
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO HUMANO E TECNOLOGIAS
(TECNOLOGIAS NAS DINÂMICAS CORPORAIS)**

**A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANÁLISES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS**

DENIS JULIANO GASPAR

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro - SP, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Humano e Tecnologias.

Fevereiro - 2016

Denis Juliano Gaspar

**A Utilização das Tecnologias nos Processos de Recrutamento e
Seleção de Pessoas: Análises, Desafios e Tendências**

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro – SP, da Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Humano e Tecnologias.

Orientadora:

Profa. Dra. Gisele Maria Schwartz

Coorientadora:

Profa. Dra. Silvia Deutsch

Rio Claro – SP
2016

658 Gaspar, Denis Juliano
G249u A utilização das tecnologias nos processos de
recrutamento e seleção de pessoas : análises, desafios e
tendências / Denis Juliano Gaspar. - Rio Claro, 2016
87 f. : il., quadros

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,
Instituto de Biociências de Rio Claro
Orientadora: Gisele Maria Schwartz
Coorientadora: Silvia Deutsch

1. Administração. 2. Tecnologias. 3. Recursos humanos. I.
Título.

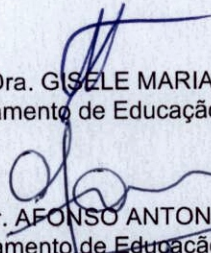
CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

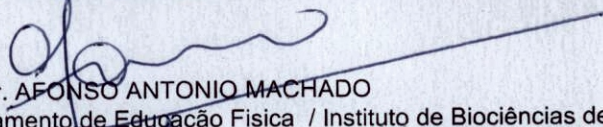
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANÁLISES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS.


AUTOR: DENIS JULIANO GASPAR

ORIENTADORA: GISELE MARIA SCHWARTZ

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em DESENVOLVIMENTO HUMANO E TECNOLOGIAS, área: TECNOLOGIAS NAS DINÂMICAS CORPORAIS, pela Comissão Examinadora:


Profa. Dra. GISELE MARIA SCHWARTZ
Departamento de Educação Física / Instituto de Biociências de Rio Claro - SP


Prof. Dr. AFONSO ANTONIO MACHADO
Departamento de Educação Física / Instituto de Biociências de Rio Claro - SP


Profa. Dra. ELOÍSA HILSDORF ROCHA GIMENEZ
Faculdade de Psicologia / Centro Universitário Anhanguera - Leme/SP

Rio Claro, 04 de fevereiro de 2016

AGRADECIMENTOS

Realizar um curso de pós-graduação em nível de mestrado num país com governos tão pouco preocupados com a Educação de seus cidadãos, não é uma tarefa fácil. Estudar e trabalhar ao mesmo tempo, torna essa tarefa ainda mais desafiadora. A seguir, meus sinceros agradecimentos às pessoas que de uma maneira ou outra, fizeram dos meus momentos no curso de mestrado um tempo de profundo aprendizado:

À minha esposa Dalva e ao meu filho Guilherme, pelo amor, carinho e compreensão nos momentos de ausências.

À Profa. Dra. Gisele Maria Schwartz, por sua orientação, atenção, suporte e sabedoria a mim transmitidos durante a elaboração deste estudo.

Para os Amigos Ana Paula, Ivana, Marcelo, Nara, Priscila e Viviane, membros do LEL – Laboratório de Estudos do Lazer, pelo profissionalismo, ética e respeito por mim, peças fundamentais para que o bom andamento dos trabalhos ocorresse durante o período que estive nesse maravilhoso grupo de estudos.

Ao Prof. Dr. Afonso Antonio Machado, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias, pela sua amizade e por seus conselhos valiosos, que serão levados para toda a vida.

Para a Profa. Dra. Eloisa Hilsdorf Rocha Gimenez, por todo apoio e contribuições na realização deste estudo.

À Profa. Dra. Silvia Deutsch, por suas ricas observações que transmitiram suporte e enobrecimento à elaboração deste estudo.

Aos Profissionais de Recursos Humanos, pelas valiosas contribuições que abrilhantaram os enfoques e abordagens deste estudo.

“Pessoas são como livros, precisam ser lidas. Não pare nas capas. Há muita riqueza escondida em capas não atraentes.”

(Fábio de Melo)

RESUMO

Este estudo, de natureza qualitativa, buscou investigar e comparar a utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de pessoas em empresas. Procurou, também, compreender os efeitos e desafios presentes no dia a dia daqueles que trabalham neste subsistema de Recursos Humanos fazendo uso das tecnologias, bem como, as tendências de uso de recursos tecnológicos para os próximos anos. O estudo aliou pesquisa bibliográfica com pesquisa exploratória. Na pesquisa exploratória, utilizou-se como instrumento para coleta de dados uma entrevista semiestruturada, aplicada a uma amostra intencional composta por 16 participantes envolvidos com Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos para atuação em empresas, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e com experiência mínima de três anos nesse subsistema de Gestão de Pessoas, além de conhecimentos em tecnologias, como utilização da *Internet*, do Skype®, Mídias Sociais, *softwares* específicos e atuação como agentes de Recrutamento e Seleção eletrônicos. Os dados obtidos nas coletas foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Contéudo. Os resultados apontaram para a utilização da *Internet* por grande parte dos recrutadores e selecionadores, para avaliação prévia de seus candidatos. Entretanto, levantou preocupações em relação à exposição das informações dos indivíduos na *Internet*, mesmo quando estes não se encontram à procura de trabalho. A utilização das tecnologias na aplicação e interpretação de testes para Recrutamento e Seleção e da entrevistas via Skype® também figuraram nos resultados deste estudo. Apresentou e discutiu prós e contras em relação à utilização das tecnologias em Recrutamento e Seleção, destacando os desafios enfrentados pelos profissionais desta área em relação à subjetividade no momento da escolha do melhor candidato. Foi percebido baixo número de produções que tratassem do aspecto humano das relações entre recrutadores e candidatos. Apresentou também, as percepções dos profissionais frente às tendências relacionadas à utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Os dados do estudo reiteram a necessidade de novas pesquisas envolvendo as temáticas, no sentido de contribuir para melhor eficiência nos processos de Recrutamento e Seleção com uso de tecnologias, em âmbito corporativo. O estudo encontra-se dividido em tópicos a partir da introdução, apresentando os objetivos, a justificativa, definição de termos, revisão de literatura a

respeito dos temas tecnologias, recrutamento e seleção de pessoas e demais abordagens de relevância à pesquisa. Além disto, apresenta 2 artigos para complementação das reflexões propostas.

Palavras-chave: Tecnologias. Recrutamento e Seleção de Pessoas. Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study, of qualitative nature, aimed to investigate and compare the use of technology in the Recruitment and Personnel Selection processes in companies. Also sought to understand the effects and challenges in the everyday life of those working in this subsystem of Human Resources making use of technology and the use trends of technological resources for years to come. The study allied literature research with explanatory research. The explanatory research used as an instrument for data collection a semi-structured interview, applied to an intentional sample of 16 participants involved with Recruitment and Selection of Human Resources to work in companies, of both sexes, older than 18 years and with minimum experience of three years in this subsystem of personnel management, as well as expertise in using technologies, such as Internet, Skype®, Social Media, and specific software acting as recruitment agents and electronic selection. Data were descriptively analyzed through Content Analysis Technique. The results pointed to the use of the Internet by most recruiters and selectors to prior assessment of their candidates. However, concerns are raised about the exposure of information from individuals on the Internet, even when they are not looking for working. The use of technology in the application and interpretation of tests for Recruitment and Selection and interviews via Skype® also figured in the results of this study. The study also presented and discussed pros and cons regarding the use of technology in Recruitment and Selection, highlighting the challenges faced by professionals in this area in relation to subjectivity in choosing the best applicant. It was perceived low number of productions that treat the human aspect of relations between recruiters and candidates. It also presented the perception of facing professional trends related to the use of technology in the processes of Recruitment and Selection of people. Data from the study reiterates the need for further research involving these topics, to

contribute to better efficiency in the recruitment and selection processes with use of technologies in the corporate sphere. The study is divided into topics from the introduction, with the objectives, rationale, definitions of terms, literature review about the topics technology, recruitment and selection of people and other approaches of relevance to research. Furthermore, it features two articles to complement the reflections proposals.

Keywords: Technologies. Recruitment and Selection of Persons. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 JUSTIFICATIVA	9
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	11
4 OBJETIVOS.....	13
5 MÉTODO.....	13
6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
7 ARTIGO 1.....	16
Introdução.....	18
Revisão da Literatura.....	19
Método.....	25
Resultados.....	25
Discussão.....	30
Considerações Finais.....	34
Referências.....	35
8 ARTIGO 2.....	40
Introdução.....	42
Referencial Teórico.....	43
Procedimentos Metodológicos.....	47
Análises e Resultados da Pesquisa.....	49
Considerações Finais.....	60
Referências.....	61
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO.....	66
10 REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO.....	70
ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa.....	77
APÊNDICE A – Questões Utilizadas nas Entrevistas.....	82
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	84

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, seja para os momentos de trabalho, nos negócios, no âmbito do lazer, nos estudos, seja para fortalecer ou, até mesmo, para enfraquecer relacionamentos em diversos níveis. Ler um livro no computador, assistir a filmes e *clips* musicais com acesso à *Internet*, estacionar um veículo sem precisar fazer grandes manobras, devido à facilidade do apoio dos sensores, pagar contas e contratar empréstimos bancários, estudar um idioma ou uma música com supervisão de um professor ou tutor *online*, utilizar próteses com movimentos cada vez mais próximos do corpo original, trocar mensagens instantâneas com colegas e familiares, são alguns exemplos da presença das tecnologias na vida das pessoas nos dias atuais.

Nos ambientes das empresas, a tecnologia também está cada vez mais presente, muitas vezes, atuando como diferencial frente à acirrada concorrência vivenciada por essas organizações nos mercados da atualidade. Desta forma, as organizações necessitam, de maneira constante, utilizar tecnologias para absorver e disseminar o conhecimento adquirido em seus espaços.

Entretanto, a adoção dos diversos recursos tecnológicos como a *Internet*, o Skype® e de *softwares* específicos nos processos de recrutamento e seleção por meios eletrônicos no contexto empresarial, não se restringe ao querer, mas, tem estreita relação com a consciência sobre o papel destes recursos neste contexto. Devem também ser consideradas as possibilidades financeiras de cada empresa, assim como, de pessoal com domínio técnico e competência para lidar com os recursos disponíveis no mercado. Estes aspectos estão diretamente associados à qualidade dos recursos tecnológicos e humanos envolvidos nas organizações. Até mesmo nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para determinada empresa, as tecnologias se fazem presentes, no sentido de agilizar os processos.

Ao se focalizar diretamente os processos de recrutamento e seleção no âmbito organizacional, pode-se perceber, não apenas aspectos positivos quanto ao uso de recursos tecnológicos, mas, inclusive, alguns entraves, os quais merecem atenção, por não terem sido devidamente elucidados. Para que se consigam encontrar as pessoas adequadas para preenchimento de determinados cargos em uma empresa, para além da agilidade e da praticidade, a utilização da tecnologia seria a melhor forma de seleção? Haveria alguma desvantagem na utilização de recursos

tecnológicos para a escolha de recursos humanos nas empresas? Quais as possíveis limitações decorrentes da utilização de recursos tecnológicos nesse processo?

Estes foram os principais questionamentos mobilizadores deste estudo, no sentido de contribuir para a ampliação das reflexões acerca da apropriação das tecnologias no ambiente corporativo. Para tanto, este estudo será desenvolvido e apresentado em forma de artigos científicos.

Inicialmente, o estudo apresentará uma revisão de literatura acerca das temáticas em foco. Posteriormente, serão elaborados 2 artigos, sendo o primeiro referente a uma busca acerca da produção científica existente a respeito dos temas tecnologias e recrutamento e seleção de pessoas e, o segundo artigo, versará sobre uma pesquisa exploratória no ambiente corporativo, com participantes das áreas de recursos humanos e por pessoas envolvidas nos processos de recrutamento e seleção. O segundo, ainda visará investigar se as tecnologias estão sendo utilizadas nesses processos anteriormente descritos, bem como, as análises, os desafios e as tendências dessas práticas. Com base nestes dados, serão apresentadas as sugestões provenientes do estudo.

2 JUSTIFICATIVA

A qualidade e a efetividade em relação às tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas diversas organizações têm sido alvo de inquietações dos profissionais, professores e estudantes de recursos humanos. Percebe-se, nas organizações da atualidade, boa aceitação das tecnologias nestes processos, por parte dos profissionais atuantes neste subsistema de agregar pessoas, mas, ainda existe a necessidade de olhares críticos em relação a essas posturas adotadas frente às tecnologias. Olhares estes, que questionem os limites dos papéis desempenhados pelas máquinas, bem como, suas intercorrências ligadas à atuação de cada profissional inserido na prática diária do Recrutamento e Seleção de Pessoas.

A crescente utilização das tecnologias na sociedade atual impõe, de certa forma, às empresas de hoje, grande flexibilidade para que a evolução organizacional ocorra de maneira constante. Para Campos (2014), há necessidade de mudanças nas políticas e, também, nas práticas ligadas ao desenvolvimento das pessoas

envolvidas no contexto organizacional, permitindo, assim, a competitividade entre corporações.

Há pouco tempo, as empresas preocupavam-se apenas com seus concorrentes em um mesmo município, ou em uma mesma região. Entretanto, hoje, a preocupação evadiu divisas e os concorrentes também podem ser internacionais. Pontes (2010, p. 20) afirma que “[...] a empresa que não possui disponibilidade para atualização fica fora do mercado.”.

Frente a este contexto e com foco na necessidade de se ter nas empresas pessoas voltadas para as competências que permitam o aumento da produtividade e a vida longa dessas organizações, tornando-as cada vez mais competitivas, é que se exige maior aprimoramento e agilidade nos processos de recrutamento e seleção. Segundo Pontes (2010), a seleção equivocada de determinadas pessoas pode levar a prejuízos de ordem financeira e à perda de oportunidades vitais ao sucesso de uma organização.

Atualmente, grande parte das empresas de médio e grande portes, no Brasil e no mundo, utiliza das tecnologias para dar andamento a seus processos de recrutamento e seleção. Tal utilização das tecnologias ocorre desde a divulgação de vagas via redes sociais, passando por convocação de candidatos por intermédio de *e-mails* ou correspondências eletrônicas, até a vivência de entrevistas via Skype e aplicação de alguns tipos de testes pela *Internet*, ou outras formas de utilização de recursos de tecnologias (*softwares* específicos, por exemplo).

Segundo Almeri, Martins e De Paula (2013, p. 79), “[...] a cada dia a *Internet*, para o recrutamento de pessoal, é utilizada em maior escala, sendo uma forma econômica e rápida de encontrar profissionais em vários lugares e com diferentes características notadas facilmente”. Entretanto, parece haver ainda, na literatura especializada, uma lacuna acerca da real avaliação desses recursos, já que não se conhecem todas as vantagens, ou mesmo, os entraves a serem superados, quando da relação entre as tecnologias e o ambiente de trabalho, sobretudo no que concerne aos processos de recrutamento e seleção em empresas.

Assim, encontra-se relevância na possibilidade de contatar e conectar os viéses propostos pelas tecnologias, com base nos quais se percebem intercorrências bastante positivas em relação às localizações, manutenções e reaproximações das relações humanas. Mas, por outro lado, o viés da não adequação e, até mesmo do despropósito, pode ser visto, em determinadas

posturas, pela superficialidade e descuido com o outro. Na perspectiva de se buscar ampliar a compreensão sobre estas temáticas, haja vista a complexidade que envolve a escolha de pessoas nas organizações, estas reflexões se tornaram foco de atenção deste estudo.

3 REVISÃO DE LITERATURA

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

A presença das tecnologias nas empresas, reforçada pela maior disponibilidade à *Internet* nos anos 1990, favoreceu a administração e os processos de produção dessas organizações. Castells (2003, p. 56) menciona que “[...] o uso adequado da *Internet* tornou-se uma fonte decisiva de produtividade e competitividade para negócios de todo tipo.”

Ao se focalizar a atenção, especificamente, no contexto dos processos de tomada de decisão referentes a recrutamento e seleção de pessoas em empresas, pode-se perceber que o uso de tecnologias tem representado um diferencial importante. Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 13) discorrem que “[...] o sistema de RH sofre influência direta do desenvolvimento tecnológico em termos de revisão e implantação de novas políticas de qualificação profissional.”

Com o apoio de diversos equipamentos e técnicas, escolher o melhor candidato para ocupar determinado cargo em uma organização tornou-se menos difícil para alguns indivíduos que dominam determinados recursos ou competências, entretanto, pode ser desafiador para algumas empresas que não possuem as condições necessárias para uso adequado desses recursos tecnológicos. Mesmo com a dificuldade de algumas empresas na utilização da tecnologia, a facilidade de acesso à *Internet*, bem como, a redução do preço dos computadores no mercado,

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

Embora pareçam ter o mesmo significado, as definições de recrutamento e seleção são distintas. Chiavenato (2004, p. 165) afirma que “[...] recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações.”. O recrutamento deve atrair um número significativo de candidatos para suprirem um processo de Seleção. Já seleção, “[...] é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam.” (CHIAVENATO, 2004, p.185).

Com base nestas definições, pode-se dizer que o processo de seleção é a continuidade do processo de recrutamento. Assim, no recrutamento, os candidatos são atraídos para a empresa e, na seleção, são escolhidos, dentre os recrutados, os melhores para ocupar certas posições nas organizações.

O recrutamento tem início quando o candidato envia seu currículo para determinada vaga em certa empresa. Já a seleção tem início quando o currículo do candidato é escolhido para dar continuidade ao processo de escolha para suprir certa vaga em uma empresa. Segundo Araújo e Garcia (2009, p. 15), recrutamento e seleção “[...] são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos.”.

Sendo assim, muitas vezes, são utilizadas pelas organizações, na atualidade, tecnologias de diversas ordens, sobretudo com o intuito de otimizar a entrada das pessoas nessas organizações, nos chamados Processos de Recrutamento e Seleção. Pontes (2010, p. 25) afirma que “[...] a utilização da *Internet* traz grandes vantagens ao processo de recrutamento, pela sua rapidez e economia.”. Para Angeloni *et al.* (2008, p. 243), a tecnologia “[...] é definida como os recursos de *hardware* e *software* que apoiam a tomada de decisão e o gerenciamento de informações e conhecimentos, considerando os indivíduos que participam ativamente desses processos.”.

Tanto para o processo de recrutamento, quanto para a seleção, o domínio na utilização de recursos tecnológicos requer investimento e domínio, o que, nem

sempre é possível para que uma empresa acompanhe o delineamento das tendências no setor. Assim, ao mesmo tempo em que a tecnologia pode ser positiva, pode, também, representar um desafio para a subsistência de uma organização no mercado corporativo.

Dutra (2009, p. 71) defende que “[...] as organizações estão se tornando cada vez mais complexas, tanto em termos tecnológicos, quanto em termos de relações organizacionais.” Este aspecto demanda atenção, na medida em que, provoca inquietações do tipo: avaliar pessoas, perfis e personalidades para comporem o ambiente de trabalho, com base, por exemplo, em entrevistas realizadas por meio do ambiente virtual, produzem o mesmo resultado ou são tão eficientes e precisas quanto aquelas realizadas presencialmente? Este questionamento se torna importante para ser elucidado, haja vista as possíveis limitações nos campos interacionais, como a percepção sobre a gestualidade utilizada, ou sobre a expressividade de emoções associadas ao corpo todo, técnicas geralmente associadas às avaliações de recursos humanos.

Desta forma, investigar como as tecnologias estão associadas ao desenvolvimento dos processos de Recrutamento e Seleção em empresas, com olhares para os pontos positivos e negativos desta dinâmica, bem como, para os desafios enfrentados pelas pessoas que utilizam esses recursos nesses processos, poderá ampliar as perspectivas de otimização e apontar as tendências neste setor.

4 OBJETIVO GERAL

O presente estudo possui como objetivo investigar e comparar os processos de recrutamento e seleção de pessoas em empresas, os quais fazem uso e não fazem uso de recursos tecnológicos.

Objetivos Específicos

Compreender os efeitos e desafios presentes no dia a dia daqueles que trabalham neste subsistema de recursos humanos fazendo uso de tecnologias, bem como, as tendências de uso de recursos tecnológicos para os próximos anos.

5 MÉTODO

O estudo tem uma natureza qualitativa. Stake (2011, p. 25) afirma que “[...] o estudo qualitativo é personalístico, é empático, trabalha para compreender as percepções individuais, busca mais a singularidade do que a semelhança e honra a diversidade”. Segundo Richardson, et al. (2008) a pesquisa qualitativa pode ser utilizada com o intuito de se tentar compreender os significados e características situacionais dos entrevistados, no lugar de se produzir medidas quantitativas de características e comportamentos.

Para tanto, o estudo adotou a união de pesquisas bibliográfica e exploratória. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base na consulta a livros, publicações de artigos científicos em periódicos, teses e dissertações acerca das temáticas em questão, para garantir sustentação às discussões propostas. A pesquisa exploratória permitiu a familiarização com o problema levantado pelo estudo.

Foi utilizada como instrumento para a coleta de dados da pesquisa exploratória uma entrevista semiestruturada, a qual foi aplicada a uma amostra intencional composta por 16 participantes envolvidos com recrutamento e seleção de recursos humanos para atuação em empresas, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e com experiência mínima de três anos nesse subsistema, além de conhecimentos em tecnologias, como utilização da *Internet*, do *Skype®* e *softwares* específicos e atuação como agentes de recrutamento e seleção eletrônicos.

Para se proceder à seleção dos participantes do estudo, foi utilizado o *site* de uma renomada empresa do mercado nacional de recrutamento empresarial. No *site* desta empresa, foram efetuadas buscas no campo “Cadastro” e “Busca de Empresas”. Foram utilizados como critérios de inclusão no estudo as empresas cadastradas no *site*, sediadas no Estado de São Paulo, Região de Piracicaba, Ramo de Atividades “Recursos Humanos”, Número de Funcionários “Indiferente” e nacionalidade “Indiferente”. Tal busca contemplou, as empresas de recursos humanos, denominadas prestadoras de serviços, que ofereciam trabalhos de recrutamento e seleção a outras empresas. A amostra participante do estudo foi formada conforme os critérios de inclusão e com base no aceite ao convite para participar da pesquisa.

Os dados obtidos nas coletas foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Contéudo. Esta técnica, segundo Richardson, et al. (2008, p. 224) “[...] é, particularmente, utilizada para estudar material de tipo qualitativo (aos

quais não se pode aplicar técnicas aritméticas)”. Os dados provenientes do estudo contribuem para ampliar as reflexões na área.

6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação encontra-se dividida em tópicos a partir da introdução, apresentando os objetivos, a justificativa, definição de termos, revisão de literatura a respeito dos temas tecnologias, recrutamento e seleção de pessoas e demais abordagens de relevância à pesquisa. Além disto, apresenta 2 artigos para complementação das reflexões propostas.

A apresentação da dissertação constituída em forma de artigos é uma prática já adotada em vários programas de Pós-Graduação em todo o Brasil. Com a utilização de tal formato, acredita-se obter maior facilidade para disseminar os conhecimentos advindos da pesquisa.

Sendo assim, o artigo 1, intitulado “Tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas: Mapeamento da produção acadêmica”, está relacionado a uma revisão sistemática, desenvolvida em duas etapas: revisão bibliográfica e pesquisa exploratória acerca da produção acadêmica referente aos temas Tecnologias, Recrutamento e Seleção de Pessoas. Já o artigo 2, intitulado “Recrutar e selecionar pessoas com o apoio das tecnologias: olhares dos profissionais de recursos humanos”, se refere a uma pesquisa exploratória, desenvolvida com profissionais atuantes no ambiente de empresas, diretamente ligados aos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Além disso, ocorre investigação a respeito da utilização das tecnologias nestes processos, bem como, análises, desafios e as tendências para um futuro próximo, na visão desses profissionais.

7 ARTIGO 1

Este artigo será submetido à Revista Eletrônica de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e segue as características, tanto de espaçamento e configuração, quanto de normalização bibliográfica, deste periódico.

Tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas: Mapeamento da produção acadêmica

Denis Juliano Gaspar

Docente no Centro Universitário Anhanguera – Pirassununga/ SP - Brasil

Gisele Maria Schwartz

Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias

– UNESP - Rio Claro/ SP – Brasil

RESUMO

As tecnologias têm sido cada vez mais utilizadas pelas empresas da atualidade nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, uma vez que trazem agilidade e também economia para os envolvidos nesse processo. Apesar destes aspectos, não se conhecem ainda os problemas e preocupações envolvendo sua efetividade, bem como, suas limitações e barreiras, sendo necessários novos olhares a este respeito. Este estudo de natureza qualitativa, teve por objetivo mapear os estudos acadêmicos que abordam a utilização de tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção. O estudo foi desenvolvido por meio de revisão sistemática aliada a uma pesquisa exploratória realizada no Portal de Periódicos CAPES/ MEC, levando-se em consideração trabalhos que tratassem especificamente das temáticas Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias, com olhares, tanto para os recrutadores e selecionadores, como também, para os participantes dos processos seletivos. Os dados foram analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados demonstram pouca produção acadêmica a respeito da temática e, embora, os estudos apresentem aspectos positivos sobre a utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, alguns cuidados devem ser tomados, sobretudo, no que tange à exposição de informações e, até mesmo, à imagem dos candidatos na *Internet*. Torna-se necessário ampliar este escopo de pesquisas, no sentido de subsidiar os olhares dos selecionadores aos candidatos a vagas no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Recrutamento de Pessoas. Seleção de Pessoas. Tecnologias.

ABSTRACT

The technologies have been widely utilized by modern companies in Personnel Recruiting Processes and Personnel Selection, in order to bring agility and economy to people involved as well. Although these aspects, it is unknown the problems and concerns involving their effectiveness, as well as, its limitations and obstacle, which are necessary a closer appreciation. This qualitative nature study, was focused on the survey of academic studies approach the application of technologies in Personnel Recruitment and Selection Processes. The study was developed through systematic review associated with an exploratory research accomplished by periodicals website at CAPES/ MEC, also considering studies which tackle with specific themes of Recruitment and Personnel Selection and Technologies, focused on, recruitment team as well as selectors and selection processes participants. Data was descriptively analyzed by Content Analysis Technique. Results show a few academic production about the theme, even though they show positive aspects about technologies utilization in personnel recruitment and selection processes, some precaution is recommended, mainly about information exposure, and even, candidates image on the *Internet*. It is important to extend this scope about researches in order to support the selectors approach to candidates and their position in the market place.

Keywords: Personnel Recruitment. Personnel Selection. Technologies

RESUMEN

Las tecnologías han sido cada vez más utilizadas por las empresas de nuestro tiempo en el proceso de reclutamiento y selección de personas, una vez que aportan agilidad y ahorro también para los que participan en este proceso. A pesar de estos aspectos, sin embargo, no se conocen los problemas y preocupaciones que involucran su eficacia, así como sus limitaciones y barreras, que requieren nuevas miradas al respecto. Este estudio cualitativo, cuyo objetivo es mapear los estudios académicos que abordan el uso de las tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección. El estudio se desarrolló a través de la revisión sistemática combinada con una encuesta exploratoria en el Diario Portal CAPES / MEC, teniendo en cuenta los trabajos que tratan específicamente el reclutamiento temática y Personas y Tecnologías de selección, con miradas, tanto para los reclutadores y recolectores,

sino también para los participantes en el proceso de selección. Los datos fueron analizados utilizando la técnica de análisis de contenido. Los resultados muestran poca investigación académica sobre el tema y, aunque los estudios muestran aspectos positivos sobre el uso de la tecnología en el reclutamiento y selección de personas, algunos se debe tener cuidado, especialmente con respecto a la información de la exposición y incluso la imagen de los candidatos a través de *Internet*. Es necesario ampliar el ámbito de investigación con el fin de subvencionar a los ojos de los selectores de candidatos para los puestos vacantes en el mercado laboral.

Palabras clave: Personas de contratación. Gente de selección. Tecnologías.

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento e aprimoramento das tecnologias nos diferentes países e a crescente utilização das máquinas no cotidiano das pessoas em sociedade, têm causado mudanças significativas nas relações do ser humano com os grupos em que se encontra inserido, seja no grupo familiar, seja em uma reunião de amigos, seja em uma organização de trabalho na escola ou em empresa. As transformações protagonizadas pelas tecnologias exigem dos homens e mulheres da atualidade olhares cada vez mais voltados à flexibilidade para aceitação do novo, sem deixar de lado a visão crítica necessária para discernir os benefícios e malefícios causados a esses homens e mulheres em questão.

A globalização, as inovações tecnológicas constantes e as exigências do mercado cada vez mais competitivo impulsionaram as empresas na procura de maior flexibilidade e adequação ao ambiente, para poderem usufruir as oportunidades quando estas surgirem (DUTRA, 2009). Esse esforço alavancou uma mudança de mentalidade organizacional, para manter diferenciais de competitividade. As empresas passaram a enxergar a importância do papel do profissional para pensar nas estratégias de inovações e adaptações ao novo. Os talentos tornaram-se, então, essenciais para a continuidade das organizações (PONTES, 2010).

Neste novo ambiente de busca de pessoas capazes de inovar e resolver os problemas das empresas, tornou-se fundamental atrair e reter talentos, aumentando, assim, o desafio de encontrar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas, cujo instrumento é o Planejamento, Recrutamento, Seleção e Integração de Pessoal (PONTES, 2010). Na busca por esses novos talentos, o papel das tecnologias representada pela *Internet*, por exemplo, é de suma

importância, na atualidade, podendo reduzir os custos advindos desse trabalho, diminuição do tempo, maior rapidez nas respostas do processo, maior comodidade por parte dos empregadores e candidatos, visibilidade das vagas, entre outras vantagens (ABREU, et al., 2014). Desde a atração do candidato à seleção, do recebimento do currículo até a aprovação como colaborador de determinada empresa, ocorre a influência das tecnologias às quais se tem acesso nos dias de hoje.

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

Entretanto, não se sabe, especificamente, se o uso da tecnologia apresenta apenas fatores positivos dentro do contexto corporativo, ou se já existem estudos desenvolvidos para ampliar as limitações possivelmente existentes sobre esta utilização no contexto dos processos de Recrutamento e Seleção de colaboradores. Sendo assim, surgem as seguintes inquietações: quais os impactos do uso das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção, na visão de estudiosos desta área? Quais os pontos que favorecem e que desfavorecem a utilização das tecnologias nesses processos? Quais aspectos são mais evidenciados no olhar dos pesquisadores?

Para tentar elucidar esses desafios, o presente estudo teve por objetivo mapear os estudos acadêmicos que abordam a utilização de tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção. Esta iniciativa teve o intuito de compreender essa evolução e o impacto que estes recursos podem exercer na perspectiva da entrada de trabalhadores nas organizações e nos postos de trabalho.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Embora seja comum considerar Recrutamento e Seleção como algo único, são fases distintas de um mesmo processo que se complementam. Em linhas gerais, o Recrutamento engloba procedimentos para atrair o indivíduo a concorrer a uma determinada vaga de uma organização e a Seleção ocorre quando o candidato, após ter passado pelo recrutamento, é chamado pela empresa para dar continuidade ao processo que finda em sua escolha ou não

para a vaga a qual concorre. Vários autores descrevem o Recrutamento e Seleção como processos diferentes entre si, mas, codependentes (ALMERI; MARTINS; DE PAULA, 2013). O recrutamento é um procedimento com técnicas para atrair potenciais candidatos à ocupação da vaga ou função que se está a oferecer. O foco desse procedimento são as necessidades da empresa, presentes e futuras, lançando-se mão do mercado para a busca desses profissionais. Chiavenato (2004) sustenta que o recrutamento é dividido em 03 fases, sobre as quais devem ser levantadas as questões: a) o que a empresa precisa, em termos de contingente humano; b) o que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer; e c) quais as técnicas de recrutamento devem ser aplicadas como a divulgação eficiente para atrair candidatos em potencial.

A essência do recrutamento é, pois, colecionar candidatos à fase seguinte, a qual os selecionará. A fase seletiva, por sua vez, é procedimento de escolha e classificação dos candidatos. Ainda de acordo com Chiavenato (2004) a seleção pretende solucionar: a) a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa; e b) a eficiência e satisfação da pessoa ao cargo.

Além dessas questões, a seleção e o recrutamento de pessoal também são balizados pela decisão de realizar um remanejamento interno (recrutamento interno) ou renovação e complementação de pessoal (recrutamento externo). Pode haver, ainda, seleções mistas (internas e externas, respectivamente).

Dentro dessa nova etapa (seleção), dá-se ênfase à entrevista como um instrumento vital (CARVALHO; NASCIMENTO; SERAFIM, 2012), capaz de avaliar as características pessoais, qualidades, o vigor físico, se este for necessário à função, dentre outros atributos. Ao lado do candidato, a entrevista proporciona informações para também ele decidir se a vaga lhe interessa ou não.

Autores como Faissal et al. (2005) e Almeida (2009) preferem intitular de captação ou atração o procedimento ora chamado de recrutamento, prestigiando a ação como busca de talentos a somar à organização. A escolha por capacidades e aptidões físicas e/ou mentais sempre esteve presente nas sociedades. Com o passar dos anos, o desenvolvimento das indústrias trouxe novas exigências, aumentando ainda mais o papel do selecionador em encontrar o “[...] homem certo para o cargo certo [...]” (CHIAVENATO, 2004, p. 87).

Foi a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, que o tema passou a ser análise de estudos. O surgimento das primeiras unidades fabris, no século XVIII, acarretou mudanças na aplicação dos conhecimentos administrativos (MAXIMIANO, 2008). A Revolução Industrial se traduzia na invenção das máquinas, seu uso por parte dos trabalhadores e o aumento da produtividade das empresas. Trabalhadores eram arregimentados na zona rural

para trabalhar nas fábricas. Eram as primeiras seleções para ingresso das pessoas nas organizações, ainda que de forma rudimentar e sem muitos critérios.

No final do século XIX e início do século XX, a Revolução Industrial chega à América do Norte, onde encontrou solo fértil para sua expansão, não apenas na economia, mas também, em criações de teorias sobre produção, desenvolvimento de técnicas de eficiência e resolução de problemas. A esse movimento dá-se o nome de Administração Científica (MAXIMIANO, 2008).

O maior expoente desse movimento é Frederick Winslow Taylor, o qual era sócio e chegou a ser presidente da Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos, fundada em 1880, considerada o berço da Administração Científica. De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), Taylor inseriu, entre os princípios da Administração Científica, a seleção dos trabalhadores. Entre os vários problemas detectados por Taylor, um deles estava ligado à inserção de trabalhadores em tarefas, para as quais estes não possuíam aptidão.

Para Maximiano (2008), Taylor defendia que um funcionário deveria ser selecionado para ocupações apropriadas a ele, ou seja, esse funcionário deveria ser escolhido de acordo com as características do cargo. Já Chiavenato (2000) cita Taylor como defensor da seleção científica dos trabalhadores, que ocorre em consonância com a tarefa atribuída.

A especialização da mão de obra obteve seu ápice com Henry Ford. Maximiano (2008) descreve que Ford criou a produção massificada, por meio da qual o produto é dividido em partes, tal como seu processo de fabricação. Cada trabalhador tem uma tarefa fixa dentro de uma etapa predefinida. Essa mecanização do trabalho humano rendeu críticas estampadas de forma inteligente no filme “Tempos Modernos” (CHAPLIN, 1936).

O Taylorismo e Fordismo se expandiram nesse período em que as organizações focavam sua eficiência produtiva, sem se importar com o custo humano e social (MAXIMIANO, 2008). Este fato impulsionou muitos conflitos entre trabalhadores e empresários.

É preciso destacar que, mesmo com a visão técnica se expandindo, havia aqueles que, já consideravam que o desempenho da organização dependia também do comportamento das pessoas. Maximiano (2008) descreve que, entre os estudiosos que se preocuparam com o comportamento humano e seu impacto na administração da empresa, estavam Mary Parker Follet, o casal Frank e Lilian Gilbreth, Henry Gantt e Hugo Munsterberg.

Essa visão da empresa reduzida a relações industriais perdurou até a década de 50 (CHIAVENATO, 2014). Foi na década de 60 que setornam mais aparentes as fissuras nos

modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma Taylorista/Fordista, o qual se intensificou na década de 70 (DUTRA, 2009).

Dutra (2009) cita que, ainda na década de 80, Charles Fombrum e Rothwell já vislumbravam novos conceitos sobre pensar as pessoas na geração de valor para as organizações. Esse entendimento, contudo, se intensificou, na década de 90. Assim, o processo evolutivo da gestão de pessoas, na qual se inclui o subsistema de Recrutamento e Seleção, pode ser visto em três fases (DUTRA, 2009). Uma primeira fase operacional, em que a pessoa é vista como recurso produtivo e que se iniciou com a era industrial e se prorrogou até a década de 60. Em seguida, aparece a fase gerencial, entre os anos 60 e 80, coincidente com a chamada era da informação, quando a pessoa é vista como ser humano e o papel do setor de recursos humanos é chamado a participar do desenvolvimento operacional. Por último e desde a década de 80 e 90, a era do conhecimento, na qual se enxergam a pessoa e seus talentos como papel estratégico nas organizações.

Os olhares se voltam, então, ao subsistema de Recursos Humanos, por meio do qual os colaboradores dão entrada nas organizações: o recrutamento e seleção. Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram o recrutamento e seleção o início da cadeia operacional da gestão de pessoas.

Assim, dada a importância da pessoa com seu papel estratégico dentro das organizações, algumas obras têm-se debruçado especificamente sobre o tema recrutamento e seleção, pois são o meio de entrada dos talentos nas empresas. Neste período hoje vivenciado, a responsabilidade do selecionador em encontrar a pessoa ideal para o cargo certo (CHIAVENATO, 2004) é mais intensificada.

Os recursos humanos são vistos, hoje, como essenciais para o aumento da competitividade nas organizações e, por esse motivo, os processos de recrutamento e seleção têm despertado grande atenção, pois estão diretamente ligados à qualidade dos trabalhos. Um processo de seleção efetivo é aquele que encontra a pessoa adequada para determinado trabalho, e por ser este um fator tão crítico, alguns estudos neste campo encontram-se em desenvolvimento (HUNG-TSO, 2010).

Os aspectos nunca antes vivenciados pela humanidade, como globalização, desenvolvimento tecnológico e transformações na sociedade, mostraram que a sobrevivência de uma organização está diretamente vinculada às habilidades e características das pessoas que pertencem ao seu quadro (CHIAVENATO, 2004). Por conseguinte, a base da excelência empresarial é, hoje, o elemento humano. Se o humano tem sido lembrado nas organizações que adotam políticas de desenvolvimento de recursos humanos, há também necessidade de

processos contínuos de aprendizagem para que ocorra a consolidação constante de novos modelos de gestão de pessoas (MASCARENHAS; VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I., 2005).

Importante ressaltar que o assunto não é mais versado como simples escolha daquele que pretende ocupar a vaga, mas se eleva o processo como busca do candidato que melhor corresponderá aos atributos da vaga, observando suas competências, qualidades, além de outros aspectos necessários à organização e à adequação do candidato a ela. O enfoque, felizmente, está se desenvolvendo na construção de uma nova mentalidade empresarial (FAISSAL et al., 2005), para o desenvolvimento sadio da sociedade como um todo. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) ao tratar de Recrutamento de Pessoas, ocorre uma interessante consideração a respeito desse procedimento, sob a ótica do candidato e, como tal, traz importantes estratégias para a organização chegar a um resultado seguro.

Para chegar a esse denominador comum, questiona-se sobre a possibilidade de aplicar um processo de recrutamento que, além de atender às necessidades da empresa, contemple a necessidade dos candidatos, especialmente quando estes não forem escolhidos. Fundamental é dizer que os novos olhares ao recrutamento e seleção caminham ao lado de um novo papel desejado pelas organizações, sejam elas privadas, públicas, cooperativas, grupos, dentre outras.

Dutra (2009) descreve com praticidade, que o papel das empresas é criar um espaço, fomentar o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para satisfação mútua de expectativas e necessidades. Para o autor, esse novo papel das organizações, não quer dizer que estas se tornaram altruístas, porém, se refere ao fato de se tratar, justamente, de uma questão de sobrevivência e alavanca de competitividade, uma vez que pessoas respeitadas e valorizadas têm maior comprometimento com a empresa, promovendo um diferencial de produtividade e criatividade.

Importa descrever que os processos de recrutamento e seleção não sofreram alterações apenas no enfoque a ser direcionado (mais humanizado), mas passaram por transformações, em consequência do surgimento das tecnologias dos tempos atuais. O advento das tecnologias ao acesso de todos trouxe alterações na vida em sociedade, na vida das empresas e, como consequência, refletiu também nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Há alguns anos, as pessoas elaboravam seus currículos e os entregavam nas empresas pessoalmente ou por meio de outras pessoas. Os diversos testes utilizados nos processos de seleção, inclusive as entrevistas, ocorriam nas dependências das organizações, ou em escritórios das empresas especializadas em contratação. Esse comportamento está mudando,

impulsionado sobretudo pela *Internet*. Ao uso da *Internet* nos processos de seleção deu-se o nome de captação e seleção *online* (ALMEIDA, 2009).

Já em 2005, era vislumbrada a tendência que dez anos depois é concretizada. Martins (2005) apregoava, há 10 anos, que o recrutamento *online* já era a forma mais inteligente de se recrutar candidatos. Descreve, ainda, as funcionalidades para o processo seletivo e os diferenciais do chamado *e-recruitment*, como gestão da entrega dos *e-mails* enviados aos candidatos; entrevistas e dinâmicas de grupo *online*; envio *online* de currículo; sistema avançado de busca de vagas e agentes de busca ativos; portal na *Intranet* para recrutamento interno; acesso à empresa em qualquer lugar do mundo; publicação de vagas no seu *website*, na sua *Intranet* e em outros *sites* de emprego.

Com o avanço das tecnologias, a utilização da *Internet* permite que, cada vez mais, a informação seja utilizada pelos gestores de recursos humanos, os quais, muitas vezes, efetuam buscas em *sites*, como Facebook®, LinkedIn® e Twitter®, para levantar antecedentes dos candidatos às vagas de suas organizações. Vale ressaltar que a utilização de informações vem causando discussões na esfera legal em empresas que operam em países como os Estados Unidos (SLOVENSKY; ROSS, 2012).

A tecnologia representada pela *Internet* é descrita como um alívio para os indivíduos, da mesma forma que a distância deixou de representar barreiras para aqueles que fazem uso dos sistemas. Hoje, os candidatos a empregos possuem condições de avaliar oportunidades de trabalho de qualquer parte do mundo. Por outro lado, aqueles que fazem as seleções nas empresas também possuem outras condições para agregar e agrupar informações dos candidatos sem encontrá-los fisicamente (FRANCISCA; ABDULLATEEF, 2015).

Em um primeiro momento, as organizações que tão logo implantaram tecnologias para Recrutamento e Seleção, o fizeram como uma possível solução para redução de custos, tempo e eficiência ligados a tais processos. Para Almeida (2009) ocorreu grande aumento na utilização das tecnologias nesses processos, sobretudo por conta da informatização. O currículo passou a ser enviado por meio da *Internet* e as organizações buscam, a cada dia, aprimoramento dos seus bancos de currículos, os quais estão cada vez mais completos. Muitas empresas fazem uso do envio de testes de personalidade, entre outros testes, por meio eletrônico, agilizando o processo por inteiro.

Apesar dos aspectos positivos da seleção *online*, Almeida (2009) enfrenta a questão, alertando que o que existe atualmente é um cenário confuso, com questionamentos e decepção por parte de recrutadores e candidatos, pois, muitas empresas ativam uma mensagem automática de recebimento de currículo, ficando o candidato sem notícias de eventuais etapas

de recrutamento ou seleção. Isso ocorre porque, na maioria dos casos, esse currículos são transportados para uma base de dados e ali ficam armazenados, sem análises e procedimentos mais aprofundados.

A situação de envio de currículos se tornou tão corriqueira, que algumas empresas adotaram *softwares*, os quais nada mais são do que sistemas que trabalham com informações e procedimentos padronizados (FAISSAL et al., 2005). Contudo, Faissal et al. (2005) advertem que é quase impossível chegar a um sistema inteligente, capaz de cumprir todo o processo seletivo, sem um selecionador. Isto porque, esse tipo de seleção fica a mercê de estratégia de decisão por computação, a qual, parece demonstrar algumas incapacidades. Com base nessa perspectiva de contraponto entre aspectos positivos e negativos apontados pelos estudos anteriormente elencados, tornou-se instigante investigar outros estudos acerca desta temática.

3 MÉTODO

Este estudo tem uma natureza qualitativa e foi realizado por meio de revisão sistemática, a respeito das temáticas Recrutamento e Seleção de Pessoas e as Tecnologias, aliada a uma pesquisa exploratória, utilizando-se dos dados constantes no Portal de Periódicos da CAPES/ MEC. A consulta a esta base ocorreu entre os meses de Outubro e Novembro de 2015. Como critério de inclusão da investigação no renomado Portal de Periódicos, estabeleceu-se que a pesquisa deveria aludir a trabalhos que tratassem especificamente das temáticas Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias, com olhares, tanto para os recrutadores e selecionadores, como também, para os participantes dos processos seletivos.

Para que a coleta *online* dos dados da pesquisa exploratória ocorresse, optou-se pela busca avançada, com seleção de publicações em artigos, teses e dissertações em qualquer idioma. Inicialmente, foram utilizadas as palavras-chave “seleção de pessoas” e “tecnologias”, “recrutamento de pessoas” e “tecnologias”, “recursos humanos” e “tecnologias”, “gestão de pessoas” e “tecnologias”, “testes de seleção de pessoal” e “tecnologias”, “jogos de empresas para seleção de pessoal” e “tecnologias”, “entrevistas para seleção de pessoal” e “tecnologias” e “técnicas de dinâmica de grupo” e “tecnologias”. Entretanto, devido ao número reduzido de trabalhos encontrados a partir de uma primeira sondagem, optou-se pela utilização dos termos em questão, também no idioma Inglês. Desta forma, foram incluídas as palavras-chave “*personnel recruitment*” e “*technologies*” e “*personnel selection*” e “*technologies*”.

Para o procedimento de análise dos dados, optou-se pela Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) e também descrita por Richardson et al. (2008). De

acordo com esses autores, tal técnica de análise propõe em seu método etapas como a de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, além de sua interpretação. Foram estabelecidas duas categorias de análise, buscando centralizar aquilo que realmente tem significado para o estudo: Categoria A – Utilização de Tecnologias em Recrutamento e Seleção e Categoria B – Postura Ética com as Informações da *Internet*.

4 RESULTADOS

Após o término do processo de coleta, foram encontrados 1240 artigos de periódicos na íntegra, envolvendo a temática em questão. Deste total, 406 artigos foram encontrados com as palavras-chave “personnel selection” e “technologies”, 37 artigos com as palavras-chave “personnel recruitment” e “technologies”, 3 artigos com as palavras-chave “recrutamento de pessoas” e “tecnologias”, 15 artigos com as palavras-chave “seleção de pessoas” e “tecnologias”, 297 artigos com as palavras-chave “recursos humanos” e “tecnologias”, 14 artigos com as palavras-chave “gestão de pessoas” e “tecnologias”, 131 artigos com as palavras-chaves “testes de seleção de pessoal” e “tecnologias”, 57 artigos com as palavras-chave “jogos de empresa para seleção de pessoal” e “tecnologias”, 269 artigos com as palavras-chave “entrevistas para a seleção de pessoal e tecnologias” e, finalmente, 11 artigos com as palavras-chave “técnicas de dinâmicas de grupo” e “tecnologias”. Após análise apurada, verificou-se que apenas 6 artigos poderiam ser utilizados, visto que os demais, embora possuíssem as palavras buscadas, não contribuíam para a discussão proposta por este estudo, isto é, os demais artigos não atendiam ao critério de inclusão anteriormente proposto, haja vista que tratavam especificamente de aspectos técnicos de elaboração de sistemas de lógica computacionais, construção de instrumentos para validação em seleção de pessoas ou, até mesmo, de questões que não utilizavam das tecnologias no momento de recrutar e selecionar pessoas.

Com o intuito de melhor compreender os componentes das discussões, optou-se pela elaboração de resumos dos artigos selecionados para análises. Estes resumos são apresentados a seguir:

Artigo 1 - *Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection:*

New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract

Este artigo de Brenda L. Berkelaar objetivou analisar o modo como os empregadores e candidatos percebem o *cybervetting*, uma estratégia que utiliza *sites* de redes sociais para avaliar candidatos em processos seletivos. Essa extração de informações auxiliaria os empregadores na tomada de decisão em relação ao candidato selecionado. O estudo chama a atenção para questões ligadas à aceitação e negação desse recurso do *cybervetting* por ambos os lados (empregadores e candidatos), para as relações de carreira e emprego, bem como, para questões éticas e legais na utilização desses meios tecnológicos.

Em seus resultados, o estudo alerta para preocupações dos dois vértices citados em relação à utilização das informações *online* na seleção de pessoas. Embora muitos não concordem com essa prática do *cybervetting*, também a consideram inevitável. Uma parte dos participantes da pesquisa considera a importância da transparência nos processos que fazem uso de consultas dos candidatos pela *Internet*, ou seja, que os candidatos tivessem conhecimento desses processos. Surgiram, também, preocupações ligadas a informações mal interpretadas, desatualizadas e, até mesmo, imprecisas. O estudo finaliza, ressaltando a necessidade de se considerarem as tecnologias como práticas cotidianas dos processos de seleção de pessoas, carreiras e relações de trabalho.

Artigo 2 – New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology.

Este artigo de Janneke K. Oostrom, Dimitri van der Linden, Marise Ph. Born e Henk T. van der Molen buscou a amplitude na compreensão dos efeitos causados pelas novas tecnologias na seleção de pessoas, em especial foco para aqueles que são responsáveis por esse processo, ou seja, os recrutadores. Para os autores, os estudos, de até então, têm focado mais atenção na perspectiva dos candidatos e não nos recrutadores, o que poderia limitar o entendimento dos efeitos das tecnologias nos processos de seleção de pessoas.

Entre seus resultados, os autores apresentam lacunas no que tange a conhecimentos sobre as ferramentas de tecnologia da informação por alguns profissionais que recrutam pessoas. Destacam, portanto, a ocorrência de profissionais de recrutamento e seleção que apresentam dificuldades em manusear certas ferramentas tecnológicas. Esta limitação é preocupante, uma vez que traz prejuízos ao processo de seleção.

Entre as conclusões, o artigo destaca a necessidade de treinamento dos profissionais que laboram com seleção de pessoas, para melhor atuação em seus processos. Ainda, o estudo propõe um sistema de recompensas para encorajar os recrutadores e selecionadores na

utilização de tecnologias em seus processos. Desta forma, os profissionais que demonstrassem melhoria em seu desempenho utilizando as tecnologias, seriam melhor recompensados.

Artigo 3 -Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection

Este artigo de Brenda L. Berkelaar e Patrice M. Buzzanell discute o relato dos empregadores em relação à utilização das informações *online*, no que se refere à avaliação de pessoas em processos de seleção. A análise dos dados das entrevistas demonstrou que os empregadores fazem uso das informações *online* em seus processos de seleção. O estudo também buscou compreender os impactos das tecnologias nos processos organizacionais, destacando, inclusive, como as informações *online* utilizadas para seleção de pessoas podem afetar a produtividade e satisfação dos funcionários.

Os resultados demonstram que as tecnologias afetam as organizações e a vida de cada indivíduo, bem como, as normas sociais, em diferentes contextos. Também foi possível perceber a utilização das informações pelos empregadores, na busca de seus futuros empregados ou colaboradores, em diferentes localidades.

Em suas conclusões, o estudo aponta também o cuidado que os trabalhadores devem ter com as informações digitais por eles divulgadas. Esse cuidado deve ser mantido, mesmo em momentos ou situações em que não se está buscando uma posição no mercado de trabalho, haja vista que qualquer dado divulgado pode ser captados a qualquer instante.

Artigo 4 – New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices

Este artigo de Rosalind H. Searle, por meio da revisão de publicações entre os anos de 1998 e 2004, buscou analisar e comparar as mudanças na atração, seleção, pesquisa e processos de avaliação, objetivando suscitar discussões a respeito da vigilância, privacidade e questões de igualdade. Neste contexto, a vigilância está relacionada ao desenvolvimento e aplicação de ferramentas e técnicas de recolhimento e divulgação dos dados dos candidatos.

As mudanças são analisadas por três partes interessadas: os candidatos, as empresas e os selecionadores. O estudo analisa o papel de vigilância e identificação das questões inerentes à privacidade, ao controle e à divulgação de informações sobre os candidatos, ligadas ao contexto de Recursos Humanos.

O artigo também salienta, desde 1998, o aumento da existência de aplicativos em *sites* corporativos para fins de recrutamento e afirma que, frente às tecnologias, a igualdade de acesso ao mercado de trabalho, bem como, a diversidade da força de trabalho, poderia ser afetada em grupos de indivíduos que não obtivessem conhecimentos e, até mesmo, condições econômicas para as tecnologias. O estudo indaga a respeito de quais candidatos estão buscando empregos por meio dos sistemas *online*, levando, assim, a casos de sucesso e insucesso.

Em suas conclusões, a autora discorre a respeito da necessidade de maior concentração nas questões de privacidade e igualdade sobre o impacto das novas práticas de atração, pesquisa e avaliação, identificando tensões e incompatibilidades entre as partes interessadas no processo de recrutamento, frente às novas tecnologias.

Artigo 5 - The Effects of Information Technology on Recruitment

Este artigo de Parbudyal Singh e Dale Finn examina os efeitos da tecnologia da informação nos processos de recrutamento das empresas. Para tanto, apresenta uma visão geral do recrutamento e sua utilização frente às tecnologias da informação. Apresenta como principais vantagens da utilização das tecnologias nos processos de recrutamento, a velocidade e conveniência, facilidade de busca de certa qualidade dos candidatos, redução de custos de colocação no emprego, acesso a maior número de candidatos, entre outros.

O estudo traz luzes ao impacto da utilização de tecnologias para recrutamento, sobre as pessoas, processos e estruturas das empresas. Aponta que o aumento da utilização destas tecnologias resulta em mudanças fundamentais nas funções de recrutamento de uma empresa, incluindo seus recrutadores, suas operações e suas estruturas.

Em suas finalizações, o artigo discute os desafios e perspectivas enfrentados pelos recrutadores em mercados cada vez mais tecnológicos. Para os autores, as organizações devem fazer uso das tecnologias como complemento de sua estratégia de recrutamento, obtendo, assim, melhores resultados.

Artigo 6 - The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers

Este artigo de Brenda L Berkelaar, Joshua M Scacco e Jeffrey L Birdsell propõe discussões a respeito da utilização das informações *online*, com foco na reputação, seleção de pessoas e gestão de carreiras e, ainda, destaca a utilização de uma nova visão para avaliação

dos trabalhadores, em que este seria analisado como um agente político. Conforme os autores, os empregadores passariam a buscar em seus candidatos valores, comportamentos, personalidades e reputação, da mesma maneira como buscam em seus políticos. O termo *Cybervetting* é mais uma vez utilizado, demonstrando, assim, preocupações com a avaliação dos candidatos e empregados frente às informações *online*.

De acordo com o artigo em questão, na opinião de boa parte dos empregadores, candidatos a empregos são muito parecidos com figuras públicas, que representariam suas empresas, por isso, tamanha ligação com o papel do político. Ainda de acordo com esses empregadores, as informações *online* necessitam transmitir imagens positivas dos candidatos e trabalhadores, sendo, as mesmas, também esperadas de funcionários eleitos a cargos públicos.

Em suas conclusões, os autores reforçam o cuidado necessário que devem ter candidatos e empregadores para a construção de reputações fora dos limites convencionais da busca pelo emprego e recolocação profissional. Essa preocupação se deve ao fato de que tais reputações, que extrapolam a vida profissional, são cruciais nas decisões de contratação e sucesso no desenvolvimento da carreira de cada profissional.

5 DISCUSSÃO

Primeiramente, faz-se necessário salientar a escassez de artigos acadêmicos com a temática envolvendo Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias no idioma português, utilizado no Brasil. Embora a utilização das referidas tecnologias esteja em escala crescente, os profissionais brasileiros de Recursos Humanos e Administração escrevem pouco, no âmbito acadêmico, a esse respeito. Este fato pode ser comprovado com o número reduzido de artigos encontrados na pesquisa exploratória realizada junto ao Portal de Periódicos da CAPES/ MEC. É bastante restrito, portanto, o número de artigos que tratam das análises, desafios e tendências do uso de tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

De acordo com Meneses et al. (2014), os dez primeiros anos de pesquisa em Gestão de Pessoas deste século demonstraram a forte utilização de obras internacionais nas pesquisas realizadas, o que destaca essa baixa produtividade nacional a este respeito. Este fato acaba por prejudicar a capacidade nacional para teorização da área de gestão de pessoas, impactando, inclusive, novas perspectivas de intervenção. O presente estudo corrobora esta observação, salientando, com base na pesquisa exploratória realizada, que ainda existe uma baixa

produção acadêmica em relação ao subsistema recrutamento e seleção de pessoas e sua relação com as tecnologias em âmbito nacional, nos dias atuais.

Após analisar os seis artigos, buscou-se discutir os principais temas abordados, de acordo com as duas Categorias elencadas no Método do presente estudo. Para a Categoria A – Utilização de Tecnologias em Recrutamento e Seleção, foram focalizados aspectos como a utilização de *sites* para avaliar candidatos; os efeitos da utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas; a necessidade de estudos ligados à utilização das tecnologias com foco nos recrutadores e a possível ausência de conhecimentos em tecnologias por parte dos recrutadores e selecionadores, juntamente com a necessidade de treinamentos para motivar o conhecimento nas tecnologias para recrutamento e seleção de pessoas.

Para a Categoria B – Postura Ética com as Informações da *Internet*, foram considerados aspectos relativos à transparência dos empregadores para com os candidatos, em relação à utilização da *Internet*, na busca de informações *online* para os processos seletivos e a necessidade de cuidados com as informações digitais por parte dos trabalhadores, mesmo em momentos em que não ocorre a busca pelo emprego.

A utilização de *sites* na avaliação de candidatos tem feito parte do dia a dia de muitos selecionadores. Estes já fazem uso das redes sociais para levantar informações a respeito de seus candidatos durante o processo seletivo, inclusive, sobre aspectos pessoais e de preferências e afinidades, os quais não constam, necessariamente, dos currículos.

De acordo com essas avaliações apontadas nos artigos 1, 3, 4 e 6, Lair, Sullivan e Cheney (2005) argumentam que, quando os empregadores valorizam as informações *online*, os empregados absorvem essas mudanças e aplicam em suas práticas de carreira e empregabilidade. A cada dia, práticas como estas são realizadas nas organizações da atualidade, ou seja, cada vez mais se faz uso de *sites* para levantamento de candidatos a vagas no mercado de trabalho.

Para Berklaar, Scacco e Birdsell (2015), as informações *online* antecipam o aumento de oportunidades nos processos seletivos. Para esses autores, a visibilidade dada às pessoas por meio da *Internet* frente aos processos de seleção de pessoas e também de carreiras tende a aumentar. A aceitação desta afirmativa poderia trazer oportunidades aos trabalhadores, sendo estas relacionadas à construção da reputação desses trabalhadores, as quais poderiam afetar decisões ligadas às suas carreiras.

Embora seus estudos tenham sido direcionados para os Estados Unidos, Slovensky e Ross (2012) também discutiram a respeito da utilização de *sites* e redes de relacionamentos,

como Facebook®, LinkedIn®, MySpace®, entre outros, pelos gestores de recursos humanos, com o objetivo de levantar informações dos candidatos. Estes estudos reiteram o que foi apresentado nos artigos 1, 3, 4 e 6, a respeito da utilização dessas tecnologias. Entretanto, conforme o artigo 2 apontou, muitas vezes, estes recursos são utilizados por apenas uma das partes, haja vista fatores limitantes de uso, como a ineficiência na utilização de tecnologias ou outros elementos.

Em relação aos efeitos das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, com base nos artigos analisados, parece ter havido maior facilidade de busca de oportunidades e inserção de currículos, para os candidatos que buscam trabalho nas diversas partes do mundo. Também foram apontados ganhos para as empresas que têm acesso às informações dos candidatos, sem a necessidade de estar com esses candidatos fisicamente presentes, sobretudo no artigo 3.

Neste mesmo sentido, Francisca e Abdullateef (2015) evidenciam que a distância não se apresenta mais como barreira para aqueles que se utilizam das tecnologias, pois os candidatos podem avaliar as oportunidades de emprego de qualquer localidade. Da mesma forma, aqueles que recrutam e selecionam as pessoas possuem as mesmas condições de utilização das tecnologias e de acesso aos candidatos, ampliando-se as opções para ambos, empregador e candidato.

De acordo com Almeida (2009), a informatização permitiu o aumento das tecnologias em recrutamento e seleção de pessoas, desde o envio de um currículo, até a participação em testes de personalidade, entre outros testes. Conforme o artigo 3 evidenciou, este processo contribui para o aumento da visibilidade por parte daqueles que se candidatam e buscam por vagas em diferentes localidades, apesar de apontar também o cuidado que os trabalhadores devem observar nas próprias informações apresentadas na *Internet*, à mercê de interpretações diversas, que podem trazer prejuízos aos seus protagonistas, merecendo novos olhares a este respeito em outros estudos. Tais cuidados com informações dispostas de forma *online*, também foram apresentadas nos artigos 4 e 6.

É possível dizer que pouco ainda se sabe sobre as reações dos recrutadores frente às tecnologias para seleção, merecendo, portanto, aprofundamento em novos estudos. Este aspecto foi apontado no artigo 2. O artigo 5, menciona o papel do recrutador como desafio frente a perspectivas de mercados tecnológicos. Para Anderson (2003) a questão da adoção de tecnologias, bem como, as expectativas e reações daqueles que recrutam pessoas, ainda são assuntos que prescindem de dados e, por isso, há necessidade de novas pesquisas.

A ausência dessas pesquisas limita a compreensão sobre as novas tecnologias em seleção de pessoal (OOSTROM et al., 2013). Esta afirmação tem suas bases no fato de serem os recrutadores e selecionadores os responsáveis pela utilização das tecnologias nesses processos, o que também ficou patente no artigo 2.

Em relação à possível ausência de conhecimentos em tecnologias por parte dos recrutadores e selecionadores, juntamente com a necessidades de treinamentos para motivar o conhecimento dessas tecnologias para recrutamento e seleção de pessoas, apontada no artigo 2, são necessárias maiores abordagens a respeito desta ótica, pois a inexistência de tais condições traria prejuízos às organizações. Para Foina e Moraes (2015), o conhecimento em tecnologias é importante para os processos de Recursos Humanos, uma vez que agregam melhorias às organizações, tais como, capacitação profissional e retornos financeiros.

Autores como Silva e Froehlich (2014) salientam a ausência de profissionais de recursos humanos, em certa parcela de empresas, com capacitação para administrar processos que envolvam a utilização de tecnologias. Isto reitera, assim, as discussões propostas no artigo 2. a este respeito.

Para Marques e Lazzarini Neto (2002), a utilização de técnicas e tecnologias na execução dos trabalhos não são suficientes, pois há que se lançar mão de treinamentos e aprendizados contínuos. Os mesmos autores discorrem, ainda, que a inovação pretendida pelas empresas ocorrerá, quando existir um fluxo permanente, por meio do qual as tecnologias da informação fortaleçam a gestão de recursos humanos e a gestão de recursos humanos fortaleça as tecnologias de informação.

Já Feitosa e Silva (2014) afirmam que o treinamento organizacional oferece aprendizado e reciclagem de conhecimentos, elevando, assim, a qualidade dos trabalhos desempenhados nos diversos setores das empresas. A implantação de treinamentos voltados a suprir as lacunas de certos profissionais de recrutamento, talvez auxiliasse as organizações da atualidade na resolução destas questões, elevando a qualidade de seus serviços prestados.

Os aspectos relativos à transparência dos empregadores para com os candidatos em relação à utilização da *Internet*, na busca de informações *online* para os processos seletivos, apresentados nos artigos 1, 3, 4 e 6, estão totalmente ligados ao fator credibilidade. É primordial que as empresas façam uso da transparência em seus processos de seleção, permitindo, assim, que candidatos e empresas promovam a credibilidade ao processo (SILVA, F.; SILVA, M., 2006).

Informações advindas das redes sociais podem auxiliar os recrutadores e selecionadores, uma vez que esses profissionais passam a ter conhecimentos prévios a

respeito do comportamento de seus candidatos, antes da entrevista designada. Sendo assim, a ética deve prevalecer: os critérios e ferramentas utilizadas no processo precisam ser apresentados previamente (D'ÁVILA; RÉGIS; OLIVEIRA, 2010).

Já em relação à necessidade de cuidados com as informações digitais por parte dos trabalhadores, mesmo em momentos em que não ocorre a busca pelo emprego, discutidas nos artigos 3 e 6, são posturas cada vez mais salientadas por aqueles que demonstram maiores conhecimentos em recrutamento e seleção no advento das tecnologias. Para Gomes (2011), o trabalhador há de observar a qualidade das informações, sejam elas imagens, sejam elas opiniões, para que estas, assim, não influenciem de maneira negativa a pesquisa *online* efetuada pelos recrutadores e empresas em geral. Autores como SOUZA NETO et al (2015), apontam, em suas pesquisas, unanimidade de seus entrevistados em relação a informações publicadas, demonstrando preocupações desses indivíduos com suas imagens divulgadas nas redes.

O trabalhador poderá obter vantagens ao utilizar as tecnologias *online*, se aprender a lidar efetivamente com todas as ferramentas disponíveis para as mais diversas situações de sua narrativa de vida, fortalecendo sua imagem frente às redes sociais e *Internet*. Por outro lado, caso não tome os devidos cuidados com a exposição de sua imagem, poderá colocar em risco sua reputação frente às empresas contratantes, mesmo que a imagem ruim, registrada em certo momento, não represente o caráter e comportamento reais daquele candidato.

Autoras como Laimer e Giachini (2015) discorrem a respeito das condutas positivas e negativas que podem influenciar os processos de atração e seleção de pessoas com utilização das redes sociais. Para elas, os indivíduos devem apresentar perfis que demonstrem proatividade, bons relacionamentos e fácil aceitação aos processos de mudanças. Advertem, outrossim, quanto a erros de digitação, discussões de cunho preconceituoso e, até mesmo, ofensivo, condutas que podem comprometer o futuro de um candidato no processo seletivo que pretender participar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a investigação das temáticas recrutamento e seleção de pessoas e seus efeitos frente às tecnologias, em artigos de periódicos veiculados pelo Portal de Periódicos da CAPES/ MEC, o estudo buscou levantar os impactos do uso dessas ferramentas nestes importantes subsistemas de atração de pessoas para as organizações, ressaltando aspectos mais evidenciados nos olhares dos pesquisadores.

Foi observado que os profissionais de recrutamento e seleção utilizam *sites* de redes sociais na avaliação comportamental prévia dos candidatos, situação que chama a atenção para mudanças de posicionamentos dos candidatos, selecionadores e, inclusive, empregados já pertencentes aos quadros funcionais das empresas.

Questões relacionadas à ausência de conhecimentos em tecnologias por parte de parcela de profissionais de recursos humanos que atuam em recrutamento e seleção, também foram percebidas. Da mesma forma, ficou patente a necessidade de treinamentos para suprir as lacunas envolvendo a rotina desses profissionais.

Na busca de pontos que favoreçam ou desfavoreçam a utilização das tecnologias nos processos aqui relacionados, o estudo também salientou a necessidade de transparência por parte dos empregadores para com seus candidatos, trazendo credibilidade ao processo e relacionamento entre as partes. Evidenciou-se, ainda, a necessidade de cuidados com as informações digitais dos trabalhadores, mesmo em momentos em que estes não se encontram à procura de emprego.

Outra contribuição da presente análise é a relevância apontada pelos estudiosos da moderna gestão de pessoas e, também, pelos profissionais do mercado da atualidade, sobre o uso de tecnologias neste subsistema. Para esses, é imprescindível estreitar laços com os processos relacionados a um mundo cada vez mais tecnológico.

Grande parte dos artigos encontrados discorreu sobre questões ligadas a sistemas de lógica computacionais para seleção de pessoas, bem como, para validação desses instrumentos, deixando de lado o aspecto humano das relações entre recrutadores e candidatos inseridos nas diversas posições de trabalho. Tais estudos valorizaram a discussão entre os cálculos utilizados na formação dos sistemas computacionais e também formação dos instrumentos utilizados nos processos de seleção, desprivilegiando questões ligados ao relacionamento entre selecionadores e candidatos. Desta forma, são sugeridos novos estudos e reflexões, com o objetivo de incentivar a ampliação da produção acadêmica em temas ligados ao Recrutamento e Seleção de Pessoas frente às tecnologias no Brasil, favorecendo o crescimento e maior representatividade nas áreas envolvidas.

7 REFERÊNCIAS

ABREU, N. R. et al. *E-recruitment* no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. **Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias**, São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292-1309, 2014,. Disponível em:

<<http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/343/482>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos: com foco em competências.** São Paulo: Atlas, 2009.

ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; DE PAULA, D. S. P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação do Curso de Comunicação Social das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila, Lorena**, v. 4, n. 8, p. 77-94, jul./dez. 2013. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/635/453>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

ANDERSON, N. *Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research.* **International Journal of Selection and Assessment**, Amsterdam, v. 11, n. 2/3, p. 121-136, jun./ set. 2003. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/228254231_Applicant_and_Recruiter_Reactions_to_New_Technology_in_Selection_A_Critical_Review_and_Agenda_for_Future_Research>. Acesso em: 24 ago. 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERKELAAR, B. L. *Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract.* **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 28, n.4, p. 479-506, nov. 2014. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/28/4/479.full.pdf+html>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

BERKELAAR, B. L.; SCACCO, J. M.; BIRDSSELL, J. L. *The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers.* **New Media & Society**, Londres, v. 17, n. 8, p. 1377-1396, set. 2015. Disponível em: <<http://nms.sagepub.com/content/17/8/1377>>. Acesso em: 4 set. 2015.

BERKELAAR, B. L.; BUZANELL, P. M. *Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection.* **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 29, n. 1, p. 84-113, fev. 2015. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/29/1/84>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teoria e processo.** São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração em Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 2004.

D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes Sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 65-80, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000100006>. Acesso em: 14 dez. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, R. et al. **Atração e Seleção de Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FEITOSA, G. S.; SILVA, E. R. R. A relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso na faculdade metropolitana. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 12, p. 27-38, 2014. Disponível em: <<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/115/104>>. Acesso em: 1 dez. 2015.

FRANCISCA, O.; ABDULLATEEF, I. Applicant Tracking System for Nigeria Federal Road Safety Corps. **British Journal of Applied Science & Technology**, Londres, v. 6, n. 3, p. 202-215, jan. 2015. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/1655503217?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

FOINA, P. R.; MORAES, A. R. Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de recursos humanos em uma instituição financeira. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 5, n.1, p. 67-76, jan./ jun. 2015. Disponível em: <<http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/gti/article/view/3234>>. Acesso em: 21 dez. 2015

GOMES, A. F. P. **Recrutamento nas redes sociais online.** Lisboa, ISEG, 2011, 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2015.

HUNG-TSO, L. Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. **Computers & Industrial Engineering**, Oxford, v. 59, n. 4, p. 937-944, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835210002512>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

LAIMER, V. R.; GIACHINI, V. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. **Revista de Administração e Comércio Exterior**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 22-36, 2015. Disponível em: <<http://seer.faculdadejoaopaulo.edu.br/index.php/racex/article/view/2/19>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

LAIR, D. J.; SULLIVAN, K.; CHENEY, G. Marketization and the recasting of the professional self: the rhetoric and ethics of personal branding. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 307-343, fev. 2005. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/18/3/307.full.pdf+html>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

MARQUES, M.; LAZZARINI NETO, S. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-16, jul-dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a16.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2015.

MARTINS, L. C. Recrutamento *online*: – uma realidade cada vez mais presente nas empresas. **RH.com.br**. São Paulo, mai. 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4101/recrutamento-on-line-uma-realidade-cada-vez-mais-presente-nas-empresas.html>. Acesso em: 21 ago de 2015.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan./ mar. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 ago. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 110-134, jul./ ago. 2014. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/5593/5075>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

OOSTROM, J. K. et al. New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. **Computers in Human Behavior**, Oxford, v. 29, n. 6, p. 2404-2415, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213001763>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

SEARLE, R. H. *New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices*. **Personnel Review**, Bingley, v. 35, n. 3, p. 336 – 351, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00483480610656720>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, C. T.; FROEHLICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo**, Canoas, v. 1, n. 26, p. 77-96, ago. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1497>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, F. C.; SILVA, M. S. V. Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. **Revista Administra-Ação**, Anápolis, v. 1, n. 3, p. 98-109, 2006. Disponível em: <<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/351/352>>. Acesso em: 1 dez. 2015.

SINGH, P., FINN, D. *The Effects of Information Technology on Recruitment*. **Journal of Labor Research**, New York, v. 24, n. 3, p. 395 – 408, set. 2003. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12122-003-1003-4>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SLOVENSKY, R.; ROSS, W. H. **Should human resource managers use social media to screen job applicants?** Managerial and legal issues in the USA. **Info**, Bingley, v. 14, n. 1, p. 55 – 69, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14636691211196941>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

SOUZA NETO, R. A. et al. Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, p. 313-346, jul./ dez. 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewArticle/5513>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

TACHIZAWA, T. ; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2006.
TEMPOS MODERNOS. Direção: Charlie Chaplin. Produção: Charlie Chaplin. Roteiro: Charlie Chaplin, 1936. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ieJ1_5y7fT8>. Acesso em: 6 ago. 2015.

8 ARTIGO 2

Este artigo será submetido à *Revista Cadernos EBAPE.BR da Fundação Getúlio Vargas* e segue as características, tanto de espaçamento e configuração, quanto de normalização bibliográfica, deste periódico.

RECRUTAR E SELECIONAR PESSOAS COM O APOIO DAS TECNOLOGIAS: OLHARES DOS PROFISSIONAIS DE RECURSOS HUMANOS

Denis Juliano Gaspar

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Aluno do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias –

Rio Claro/ SP – Brasil

Gisele Maria Schwartz

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho

Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias –

Rio Claro/ SP - Brasil

Resumo

A busca por profissionais adequados a determinados cargos nas organizações, no advento das tecnologias, é alvo de preocupações constantes dos responsáveis que atuam com o Recrutamento e Seleção de Pessoas. Entretanto, a inadequada apropriação destes recursos tecnológicos neste subsistema pode impactar sensivelmente o desempenho organizacional, representando desafios que merecem a atenção da academia, no sentido de compreender os entraves e perspectivas presentes nesta temática. Este estudo de natureza qualitativa, buscou analisar os desafios e as tendências em recrutamento e seleção, frente às tecnologias,

considerando as opiniões e contribuições dos recrutadores e selecionadores. A pesquisa exploratória fez uso de uma entrevista semiestruturada como instrumento para coleta de dados. A amostra intencional foi composta por 16 participantes envolvidos com Recrutamento e Seleção de pessoas, com atuação em organizações, de ambos os sexos, maiores de 18 anos. Como critério de inclusão no estudo, foram considerados aqueles participantes que apresentassem experiência mínima de três anos nesse subsistema, além de deterem conhecimentos em tecnologias, como utilização da *Internet*, do *Skype*®, Mídias Sociais, *softwares* específicos e atuação como agentes de recrutamento e seleção eletrônicos. Os dados foram analisados por meio da Técnica de Análise de Contéudo. Os resultados demonstram aderência às tecnologias em R & S, prós e contras na utilização dessas tecnologias, utilização de testes para R & S por meio das tecnologias, avaliações em relação às entrevistas via *Skype*®, entraves sobre o uso de tecnologias em R & S, tendências, entre outras questões.

Palavras-chave: Profissionais de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção. Tecnologias

Abstract

The search for appropriate professionals to specific positions in companies, in advent of technologies, are main and constant concerns for those responsible working in Recruiting and Personnel Selection. However, the inadequate appropriation of this technological resources in these subsystem may substantially impact in the organizational performance, representing challenge that worth academic attention in order to understand hindrances and current perspectives in this thematic. This qualitative nature study searched to analyze the challenges and Selection and Recruitment tendencies, face towards technologies considering opinions and recruiters and selectors contribution. The explanatory research used semi-structured as an instrument to collect data. The intentional sample was formed for 16 participants involved in Recruiting and Personnel Selection, working in organizations, both male and female, over 18 years old. As a inclusion criteria in the study were considered those participants which demonstrated minimum experience of three years in this subsystem, furthermore deter technological knowledge, like the Internet, Skype®, Social Media, specific softwares and using them as recruiting agents and electronic selections. Data was descriptively analyzed by Content Analysis Technique. The results demonstrated adherence to technologies in R & S, pros and cons, use of these technologies, tests for R & S technologies, evaluations about interviews via Skype, hindrances about the use of technologies in R & S, tendencies among order issues.

Keywords: Human Resources Professionals. Recruitment and Selection. Technologies.

Introdução

As Tecnologias conquistam, a cada dia, seu espaço nas diversas sociedades, causando mudanças nas formas de atuação dos indivíduos em instituições como famílias, escolas, igrejas e empresas. Reuniões e visitas a familiares, aulas nos diferentes níveis de escolaridade, cultos e orações, lançamentos de produtos e tomadas de decisões organizacionais, têm a participação significativa das tecnologias, seja no envio e recebimento de mensagens por celular, seja na visualização de um vídeo ou a letra de uma música projetada em telas para exibição a grandes grupos, seja na tomada de decisão de negócios por meio de teleconferências. Para Arcoverde (2006), o aumento acelerado das tecnologias vem somando crescente número de usuários, fomentando as interações sociais por meio do computador, *e-mail*, *chats*, dentre outros, permitindo amplitude de dinâmicas que viabilizam a utilização da linguagem.

Do ponto de vista das empresas, as tecnologias têm levado diferencial competitivo para essas organizações, sobretudo, em questões ligadas a reduções do custo e agilidade nos processos. As Tecnologias passam a ser uma necessidade para as organizações da atualidade, e, para representar efetivamente um diferencial, seu uso precisa estar ajustado à estratégia da empresa (DUARTE et al., 2014).

Conviver nas sociedades tecnológicas da atualidade exige dos indivíduos grande flexibilidade para aceitação de novos aprendizados e tal flexibilidade é também uma competência buscada nos profissionais que procuram colocação no mercado de trabalho. Essa mesma flexibilidade, se usada pelas organizações, demonstra a capacidade que estas possuem em adaptar-se a questões novas e complexas, alcançando a resolução destas questões, sem que ocorra o comprometimento de suas funcionalidades (GRECCO; CARVALHO; SANTOS, 2015).

A busca por profissionais competentes ou adequados a determinados cargos em empresas, em tempos de mercados tecnológicos, é alvo de preocupações constantes dos profissionais de recursos humanos, principalmente daqueles que fazem uso do subsistema Recrutamento e Seleção de Pessoas. Profissionais de destaque nas áreas de Recursos Humanos são cada vez mais valorizados pelas empresas, pois têm a responsabilidade de buscar por pessoas adequadas, inserindo-as à cultura organizacional atual e conservando-as com a motivação necessária (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Entretanto, a inadequada apropriação destes recursos tecnológicos neste subsistema pode impactar sensivelmente o desempenho organizacional, representando um desafio que merece a atenção da academia, no sentido de compreender os entraves e perspectivas presentes nesta temática. Este estudo analisa os desafios e as tendências em Recrutamento e Seleção, considerando as opiniões e contribuições dos profissionais que se encontram na entrada do processo de captação de pessoas: os recrutadores e selecionadores.

Neste contexto, surgem algumas inquietações que foram geradoras deste estudo: O uso das tecnologias em Recrutamento e Seleção é unanimidade entre os profissionais de Recursos Humanos da atualidade? Que motivos trabalhariam a favor ou contra a utilização dessas tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção em Recursos Humanos? Quais os desafios a serem superados? Seria, a utilização de tais meios, uma tendência atual?

Portanto, este estudo procurou refletir sobre essas inquietações, buscando compreender a opinião de pessoas envolvidas nos processos de Recrutamento e Seleção e também da literatura acadêmica especializada, na perspectiva de contribuir para a melhoria na percepção das dinâmicas desses processos.

Referencial Teórico

Há que se considerar que o Recrutamento e Seleção de Pessoas é um dos mais antigos subsistemas de Recursos Humanos que se tem conhecimento. Diante de sua importância e reflexos sentidos pelas organizações, é causa de grandes preocupações por parte de estudiosos, empresários, recrutadores e selecionadores e, também por parte dos profissionais que buscam colocação no mercado de trabalho.

Não há como precisar exatamente a origem dos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, uma vez que estes recebem atenção em diferentes áreas do conhecimento, como a Administração e a Psicologia, cada uma oferecendo informações que se distinguem, por um lado, pela especificidade das áreas, e outras semelhantes, sobre este assunto. Segundo a teoria da Psicologia Organizacional e do Trabalho, esses processos estão diretamente relacionados ao surgimento desta própria área, a qual, por conseguinte, está associada à industrialização ocorrida no final do século XIX e início do século XX, em nações ocidentais. A procura por diretrizes que respondessem às necessidades de avaliação e seleção de pessoas para as empresas e para os exércitos da época, trouxe primazia às teorias e metodologias da área. No ano de 1913, o psicólogo experimental Hugo Münsterberg, publicou a primeira obra voltada a

estudos de seleção de pessoas e utilização de testes psicológicos, objetivando, assim, melhor adequar as pessoas aos cargos (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Durante a industrialização, a América do Norte sofreu forte expansão no que tange à economia, à eficiência e solução de problemas e, também, em relação às formas de se pensar a produtividade, ressaltando o movimento denominado Administração Científica (MAXIMIANO, 2008). Uma das figuras mais expoentes do movimento Administração Científica é Frederick Winslow Taylor, o qual foi responsável por detectar a inserção de trabalhadores em funções para as quais estes não possuíam perfil algum, dando abertura a preocupações relacionadas à seleção de pessoas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; SPECTOR, 2010).

As duas Grandes Guerras Mundiais vivenciaram fortemente as contribuições da Psicologia Organizacional, quando esta auxiliou os exércitos na colocação de seus soldados em funções adequadas a cada um. Para tanto, foram utilizados testes psicológicos para inserção desses soldados em determinado cargo ou função. A Segunda Grande Guerra ainda recebeu apoio da Psicologia Organizacional em questões ligadas aos treinamentos, avaliação do desempenho, gestão de equipes, entre outros (SPECTOR, 2010).

Ainda de acordo com Spector (2010), a Psicologia Organizacional ganhou maior espaço nas organizações do trabalho, quando ocorreu a aprovação da Lei dos Direitos Civis de 1964, nos Estados Unidos, onde as formas de contratação e relacionamento com os trabalhadores foram questionadas a mudar suas práticas e, tais mudanças foram apoiadas e desempenhadas pelos profissionais da Psicologia Organizacional.

Após os anos setenta, a industrialização trouxe novidades ao mundo das empresas, pautada no avanço da globalização e na revolução das tecnologias. A aquisição do progresso tecnológico permitiu maior sustentação às grandes empresas que, contraíram inovações, permitindo, assim, expansão de seus negócios para além de suas divisas (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Os anos oitenta tiveram aprofundamento em discussões que constataram que as tecnologias, somadas aos mercados de produtos e de trabalho, às estruturas das empresas, entre outros fatores, determinam o grau de qualificação e do conteúdo das tarefas. Dos anos noventa em diante, os trabalhadores passaram a receber exigências além da necessidade de comprovação de sua qualificação, ou seja, passaram a receber exigências de aprendizados contínuos em sua vida profissional (ROCHA, 2002).

Os mercados de trabalho passaram a ser mais exigentes quanto à contratação de seus profissionais, particularmente em relação à formação e experiência desses trabalhadores, não

excluindo a competências comportamentais, cada vez mais reconhecidas. Assim, a valorização do capital humano como diferencial competitivo transformou o talento como um dos pilares organizacionais (ALMEIDA, 2009). Tal talento tem sido alvo dos profissionais que recrutam e selecionam pessoas na atualidade.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o Recrutamento e a Seleção de Pessoas são vistos como o início do ciclo operacional da Gestão de Pessoas. Os autores complementam que o Recrutamento objetiva a atração de candidatos por meio de fontes internas ou externas às empresas, os quais podem ser anúncios em jornais, escolas e universidades, *Internet*, etc. Por meio deste subsistema de recursos humanos, é possível identificar o perfil adequado de um candidato para preenchimento de uma posição em determinada empresa (MURILLO, 2007).

É relevante salientar que as decisões em Recrutamento e Seleção de pessoas devem ser estratégicas. Esta afirmação é pautada no fato de que, tais decisões, levarão ou não às organizações, os profissionais competentes para o alcance de objetivos organizacionais (ALMEIDA, 2009).

Grande parte dos autores divide o processo de atração de pessoas em Recrutamento e Seleção. O Recrutamento é um meio de atrair e chamar a atenção dos profissionais para as vagas dispostas nas empresas, enquanto a Seleção é a decisão, a escolha desse profissional. No Recrutamento, buscam-se, por meio de determinadas técnicas de divulgação, profissionais com requisitos do cargo a ser preenchido. Na Seleção, por sua vez, escolhem-se entre os candidatos recrutados, aqueles que melhor combinam com a vaga disposta (PONTES, 2010; CHIAVENATO, 2004; LAIMER; GIACHINI, 2015; D'ÁVILA; RÉGIS; OLIVEIRA, 2010).

Para DUTRA (2009), captar pessoas está relacionado às atividades que buscam e estabeleçam relações de trabalho com profissionais que tenham condições de atender às imposições das empresas. Ao referir-se ao Recrutamento e Seleção, o mesmo autor faz uso do termo Captação de Pessoas, por pressupor a percepção das empresas frente a suas reais necessidades, como perfil profissional, perfil comportamental, entregas de trabalhos esperadas pela empresa em relação ao colaborador, condições de trabalho, condições de desenvolvimento e condições contratuais (contratos que permitam a realização do trabalho). Assim, a captação de pessoas é um único “[...] processo que vai desde a definição e caracterização de uma necessidade da organização até o estabelecimento da relação de trabalho”. (DUTRA, 2009, p. 83).

Torna-se apropriado trazer as reflexões de Campos (1980) sobre o desenvolvimento do processo de Recrutamento e Seleção ao longo das últimas décadas. Em um primeiro

momento, o esforço dos selecionadores convergiu em aplicar exames de aptidões físicas e/ou intelectuais, que conquistaram resultados razoáveis, mas também fracassos inexplicáveis. Percebeu-se, então, que as falhas se davam porque existiam – e ainda existem – fatores independentes da aptidão para o perfeito casamento entre trabalhador e trabalho: os traços de personalidade do candidato. Foi assim que os testes de personalidade passaram a integrar as baterias de seleção. Em sua contribuição, o autor traz os dilemas contemporâneos do tema. De acordo com seu entendimento, o processo de recrutamento e seleção traz preocupações sobre qual área deve explorar o recrutamento, se interna ou externa; qual o instrumento usar dentre os diversos testes à disposição do selecionador, quais devem ser os critérios de seleção, dentre outras situações.

Toda essa discussão das problemáticas dos processos de Recrutamento e Seleção é, de forma realística e sensível, trazida por Schossler, Grassi e Jacques (2005). Estas autoras, após pesquisa exploratória com psicólogos com atuação em seleção de pessoal, salientaram que, não obstante a gama de modalidades e experiências no procedimento, o foco se mantém na adaptação do indivíduo ao cargo e à organização. Para a melhor condução do trabalho do selecionador, a formação em psicologia, segundo as autoras, é um aspecto facilitador, pois auxilia o desenvolvimento da sensibilidade para observar correspondências entre a cultura organizacional e os projetos pessoais dos candidatos, a fim de se obter o êxito desejado na contratação de pessoal. A essa sensibilidade adquirida com amadurecimento profissional do selecionador, as autoras denominam de *feeling*. Esse *feeling* é que permite ao selecionar escolher a melhor técnica, público-alvo, melhor critério de avaliação e, por fim, selecionar o candidato que melhor se adaptará ao cargo, ambiente de trabalho e empresa.

Pesquisas de Godoy e Noronha (2005) evidenciaram que os selecionadores utilizam entrevista individual, dinâmicas de grupo e testes psicológicos em seus processos seletivos, onde os currículos exercem a função de meros roteiros da experiência acadêmica e profissional do candidato. Assim, há evidências da preocupação dos selecionadores em contratar trabalhadores que atendam às necessidades da vaga, bem como, que estes se desenvolvam em conformidade com a cultura da organização contratante.

Com o advento das tecnologias, a *Internet* passou a ser uma ferramenta de apoio para grande parte dos profissionais, inclusive aqueles que trabalham com recursos humanos. Os avanços da tecnologia otimizaram a prestação de serviços e, por conseguinte, atuaram na elevação da produtividade e revigoramento da competitividade (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Os processos seletivos também acompanharam as mudanças advindas com os avanços tecnológicos. A maneira de recrutar e selecionar pessoas evoluiu drasticamente, desde o advento das duas Grandes Guerras. Atualmente, já são utilizadas novas ferramentas em processos seletivos, tais como: uso de simulações e jogos *online*, onde o candidato atua como um gestor virtual, vivenciando situações idênticas àquelas ocorridas na gestão de uma empresa; análise de gestor ideal, que vai ao encontro de pontos de aderência entre o candidato e seu futuro gestor; sistemas de simulação de *software* e de programação, os quais são verificados os conhecimentos práticos do candidato em relação a *softwares* e programas que seriam utilizados em seu cotidiano profissional; ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone, pertinentes a processos de vagas que envolvam o atendimento a clientes; avaliação do rastro social *online*, ferramenta que busca pontos positivos e negativos em relação à interação dos candidatos nas diversas redes sociais e, as entrevistas *online* (EXAME, 2012).

Quando se discute a respeito das tecnologias frente aos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, torna-se pertinente elencar questões ligadas à exposição de informações dos candidatos aos processos seletivos dispostas na *Internet*. A obtenção de tais informações por meio das redes sociais apoiaria a decisão dos selecionadores no momento de selecionar esses candidatos e, embora muitos não concordem com tal procedimento, ainda o julgam inevitável (BERKELAAR, 2014).

Estudos de Berkelaar, Scacco e Birdsell (2015) apresentaram as preocupações dos selecionadores em relação à exposição das informações dos candidatos na *Internet*, espaço onde tais informações devem difundir imagens positivas, diretamente ligadas à reputação dos envolvidos. Torna-se oportuno salientar, que as preocupações com as imagens expostas na *Internet*, devem ocorrer de forma contínua, não exclusivamente em momentos de procura por trabalho.

Aspectos relacionados ao acesso ao mercado de trabalhado por meio das tecnologias, também necessitam ser apontados. Questões como a equidade no acesso aos empregos e a diversidade da força do trabalho, poderiam prejudicar candidatos e trabalhadores que não obtivessem destrezas e, ainda, condições econômicas para as tecnologias (SEARLE, 2006).

Com o suporte da literatura acadêmica e especializada aos vieses da Administração e da Psicologia, tornou-se instigante investigar os olhares dos profissionais de Recursos Humanos que atuam com o subsistema Recrutamento e Seleção de Pessoas frente à utilização das Tecnologias.

Procedimentos Metodológicos

O presente estudo possui natureza qualitativa, sendo realizado por meio da união de pesquisas bibliográfica e exploratória. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base na consulta a publicações acadêmicas e literatura especializada acerca das temáticas em questão, buscando, assim, sustentação às discussões propostas.

A pesquisa exploratória permitiu aproximação com o problema levantado pelo estudo e, para tanto, fez uso de uma entrevista semiestruturada como instrumento para coleta de dados. A amostra intencional foi composta por 16 participantes envolvidos com Recrutamento e Seleção de pessoas, com atuação em organizações, de ambos os sexos, maiores de 18 anos. Como critério de inclusão no estudo, foram considerados aqueles participantes que apresentassem experiência mínima de três anos nesse subsistema, além de deterem conhecimentos em tecnologias, como utilização da *Internet*, do *Skype*® e *softwares* específicos e atuação como agentes de recrutamento e seleção eletrônicos.

Para se proceder à seleção dos participantes do estudo, foi utilizado o *site* de uma renomada empresa do mercado nacional de recrutamento empresarial. No *site* desta empresa, foram efetuadas buscas nos campos “Cadastro” e “Busca de Empresas”. Foram utilizados como critérios de inclusão no estudo as empresas cadastradas no *site*, sediadas no Estado de São Paulo, Região de Piracicaba, Ramo de Atividades “Recursos Humanos”, Número de Funcionários “Indiferente” e nacionalidade “Indiferente”. Tal busca contemplou, as empresas de recursos humanos, denominadas prestadoras de serviços, as quais ofereciam trabalhos de Recrutamento e Seleção a outras empresas. Após levantamento prévio, verificou-se baixo número (02) de empresas do Ramo de Atividades “Recursos Humanos” dispostas no referido *site*. Assim, optou-se por considerar também a participação de profissionais de Recursos Humanos captados diretamente em empresas localizadas nos municípios de Araras, Leme, Pirassununga, Porto Ferreira e Rio Claro, todas localizadas no interior do Estado de São Paulo. A amostra intencional dos participantes do estudo, formada por conveniência por 16 profissionais recrutadores e selecionadores, atendeu aos critérios de inclusão anteriormente dispostos e também foi baseada no aceite ao convite para participar da pesquisa.

Os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011). De acordo com a autora, esta Técnica de Análise [...] “utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Assim, ocorreu o estabelecimento de três categorias, sendo duas delas subdivididas em subcategorias, conforme apresentado no quadro a seguir:

Quadro 1 – Elenco de Categorias e Subcategorias

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
A – Tecnologias nos processos de R&S	Aderência às Tecnologias em R & S
	Prós e Contras
	Utilização de Testes para R & S por meio das tecnologias
	Entrevistas via <i>Skype</i> ®
	Necessidade de Conhecimentos Específicos
	Parâmetros de eficiência na contratação
B – Entraves sobre uso de tecnologias em R&S	Consequência da utilização
	Limitações para o uso
C – Tendências em R&S frente às tecnologias	

Fonte: Elaborado pelos Autores (2016)

Vale ainda acrescentar que a utilização de Categorias é uma das mais antigas e mais aplicadas técnicas de Análise de Conteúdo. Ela se apoia na decodificação de um texto em diferentes elementos, os quais são distribuídos e compostos por agrupamentos analógicos (RICHARDSON et al., 2008).

Análises e Resultados da Pesquisa

Os resultados apresentados neste estudo buscaram consonância entre a literatura e as respostas dos entrevistados durante o processo de coleta de dados. Esta perspectiva traz, assim, melhor similaridade entre a teoria e a prática de Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias.

Tecnologias nos Processos de R & S

Aderência às Tecnologias em Recrutamento e Seleção

Foi evidenciado, pelos participantes, grande aderência à utilização das tecnologias nesses processos, principalmente em relação à utilização das redes sociais (12), *e-mails* (16), *sites* de empresas nacionais e multinacionais (16), *sites* de empresas de consultoria e recolocação profissional (16), sítio eletrônico de órgãos oficiais para consultas de antecedentes criminais (02), uso de softwares de apoio à interpretação de testes psicológicos (04) e, também utilização da página dos PAT – Postos de Atendimento ao Trabalhador (02). Tais evidências são ratificadas nos relatos de alguns participantes, apresentadas a seguir:

Na primeira parte do processo, eu uso as tecnologias mais para o recrutamento, para fazer divulgações. Usualmente, costumo usar jornais impressos, mas, para algumas vagas específicas, uso as redes sociais. Dependendo do nível do profissional buscado, faço uso de uma rede social ou de outra. (Participante N. 1)

Faço uso da *Internet* e das redes sociais, de *sites* de empresas e também, do *site* da minha empresa, por onde faço filtros por idade, escolaridade, meio de transporte, cidade, região da cidade, sexo. Antes das tecnologias, eu levava até 20 dias para fechar uma posição de trabalho. Enviava a vaga para o Jornal que divulgaria somente no Domingo. Hoje, com as tecnologias, consigo fechar posições em 3 dias, dependendo do cargo (Participante N. 9)

Utilizo das tecnologias em meus processos seletivos, efetuando consultas às redes sociais. Verifico também, os antecedentes criminais em consultas aos órgãos competentes. (Participante N. 13)

Uso o *site* de oportunidades internas da minha empresa e recebo currículos por *e-mail*. (Participante N. 15)

Os relatos dos participantes vão ao encontro dos estudos de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), que evidenciaram a influência direta sofrida pelas áreas de Recursos

Humanos frente ao desenvolvimento tecnológico e, de Berkelaar (2014), que apontou a obtenção de informações dos candidatos aos processos seletivos disponíveis na *Internet*. Estudos de Arcoverde (2006) descrevem que o visível aumento das tecnologias e de seus usuários, tem fomentado as interações sociais por meio do computador.

Prós e Contras

Os entrevistados também apresentaram opiniões favoráveis (16) e desfavoráveis (14) em relação à utilização das tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção. Alguns desses resultados da Subcategoria “Prós e Contras” são justificados pelos relatos apresentados a seguir:

Como pró, vejo questões ligadas à praticidade e à amplitude. Usando as redes sociais, você alcança o Brasil inteiro e até o mundo com grande rapidez e com custo menor. Como contra, até como psicólogo, eu acho que nada supera o contato pessoal, o “olhar nos olhos” da pessoa. Então, talvez isso seja um contra, mas, é um contra que se consegue depois ajustar. (Participante N. 1)

Os prós são os que facilitam o processo, dão rapidez, aliados às demais áreas da organização. Como contra, vejo o cuidado para não tornar o processo técnico demais e deixar o olhar humano de lado. (Participante N. 5)

Como prós, acredito que temos a rapidez, agilidade, abrangência da vaga. Como contra, posso dizer que ocorrem situações de pessoas que enviam currículos para outras vagas no espaço que abrimos para envio de uma vaga específica em aberto. São pessoas aproveitadores, em minha opinião. (Participante N. 12)

Os relatos destes participantes reforçam a tese de autores como Almeri, Martins e De Paula (2013), os quais defendem que a *Internet* e o Recrutamento e Seleção estão sendo utilizados em maior escala. Esta tendência, no olhar desses autores, traz economia e rapidez na forma de encontrar candidatos em diversas localidades, além de características divergentes.

Vale ressaltar que empresas e profissionais que não buscam o uso das tecnologias em seus processos, acabam por perder a sua competitividade. Para Duarte et al (2014), as tecnologias são necessárias para as organizações atuais, trazendo diferencial competitivo a essas organizações. Abreu et al. (2014) mencionam fatores como a comodidade e a visibilidade das vagas, como vantagens da utilização das tecnologias.

O participante de N. 12 aventou questões ligadas aos cuidados com a utilização das informações dispostas na *Internet*. Estas são preocupações que encontram eco nos estudos realizados por Berkelaar, Scacco e Birdsell (2015), os quais apontam a preferência dos selecionadores por profissionais que demonstrem valores, comportamentos, personalidade e reputação.

Utilização de Testes para R & S por meio das Tecnologias

A utilização das tecnologias nos testes para Recrutamento e Seleção também figuraram nos resultados deste estudo, como demonstram os relatos a seguir:

Faço uso de testes por meio de *softwares* mas, não envio pela *Internet*. Se viesse a enviar, sou favorável a testes onde se cria senha de acesso, pois, me preocupo com a segurança das informações. (Participante N. 4)

Eu faço uso dos testes e os envio por meio das tecnologias. Porém, tenho preocupações, pois, podem existir pessoas tentando burlar os resultados. Nesse sentido, a tecnologia pode prejudicar, em alguns momentos, porque a pessoa pode anteriormente pesquisar na *Internet* e ficar sabendo como funcionam os testes e vão para a seleção, sabendo como eles funcionam. É preciso lembrar, também, que há necessidade de explicações que devem ser dadas aos candidatos antes do início dos testes. (Participante N. 12)

Faço uso das tecnologias na correção de alguns testes utilizados no processo. Não uso do envio destes pela *Internet* porque tenho medo de vazamentos. Deve haver cuidado com a interpretação do ser humano. (Participante N. 5)

Parte dos participantes (05) faz uso de testes, em seus processos de Recrutamento e Seleção, com uso de tecnologias, seja por meio de *softwares* ou de *Internet*, o que corrobora os estudos de Almeida (2009). Este descreve os testes mais utilizados por meio de tecnologias na atualidade: avaliações de qualificação, testes de conhecimentos e habilidades, inventários para avaliação de adequação à cultura da empresa contratante, testes de aptidão e personalidade, testes de integridade, simulações e investigações sociais.

Preocupações com a maneira de manusear informações advindas dos espaços virtuais, também são objeto dos relatos dos participantes (04). Tais considerações reforçam os estudos de Berkelaar (2014), a qual salienta a necessidade de cuidados com os dados mal interpretados e não precisos provenientes do meio tecnológico.

Entrevistas via *Skype*®

As entrevistas via *Skype*®, programa que proporciona comunicações em áudio e vídeo usando computadores (BRAGA; GASTALDO, 2012), também foram objeto dos relatos dos participantes, como a seguir:

Não faria entrevista via *Skype*®. Acredito que há necessidade do “cara a cara”. Pode ser diferente o que o candidato demonstra no *Skype*® e fora dele. (Participante N. 6)

Faço uso do *Skype*® porque é uma ferramenta que agiliza o processo de Recrutamento e Seleção, principalmente em casos em que o candidato encontra-se distante do selecionador. (Participante N. 3)

Acho que a entrevista via *Skype*® é boa, mas não pode ser o único instrumento. No começo do processo seletivo, sim, mas é importante estar com a pessoa para verificar a qualidade das respostas, principalmente as questões técnicas. (Participante N. 12)

Faço a entrevista por meio do *Skype*® do mesmo jeito que faço a presencial. Utilizo bases da Psicologia. Depois, a entrevista conclusiva, faço cara a cara. (Participante N. 9)

Em relação ao uso do *Skype*® nos processos de Recrutamento e Seleção, percebeu-se boa aceitação por parte dos participantes (11). Esses, contudo, salientaram a necessidade de entrevistas presenciais no decorrer do processo, isto é, a entrevista via *Skype*® tem boa aceitação, principalmente na fase inicial e até intermediária, mas não na fase de decisão, oportunidade em que acreditam ser necessário o contato presencial entre candidato e selecionador contratante.

Relatos sobre a praticidade da entrevista via *Skype*®, como bem desenhado pelo participante de N. 3, ratificam os estudos de Mitter e Orlandini (2005) e Abreu, et al., (2014) que apresentaram o motivo “distância” como justificativa para utilização do *Skype*®, otimizando assim, a prestação do serviço, elevando a produtividade, competitividade do processo, reduzindo custos e tempo, principalmente para contato com candidatos residentes em localidades distantes das empresas contratantes.

Vale destacar o receio de alguns participantes (05) frente ao uso do *Skype*® em processos de Recrutamento e Seleção, tal como apontado nos estudos de Braga e Gastaldo (2012), os quais discorrem sobre a ausência de vários elementos de interação significantes quando se faz uso desta ferramenta, como cheiros, suores, posicionamentos corporais, vestimentas, entre outros. Tais elementos podem prejudicar a análise dos candidatos.

Necessidade de Conhecimentos Específicos

Os participantes (16) enfatizaram a necessidade de alguns conhecimentos para atuação em Recrutamento e Seleção de Pessoas por meio das tecnologias:

Há necessidade de conhecimentos em *Internet* e de treinamentos na aplicação de testes para conhecimentos e interpretação daquilo que estes trazem por meio dos *softwares*. (Participante N. 12)

Tenho visto profissionais que não possuem conhecimentos suficientes em relação à tecnologia, o que prejudica muito seus trabalhos quando selecionam candidatos. (Participante N. 11)

Há necessidade de conhecimentos em *softwares* específicos, *Internet*, pacote *office*, *Skype*®, entre outros. O profissional necessita de

comportamentos e competência para tanto, inclusive ética para não selecionar perfis inadequados, por amizade, por exemplo. (Participante N. 7)

A pessoa deve ser qualificada para Recrutamento e Seleção e ter conhecimentos em informática, principalmente *Internet*. (Participante N. 14).

As descrições dos participantes reforçam o entendimento de autores como Foina e Moraes (2015), para os quais é de grande importância o conhecimento de tecnologias por parte daqueles que operam com recursos humanos, uma vez que somam melhorias às organizações, entre elas, a capacitação dos profissionais e retornos financeiros. Por outro lado, é necessário descrever a existência de certos profissionais com ausência de capacitação para atuação em processos que envolvam as tecnologias, conforme estudos de Silva e Froehlich (2014). Essas lacunas acarretam prejuízos aos trabalhos, comprometendo assim, a boa qualidade dos processos. Contribuem para o mesmo entendimento Oostrom, et al. (2013) que evidenciam a necessidade de treinamento dos profissionais com atuação em recrutamento e seleção de pessoas.

Torna-se pertinente salientar também, a necessidade do desenvolvimento da competência ‘flexibilidade’ por parte dos profissionais de Recursos Humanos. Para Grecco, Carvalho e Santos (2015), a convivência em sociedades tecnológicas exige flexibilidade para acolher novos aprendizados e, organizações, que possuem pessoas flexíveis, apresentam maiores condições de adaptação a questões inéditas e complexas.

Parâmetros de Eficiência na Contratação

Os entrevistados declararam, de maneira unânime, não terem um parâmetro para identificar se os candidatos, que vivenciaram processos seletivos por meio das tecnologias, tiveram maior ou menor permanência em seus empregos face àqueles candidatos que vivenciaram referidos processos sem a utilização das tecnologias. Diferentes motivos foram apontados:

Não posso medir o êxito na contratação especificamente pelo processo de Recrutamento e Seleção que a pessoa participou. Depois que o

colaborador entra na empresa, vários são os fatores que o levam a permanecer ou não naquele recinto. (Participante N. 16)

Os processos de seleção que foram feitos via tecnologias ou sem tecnologias não são o principal fator para o sucesso ou insucesso da contratação, outros aspectos devem ser levados em conta, como, por exemplo, a adaptação da pessoa à empresa, à chefia e também à equipe de trabalho. (Participante N. 13)

O sucesso no processo de Recrutamento e Seleção está ligado a vários fatores, como por exemplo, a adequação do novo colaborador à cultura organizacional. (Participante N. 2).

Ambas as maneiras não influenciam no resultado do processo seletivo, pois, o que vale é a interpretação do profissional que se encontra à frente do processo. (Participante N. 12)

Por meio da análise dos relatos dos profissionais de recursos humanos, pode-se notar a sintonia de entendimento no que toca à eficiência dos processos seletivos que envolvam ou não tecnologias. Para esses profissionais, o sucesso na carreira de um profissional de determinada empresa não depende apenas do subsistema Recrutamento e Seleção, seja este com ou sem o uso das tecnologias.

Como fatores que atuam na permanência ou desligamento dos trabalhadores, os participantes da pesquisa citam a adaptação do trabalhador à empresa, à chefia e à equipe. Estudos de Chiavenato (2014) abordam questões relativas à socialização organizacional e à personalização, onde o autor discorre a respeito de dois lados de adaptação entre empresas e pessoas. De um lado, as empresas buscam moldar o comportamento de seus novos colaboradores às suas perspectivas e necessidades e, de outro, o novo colaborador busca criar situações no trabalho que tragam a ele satisfação e conquista de seus propósitos.

Tais discussões refletem também o estudo de Campos (1980), que, ao analisar a progressão histórica do Recrutamento e Seleção, notou que psicólogos e administradores concluíram que, além da aptidão, personalidade, experiência profissional, a eficiência de uma contratação depende, ainda, de quesitos posteriores à contratação como o desejo de crescimento pessoal do profissional, sua adaptação à empresa, ao ambiente, entre outros.

As reflexões apresentadas pelos participantes auxiliam na melhor compreensão dos motivos pelos quais as pessoas permanecem ou não em determinada organização, impedindo assim, impor a responsabilidade da permanência ou não do indivíduo em certa organização, exclusivamente nos processos de Recrutamento e Seleção.

Entraves sobre uso de tecnologias em Recrutamento e Seleção

Consequência da utilização e Limitações para o uso

Da análise dos relatos apresentados pelos profissionais entrevistados, observaram-se quatorze apontamentos ligados às consequências da utilização das tecnologias e, até mesmo, de limitações para sua utilização. Estes relatos são ilustrados a seguir:

Acredito que a subjetividade seja a maior dificuldade para aquele que trabalha com Recrutamento e Seleção de Pessoas, principalmente quando se faz uso de tecnologias como pesquisas e redes sociais, entrevistas *online*, etc. É preciso deixar de lado os “achismos” e partir para avaliações técnicas, como os testes, por exemplo. (Participante N. 12)

A aceitação das tecnologias, por parte de algumas empresas, me trazem inquietações. Há empresas que não enxergam esse processo com a mesma credibilidade. Ainda preferem métodos tradicionais. Para dizer a verdade, existem gestores que não sabem o que é um *Skype*®. A capacitação dos gestores é um grande desafio. (Participante N. 1)

Vivenciamos algumas dificuldades que se apresentam como desafios a serem rompidos. Dependendo da área, não consigo atender com as tecnologias, pois muitas pessoas de certas vagas, não tem acesso a elas e ainda enviam currículos no papel. (Participante N. 4)

As tecnologias serão cada vez mais utilizadas, mas é preciso cuidado, principalmente com os testes. Não podemos deixar que o programa do computador resolva tudo e nos dê o diagnóstico. Precisamos entender

como funciona, usando nossos conhecimentos aprendidos, ligados ao ser humano. (Participante N. 5)

Note-se que, enfrentar a sua própria subjetividade, é um grande desafio para o operador de Recrutamento e Seleção de Pessoas, conforme descrito pelo Participante N. 12, ao discorrer sobre a necessidade de evitar “achismos” ou opiniões sem o devido suporte, e partir para avaliações de teor técnico, como os testes. Essas considerações ressoam na contribuição de Almeida (2009), que ressalta aos desafios e dilemas dos profissionais de recursos humanos. Para a autora, a atividade de seleção suscita uma combinação de técnica e de muita sensibilidade do profissional. Ao recrutar e selecionar, o profissional se vê diante de dicotomias como subjetividade e objetividade; envolvimento e imparcialidade; transparência e sigilo; intuição e racionalidade técnica; segurança e dúvida na escolha do candidato, entre outros. Assim, para a referida autora, o uso de técnicas qualitativas, no manuseio do recrutamento e seleção, não exclui o subjetivismo que lhes é característico, isto porque, embora considerada racional, essa técnica traz espaços para o selecionador interpretar o candidato.

Este entendimento corrobora os estudos de Parpinelli e Lunardelli (2006). As autoras apontam que, embora tais testes apresentem medidas objetivas e padronizadas, são corrigidos e interpretados pela pessoa que os aplica, o que pode, até mesmo, transformar-se em um problema. Por conseguinte, apontam ser imprescindível o pleno conhecimento da aplicação e utilização dos testes, por parte de selecionadores, favorecendo os melhores resultados.

As contribuições destas autoras comungam com os relatos da Participante de N. 5, o qual salienta a necessidade de conhecimento das funcionalidades dos programas tecnológicos aplicados em Recrutamento e Seleção.

Ainda no que tange à subjetividade, torna-se pertinente a apresentação das ideias de Schossler, Grassi e Jacques (2005), que defendem a importância do *feeling* do recrutador, o qual permite melhores escolhas, seja no que tange à escolha da melhor técnica, ou do melhor critério de avaliação. Importante ressaltar que, para as autoras, o *feeling* está relacionado à sensibilidade adquirida com amadurecimento profissional do selecionador.

Como limitação para o uso das tecnologias em Recrutamento e Seleção, é pertinente salientar a contribuição do Participante de N. 4, que discorre sobre as dificuldades em fazer uso das tecnologias para certas posições ou vagas abertas. Esse relato contemporiza os estudos de Searle (2006) que faz apontamentos para questões ligadas à igualdade para

utilização das tecnologias no âmbito profissional, alertando para possíveis prejuízos aos grupos com ausência de conhecimentos em informática ou condições financeiras.

Tendências em Recrutamento e Seleção frente às tecnologias

De maneira unânime, os participantes revelaram que a utilização das Tecnologias em Recrutamento e Seleção de pessoas serão cada vez mais utilizadas, como uma tendência, conforme relatos a seguir:

Vejo a utilização das tecnologias com uma forte tendência porque reduz o tempo e torna a seleção mais ágil. A agilidade faz toda a diferença no mundo do trabalho de hoje. (Participante N. 10)

Tecnologias estão cada vez mais aprimoradas e acessíveis. O uso dela reduz custos, traz agilidade e por isso, é uma tendência. (Participante N. 8)

A tecnologia em processos de Recrutamento e Seleção é uma tendência. A tecnologia veio para ficar, porém, quem está no controle do meu trabalho sou eu. O que não se pode é delegar para a tecnologia a responsabilidade que não é dela. Tecnologias e Recrutamento e Seleção se complementam. (Participante N. 12)

Recrutamento e Seleção de pessoas com utilização de tecnologias é uma tendência, veio para ficar. Seria um retrocesso não usar. (Participante N. 5)

É uma tendência pela dinâmica e facilidade de achar gente, como por exemplo, currículos pelas redes sociais. Sempre encontro candidatos. (Participante N. 9)

Todos os entrevistados apontaram o uso das tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção como tendências para os próximos anos, principalmente porque tais tecnologias reduzem o tempo para a ocupação das vagas, reduzem custos e trazem dinamismo

à captação de pessoas. Essas características possibilitadas pelas tecnologias também são apresentadas nos estudos de Arcoverde (2006), Duarte et al. (2014), Singh e Finn (2003) e Almeida (2009).

Nesse movimento crescente e sem voltas, vale ressaltar o relato do participante de N. 12. Esse participante enfatiza a importância de não delegar às tecnologias as responsabilidades que são pertinentes aos profissionais de recursos humanos.

Importante salientar, ainda, discussões de autores como Trindade, Trindade e Nogueira (2015) que, embora não tenham focado atenção especificamente para as tendências do subsistema Recrutamento e Seleção e Tecnologias, mas para a Gestão de Pessoas como um todo, trazem contribuições ao presente estudo. Para esses autores, questões levantadas por seus entrevistados durante a etapa de coleta de dados, são temas que surgem como emergentes, para os próximos anos. Tais temas tratam do efeito da tecnologia frente aos profissionais de Recursos Humanos, ou seja, como o aumento do uso de tecnologias no dia a dia dos operadores de Recursos Humanos poderia resultar em diminuição nas interações com as pessoas, enfoque muito valorizado por aqueles que atuam com processos que envolvam pessoas.

A este tema mesclam-se as considerações já apontadas no presente estudo sobre limites e preocupações do desempenho de papéis exercidos pelo ser humano e também pela máquina.

Considerações Finais

Frente à investigação das temáticas Recrutamento e Seleção de pessoas, apoiada pelas tecnologias e voltada aos olhares dos profissionais de Recursos Humanos, o estudo buscou analisar os principais desafios e tendências vivenciados por esses profissionais a cada dia, confrontando seus relatos, decorrentes das entrevistas semiestruturadas, com a literatura acadêmica e literatura especializada.

Observou-se, de forma unânime, que os profissionais de Recursos Humanos entrevistados durante o procedimento de coleta de dados, fazem uso das tecnologias em seus processos. Eles têm convicção sobre a facilidade para a busca de informações dos candidatos, da redução dos custos e da agilidade e dinâmica dos processos.

Questões que trabalhariam contra ou a favor da utilização das tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção também foram analisadas, destacando-se temas como

economia, rapidez e competitividade. Por outro lado, cuidados com utilização de informações dispostas na *Internet*, além de cuidados para que os processos não se tornem técnicos em demasia, deixando de lado o olhar humano, também foram observados.

Na busca dos desafios a serem superados em relação aos processos de Recrutamento e Seleção em ambientes cada vez mais tecnológicos, foram citados temas como excesso de subjetividade em certos momentos do processo, a falta de aceitação das tecnologias por parte de algumas empresas, a falta de acesso de certos grupos de trabalhadores às tecnologias, e a falta de conhecimento de certas ferramentas utilizadas pelos profissionais em seus processos seletivos. Esse último desafio citado, isto é, manter proximidade com as tecnologias para melhor exercício do cargo, além dos temas intrínsecos ao processo de Recrutamento e Seleção foi descrito, em especial, a necessidade de o operador da área aprofundar-se no conhecimentos dos testes utilizados em seleção, principalmente no que tange à interpretação desses testes com a utilização de *softwares* específicos.

A utilização do Skype® nas entrevistas de seleção e o uso de testes seletivos também foram observados durante este estudo. Estes temas apresentaram boa aceitação pela maioria dos entrevistados, embora sempre descritos como ferramentas a serem manipuladas com cuidados e limitações, como, por exemplo, evitar a aplicação e envio de testes por meio eletrônico.

Outro elemento ressaltado pelos profissionais envolvidos no estudo foi a indiscutível tendência do uso das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção. Os argumentos foram centrados no destaque à agilidade e facilidade de se encontrar pessoas e informações, bem assim, em razão do dinamismo dos processos, redução do tempo empregado e economia.

As análises demonstraram, também, que não existe parâmetro para afirmar se os processos de Recrutamento e Seleção, realizados por meio das tecnologias, apresentam maior eficiência em relação àqueles que não fazem uso de tais tecnologias. Isto é, não foi possível afirmar que os indivíduos admitidos por meio de processos em que foram utilizadas as tecnologias tiveram ou não maior permanência em seus empregos. Tal percepção foi unânime entre os entrevistados, ao defenderem que a permanência dos indivíduos nas empresas vai muito além da eficiência nos processos de Recrutamento e Seleção.

O estudo apresentou relevância, por tratar de temática altamente aplicada e conhecida nos mercados de trabalho, contribuindo, assim, com estudos já desenvolvidos nas áreas de Recursos Humanos, Administração, Psicologia, entre outras áreas do conhecimento, bem como, com novas reflexões para os empregadores, seus recrutadores e selecionadores e, ainda, profissionais zelosos com sua inserção nas organizações da atualidade.

Os resultados do estudo trouxeram novas considerações, com o intuito de incentivar a expansão da produção acadêmica em temas pertinentes aos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, com o advento das tecnologias, permitindo, assim, imprimir a devida notabilidade às áreas envolvidas.

Referências

- ABREU, N. R. et al. *E-recruitment* no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. **Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias**, São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292-1309, 2014,. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/343/482>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**: com foco em competências. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; DE PAULA, D. S. P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação do Curso de Comunicação Social das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila, Lorena**, v. 4, n. 8, jul./dez. p. 77-94, 2013. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/635/453>>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- ARCOVERDE, R. D. L. Tecnologias digitais: novo espaço interativo na produção escrita dos surdos. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 26, n. 69, p. 251-267, mai/ ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ccedes/v26n69/a08v2669.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERKELAAR, B. L. *Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract*. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 28, n.4, p. 479-506, nov. 2014. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/28/4/479.full.pdf+html>>. Acesso em: 16 ago. 2015.
- BERKELAAR, B. L.; SCACCO, J. M.; BIRDSELL, J. L. *The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers*. **New Media & Society**, Londres, v. 17, n. 8, p. 1377-1396, set. 2015. Disponível em: <<http://nms.sagepub.com/content/17/8/1377>>. Acesso em: 4 set. 2015.
- BRAGA, A.; GASTALDO, E. Variações sobre o uso do *Skype* na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. **Contracampo – Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação UFF**, Niterói, v. 24, n. 1, p. 4-18, jul./ 2012. Disponível em: <<http://www.contracampo.uff.br/index.php/revista/article/view/185/99>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

CAMPOS, F. Dilemas na Seleção de Pessoal. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 267-275, jan./ mar. 1980. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18287>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

CARAVANTES, G. R.; PANNON, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teoria e processo**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2004.

D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes Sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 65-80, jan./jun. 2010. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000100006>. Acesso em: 14 dez. 2015.

DUARTE, F. S. et al. A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Pedrito/ RS. **Tecnologia**, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 2, p. 103-114, jul./dez. 2014. Disponível em: <<https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/5048/3800>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./ dez. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielev4n2.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2016.

FOINA, P. R.; MORAES, A. R. Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de recursos humanos em uma instituição financeira. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 5, n.1, p. 67-76, jan./ jun. 2015. Disponível em: <<http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/gti/article/view/3234>>. Acesso em: 21 dez. 2015

GAMA FILHO, O. Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas? Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

GODOY, S. L.; NORONHA, A. P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia – UFF**, Niterói, v. 17, n. 1, p. 139-159,

jan./ jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-80232005000100011&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 jan. 2016.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. Cenários Contemporâneos do Mundo do Trabalho. In: Iris Barbosa Goulart (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRECCO, C. H. S.; CARVALHO, P. V. R.; SANTOS, I. J. A. L. Um método proativo para gerenciamento da segurança em instalações nucleares. **Brazilian Journal of Radiation Sciences**, Gramado, v. 3, n. 1A, p. 1-16, ago. 2015. Disponível em: <<http://www.bjrs.org.br/revista/index.php/REVISTA/article/view/112>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

LAIMER, V. R.; GIACHINI, V. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. **Revista de Administração e Comércio Exterior**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 22-36, 2015. Disponível em: <<http://seer.faculdadejoaopaulo.edu.br/index.php/racex/article/view/2/19>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2008.

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento *on-line/ Internet*. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19-34, jul./ dez. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=23>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

MURILLO, M. Tipos de Recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, v. 1, n. 13, p. 1-7, dez. 2007. Disponível em: <http://www.faeF.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2015.

OOSTROM, J. K. et al. New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. **Computers in Human Behavior**, Oxford, v. 29, n. 6, p. 2404-2415, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213001763>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, n. 4, p. 463-471, out./ dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v23n4/v23n4a14.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, A. F. Qualificações e competências no mutável ambiente das organizações: um estudo inesgotável. In: Iris Barbosa Goulart (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SCHOSSLER, T.; GRASSI, V.; JACQUES, M. G. C. Experiências e vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal. *Revista Psicologia: organização e trabalho*. Brasília, v. 5, n. 2, p. 141-166, jul./ dez. 2005.

SEARLE, R. H. *New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices*. *Personnel Review*, Bingley, v. 35, n. 3, p. 336 – 351, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00483480610656720>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, C. T.; FROEHLICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. *Diálogo*, Canoas, v. 1, n. 26, p. 77-96, ago. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo/article/view/1497>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SINGH, P., FINN, D. *The Effects of Information Technology on Recruitment*. *Journal of Labor Research*, New York, vol. 24, n. 3, p. 395-408, set. 2003. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12122-003-1003-4>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010.

TACHIZAWA, T. ; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2006.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, jan./ jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 09 jan. 2016.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A.V. B. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 466-491.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos das organizações que se sustentam em mercados cada vez mais competitivos é aquela que busca extrair o melhor de suas pessoas. Assim, essas pessoas passam a ter condições de oferecer bons desempenhos às empresas, levando-as a resultados satisfatórios, o que não se exclui são os resultados financeiros.

Inserir os melhores profissionais nestas empresas é atividade primordial daqueles que laboram no subsistema Recrutamento e Seleção. Em mercados que vivenciam o advento das tecnologias, como na atualidade, recrutar e selecionar pessoas passou a ter suas facilidades, mas, também, suas inquietações e desafios, merecendo análises e reflexões.

Este estudo, investigou e comparou a utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, por meio de pesquisa bibliográfica e exploratória. Contou com a participação de 16 profissionais de Recursos Humanos, os quais trouxeram valiosas contribuições que puderam ser agregadas às outras reflexões já propostas pela academia.

Ao longo da revisão sistemática, o estudo ressaltou pouca produção acadêmica a respeito do tema envolvendo Recrutamento e Seleção com a utilização das tecnologias. Grande parte dos artigos encontrados tratava de questões ligadas à lógica de sistemas computacionais para seleção de pessoas e validação de instrumentos. Tais artigos não foram aproveitados no presente estudo, porque deixaram de lado o aspecto humano das relações entre recrutadores, selecionadores e candidatos, o que representava o foco principal do estudo. Isto é, houve valorização na discussão dos cálculos utilizados na formação dos sistemas computacionais e na formação dos instrumentos utilizados nos processos de seleção de pessoas, deixando de se tratar questões ligadas às relações entre selecionadores e candidatos. Logo, são necessários novos olhares para essas relações, pois os sistemas computacionais, embora cada vez mais evoluídos e necessários, ainda precisam do ser humano para programá-los e interpretá-los.

Foi evidenciada a utilização da *Internet* por boa parte dos profissionais entrevistados. Estes profissionais fazem uso de tal rede para avaliar previamente o comportamento de seus candidatos. Tal evidência serve de alerta para aqueles que estão inseridos no mercado de trabalho, pois uma foto ou um texto mal posicionado

em redes sociais, por exemplo, pode prejudicar a imagem dos indivíduos frente a processos de Recrutamento e Seleção.

A ausência de conhecimentos em tecnologias, por certa parcela de profissionais atuantes em Recrutamento e Seleção de empresas, traz certas preocupações, porque podem prejudicar o processo, influenciando a escolha de um bom profissional. A atenção também se volta a profissionais que fazem uso de testes para Recrutamento e Seleção, mas não obtém conhecimentos necessários para interpretar dados apresentados por certos *softwares*, o que pode levar a decisões incorretas em relação à escolha do candidato ideal.

Tais “*gaps*” ou lacunas de conhecimentos podem ser supridos com a inserção de treinamentos voltados aos profissionais que fazem aplicação dos referidos testes. Entretanto, os treinamentos serão possíveis à medida que as organizações entenderem que ele é necessário, que a máquina ofereça um resultado que precisa ser interpretado, não apenas lido e, houver o investimento propício para a qualificação adequada desses profissionais que lidam com os referidos subsistemas.

Com base na revisão sistemática, pode-se perceber a preocupação dos estudiosos com o *cybervetting*, apontando a necessidade de transparência por parte de alguns selecionadores em relação a consultas efetuadas na *Internet*, principalmente em Redes Sociais. Como estas estratégias de utilização de recursos informacionais advindos das Redes Sociais não são divulgadas aos candidatos, poderia ser sugerido que as empresas colocassem claramente, na divulgação das vagas, que seriam feitas consultas às Redes Sociais, junto aos processos de seleção. Conquanto isto seja ainda bastante utópico, este procedimento poderia acarretar uma mudança bastante benéfica de comportamento nas Redes.

Por outro lado, evidencia-se a necessidade de mudanças no comportamento dos candidatos, frente à *Internet*, principalmente quando são envolvidas as Redes Sociais. As pessoas precisam compreender que tais Redes são vistas por diversos tipos de pessoas, com diversos tipos de índole e não são locais apropriados para exposição pessoal ou íntima. Da mesma forma, um recrutador ou selecionador de empresas pode traçar um perfil inadequado, com base nessas informações que podem denegrir a conduta de alguém.

Os profissionais entrevistados apresentaram convicção ao afirmar que os processos de Recrutamento e Seleção trazem agilidade, facilidade para busca de informações, dinamismo, competitividade e economia. Entretanto, esses indivíduos,

não deixaram de apontar a necessidade de cuidados para que os processos não se tornem técnicos em demasia, em que a tecnologia é valorizada em primazia, negligenciando o olhar humano, o conhecimento do profissional de seleção. Assim, o *software* deve servir de apoio à tomada de decisão, mas, o conhecimento, o olhar crítico e a postura do profissional de recursos humanos devem ser valorizados.

Por outro lado, o excesso de subjetividade, sujeito a ocorrer em qualquer processo de Recrutamento e Seleção, também é tema de preocupações. Assim, o que se busca, na realidade, é uma proximidade entre a subjetividade e a técnica, sem que ocorram extrapolações.

Um tema discutido neste estudo, o qual também trouxe preocupações, está relacionado à falta de acesso de certa parcela de trabalhadores às tecnologias. Assim, muitos deles, não obtêm acessos ao envio de currículos por *e-mail*, a entrevistas via *Skype*®, às Redes Sociais, a *sites* de empresas, entre outros, prejudicando, assim, sua colocação ou recolocação no mercado de trabalho. Impasses como este, teriam grandes condições de serem sanados, se no currículo das escolas fossem inseridos conteúdos que buscassem preparar os cidadãos para o mercado de trabalho, assim, tais indivíduos teriam melhores percepções em relação à utilização das tecnologias como forma de alcance de colocações no âmbito do trabalho.

A utilização do *Skype*® em entrevista de seleção, foi alvo de interessantes discussões levantadas pelos profissionais de Recursos Humanos participantes desse estudo. Grande parte dos profissionais aprova as chamadas entrevistas *online*, desde que ocorram entrevistas presenciais também. Então, se a entrevista *online* tem sido cada mais utilizada, faz-se necessário olhares dos profissionais para essa modalidade de entrevista, focando suas atenções para questões ligadas ao entendimento da boa utilização de tal recurso, bem como, a postura e o comportamento frente a esta tecnologia. É necessário que os candidatos e profissionais compreendam que, a entrevista via *Skype*®, utilizada para fins corporativos, deve ser encarada como uma extensão da empresa e, para tanto, merece comportamentos, posturas, e até vestimentas, entre outros detalhes, adequados para este ambiente.

No que tange a parâmetros de eficiência nos processos de Recrutamento e Seleção que fazem uso de tecnologias, houve unanimidade, por parte dos entrevistados, na afirmativa de que não é possível medir se o indivíduo que passou

por um processo seletivo que envolveu o uso de tecnologias, teria permanecido maior ou menor tempo em determinada empresa, ao se comparar com o indivíduo que passou por processo que não utilizou tecnologia alguma. Este é um entrave que merece novos estudos processados de maneira longitudinal.

É fundamental que os empresários entendam que a permanência de um indivíduo nas organizações requer muito mais do que um processo seletivo eficiente, onde ocorram testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outras ferramentas. Envolve questões ligadas à adequação à cultura da empresa, à chefia, à equipe e, principalmente, à expectativa que as partes suprem ou deixam de suprir entre elas. Assim, os processos de Gestão de Pessoas, precisam também evoluir no que tange ao desenvolvimento de lideranças, à gestão de conflitos, à remuneração, entre outras questões que podem melhorar a satisfação dos profissionais em seus empregos.

O estudo buscou contribuir com a literatura especializada, focalizando pontos nevrálgicos envolvendo os processos de Recrutamento e Seleção com o uso de tecnologias, trazendo novas considerações e incentivando a ampliação da produção acadêmica. Com base nos resultados, novas estratégias podem ser pensadas, favorecendo os olhares dos candidatos e trabalhadores que buscam colocação ou recolocação em mercados corporativos, como também, os de recrutadores e selecionadores, os quais utilizam os ambientes virtuais em suas abordagens, apontando a necessidade de aprimoramento do equilíbrio entre a parte formal de uso dos recursos tecnológicos e a percepção sobre as subjetividades.

Sugere-se também, que os cursos de gestão em geral, principalmente aqueles com foco na Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos passem a inserir e, até mesmo, ampliar seus conteúdos programáticos nas questões relacionadas a temas de tamanha importância, como a utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, discutido durante o presente estudo.

10 REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO

- ABREU, N. R. et al. *E-recruitment* no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. **Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias**, São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292-1309, 2014,. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/343/482>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos**: com foco em competências. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; DE PAULA, D. S. P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação do Curso de Comunicação Social das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila**, Lorena, v. 4, n. 8, jul./dez. p. 77-94, 2013. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/635/453>>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- ANDERSON, N. *Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research*. **International Journal of Selection and Assessment**, Amsterdam, v. 11, n. 2/3, p. 121-136, jun./ set. 2003. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/228254231_Applicant_and_Recruiter_Reactions_to_New_Technology_in_Selection_A_Critical_Review_and_Agenda_for_Future_Research>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- ANGELONI, M. T. *et al.* **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARCOVERDE, R. D. L. Tecnologias digitais: novo espaço interativo na produção escrita dos surdos. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 26, n. 69, p. 251-267, mai/ ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ccedes/v26n69/a08v2669.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERKELAAR, B. L. *Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract*. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 28, n. 4, p. 479-506, nov. 2014. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/28/4/479.full.pdf+html>>. Acesso em: 16 ago. 2015.
- BERKELAAR, B. L.; BUZANELL, P. M. *Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection*. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 29, n. 1, p.

84-113, fev. 2015. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/29/1/84>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

BERKELAAR, B. L.; SCACCO, J. M.; BIRDSELL, J. L. *The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers*. **New Media & Society**, Londres, v. 17, n. 8, p. 1377-1396, set. 2015. Disponível em: <<http://nms.sagepub.com/content/17/8/1377>>. Acesso em: 4 set. 2015.

BRAGA, A.; GASTALDO, E. Variações sobre o uso do Skype na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. **Contracampo – Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação UFF**, Niterói, v. 24, n. 1, p. 4-18, jul./ 2012. Disponível em: <<http://www.contracampo.uff.br/index.php/revista/article/view/185/99>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

CAMPOS, F. Dilemas na Seleção de Pessoal. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 267-275, jan./ mar. 1980. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18287>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Gravataí: Falconi, 2014.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: teoria e processo**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003. [original, 1942].

CATHO ONLINE. **Vagas de emprego**. Cadastro Catho. 2014. Disponível em: <<http://cadastro.catho.com.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes Sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 65-80,

jan./jun. 2010. Disponível

em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000100006>. Acesso em: 14 dez. 2015.

DUARTE, F. S. et al. A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Pedrito/ RS. **Tecno-lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 2, p. 103-114, jul./dez. 2014. Disponível em:

<<https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/5048/3800>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, R. et al. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FEITOSA, G. S.; SILVA, E. R. R. A relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso na faculdade metropolitana. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 12, p. 27-38, 2014. Disponível em:

<<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/115/104>>. Acesso em: 1 dez. 2015.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./ dez. 2014. Disponível em:

<<http://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielev4n2.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2016.

FOINA, P. R.; MORAES, A. R. Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de recursos humanos em uma instituição financeira. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v. 5, n.1, p. 67-76, jan./ jun. 2015. Disponível em:

<<http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/gti/article/view/3234>>. Acesso em: 21 dez. 2015

FRANCISCA, O.; ABDULLATEEF, I. Applicant Tracking System for Nigeria Federal Road Safety Corps. **British Journal of Applied Science & Technology**, Londres, v. 6, n. 3, p. 202-215, jan. 2015. Disponível em:

<<http://search.proquest.com/docview/1655503217?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

GAMA FILHO, O. Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?

Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

GODOY, S. L.; NORONHA, A. P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia – UFF**, Niterói, v. 17, n. 1, p. 139-159, jan./ jun. 2005. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-80232005000100011&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 jan. 2016.

GOMES, Ana Filipa Pinho. **Recrutamento nas redes sociais online**. Lisboa, ISEG, 2011. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2015.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. Cenários Contemporâneos do Mundo do Trabalho. In: Iris Barbosa Goulart (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRECCO, C. H. S.; CARVALHO, P. V. R.; SANTOS, I. J. A. L. Um método proativo para gerenciamento da segurança em instalações nucleares. **Brazilian Journal of Radiation Sciences**, Gramado, v. 3, n. 1A, p. 1-16, ago. 2015. Disponível em: <<http://www.bjrs.org.br/revista/index.php/REVISTA/article/view/112>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

HUNG-TSO, L. Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. **Computers & Industrial Engineering**, Oxford, v. 59, n. 4, p. 937-944, nov.2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835210002512>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

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

LAIMER, V. R.; GIACHINI, V. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. **Revista de Administração e Comércio Exterior**. Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 22-36, 2015. Disponível em:<<http://seer.faculdadejoapaulo.edu.br/index.php/racex/article/view/2/19>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

LAIR, D. J.; SULLIVAN, K.; CHENEY, G. Marketization and the recasting of the professional self: the rhetoric and ethics of personal branding. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 307-343, fev. 2005. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/18/3/307.full.pdf+html>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

MARQUES, M.; LAZZARINI NETO, S. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-16, jul-dez. 2002. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a16.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2015.

MARTINS, L. C. Recrutamento *online*: – uma realidade cada vez mais presente nas empresas. **RH.com.br**. São Paulo, mai. 2005. Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4101/recrutamento-on-line-uma-realidade-cada-vez-mais-presente-nas-empresas.html>. Acesso em: 21 ago de 2015.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **Revista de**

Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan./ mar. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552005000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 ago. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, F. **Tempo de Esperas**: o itinerário de um florescer humano. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2011.

MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 110-134, jul./ ago. 2014. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/5593/5075>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento *on-line/ Internet*. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19-34, jul./ dez. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=23>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

MURILLO, M. Tipos de Recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, v.1, n. 13, p. 1-7, dez. 2007. Disponível em: <http://www.faeef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixE bJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2015.

PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, n. 4, p. 463-471, out./ dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v23n4/v23n4a14.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

OOSTROM, J. K. et al. New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. **Computers in Human Behavior**, Oxford, v. 29, n. 6, p. 2404-2415, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213001763>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

ROCHA, A. F. Qualificações e competências no mutável ambiente das organizações: um estudo inesgotável. In: Iris Barbosa Goulart (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SCHOSSLER, T.; GRASSI, V.; JACQUES, M. G. C. Experiências e vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal. **Revista Psicologia: organização e trabalho**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 141-166, jul./ dez. 2005.

SEARLE, R. H. *New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices*. **Personnel Review**, Bingley, vol. 35, n. 3, p. 336 – 351, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00483480610656720>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SINGH, P., FINN, D. *The Effects of Information Technology on Recruitment*. **Journal of Labor Research**, New York, vol. 24, n. 3, p. 395-408, set. 2003. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12122-003-1003-4>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, C. T.; FROEHLICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo**, Canoas, v. 1, n. 26, p. 77-96, ago. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1497>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, F. C.; SILVA, M. S. V. Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. **Revista Administra-Ação**, Anápolis, v. 1, n. 3, p. 98-109, 2006. Disponível em: <<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/351/352>>. Acesso em: 1 dez. 2015.

SLOVENSKY, R.; ROSS, W. H. **Should human resource managers use social media to screen job applicants?** Managerial and legal issues in the USA. **Info**, Bingley, vol. 14, n. 1, p. 55-69, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14636691211196941>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

SOUZA NETO, R. A. et al. Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, jul./ dez. 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewArticle/5513>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.

TACHIZAWA, T. ; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2006.

TEMPOS MODERNOS. Direção: Charlie Chaplin. Produção: Charlie Chaplin. Roteiro: Charlie Chaplin, 1936. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ieJ1_5y7fT8>. Acesso em: 6 ago. 2015.

TRINDADE, L. H.; TRINDADE, C. G.; NOGUEIRA, E. C. O. R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras.

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, jan./ jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 09 jan. 2016.

VAZ, P. As esperanças democráticas e a evolução da *Internet*. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 1, n. 24, p. 125-139, jul., 2004. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3272/2532>>. Acesso em: 2 ago. 2015.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A.V. B. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 466-491.

ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa

INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS
DE RIO
CLARO/UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 002.027

garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma.

Sobre os Benefícios informa que:

"[...] a cada dia a internet, para o recrutamento de pessoal, é utilizada em maior escala, sendo uma forma econômica e rápida de encontrar profissionais em vários lugares e com diferentes características notadas facilmente". Entretanto, parece haver ainda, na literatura especializada, uma lacuna acerca da real avaliação desses recursos, já que não se conhecem todas as vantagens, ou "mesmo, os entraves a serem superados, quando da relação entre as tecnologias e o ambiente de trabalho, sobretudo no que concerne aos processos de recrutamento e seleção em empresas. Na perspectiva de se buscar ampliar a compreensão sobre estas temáticas, haja vista a complexidade que envolve a escolha de pessoas nas organizações, estas reflexões se tornaram foco de atenção deste estudo."

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Este estudo trata de uma pesquisa qualitativa e exploratória, onde versaremos a respeito das tecnologias e os processos de recrutamento e seleção nas empresas da atualidade, bem como seus efeitos, desafios e tendências para os próximos anos. Estudaremos a influência das tecnologias nos processos de agregar pessoas nas empresas, bem como os pontos positivos e negativos da utilização destas tecnologias nesse subsistema de recursos humanos. A entrevista por skype tem o mesmo efeito da entrevista presencial? Os testes psicológicos enviados aos candidatos por meio das correspondências eletrônicas ou e.mail tem o mesmo efeito daqueles elaborados nas próprias empresas? As tecnologias permitem agilidade aos processos de recrutamento e seleção? A qualidade continua existindo com a utilização das tecnologias? Quais são os pontos que despertam maior observância por parte dos sujeitos desse processo? Quais são os desafios vivenciados pelos indivíduos que trabalham com recrutamento e seleção para os próximos anos? O presente estudo buscará responder a essas indagações além de propor formas para que a população em geral possa estar cada vez mais preparada para o tão temido processo que antecede sua entrada nas organizações de trabalho, o processo de recrutamento e seleção. Essa pesquisa se utilizará de entrevistas direcionadas a profissionais em empresas de recursos humanos na região de Piracicaba – SP, empresas estas denominadas prestadoras de serviços, ou seja, aquelas que oferecem trabalhos de recrutamento e seleção a outras empresas. Os dados coletados serão analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Como resultados, espera-se ratificar os benefícios das tecnologias nos processos de agregar pessoas nas empresas, além de fornecer

Endereço: Av.24-A n.º 1515
Bairro: Bela Vista **CEP:** 13.506-900
UF: SP **Município:** RIO CLARO
Telefone: (19)3526-9678 **Fax:** (19)3534-0009 **E-mail:** copib@rc.unesp.br

INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS
DE RIO
CLARO/UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 992.027

novos olhares, ampliando assim, as perspectivas daqueles que trabalham e participam dos processos de recrutamento e seleção nas empresas da atualidade.

Participarão da pesquisa 25 adultos que serão submetidos a entrevistas semi-estruturadas, as quais estão apresentadas entre os documentos, sendo que não se verifica questões de foro íntimo.

Da mesma forma, como verificado em parecer anterior continua constando nas IPB que a coleta de dados acontecerá de 19/01/2015 a 30/04/2015.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Em parecer anterior verificou-se que:

"O TCLE é apresentado na forma de convite e contém o nome e o RG do pesquisador, o nome do orientador além dos objetivos e dos benefícios da pesquisa. A metodologia é apresentada de forma sucinta " por meio de respostas a questões", mas não discrimina se a entrevista a ser realizada será gravada ou não; se as entrevistas serão em grupo ou individuais, se os sujeitos serão filmados, ou mesmo se será sob forma de questionário, embora o mesmo seja apresentado como documento anexo. Cabe ainda a observação de que o TCLE descreve a possibilidade de risco e como o pesquisador agirá pra minimizar tais riscos, e ainda traz de maneira clara os benefícios da pesquisa. O TCLE traz ainda que os participantes não terão gastos nem ressarcimento de quaisquer valores para a participação. Cabe a observação de que embora o TCLE traga endereços e telefones de contato do pesquisador e seu orientador, não existe dados para contatos com o CEP - IB - UNESP -Rio Claro"

Resumidamente foram apontadas as seguintes inadequações:

1. Detalhar melhor a maneira pela qual será aplicado o questionário e a forma como ocorrerá o registro das informações(se será gravada e os riscos referentes a esta forma de coleta de dados.
2. colocar o endereço, telefone e email de de contato do CEP.

No atual TCLE, verifica-se que houve atendimento de todos itens apontados como inadequados.

Recomendações:

Endereço: Av.24-A n.º 1515
Bairro: Bela Vista CEP: 13.506-900
UF: SP Município: RIO CLARO
Telefone: (19)3526-9678 Fax: (19)3534-0009 E-mail: coplb@rc.unesp.br

INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS
DE RIO
CLARO/UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 092.027

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O CEP REFERENDA O PARECER DO RELATOR:

"Em parecer anterior verificou-se que:

"O TCLE é apresentado na forma de convite e contém o nome e o RG do pesquisador, o nome do orientador além dos objetivos e dos benefícios da pesquisa. A metodologia é apresentada de forma sucinta " por meio de respostas a questões", mas não discrimina se a entrevista a ser realizada será gravada ou não; se as entrevistas serão em grupo ou individuais, se os sujeitos serão filmados, ou mesmo se será sob forma de questionário, embora o mesmo seja apresentado como documento anexo. Cabe ainda a observação de que o TCLE descreve a possibilidade de risco e como o pesquisador agirá pra minimizar tais riscos, e ainda traz de maneira clara os benefícios da pesquisa. O TCLE traz ainda que os participantes não terão gastos nem ressarcimento de quaisquer valores para a participação. Cabe a observação de que embora o TCLE traga endereços e telefones de contato do pesquisador e seu orientador, não existe dados para contatos com o CEP - IB - UNESP -Rio Claro"

Resumidamente foram apontadas as seguintes inadequações:

1. Detalhar melhor a maneira pela qual será aplicado o questionário e a forma como ocorrerá o registro das informações(se será gravada e os riscos referentes a esta forma de coleta de dados.
2. colocar o endereço, telefone e email de de contato do CEP.

No atual TCLE, verifica-se que houve atendimento de todos itens apontados como inadequados".

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Aprovação da CONEP:

Não

Considerações Finais a critério do CEP:

Endereço: Av.24-A n.º 1515

Bairro: Bola Vista

CEP: 13.506-900

UF: SP

Município: RIO CLARO

Telefone: (19)3526-9678

Fax: (19)3534-0009

E-mail: cepib@rc.unesp.br

INSTITUTO DE BIOCÊNCIAS
DE RIO
CLARO/UNIVERSIDADE



Continuação do Parecer: 992.027

RIO CLARO, 19 de Março de 2015

Assinado por:

Marcia Regina Brochetto Braga
(Coordenador)

Endereço: Av.24-A n.º 1515

Bairro: Bela Vista

CEP: 13.506-900

UF: SP

Município: RIO CLARO

Telefone: (19)3526-9678

Fax: (19)3534-0009

E-mail: ceplb@rc.unesp.br

Apêndice A – Entrevista Semiestruturada para Coleta de Dados

Entrevista Semiestruturada para Coleta de Dados

- 1 – Quais são as tecnologias que você faz uso em seus processos de Recrutamento e Seleção? Explique o porquê desta(s) opção(ões).
- 2 – Faça uma comparação em relação aos processos que utilizam e os que não utilizam tecnologias para Recrutamento e Seleção.
- 3 - Quais são os prós e contras da utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção?
- 4 – Como você avalia a entrevista que é realizada especificamente via skype? Explique.
- 5 – Você acredita que a utilização de tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção seja uma tendência das empresas, na atualidade? Explique.
- 6 – Algumas empresas enviam testes (aspectos comportamentais, habilidades e conhecimentos específicos, perfil psicológico, vocacional, emocional e coordenação motora, entre outros) por meio das tecnologias. Qual sua opinião sobre a validade deste procedimento?
- 7- Você faz uso do envio de testes por meio de tecnologias em sua empresa? Por quê?
- 8 – Qual seu maior desafio em relação à utilização das tecnologias para Recrutamento e Seleção de pessoas?
- 9 – Você necessita algum conhecimento específico para utilizar as tecnologias no processo de Recrutamento e Seleção? Explique.
- 10 - Há alguma diferença em relação à credibilidade, ao se compararem as entrevistas feitas de forma presencial e com utilização de tecnologias? Explique.
- 11 - Em relação à credibilidade, em que você se baseia para se certificar de que a pessoa entrevistada é efetivamente o candidato que enviou o currículo? Explique.
- 12 – Você tem algum parâmetro para afirmar que a contratação de pessoas que realizaram entrevistas por meio do uso de tecnologias seja melhor ou tenha maior qualidade em relação àquelas que realizaram entrevistas por meios convencionais?
- 13- A entrevista *online* (skype e outros) é suficiente para selecionar um candidato? Explique.

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
(Conselho Nacional de Saúde, Resolução 466/12)**

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa intitulado: **A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANÁLISES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS**, desenvolvido por **DENIS JULIANO GASPAR**, RG: 25.510.801-1, residente à Avenida Caetano Denófrio, n. 1624, JardimPrimavera – Pirassununga – SP, telefone: (19) 3561 8091, pesquisador responsável, aluno de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias, orientado pela Prof^a Dr^a Gisele Maria Schwartz. Sua participação é voluntária e se dará por meio de respostas às questões de uma entrevista não estruturada, onde se busca do (a) entrevistado (a) suas considerações aos aspectos de maior relevância sobre a utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. A entrevista será gravada por meio de gravador manual comum e aplicada pelo pesquisador responsável, o qual estará à disposição para informações e esclarecimentos de qualquer dúvida, antes e durante o curso da pesquisa. O objetivo do estudo é investigar a utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de empresas, buscando compreender os efeitos e desafios presentes no dia a dia daqueles que trabalham neste subsistema de recursos humanos, fazendo uso das tecnologias, bem como as tendências de uso destes recursos tecnológicos para os próximos anos. Os riscos implícitos no transcorrer da entrevista e pesquisa em geral são mínimos e poderão ser de natureza emocional, devido à possível ansiedade relativa à resposta de um instrumento desconhecido, entretanto, o pesquisador responsável prestará todos os esclarecimentos necessários para amenizar qualquer desconforto e assegurar a tranquilidade para a participação, garantindo-se a liberdade de desistência ou interrupção a qualquer momento sem penalização alguma. O (a) Senhor(a) não terá nenhuma despesa, bem como, não será remunerado para participar da pesquisa. Os resultados do estudo poderão ser publicados, mas, com a garantia de que seu nome ou identificação não serão revelados e do sigilo que assegure tanto sua privacidade, quanto os dados confidenciais envolvidos nessa pesquisa. Os benefícios do estudo serão referentes ao enriquecimento de dados e à possibilidade de novas reflexões na área. Se o (a) Sr (a) se sentir suficientemente esclarecido sobre essa pesquisa, seus objetivos, eventuais riscos e benefícios, convido-o (a) a assinar este Termo, elaborado em duas vias, sendo que uma ficará com o Sr (a) e outra com o pesquisador.

Local/data

Visto da Orientadora

**Assinatura do Pesquisador Responsável
Pesquisa**

Assinatura do (a) Participante da

Dados sobre a Pesquisa:

Título: A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANÁLISES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS.

Pesquisador Responsável: Denis Juliano Gaspar

Cargo/Função: Pesquisador

Instituição: LEL/DEF/IB/UNESP-UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP

Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista, Rio Claro-SP – CEP: 13506-900
Dados para Contato: fone (19) 98135 3889– e.mail: denis.gaspar@uol.com.br

Orientadora: Profª Drª Gisele Maria Schwartz
Instituição: LEL/DEF/ IB/UNESP-UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JULIO DE
MESQUITA FILHO” – CAMPUS DE RIO CLARO-SP
Endereço: Av. 24-A, 1515 – Bela Vista - Rio Claro-SP – CEP: 13506-900
Dados para Contato: fone (19) 3526-4135 – e.mail: schwartz@rc.unesp.br

Contato CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
Avenida 24 A – Nº 1515 – Bela Vista - Prédio da Administração
Rio Claro – SP - CEP 13 506 – 900
Fone (19) 3526 9678 – Fax (19) 3534 0009 – e.mail: cepib@rc.unesp.br

Dados sobre o (a) participante da Pesquisa:

Nome: _____

Documento de Identidade: _____

Sexo: _____ Data de Nascimento ____ / ____ / ____

Endereço: _____

Telefone para contato: _____