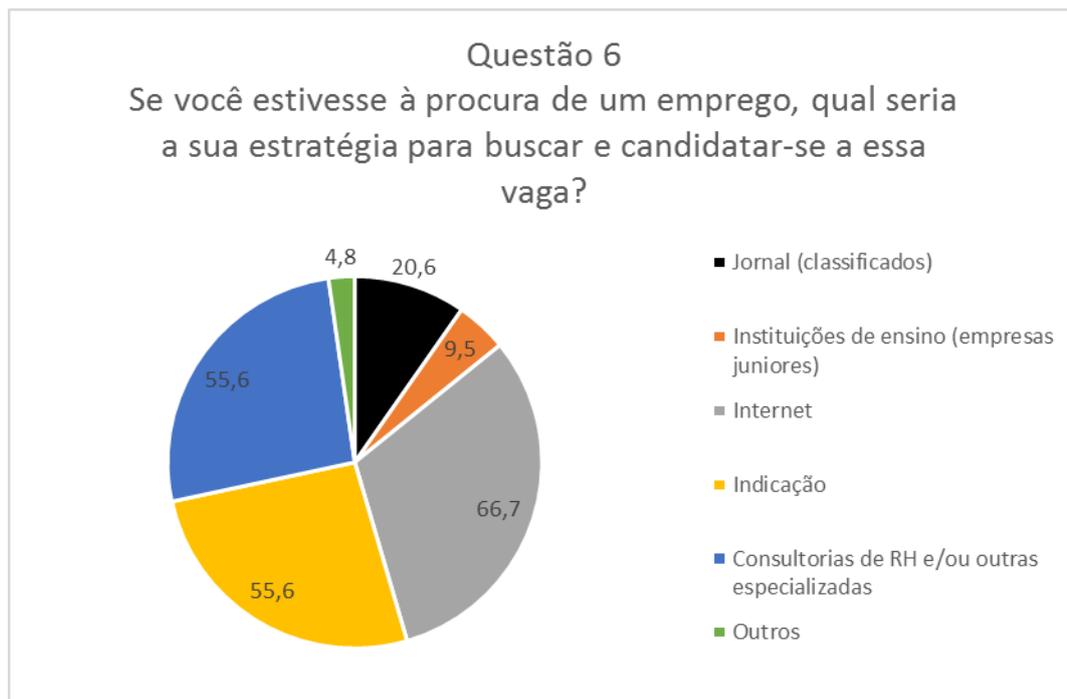


Fonte – elaborado pela autora do trabalho

Como apontado no gráfico 5, quanto à estratégia a ser adotada na busca/candidatura a uma oportunidade de trabalho, 66.7% dos participantes optaram pela internet. Neste quesito, todavia, as consultorias de RH alcançaram o mesmo resultado que as indicações (55.6%).

Como destaca Banov (2010), a simples contratação de uma consultoria para realização do recrutamento requer uma checagem nas referências dessa empresa, pois é necessário confirmar a qualidade e a ética nos serviços prestados. A mesma autora, também ressalta que só ter o diploma e atender aos requisitos não garante qualificação para o posto, o que faz muitas organizações criar a cultura de *network* – ou seja, buscar junto a sua rede de contatos indicações de profissionais que atendam a vaga em aberto.

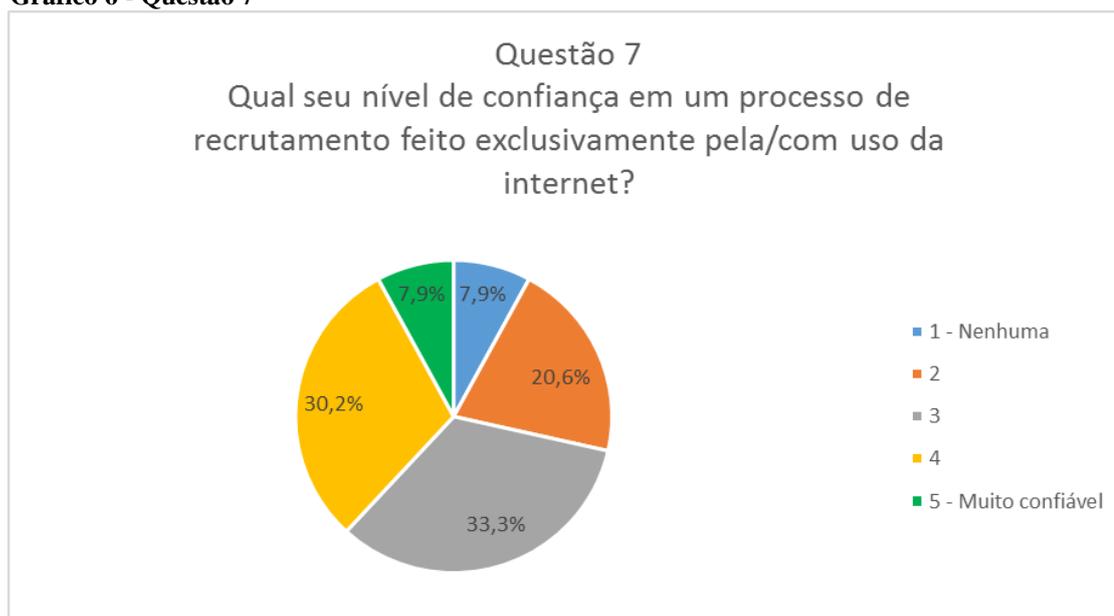
Gráfico 5 - Questão 6



Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

Ainda nessa temática e de acordo com Carvalho, Passos e Saraiva (2008), tivemos 7.9% dos participantes declarando ter alta confiabilidade no uso exclusivo da internet em um processo de recrutamento, mesmo esse recurso tendo alcançado índices mais elevados considerando sua utilidade e eficácia como apresentado no gráfico 6 abaixo.

Gráfico 6 - Questão 7

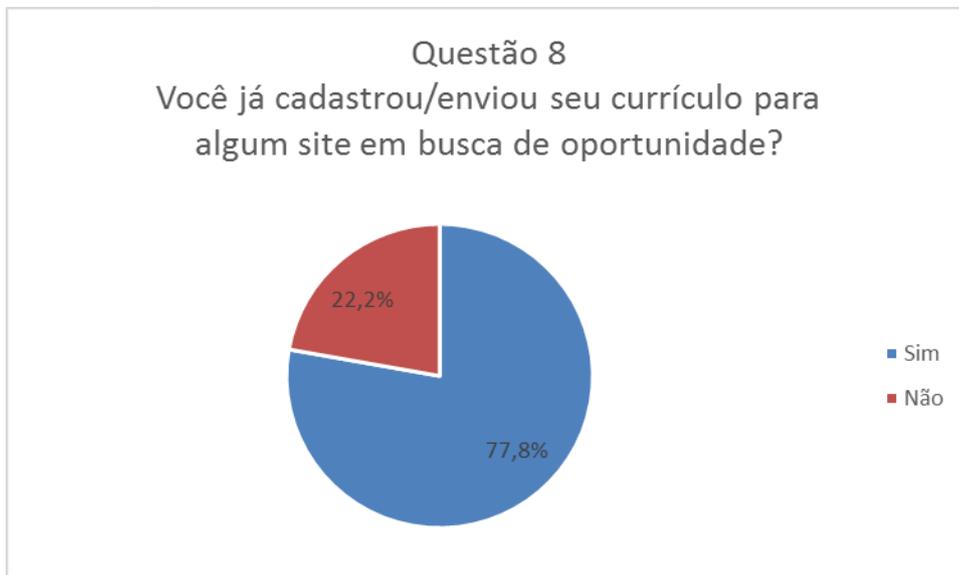


Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

Para Pontes (2001), o uso da internet que possibilite cadastro curricular em site de vagas abertas e/ou da própria empresa traz grandes vantagens ao

processo de recrutamento seja pela rapidez ou pela economia. Sendo que, para a empresa, ter uma plataforma virtual de cadastro profissional é garantir a manutenção e construção de um banco de dados para processos futuros.

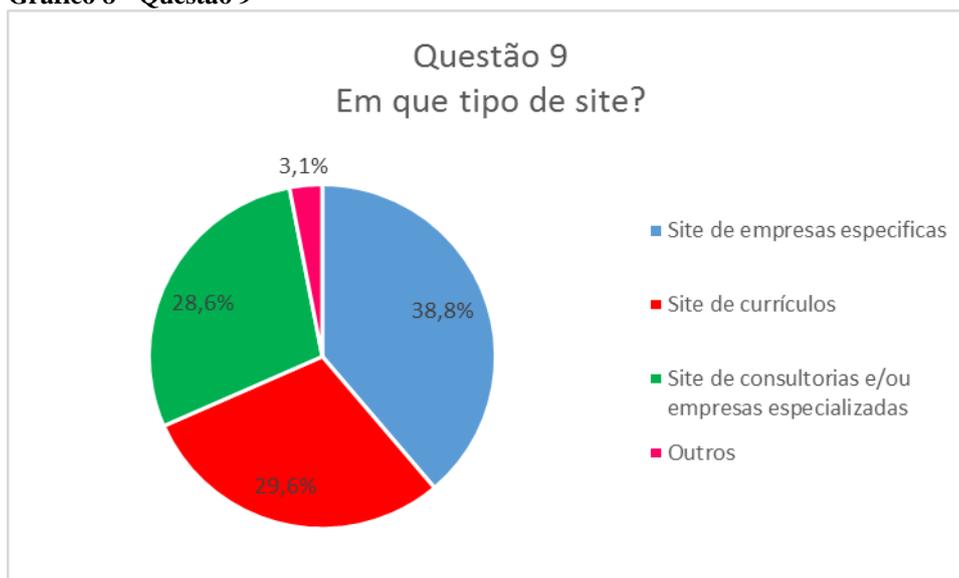
**Gráfico 7 - Questão 8**



Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

Nesse sentido, os gráficos 7 e 8, mostram respectivamente que 77.8% dos que já efetuaram cadastro curricular em um site e 77.6% utilizaram o portal da empresa.

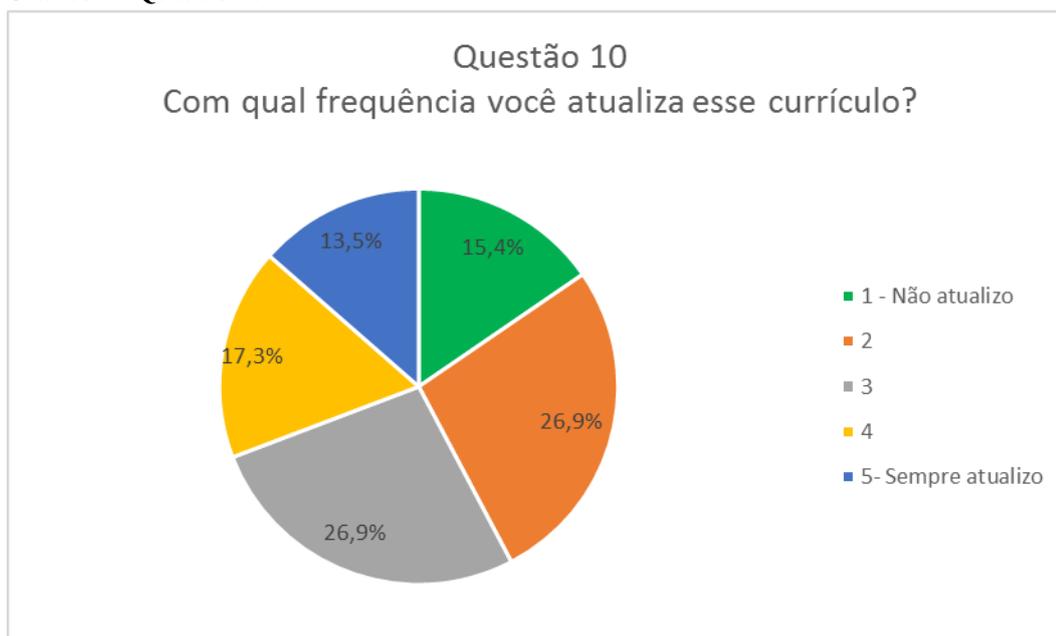
**Gráfico 8 - Questão 9**



Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

Todavia, no gráfico 9 abaixo, vemos que apenas 53.8% atualizam com frequência os dados do currículo. O que pode prejudicar a avaliação do candidato para o posto, pois a análise curricular é um dos elementos chave no sucesso de uma seletiva sendo a omissão ou a falta de informações podendo ser vistas como possível desleixo, desatenção e/ou desinteresse por parte do candidato (PONTES, 2001).

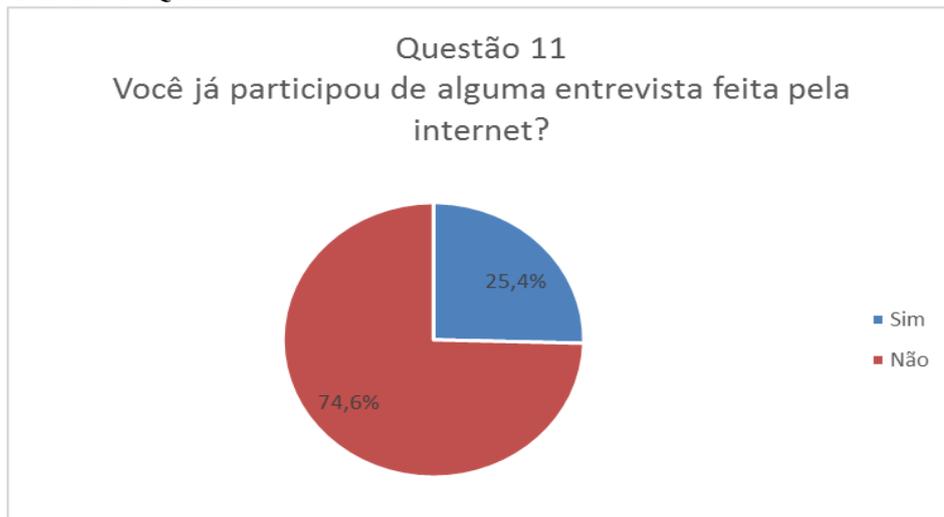
**Gráfico 9 - Questão 10**



**Fonte – elaborado pela autora do trabalho**

Os gráficos seguintes que tratam da seleção, a saber, questões de 11 a 14, apontaram que quanto à utilização da internet para realização de testes/jogos *online* ou de entrevistas (CAPELLI, 2003) para aumentar a eficiência da avaliação (SPECTOR, 2012). Somente 25.4% dos respondentes afirmaram ter participado de uma entrevista *online*, e destes 66.7% foram entrevistados mais de uma vez.

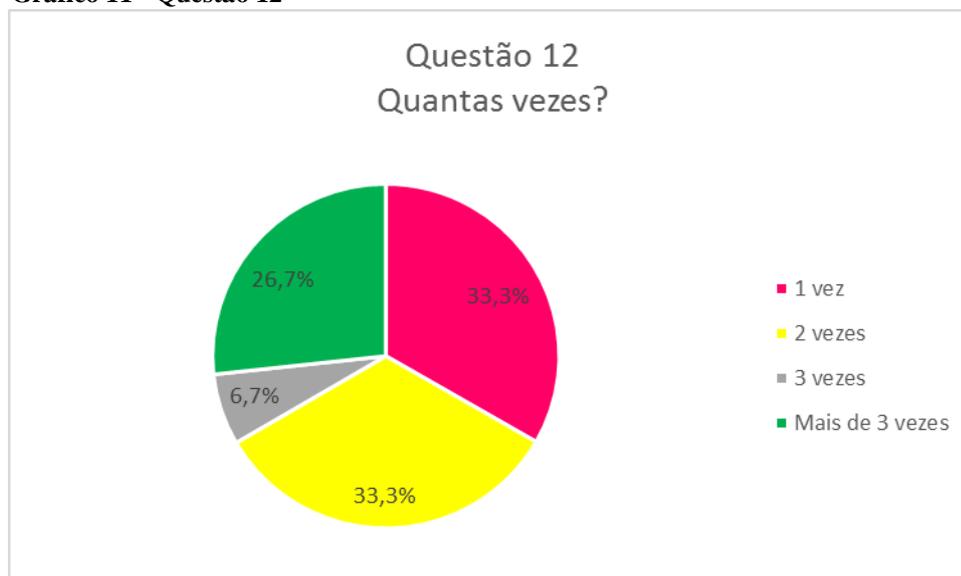
Gráfico 10 - Questão 11



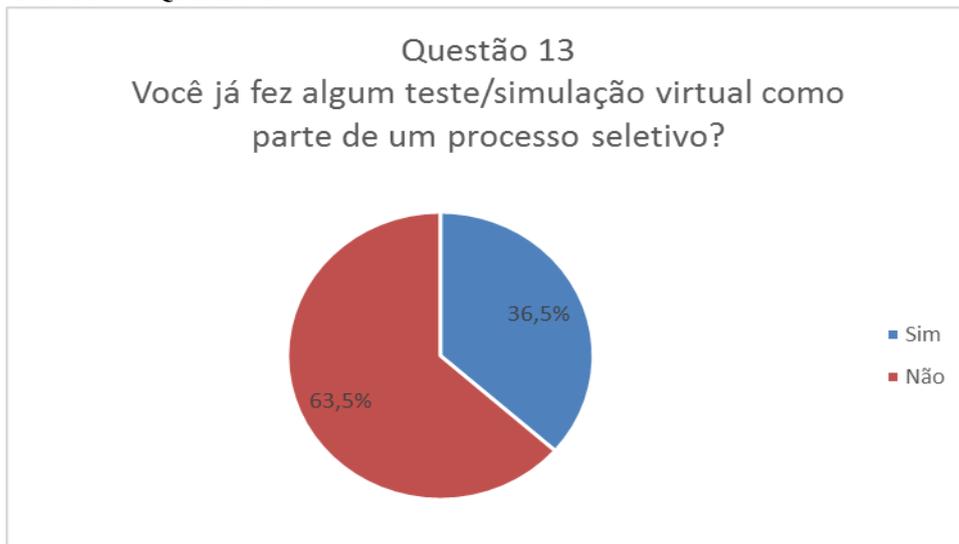
Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

Somente 25.4% dos respondentes afirmaram ter participado de uma entrevista *online* (gráfico 10), e destes 66.7% foram entrevistados mais de uma vez (gráfico 11).

Gráfico 11 - Questão 12

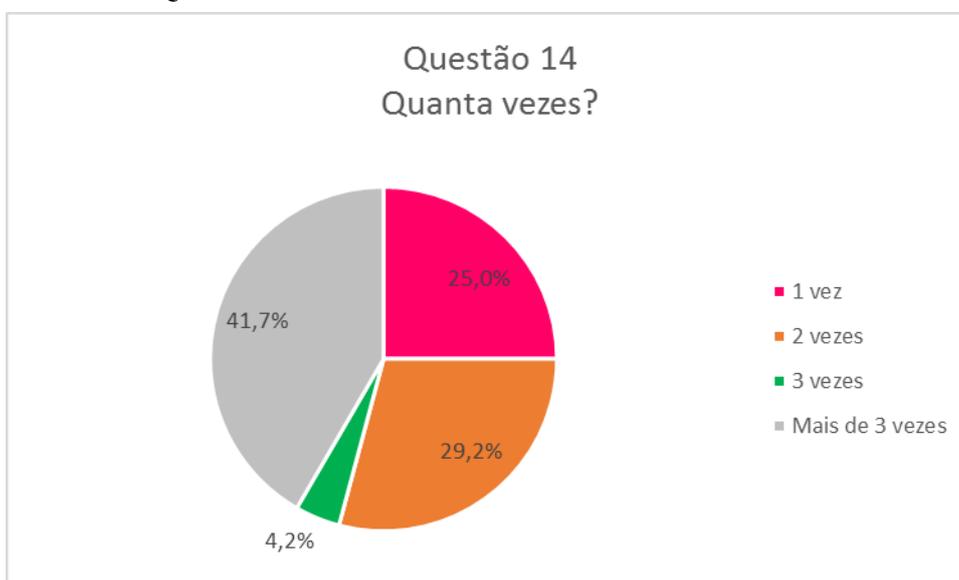


Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

**Gráfico 12 - Questão 13**

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

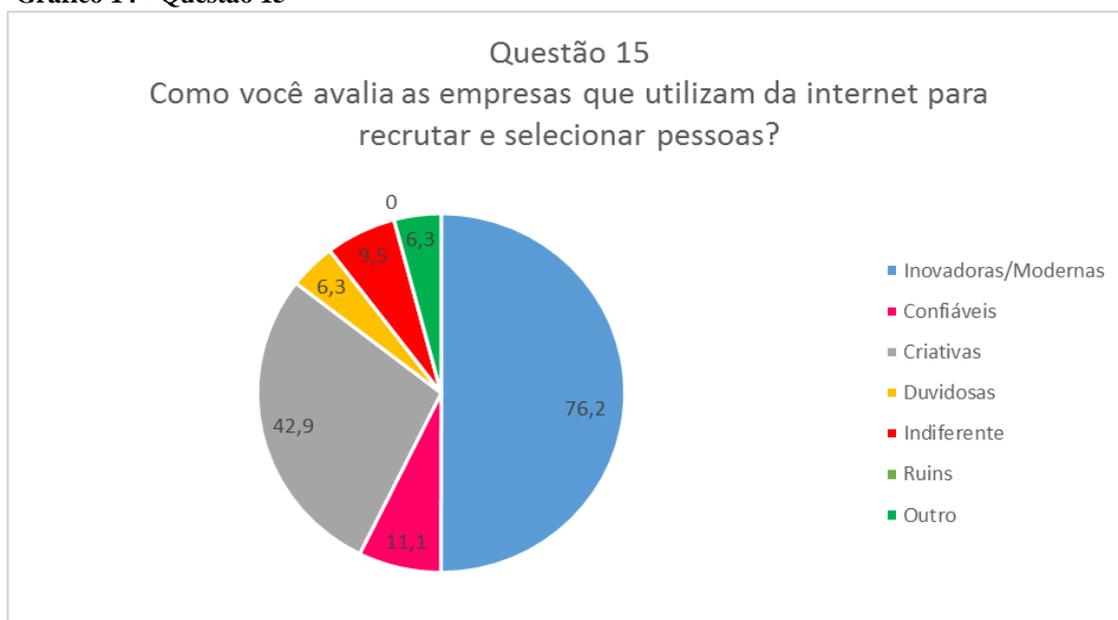
Não muito diferente, 36.5% afirmaram ter feito algum teste/simulação virtual (gráfico 12) como parte de um processo seletivo, sendo que 75% o fizeram mais de uma vez (gráfico 13).

**Gráfico 13 – Questão 14**

Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

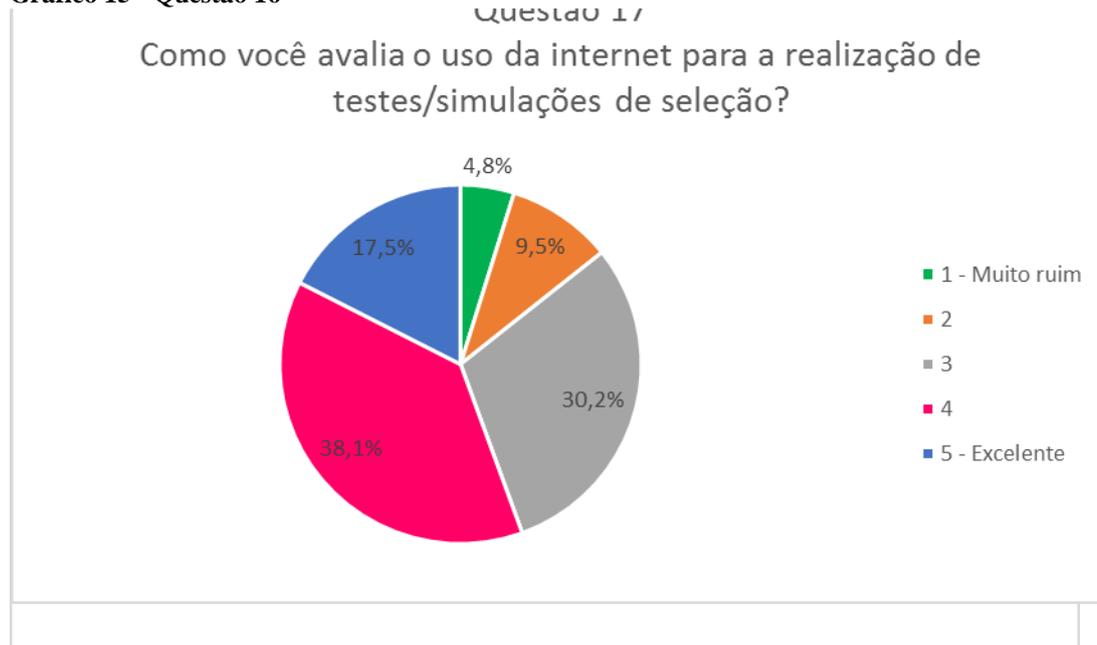
Mesmo 76.2% dos respondentes tendo avaliado como inovadoras/modernas as empresas que utilizam a internet para recrutar e selecionar pessoas (gráfico 14), somente 11,1% e 17,5% consideram excelente o uso dessa mesma ferramenta para realização de entrevistas seletivas (gráfico 15) e estes/simulações de seleção respectivamente (gráfico 16).

Gráfico 14 - Questão 15



Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

Gráfico 15 - Questão 16

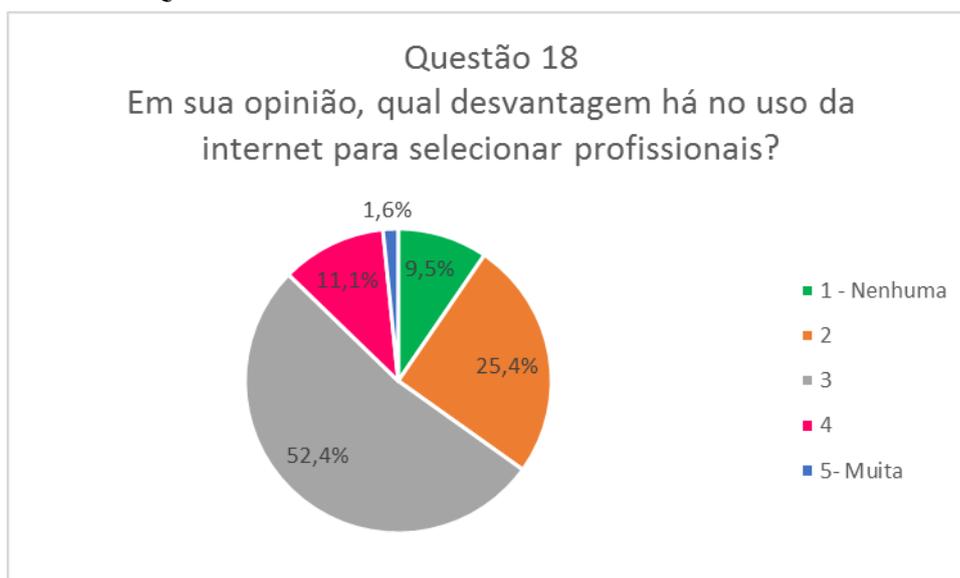


Fonte – Elaborado pela autora do trabalho

Tal resultado pode ser fruto da percepção do candidato de que seu desempenho seria mais bem avaliado e, portanto, mais chances de aprovação se a entrevista ocorresse presencialmente (SPECTOR, 2012).

Por fim, vemos abaixo no gráfico 17, legitimando autores já citados, que a maioria dos respondentes considerou haver média ou nenhuma desvantagem no uso da internet para seleção de profissionais.

**Gráfico 17 - Questão 18**



**Fonte – Elaborado pela autora**

Ainda que não relacionado diretamente ao tema base desse trabalho, vale discorrer sobre o número de respondentes mulheres (86%) comparado aos homens (14%). Uma pesquisa do IBOPE de fevereiro de 2015 apontou que 53% daqueles que usam a internet no Brasil são do gênero feminino. Correlacionando esses dados ao propósito de recrutar e selecionar profissionais, poderíamos sugerir que o uso de meios virtuais seria o mais efetivo em casos onde o perfil profissional está centrado no gênero feminino.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se que o problema de pesquisa foi respondido por meio da identificação das ferramentas automatizadas mais utilizadas pelos candidatos nos processos de recrutamento e seleção. O mesmo pode-se dizer dos objetivos deste trabalho, pois, (1) a maior parte dos candidatos declarou utilizar a internet nos processos de candidatura e também durante fases do processo de seleção, como entrevista e testes/simulações e (2) houve uma avaliação positiva por parte dos candidatos das empresas que fazem uso desse recurso em seus processos.

Outro dado relevante foi a presença das consultorias e/ou empresas especializadas dentre as utilizadas para cadastramento de currículos, demonstrando sua evolução na percepção dos candidatos enquanto parte relevante no processo de recrutamento e seleção.

Também se destaca positivamente o fato da maior parte dos participantes terem identificado a internet como o meio mais eficaz para o recrutamento de profissionais. Isso sugere que os investimentos feitos em ferramentas automatizadas com vista a auxiliar, conduzir ou ainda suportar o recrutamento de pessoas é eficaz e oferece um retorno ao investidor, seja ele a empresa final ou a empresa ofertante desse serviço.

Como aludido pelos autores, é notado que o candidato internauta não se opõe a fazer cadastro ou disponibilizar seu currículo na rede estando predisposto a buscar por oportunidades profissionais por esta via. Assim, empresas que fazem uso desse meio destacam-se perante outras com políticas de captação mais conservadoras. Isso mostra que o investimento do campo web por parte da empresa possui retorno certo seja na disputa por profissionais qualificados ou na consolidação de uma marca inovadora.

Mesmo a literatura apresentando o uso do ambiente virtual por algumas organizações para realização de etapas seletivas (como as pesquisadas nesse trabalho), notou-se que poucas viveram essa experiência. O que levanta algumas hipóteses. Ou as empresas ainda não aprimoraram técnicas, ou não encontraram ferramentas adequadas, ou não tiveram um retorno favorável com o uso da internet para entrevistas e/ou testes/simulações.

É mister destacar que a quantidade de participantes não foi suficiente para uma compreensão em larga escala e significativa para o uso de ferramentas virtuais em processos seletivos. Da mesma forma, para uma análise mais abrangente, seria recomendado incluir as organizações como participantes para uma visão holística.

Outro dado a ser reavaliado e questionado é se não houve influência do perfil da autora na participação mais expressiva de pessoas do gênero feminino. Pois, se de fato puder ser constatada uma maior participação feminina nos processos seletivos realizados via internet, empresas que buscam por este perfil poderiam investir mais e melhor nesse recurso.

Registra-se de conhecimento adquirido com este estudo, que o universo virtual está a disposição das organizações e oferece grandes resultados a serem explorados se corretamente utilizadas ferramentas que facilitem a comunicação com o candidato, a apresentação da empresa e a seleção de interessados.

Nesse sentido, sugere-se para estudos futuros, a aplicação do questionário em larga escala demográfica e quantitativa, porém em segmentação de temas para uma melhor análise dos vários itens presentes no processo de recrutamento e seleção.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALVES, S. E.; ARAÚJO, M. M.; CAVALCANTI, A. A.; JÚNIOR, G. M. F. Abordagem acerca do e-Recruitment - o recrutamento e seleção pela Internet. XXXIII Encontro Nacional dos Estudantes de Administração. *Administração de Alta Performance* Fortaleza. 2007.
- BANOV, M. R. *Recrutamento, seleção e competências*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CARVALHO, I. V.; SARAIVA, S. C. *Recrutamento e seleção por competência*. São Paulo: FGV, 2008.
- CARVALHO, V. A. *Seleção Princípios e Métodos*. 1 ed. São Paulo: Editora Pioneira. 2000.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- FAISSAL, R. et al. *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGG, 2009.
- GOMES, C. T.; SCHERER, A. L.; LÖBLER, L. M. Uso das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção de pessoal: uma análise da perspectiva de profissionais de recursos humanos. *Simpoi 2012, Anais*, p. 1-17. 2012.
- MARRAS, P. J. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MITTER, V. G.; ORLANDINI, J.M. Recrutamento On-line/internet. *Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais*, Paraná, v.2, n.2 – p.19-34, 13,jul./dez.2005.

MONTEIRO, L. A internet como meio de comunicação: possibilidades e limitações. *INTERCOM: XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação*, p. 27-37, set. 2001.

PAULINO, S. L. M. Dimensão estratégico do recrutamento e seleção de pessoal. *Revista Administração de Empresas em Revista*, v.9, n.10, p. 95-110. 2010.

PONTES, B. R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. 5 ed. São Paulo: LTR, 2008.

REAL, C.M.; CARDOSO, S.M.; BIRRER, B.G.A. A influência das redes sociais virtuais no processo de recrutamento e seleção das empresas associadas à AJESM. *1º Fórum Internacional ECOINOVAR*, p. 1-14, ago.2012.

SANTOS, J. G. W; FRANCO, A. N. R; MIGUEL, F. C. Seleção de pessoal: considerações preliminares sobre a perspectiva behaviorista radical. *Revista Psicologia Reflexão e Crítica*, n.16(2), p. 235-243. 2003.

SANTOS, O. B. *Psicologia aplicada a orientação e seleção profissional*. 7 ed. São Paulo: PIONEIRA, 1985.

SNELL, S; BOHLANDER, G. *Administração de Recursos Humanos*. 14 ed. Norte Americana: Cengage Learning, 2011.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

IBOPE, No Brasil, maioria dos internautas são mulheres. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/No-Brasil,-maioria-dos-internautas-s%C3%A3o-mulheres-.aspx>>. Acesso em 1 maio de 2016.

## APÊNDICE - QUESTIONÁRIO

15/05/2015

Processo seletivo ONLINE

### Processo seletivo ONLINE

Obrigado por participar dessa pesquisa!

\* Required

1. Idade \*

---

2. Gênero \*

Mark only one oval.

- Masculino  
 Feminino  
 Outro

3. Escolaridade \*

---

4. Curso \*

---

5. Qual meio você acredita ser o mais eficaz para a seleção de profissionais? \*

Check all that apply.

- Jornal (classificados)  
 Instituições de ensino (empresa juniores)  
 Internet  
 Indicação  
 Consultorias de RH e/ou outras especializadas  
 Outros

6. Se você estivesse à procura de um emprego, qual seria a sua estratégia para buscar e candidatar-se a essa vaga? \*

Check all that apply.

- Jornal (classificados)  
 Instituições de ensino (empresa juniores)  
 Internet  
 Indicação  
 Consultorias de RH e/ou outras especializadas  
 Outros

15/05/2015

Processo seletivo ONLINE

7. Qual seu nível de confiança em um processo de seleção feito exclusivamente pela/com uso da Internet? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	Muito confiável				

8. Você já cadastrou/enviou seu currículo para algum site em busca de oportunidade? \*

Mark only one oval.

- Sim  
 Não

9. Em que tipo de site?

Caso tenha respondido sim a questão anterior.

Check all that apply.

- Site de empresas específicas  
 Site de currículos  
 Site de consultorias de RH e/ou empresas especializadas  
 Outros

10. Com qual frequência você atualiza esse currículo? \*

Caso tenha respondido a questão anterior.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Não atualizo	<input type="radio"/>	Sempre atualizo				

11. Você já participou de alguma entrevista feita pela Internet? \*

Mark only one oval.

- Sim  
 Não

12. Quantas vezes?

Caso tenha respondido sim a questão anterior.

Mark only one oval.

- 1 vez  
 2 vezes  
 3 vezes  
 mais de 3 vezes

15/05/2015

Processo seletivo ONLINE

13. **Você já fez algum teste ou participou de alguma simulação virtual como parte de um processo seletivo? \***

Mark only one oval.

Sim

Não

14. **Quanta vezes?**

Caso tenha respondido sim a questão anterior.

Mark only one oval.

1 vez

2 vezes

3 vezes

Mais de 3 vezes

15. **Como você avalia as empresas que utilizam da Internet para seleccionar pessoas? \***

Check all that apply.

Inovadoras/Modernas

Confiáveis

Criativas

Duvidosas

Indiferente

Ruins

Outro

16. **Como você avalia o uso da Internet para a realização de entrevistas de seleção? \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito ruim	<input type="radio"/>	Excelente				

17. **Como você avalia o uso da Internet para a realização de testes de seleção? \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito ruim	<input type="radio"/>	Excelente				

18. **Como você avalia o uso da Internet para a realização de simulações em processos seletivos? \***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Muito ruim	<input type="radio"/>	Excelente				

15/05/2015

Processo seletivo ONLINE

19. Em sua opinião, qual desvantagem há no uso da Internet para seleccionar profissionais? \*

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Nenhuma	<input type="radio"/>	Muita				

---

Powered by  
 Google Forms