

E-RECRUTAMENTO: uma abordagem sobre a virtualização no processo de recrutamento e seleção empresarial

Raíssa do Carmo Franciscor¹
José Leonardo de Oliveira Rodrigues²

RESUMO

A Tecnologia juntamente com o processo de Gestão de Pessoas é a nova ferramenta para recrutar e selecionar candidatos qualificados. Com o E- Recrutamento ou Recrutamento e Seleção online, é possível divulgar vagas, captar currículos e selecionar candidatos virtualmente. Para desenvolvimento deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, descritiva, exploratória e quanto à forma de avaliação dos dados em pesquisa qualitativa, foi utilizado um questionário, aplicado a analistas da área Recrutamento e Seleção de 6 consultorias da cidade de Conselheiro Lafaiete – MG. O objetivo deste trabalho é compreender porque as consultorias de Recrutamento e Seleção estão optando por utilizar o modelo de Recrutamento e Seleção virtual. Como resultado do estudo constatou-se as vantagens que o novo método proporciona, em especial a redução dos custos e otimização dos resultados nos processos de Recrutamento e Seleção.

Palavras-chave: Recursos humanos; Recrutamento; Seleção; Tecnologia; E-recrutamento

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, começaram a surgir novas práticas de gestão em busca de competitividade no mercado. Muitos processos foram otimizados, entre eles o processo de Recrutamento e Seleção. A forma de se agregar novos profissionais à organização ganhou uma eficaz ferramenta de captação: a Internet. A prática eletrônica na atuação dos Recursos Humanos torna-se um modelo de gestão baseado em tecnologia altamente avançada, conduzindo algumas funções ou muitas funções de Recursos Humanos (Jones, 1998). Ainda de acordo com Jones (1998), inicialmente a virtualização do Recursos Humanos era visto como um programa de ganho de eficiência, mas tem sido cada vez mais visto como uma fonte de vantagem competitiva.

¹ Graduada em Administração – Faculdade Santa Rita - FASAR – raissadocarmof@gmail.com

² Mestre em Administração - Professor da Faculdade Santa Rita –leofasar@gmail.com

No antigo método, o processo de Recrutamento e Seleção é altamente demorado e trabalhoso. Os currículos devem ser lidos um a um para filtragem, o banco de dados é pouco ou nada atualizado e podem conter currículos com informações faltantes, obrigando o recrutador a entrar em contato para verificar e acrescentar as informações necessárias, tornando o processo muito lento e cansativo. Além disso, devido à grande quantidade de papel alguns currículos podem passar despercebidos, eliminando assim, o contato com algum provável candidato em potencial. Carlson (2007) afirma que o Recrutamento virtual mudou a maneira como os empregadores vêem o fato de se encontrar bons empregados e, a dos empregados sobre seus empregos e empregadores. A Internet vem alterando completamente o modo como as empresas gerenciam os recursos humanos.

Segundo Alves (2005), o E-Recrutamento ou Recrutamento e Seleção virtual consiste no processo de conduzir as organizações na utilização da internet e suas ferramentas para captar, recrutar e selecionar o candidato com rapidez, economia e qualidade no processo. Por sua abrangência mundial, disponibilidade de informação e alcance, ele se torna o veículo principal no processo de Recrutamento e Seleção.

Esse trabalho buscou responder a seguinte pergunta: “Por que as consultorias de Recrutamento e Seleção estão optando por utilizar o modelo de Recrutamento e Seleção virtual?”. Como objetivo geral este procurará compreender porque as consultorias de Recrutamento e Seleção estão optando por utilizar o modelo de Recrutamento e Seleção virtual. Já em relação aos objetivos específicos, foram considerados as seguintes partes: analisar a aplicação da tecnologia no processo de gestão de pessoas; apontar as etapas e ferramentas utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção virtual; e, identificar as vantagens e desvantagens do E-Recrutamento para a organização.

Tal pesquisa se justifica uma vez que o mercado de trabalho tem se mostrado extremamente competitivo, o que tem demandado que cada vez mais os profissionais consigam ser mais visíveis para o mundo empresarial. Devido ao

avanço da Tecnologia da Informação, a internet surge como uma nova tornando possível a atuação do método de Recrutamento e Seleção virtual.

A razão desta pesquisa é abordar a importância da inclusão da tecnologia no setor de RH, demonstrando as vantagens, desvantagens, ferramentas e etapas do E- Recrutamento. A expansão desse novo método de Recrutamento e Seleção também foi determinante para a escolha do tema.

Este estudo contribui como literatura, podendo ser utilizado por estudantes e outras pessoas que se interessem pelo tema, além de servir de referência para empresas de qualquer setor e porte que desejam aperfeiçoar seu processo de Recrutamento e Seleção.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Tecnologia da Informação no processo de Gestão de Pessoas

Diante do cenário que as empresas estão vivenciando, a informação e o conhecimento precisam andar juntos para que entre empresa e colaboradores exista uma maior facilidade para alcançar dos objetivos desejados. Com isso a organização permanecerá por mais tempo no mercado altamente competitivo. Através destas variáveis a área de Tecnologia da Informação tem assumido um novo papel: o de gerir os negócios como um todo.

Segundo Alter (1998) um Sistema de Informação é um sistema que usa a Tecnologia da Informação para capturar, transmitir, armazenar, recuperar, manipular ou expor informações usadas em um ou mais processos de negócio. Para Campbell (1997), o Sistema de Informação é a coleta e interpretação de dados para o tomador de decisão, seja pelo maior número de informações disponíveis ou pela possibilidade de organização e estruturação dessas informações.

Atualmente, o modelo organizacional mecânico não satisfaz mais as necessidades de várias organizações contemporâneas. Sendo assim, a Tecnologia da Informação vem se tornando um diferencial estratégico nas

organizações, proporcionando inúmeras mudanças significativas em todos os setores, principalmente na área de Recursos Humanos.

Por muitos anos, se pensou que o gargalo que trava o desenvolvimento das empresas fosse o capital. Era uma crença generalizada. O capital financeiro era indispensável para o sucesso empresarial. Hoje se percebe que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. (CHIAVENATO, 2010, p. 11)

Ainda de acordo com Chiavenato (2010), existem indústrias que o crescimento foi dificultado por não manterem uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Daí surgiu à necessidade de tornar as organizações mais atentas e conscientes para seus empregados. A moderna gestão de pessoas se torna um diferencial estratégico nas organizações, onde o empregado é visualizado como parceiro da organização, ou seja, fornecedores de conhecimentos, habilidades e competências.

De acordo com Mascarenhas (2004), a administração de RH deve se envolver com a crescente evolução da tecnologia e utilizá-la como otimização na excelência de seus serviços.

Os sistemas de informação seriam uma ferramenta para reformular e reestruturar os processos de gestão de pessoas, na medida em que a sua utilização pode reduzir custos e aumentar a eficiência das respostas nas transações. (MASCARENHAS, 2004, p. 30)

Conforme Chiavenato (2004), a Administração de Recursos Humanos está fundada para o futuro da empresa e não mais para a tradição, onde a tecnologia é uma ferramenta indispensável dentro do novo contexto globalizado.

2.2 Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos surgiu no início do século XX. Conforme Chiavenato (2004), seu primeiro nome foi Relações Industriais devido às relações, empregador versus empregado, sendo uma atividade intermediária entre as organizações e as pessoas. O objetivo era reduzir os conflitos existentes entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais, crescendo e

agregando em si mesma uma série de desafios e responsabilidades que antes não se supunham existir. Em 1950 a área se expandiu devido ao fortalecimento de organizações sindicais, tendo a necessidade da criação de departamentos. Segundo Gil (2001), em 1960, seu nome foi substituído por Administração de Recursos Humanos, onde as pessoas passaram a ser um recurso para o sucesso organizacional, sendo controladas a partir da necessidade da organização. Nos anos 80, devido à globalização, competitividade no mundo dos negócios e evolução dos sistemas de comunicação, houve mudanças rápidas e imprevisíveis que causaram consequências a serem tratadas pela Administração. Chiavenato (1983) efetuou a definição de Recrutamento e Seleção de candidatos. Segundo ele trata-se da “escolha do homem certo para o cargo certo”.

O processo de Recrutamento e Seleção passou por diversos momentos, acompanhando os acontecimentos históricos, e atualmente, é considerado fundamental na cultura organizacional de uma empresa que busca funcionários que possuam um determinado comportamento adequado à visão e objetivos da mesma.

2.2.1 Recrutamento de Pessoal

De acordo com Chiavenato (1999), as fontes de Recrutamento são as áreas do mercado de recursos onde o objetivo é atrair candidatos para atender às necessidades da organização. Para Carvalho (2000), o objetivo do Recrutamento de Pessoal é escolher entre os candidatos recrutados, aqueles que são mais qualificados profissionalmente na triagem inicial do Recrutamento - processo que busca pesquisar dentro e fora da empresa, candidatos potencialmente capacitados para preencher os cargos disponíveis. O Recrutamento é feito a partir das necessidades presentes e futuras da empresa. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos, que posteriormente serão selecionados e se tornarão futuros participantes da organização.

Chiavenato (2010), afirma que existem três origens de Recrutamento: externo, interno ou misto. Para o autor, o Recrutamento externo é a busca do profissional vindo de fora. Havendo uma vaga, a organização busca preenchê-las com candidatos externo. Este tipo de Recrutamento atinge candidatos disponíveis ou empregados em outras organizações. O Recrutamento interno é a busca do profissional dentro da própria organização. Havendo uma vaga, a organização busca preenchê-la através do remanejamento de seus empregados que podem ser transferidos, promovidos ou ambos. O Recrutamento misto abarca tanto fontes internas como fontes externas de Recursos Humanos. Neste tipo de Recrutamento, há três alternativas de sistema: Recrutamento externo seguido de Recrutamento interno, Recrutamento interno seguido de Recrutamento externo e Recrutamento externo e Recrutamento interno simultaneamente.

Agregar pessoas é atividade fundamental da estratégia de toda organização que procura aplicar o Recrutamento e a Seleção como parte de um mesmo processo: a provisão de Recursos Humanos. (Marras, 2000).

2.2.2 Seleção de Pessoal

Depois da realização do Recrutamento, a próxima etapa é a Seleção do candidato. Carvalho (2000) afirma que a Seleção constitui a escolha dos candidatos mais aptos para a execução de determinado trabalho, classificando-os conforme o grau de aptidão.

Quanto maior for o número de candidatos recrutados para o preenchimento de determinadas vagas, maior será a possibilidade de que sejam selecionados bons funcionários. Dessa forma, a Seleção depende basicamente do Recrutamento, sendo impossível falar de Seleção e não falar de Recrutamento. (CARVALHO, 2000, p. 21)

Sendo assim, a Seleção de pessoal pode ser definida como escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou, mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa. Selecionar pessoas para uma organização é uma tarefa que exige preparo e técnica por parte de quem a desempenha. Quando o profissional responsável pela Seleção não

possui conhecimentos técnicos acerca desse processo, tende a contratar pessoas com base em sua experiência pessoal ou na própria imagem, gerando dessa forma um procedimento equivocado, optando por pessoas que não são capazes de desempenhar de maneira correta as tarefas que lhe são confiadas. Um processo de Seleção mal conduzido resulta, portanto, em profissionais insatisfeitos em seus cargos, desperdício de dinheiro para a organização, problemas na produção e no atendimento, hostilidade por parte de clientes e fornecedores, e conseqüentemente, um grande aumento de rotatividade de pessoas (Gil, 2009).

Conforme Chiavenato (1999), na Seleção há a comparação entre os requisitos do cargo a ser preenchido (requisitos que o cargo exige de seu ocupante) e o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise do cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de Seleção.

2.3 E-Recrutamento

O E-Recrutamento surgiu no Brasil no final dos anos 90 e começo dos anos 2000. Consiste no processo de Recrutamento e Seleção virtual. O Recrutamento virtual envolve não apenas a comunicação de vagas pela internet, mas também todas as ferramentas tecnológicas para realizar a triagem de currículos, manter um banco de dados atualizado e eficiente na busca por características específicas bem como modernas formas de avaliação. (Mitter ; Orlandini, 2005).

Recrutamento virtual é o recrutamento feito por meios eletrônicos e a distância através da Internet. A Internet veio revolucionar o processo de Recrutamento. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais.
CHIAVENATO (2010, pg. 123)

Segundo Cappelli (2003), a internet possibilita que as empresas concentrem seus esforços de Recrutamento e se diferenciem das concorrentes por meios de táticas eletrônicas. As ferramentas empresariais de uma organização vêm se modernizando cada vez mais, por isso, atualmente é indispensável o acompanhamento das novas tendências do mercado, para que a organização

não esteja em desvantagem entre as demais. De acordo com Jones (1998), algumas características são essenciais para tornar o Recrutamento um processo virtual: Comunicação de vagas online (intranet/internet), disponibilização de um formulário para preenchimento de possíveis candidatos, possuir um banco de dados para os currículos recebidos, possuir um sistema de *feedback* online, fazer uso de sites especializados em Seleção, testes online no início da Seleção (eliminam os candidatos que não possuem habilidades ou competências básicas necessárias.)

Magalhães (2007) afirma que para identificar as características na Seleção de candidatos em uma empresa, é importante compreender quais são as estratégias de negócio, conhecer as competências dos empregados, possuir informações sobre o presente e o futuro do mercado de trabalho, ter informações relativas às características das pessoas que se pretende atrair. A disponibilização e manipulação deste tipo de informação é muito mais eficiente recorrendo a processos baseados em tecnologias de informação.

Assim, a Internet vem se tornando uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços virtuais de Recrutamento poderão abrir as portas e janelas de muitas empresas e permitirão a eliminação de etapas dos sistemas de provisão de Recursos Humanos. É a tecnologia da informação a serviço da gestão de pessoas. (Mitter e Orlandini, 2005).

2.3.1 Etapas do E-Recrutamento

De acordo com Cappelli (2003), o sistema de Recrutamento e Seleção virtual pode se resumir em quatro etapas que são:

- a) Atração de candidatos: As empresas devem atrair os candidatos pela aparência da empresa, benefícios oferecidos, incentivos.
- b) Seleção de candidatos: O autor faz uma comparação com o método tradicional dizendo que antigamente, era necessário verificar vários currículos na empresa para a Seleção. No método de E-Recrutamento, são disponibilizadas

perguntas, jogos e testes em softwares e apenas os candidatos com respostas significantes seriam filtrados e selecionados.

c) Entrar em contato: É necessário que o recrutador tenha *feeling* para verificar rapidamente os bons candidatos, pois outras empresas também terão acesso aos currículos. É importante que esse contato seja ágil.

d) Fechar acordo: finalização com contato pessoal.

2.3.2 Ferramentas utilizadas

De acordo com Almeida (2004), as ferramentas mais utilizadas no Recrutamento e Seleção virtual são:

a) Captura de Currículos: os candidatos enviam seus currículos para os sites ou e-mails corporativos, consultorias em Recursos Humanos e agências virtuais de empregos. Os dados disponibilizados podem ser consultados eletronicamente através de sistemas de busca ou de forma tradicional.

b) Agentes de Recrutamento eletrônico/ *softwares* de avaliação de currículo:

São softwares que buscam e filtram os candidatos a partir da consulta aos currículos disponibilizados. As buscas podem ser feitas com palavras-chaves, idade, localidade, frases, ferramentas de trabalho específicas, entre outros.

c) Avaliação de qualificações: *Softwares* capazes de determinar se o candidato possui as características pertinentes ao cargo, excluindo automaticamente os candidatos que não apresentam os requisitos mínimos. Alguns *softwares* apresentam testes ou questionários que podem eliminar o candidato ou aprová-lo para as próximas etapas do processo de Seleção.

d) Entrevistas estruturadas online: Entrevista padronizada, onde sua efetividade depende do método utilizado para elaborar as questões e de seu alinhamento com as competências exigidas pelo cargo e pela organização.

e) Testes de conhecimento e habilidades: Possibilitam avaliar os conhecimentos e habilidades dos candidatos em determinadas áreas.

f) Inventário para avaliar o ajustamento à cultura da organização: Utilizados para avaliar o grau de alinhamento dos candidatos em relação à cultura da organização e ao ambiente de trabalho.

g) Testes de aptidão e de personalidade: Predizem o desempenho dos candidatos com relação a diferentes capacidades: verbal, matemática, espacial e tendências comportamentais, como capacidade de liderança, trabalho em equipe etc.

h) Teste de integridade: Podem prever se um candidato está ou estará envolvido com atividades e comportamento inadequados como: agressividade, violência, drogas etc.

i) Simulação: Avalia o desempenho dos candidatos a partir de suas respostas a situações similares às que serão vivenciadas no dia a dia do trabalho.

j) Investigação social: Referências, pesquisa criminal etc.

2.3.3 Vantagens e Desvantagens

Januzzi (2004) considera as seguintes vantagens do E-Recrutamento:

- Rapidez e baixo custo caracterizam o processo, comparando-se à mídia convencional;
- Este tipo de contato é de alcance mundial, aumentando a base de profissionais passíveis de serem contratados;
- Como a amplitude da área de Recrutamento é muito extensa e variada, existe a possibilidade de poder ter um universo de candidatos consideravelmente maior que aquele ao qual poderiam surgir através das metodologias tradicionais de captação;
- A procura é facilitada por listagens selecionadas por áreas de atuação.
- Este serviço possibilita uma pesquisa mais ampla dos perfis pretendidos;

- O fato de o Recrutamento virtual estar disponível 24 horas, permite ao candidato ver e se inscrever na vaga pretendida em qualquer hora e lugar com acesso à Internet.
- O Recrutamento via Internet permite divulgar a empresa contratadora de uma forma mais criativa.

Alves (2005) destaca ainda o fato de que os custos associados a este tipo de processo, baixa, consideravelmente, o valor que se paga por um anúncio de emprego online é bastante inferior ao que se paga por um anúncio de emprego publicado na imprensa, ainda que apenas durante um dia, dependendo do tipo de publicação;

Como desvantagens deste processo, Alves (2005) destaca que:

- Nem sempre os candidatos familiarizados com informática são os de interesse da empresa;
- A objetividade pode gerar contratações inadequadas. Os contatos feitos pela rede podem ser pouco afetivos. Sendo assim, ao final do processo é essencial o contato pessoal entre candidato e o empregador, para que seja feita a validação das informações e análise comportamental do candidato.
- A falta do contato empregador/candidato pode ser ainda, um fator negativo, uma vez que é no contato mais estreito que se conhece o futuro funcionário objetivando um relacionamento de cumplicidade.
- Desperdícios financeiros podem ocorrer por conta da baixa coordenação entre RH e setores produtivos, podendo ser necessários maiores investimentos em habilitação e treinamento devido a contratações virtuais.

2.3.4 Comparativo Método Tradicional x Método Virtual

Comparando o método tradicional ao virtual, fica claro que o modelo de gestão baseado em tecnologia de informação, conduz a área cada vez mais no sentido de ser uma fonte de vantagem competitiva, ao invés de apenas um processo burocratizado realizado pelas empresas. Chiavenato (2004), afirma que o

processo de inserir pessoas a organização pode variar conforme a abordagem utilizada pela mesma. Enquanto umas utilizam um processo altamente moderno na forma de contratação, outras ainda utilizam o método tradicional e burocrático na hora de recrutar.

Quadro 1: Comparativo Método Tradicional x Método Virtual

Relação	Método Tradicional	Método Virtual
Acessibilidade	Com a entrega de currículo realizada pessoalmente, são identificadas algumas desvantagens tais como: vagas existentes para outras cidades ou estados onde o candidato poderia ter interesse, candidato com necessidades especiais sem disponibilidade para deslocamento, incompatibilidade de horários e dificuldades financeiras. Tais situações podem diminuir o banco de dados da empresa.	Com o currículo cadastro de currículo virtual, todas estas desvantagens são eliminadas, facilitando a acessibilidade e aumentando consideravelmente o banco de dados da empresa.
Currículos	No currículo de papel, por ser preenchido de diversas formas dependendo da escolha do candidato, pode ocorrer à falta de dados importantes ou inclusão de dados desnecessários, existe um uso intensivo de papel e há uma maior chance de currículos desatualizados. Além disso, pode ocorrer à duplicidade de currículos, desgastando e atrasando o profissional de RH.	No currículo virtual, as plataformas de recrutamento obrigam o preenchimento de várias informações no cadastro, padronizando todos os currículos e evitando duplicidade dos mesmos. Como as plataformas também disponibilizam a última data de atualização do currículo, é mais fácil para o profissional de Recrutamento e Seleção se orientar e mais fácil para o candidato realizar a atualização.
Alcance de mídia e triagem de currículos	No método tradicional, a divulgação das vagas é limitada devido à realização ser em jornais e panfletos, causando maior dificuldade para o candidato visualizar a vaga e se candidatar. A triagem de currículos é feita manualmente, tomando muito tempo e desgastando o profissional.	No método virtual, a divulgação das vagas é em sites e as respostas em tempo real. O candidato consegue visualizar várias vagas e se candidatar rapidamente. Com a plataforma virtual, o recrutador consegue realizar filtros tais como: formação, cidade, palavras chaves, etc, conseguindo assim, buscar apenas currículos com os pré-requisitos da vaga.
Redução de custos e ganho de tempo	Como as divulgações geralmente são terceirizadas, a empresa terá um custo relativamente alto. Além disso, os candidatos precisam se deslocar várias vezes para entregar o currículo, realizar entrevistas, provas e avaliações, causando gasto com material e tempo do profissional.	Divulgar as vagas no meio virtual implica em gastos mínimos. Além disso, os candidatos podem encaminhar o currículo, realizar provas e entrevistas virtualmente, diminuindo gastos com material e ocasionando um maior tempo disponível dos profissionais.

Fonte: Elaborado pela autora

O processo virtual é vantajoso tanto para o candidato, que tem seus dados disponibilizados em tempo real e global, quanto para a empresa, que automatize todo o seu processo de recrutar e selecionar. O processo também é altamente eficaz para a agilização do processo de Recrutamento e Seleção de candidatos à empresa. Porém ao final do processo é essencial o contato pessoal entre empregado e o empregador, para que seja feita a validação das informações e análise comportamental do candidato (Alves, 2005).

3 METODOLOGIA

Pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos (GIL, 2008). A atividade preponderante da metodologia é a pesquisa. O conhecimento humano caracteriza-se pela relação estabelecida entre o sujeito e o objeto, podendo-se dizer que esta é uma relação de apropriação (TARTUCE, 2006). Pode envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, gerando as formas de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL, 2008).

A presente pesquisa se classifica quanto aos objetivos em descritiva uma vez que de acordo com Gil (2008), demonstra certas características de uma determinada população ou fenômeno, além também de ser exploratória, pois na visão do mesmo autor proporciona maior familiaridade com o problema. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos técnicos em levantamentos de dados e técnicas de coleta de dados, foi utilizado pesquisa bibliográfica e questionário. A forma de avaliação de dados se dá por pesquisa qualitativa na forma de análise de conteúdo dos questionários.

O levantamento de dados se dá pela indagação sobre um determinado tema que se deseja obter conhecimento, através de estudos e análises feitas sobre o problema (GIL, 1996). Para obter uma conclusão, foram coletadas informações de forma qualitativa. O levantamento de dados foi realizado através de um questionário criado pela autora se baseando em trabalhos relacionados a pesquisas já publicadas e que faz uma relação entre o objetivo proposto, perguntas e teorias relacionadas a autores base.

Para análise desta pesquisa, foram utilizadas as empresas de Consultoria de Recrutamento e Seleção da cidade de Conselheiro Lafaiete. A população da referida pesquisa foram 15 analistas de Recrutamento e Seleção. A pesquisa foi realizada no período de 10/04/2017 à 24/04/2017.

A forma de avaliar a pesquisa foi qualitativa, objetivando precisão dos resultados pesquisados e analisados. Na pesquisa qualitativa, a Análise de Conteúdo (AC), enquanto método de organização e análise dos dados possui algumas características. Primeiramente, aceita-se que o seu foco seja qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos (Bardin, 2009). Utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que de acordo com Cavante, Calixto e Pinheiro (2014), constitui de varias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Desta forma, a Análise de Conteúdo é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores (quantitativos ou não) permitindo a realização de inferência de conhecimentos.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Perfil dos Entrevistados

A cidade de Conselheiro Lafaiete está localizada próximo a grandes empresas na região do Alto Paraopeba – Minas Gerais, e possui 6 agências de consultoria em Recrutamento e Seleção localizadas em diversos bairros da cidade, em especial no centro. Num total em relação às agências, foram encontrados

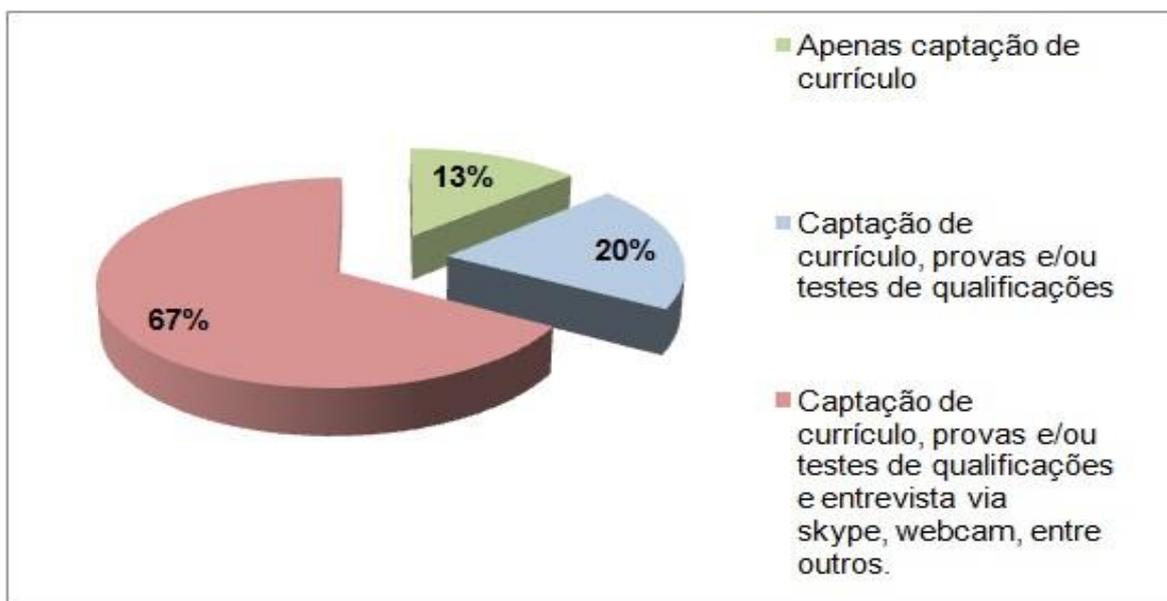
15 analistas que trabalham com processos de Recrutamento e Seleção virtual. Foi desenvolvido contato com esses analistas, onde todos se propuseram a responder o questionário da pesquisa que se encontra anexo a este trabalho. Assim a pesquisa teve como análise censitária, tomando como fonte de dados todos os respondentes, sendo que estes não deixaram nenhuma resposta em branco, fazendo com que todos os questionários fossem validados para a pesquisa.

A escolha do profissional selecionado para responder ao questionário se dá pelo fato de que em todas as consultorias listadas, apenas os analistas participavam de todo o processo de Recrutamento e Seleção virtual, atuando na divulgação da vaga ofertada, convocação de candidatos, entrevistas individuais e coletivas, estudo dos perfis, análise, planejamento e organização de meios de Recrutamento, atuação na triagem de currículos e técnicas de Seleção de candidatos. Além disso, realizam testes psicológicos, de conhecimentos e habilidades.

4.2 Análise de Dados

No gráfico 1, percebe-se que 67% dos analistas utilizam ao máximo as ferramentas virtuais do processo de Recrutamento e Seleção, desde a captação de currículos até a entrevista. Para captação de currículo, os analistas podem utilizar e-mail ou *softwares* específicos onde conseguem realizar filtros e buscar os currículos com as competências desejadas.

GRÁFICO 1: Ferramentas utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção online pela empresa



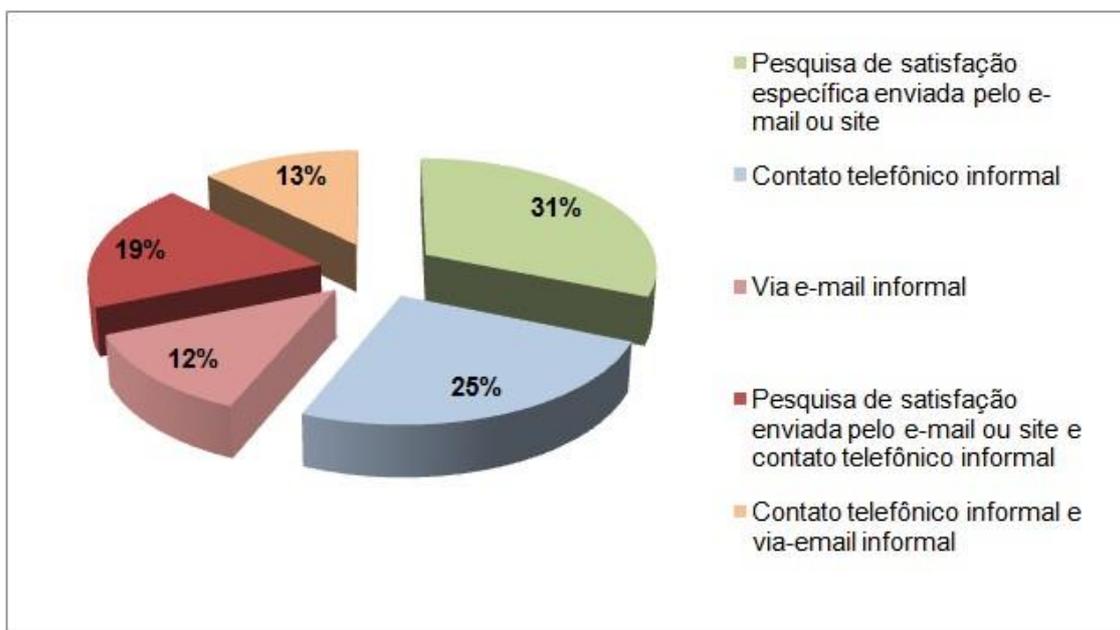
Fonte: Resultado da pesquisa, 2017

As provas e/ou testes de qualificações e habilidades também podem ser realizados por *softwares* ou sites específicos. É possível que vários candidatos para vagas e cargos diferentes realizem as avaliações simultaneamente. As entrevistas realizadas via webcam geralmente são utilizadas quando o analista e o candidato não se encontram na mesma cidade, facilitando assim o contato e evitando gastos com deslocamento.

Januzzi (2004) considera a rapidez no processo online uma vantagem, comparando-se com a mídia convencional. No Gráfico 2, observamos que 100% dos analistas entrevistados afirmam que o processo de Recrutamento e Seleção online dura no máximo um mês, evidenciando a rapidez de todo o processo.

Todos os analistas entrevistados trabalham em consultorias que realizam o processo de Recrutamento e Seleção Para outras empresas. Para mensurar a satisfação do cliente em relação ao processo online de Recrutamento e Seleção, foram identificadas três formas: pesquisa de satisfação enviada pelo e-mail ou site, contato telefônico informal, via e-mail informal.

GRÁFICO 3: Mensuração da satisfação do cliente que contrata a consultoria de Recrutamento e Seleção online



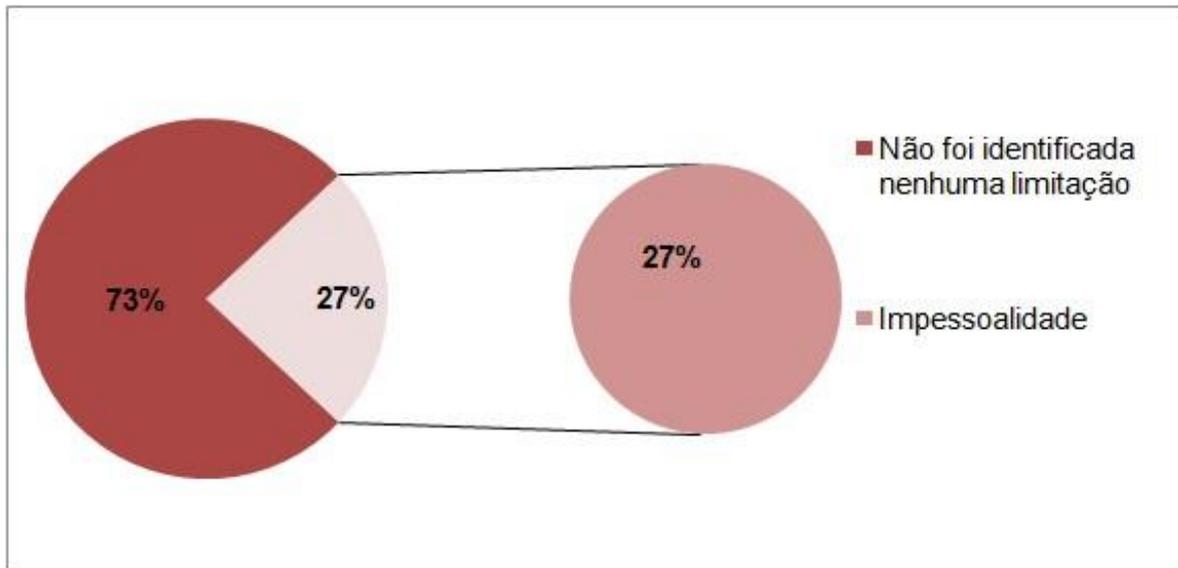
Fonte: Resultado da pesquisa, 2017

Quando questionados sobre a forma de mensuração da satisfação dos clientes, 5 analistas informaram que utilizam duas formas de mensuração. 31% utilizam uma pesquisa de satisfação específica de enviada no e-mail do cliente ou disponibilizada no site. 25% dos analistas preferem entrar em contato telefônico em uma conversa informal. 12% utilizam apenas o email também com questionamentos informais sobre a satisfação. 19% utilizam dois métodos de medição: Pesquisa de satisfação específica enviada pelo e-mail ou site e o contato telefônico informal. Os 13% restantes também utilizam dois métodos: Contato telefônico e via-email, ambos os métodos informais.

Alves (2005) destaca algumas limitações no processo de Recrutamento e Seleção online, tais como: impessoalidade, contratação inadequada e detalhes do comportamento do candidato pouco evidentes. No Gráfico 4, percebemos que 73% dos analistas até o momento da entrevista não haviam identificado nenhuma destas limitações no processo. 27% dos analistas que tiveram uma

experiência de limitação do processo de Recrutamento e Seleção online identificaram como fator de limitação a impessoalidade.

GRÁFICO 4: Existência de limitações relacionadas ao Recrutamento e Seleção online identificadas na empresa



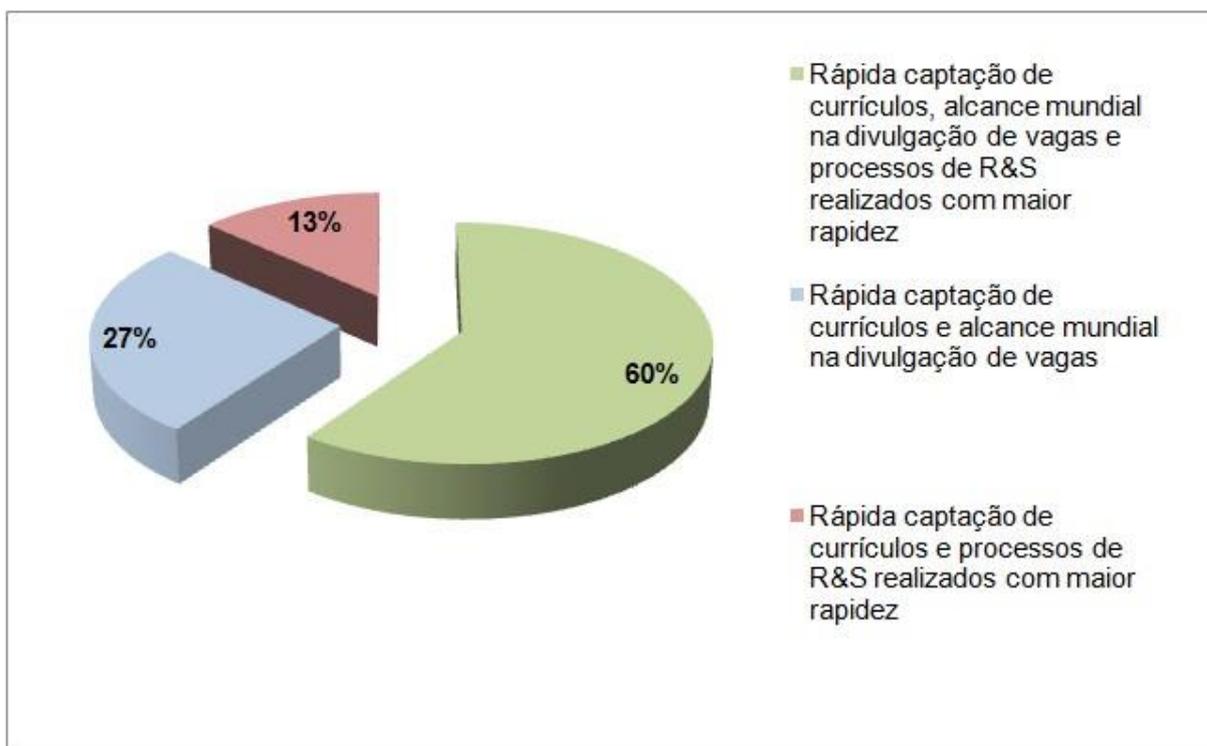
Fonte: Resultado da pesquisa, 2017

De acordo com Alves (2005), ao final do processo é essencial o contato entre candidato e o empregador, para que seja feita a validação das informações e análise comportamental do candidato.

Januzzi (2004) considera várias vantagens do Recrutamento e Seleção online, entre elas: rápida captação de currículos, alcance mundial na divulgação de vagas e processos de Recrutamento e Seleção realizados com maior rapidez. Podemos ver no Gráfico 5 que quando questionados sobre as vantagens do Recrutamento e Seleção online identificados na empresa, todos os entrevistados marcaram mais de uma opção.

Observe que 53% dos analistas identificaram todas as vantagens descritas. Outros 27% perceberam na empresa uma rápida captação de currículos e um alcance mundial na divulgação de vagas. 20% dos entrevistados identificaram uma rápida captação de currículos e processos de Recrutamento e Seleção realizados com maior rapidez.

GRÁFICO 5: Vantagens relacionadas ao Recrutamento e Seleção online identificados na empresa



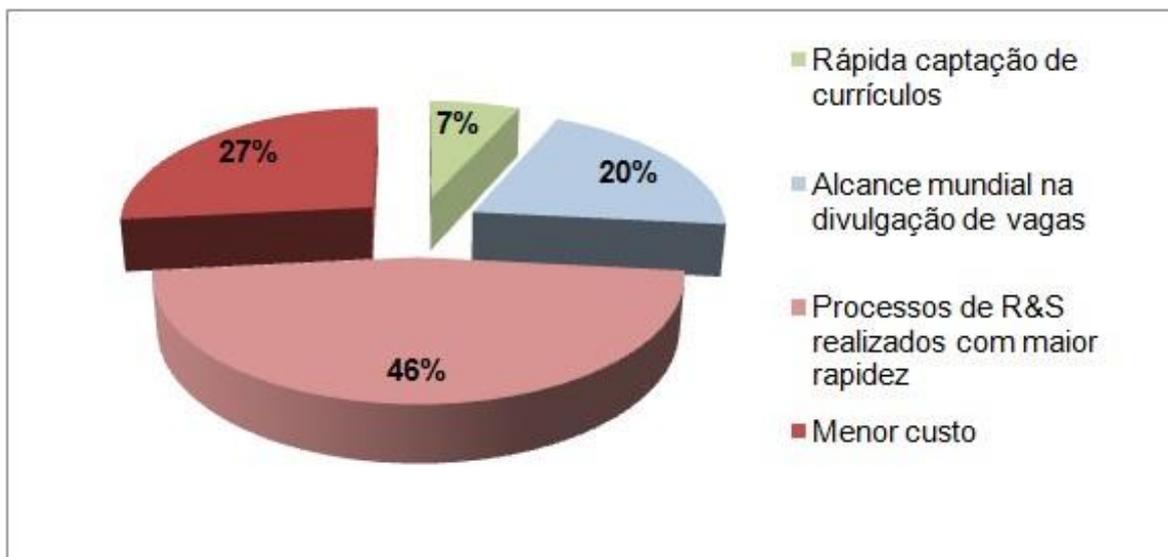
Fonte: Resultado da pesquisa, 2017

Alves (2005) destaca o fato de que os custos associados ao Recrutamento e Seleção online baixam consideravelmente comparados ao processo de Recrutamento e Seleção tradicional. No Gráfico 6, podemos ver que 100% dos analistas entrevistados concordam que o custo benefício oferecido pelo Recrutamento e Seleção online é viável economicamente para a empresa.

Divulgar as vagas no meio online implica em gastos mínimos, diferentemente da terceirização desse serviço ou da divulgação em jornais e panfletos. Além disso, os candidatos podem realizar provas virtualmente, diminuindo gastos com os materiais que seriam utilizados nas aplicações de testes. Também deve-se considerar o investimento financeiro de baixo custo e a redução na mão de obra.

Entre as várias vantagens percebidas pelo Recrutamento e Seleção online, foi solicitado aos analistas que respondem de acordo com sua percepção qual o maior motivo pelo qual as empresas estão optando pelo método online de Recrutamento e Seleção.

GRÁFICO 7: Motivação da escolha do Recrutamento e Seleção online



Fonte: Resultado da pesquisa, 2017

Observa-se que 46% acreditam que o maior motivo é a rapidez do processo de Recrutamento e Seleção devido as facilidades de realizar as etapas virtualmente. Já para 27% dos analistas pesquisados, estes optaram pelo menor custo, visto que pela divulgação em sites, existe a possibilidade de o analista conseguir respostas em tempo real. O candidato consegue visualizar várias vagas e se candidatar rapidamente. 7% dos pesquisados identificaram como diferencial o menor custo e os outros 20% restantes acreditam que seja pela rápida captação de currículos.

Pode-se observar várias peculiaridades em relação ao processo de Recrutamento e Seleção utilizando-se do método virtual para captação de novos funcionários.

5 CONCLUSÕES

O presente trabalho apresentou uma abordagem sobre a virtualização do processo de Recrutamento e Seleção empresarial. As abordagens de Jones (1998), Mascarenhas (2004) e Chiavenato (2004) mostram que as modificações no ambiente de Recursos Humanos têm a cada dia evoluído para

otimizar esse campo para as organizações. Já Alves (2005), Cappelli (2003) e Januzzi (2004), falam de aprimoramentos ocorridos em relação ao processo de Recrutamento e Seleção dos candidatos. Enfim, Almeida (2004), Jones (1998) e Mitter ; Orlandini (2005) expõem que as ferramentas tecnológicas puderam fazer muitas modificações em relação ao aprimoramento de Recrutamento e Seleção, muitas vezes reduzindo o contato com o candidato e até mesmo reduzindo custos inerentes ao processo.

Com o auxílio da pesquisa bibliográfica e o questionário aplicado, foram percebidas várias vantagens no processo online, em especial a rápida captação de currículos, o custo benefício e rapidez da finalização dos processos. Atualmente, a tecnologia aliada à gestão de pessoas é indispensável devido às grandes ferramentas que estão à disposição para utilização em todo o processo de Recrutamento e Seleção. Foi verificado que é possível realizar todas as etapas para contratação de um profissional qualificado, ou seja, divulgação de vagas, captação de currículos e seleção de candidatos utilizando as ferramentas online tais como: *softwares* ou e-mails para captação de currículos, provas e/ou testes de qualificações, conhecimentos, personalidades e entrevistas via skype/webcam. Apesar das vantagens serem superiores às desvantagens, foi verificado que a impessoalidade pode ser um fator que prejudique o processo. Conforme Alves (2005), após a finalização da Seleção torna-se essencial o contato pessoal entre candidato e o empregador, para que seja feita a validação das informações e análise comportamental do candidato. Ao levantar o questionamento sobre porque as consultorias de Recrutamento e Seleção estão optando pelo método de Recrutamento e Seleção virtual, verificou-se que a maior parte dos entrevistados concorda que o processo online é realizado com uma maior rapidez, enfatizando, assim o trabalho de Januzzi (2004), ao colocar que o método possui agilidade em seu processo. A principal constatação, de acordo com os pesquisados, é que a nova forma de se recrutar e selecionar os candidatos traz inúmeras vantagens e benefícios à empresa, a qual uma das que mais se colocam em observação por estes analistas, é a redução dos custos no processo e otimização dos resultados.

Essa pesquisa pode demonstrar que várias técnicas modernas de Recrutamento e Seleção podem ser colocadas em processo nas organizações, a fim de aprimorar em nível estratégico e otimizar essas funções para que possam se tornar mais ágeis e com menores impactos para essas empresas e futuros contratados.

Em relação à área de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, esse estudo estimula a pesquisa relacionada a processos de virtualização no processo de Recrutamento e Seleção, sendo mais uma técnica importante de uso nas organizações atuais. Para trabalhos posteriores indica-se que se possa fazer uma análise maior e em outras localidades, a fim de conhecer o perfil de outros analistas em relação ao estilo de processo de Recrutamento e Seleção de modo virtual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos*. São Paulo: Atlas, 2004.
- ALTER, S. *Information Systems: a Management perspective*. 2 Ed. Menlo Park California: Benjamin Cummings, 1998.
- ALVES, R. *eRecruitment: novos desafios para o Recrutamento online*. Disponível em: http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html. Acesso em 14 Ago. 2016
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70 LDA, 2009.
- CAMPBELL, B. J. *Understanding information system: foundations of control*. Massachusetts: Winthrop Published, 1997.
- CAPPELLI, P. *Contratando e mantendo as melhores pessoas*. Rio de Janeiro: Record, 2003
- CARLSON, D. *Como o Recrutamento Online Muda o Sistema de Contratação*. Disponível em: <http://brasil.business-opportunities.biz/2006/01/03/como-o-recrutamento-online-muda-o-sistema-de-contratacao/>. Acesso em 16 Ago. 2016.
- CARVALHO, P. C. *Recursos Humanos*. Campinas: Alínea, 2000.
- CAVALCANTE, R. B.; Calixto, P.; PINHEIRO, M. M. K. . *Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, as possibilidades e limitações do método*. Informação & Sociedade (UFPB. Online), v. 24, p. 13-18, 2014.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 3 Ed. São Paulo: Atlas, 1983.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994

GIL, A. C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2008

JANUZZI, L. *Recrutamento pela Internet*. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/3739/recrutamento-pela-internet.html. Acesso em 20 Dez. 2016.

JONES, J. W. *Virtual HR: Human Resources*. California: Crisp Publications, 1998.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3 Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MASCARENHAS, A. O. *Tecnologia na Gestão de Pessoas*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2004.

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento online e internet. *Revista de Ciências Empresariais*, v. 2, n. 2, p. 19-34, 2005.

TARTUCE, T. J. A. *Métodos de pesquisa*. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila.