

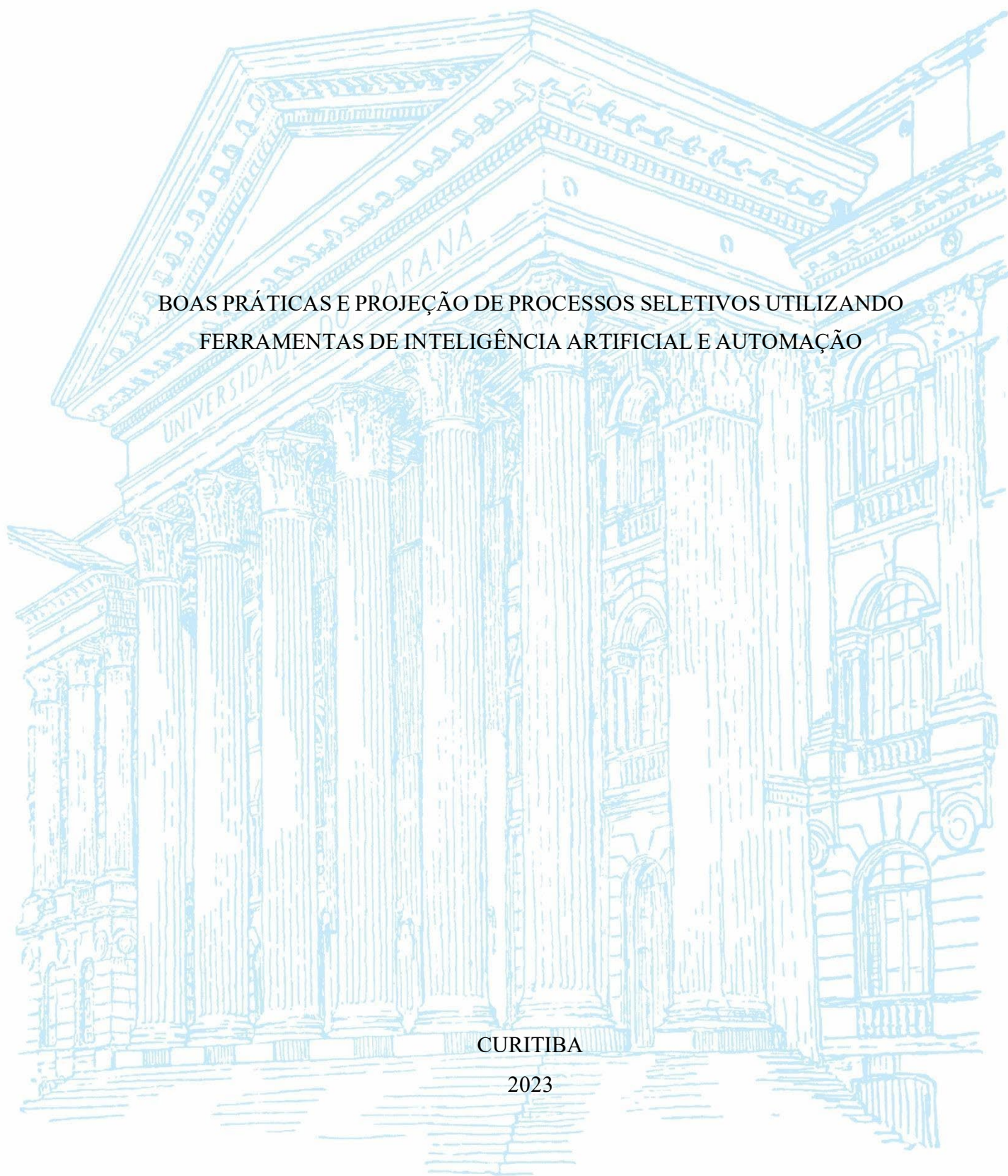
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GUILHERME DE VARGAS VASCONCELOS

BOAS PRÁTICAS E PROJEÇÃO DE PROCESSOS SELETIVOS UTILIZANDO
FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AUTOMAÇÃO

CURITIBA

2023



GUILHERME DE VARGAS VASCONCELOS

BOAS PRÁTICAS E PROJEÇÃO DE PROCESSOS SELETIVOS UTILIZANDO
FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E AUTOMAÇÃO

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Setor de Tecnologia, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Marcelo Gechele Cleto.

CURITIBA

2023

“FAÇA O TEU MELHOR NA CONDIÇÃO QUE VOCÊ
TEM, ENQUANTO VOCÊ NÃO TEM CONDIÇÕES
MELHORES PARA FAZER MELHOR AINDA! ”

(MARIO SERGIO CORTELLA)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha família, alicerce fundamental ao longo desta jornada acadêmica. Seu amor incondicional, apoio constante e compreensão foram a luz que guiou meus passos nos momentos mais desafiadores.

Aos meus amigos, verdadeiros companheiros de jornada, agradeço por estarem ao meu lado nas alegrias e nas dificuldades. Suas palavras de incentivo e ombros amigos foram essenciais para superar os desafios que surgiram durante a graduação. Juntos, construímos memórias que levarei para toda a vida.

Um agradecimento especial ao professor Cleto, cuja orientação e expertise foram cruciais para o desenvolvimento deste trabalho. Sua dedicação ao ensino e sua paixão pela pesquisa foram inspiradoras, moldando não apenas meu trabalho, mas também minha visão acadêmica.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, o meu muito obrigado. Este momento marca não apenas o fim de uma etapa, mas o início de uma nova fase, e estou profundamente grato por ter compartilhado essa jornada com pessoas tão incríveis.

Que este trabalho possa ser uma pequena homenagem ao apoio recebido, e que seu legado seja a inspiração para futuros desafios e conquistas.

Muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho visa explorar as mudanças nos processos seletivos impulsionadas pela crescente competitividade no mercado de trabalho, sendo necessário um mapeamento sobre as principais funcionalidades em um recrutamento eficiente. A pandemia de COVID-19 acelerou transformações significativas, alterando a concepção tradicional do trabalho e destacando a necessidade de adaptação das empresas, especialmente as de pequeno e médio porte. A adoção massiva do trabalho remoto e entrevistas virtuais em resposta à pandemia redefiniu as práticas de recrutamento. A ascensão da inteligência artificial (IA) e automação emergiu como uma necessidade para otimizar esses processos. No entanto, a implementação dessas tecnologias deve ser vista como uma complementação aos profissionais de Recursos Humanos, exigindo o desenvolvimento do conhecimento adequado.

A pergunta central do trabalho busca explorar etapas, processos e ferramentas de mercado para o desenvolvimento de processos seletivos competitivos, levando em conta o escopo e o tamanho da empresa. O objetivo é estabelecer boas práticas fundamentadas no uso de IA e automação, considerando a realidade social e financeira das organizações e, ao mesmo tempo, proporcionar um manual aplicável em qualquer ambiente de trabalho.

A estrutura da pesquisa abrange uma revisão de literatura dividida em duas partes: "Etapas de um Processo Seletivo Orgânico" e "Soluções em Automação e Inteligência Artificial". A primeira parte aborda práticas históricas e contemporâneas nos processos seletivos, enquanto a segunda foca nas ferramentas de automação, softwares e estratégias empregadas por empresas de diferentes portes. A metodologia proposta inclui entrevistas e aplicação de formulários padronizados, realizando uma análise de dados comparativa à literatura para proporcionar uma visão dinâmica e contextualizada, levando em consideração a realidade atual em que os negócios abordam seus respectivos recrutamentos. Os resultados obtidos servirão como base para a conclusão do trabalho.

Ao refletir sobre os dados obtidos ao longo da pesquisa, a conclusão destacará pontos relevantes para o contexto nacional, evidenciando a necessidade de abordagens personalizadas nos processos seletivos. Este trabalho, ao oferecer insights valiosos, visa ser um manual para empresas de todos os portes otimizarem a eficiência de seus recrutamentos, com aplicação não apenas em Curitiba, PR, mas em qualquer ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Recrutamento. Processo Seletivo. Automação. Inteligência Artificial.

ABSTRACT

The present study aims to explore changes in the selection processes driven by the growing competitiveness in the job market, necessitating a mapping of the key functionalities in an efficient recruitment process. The COVID-19 pandemic accelerated significant transformations, altering the traditional conception of work and emphasizing the need for adaptation by companies, especially small and medium-sized enterprises. The widespread adoption of remote work and virtual interviews in response to the pandemic has redefined recruitment practices. The rise of artificial intelligence (AI) and automation has emerged as a necessity to optimize these processes. However, the implementation of these technologies should be seen as a complement to human resources professionals, requiring the development of adequate knowledge.

The central research question seeks to explore stages, processes, and market tools for the development of competitive selection processes, taking into account the scope and size of the company. The goal is to establish best practices based on the use of AI and automation, considering the social and financial reality of organizations, while simultaneously providing a manual applicable in any work environment.

The research structure encompasses a literature review divided into two parts: "Stages of an Organic Selection Process" and "Solutions in Automation and Artificial Intelligence." The first part addresses historical and contemporary practices in selection processes, while the second focuses on automation tools, software, and strategies employed by companies of different sizes. The proposed methodology includes interviews and the application of standardized forms, conducting a comparative data analysis with the literature to provide a dynamic and contextualized view, taking into consideration the current reality in which businesses approach their respective recruitments. The results obtained will serve as a foundation for the conclusion of the work.

Reflecting on the data obtained throughout the research, the conclusion will highlight relevant points for the national context, emphasizing the need for personalized approaches in selection processes. This work, by offering valuable insights, aims to serve as a guide for companies of all sizes to optimize the efficiency of their recruitments, with applicability not only in Curitiba, PR but in any work environment.

Keywords: Recruitment. Selection Process. Automation. Artificial Intelligence.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - APLICATIVOS PERMITEM ENTREVISTAS DE MÚLTIPLOS CANDIDATOS.....	22
FIGURA 2 - CRESCIMENTO DO NÚMERO DE INTERNAUTAS EM MILHÕES.....	28
FIGURA 3 - REPRESENTAÇÃO DO CRESCIMENTO DO MARKETING EM REDES SOCIAIS.....	29
FIGURA 4 - O INSTAGRAM É UM REGISTRO VIVO E PESSOAL DO CANDIDATO .	30
FIGURA 5 - RAZÕES DO USO DE REDES SOCIAIS NO RECRUTAMENTO.....	31
FIGURA 6 - ÁREAS EM QUE A AI AFETARÁ O RECRUTAMENTO.	33
FIGURA 7 - SETORES PREDOMINANTES NA REDE SOCIAL.....	34
FIGURA 8 - OUTDOOR COM ANÚNCIO DE PROCESSO SELETIVO.	35
FIGURA 9 - BRINDES DISTRIBUÍDOS APÓS PROCESSO SELETIVO UNIVERSITÁRIO.	36
FIGURA 10 - CURRÍCULOS MELHORES AVALIADOS SÃO OS DE FÁCIL ACESSO A DADOS.....	42
FIGURA 11 - DINÂMICAS INTERATIVAS SÃO AS MAIS UTILIZADAS EM RECRUTAMENTO.....	44
FIGURA 12 - ASSINATURAS DIGITAIS SÃO AUTENTICADAS E DE RÁPIDO PROCESSO.....	47
FIGURA 13 - CHATBOT HUMANIZADO É UMA APOSTA DAS GRANDES EMPRESAS	53
FIGURA 14 - O VALE DA ESTRANHEZA	54
FIGURA 15 - FORMULÁRIO APLICADO	68
FIGURA 16 - PROSPECÇÃO VIA E-MAIL	83
FIGURA 17 - SETORES DAS EMPRESAS.....	85
FIGURA 18 - PORTE DAS EMPRESAS PELO SEBRAE	85
FIGURA 19 - REGULARIDADE DE RECRUTAMENTO	86
FIGURA 20 - NOTAS E MÉDIAS POR FASE DE RECRUTAMENTO	87
FIGURA 21 - PRINCIPAIS PLATAFORMAS DE AUTOMAÇÃO UTILIZADAS	87
FIGURA 22 - REDES SOCIAIS NO RECRUTAMENTO	88
FIGURA 23 - FATORES DE AVALIAÇÃO	88
FIGURA 24 - TIPOS DE AVALIAÇÕES	89

FIGURA 25 - FERRAMENTAS EM CONTRATAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO.....	90
FIGURA 26 - MELHORIAS E FEEDBACKS.....	91
FIGURA 27 - APLICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE INTELIGÊNCIAS ARTIFICIAIS	91

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - OBJETIVOS DO TRABALHO	17
TABELA 2 - SOFTWARES DE RECRUTAMENTO	59
TABELA 3 - PLATAFORMAS DE RECRUTAMENTO.....	61
TABELA 4 - REVISÃO DE LITERATURA	65
TABELA 5 - DISPONIBILIDADE DE ARTIGOS NA WEB	66
TABELA 6 - PRINCIPAIS ARTIGOS DE REFERÊNCIA	66

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AI	- INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL
B2B	- BUSINESS TO BUSINESS
B2C	- BUSINESS TO COSTUMER
GPT	- GENERATIVE PRE-TRAINED TRANSFORMER CHAT
CX	- CUSTOMER EXPERIENCE
PS	- PROCESSO SELETIVO
URL	- ENDEREÇO ELETRÔNICO

LISTA DE TRADUÇÕES

CHAT BOT	- ROBÔ DE BATE PAPO
KNOW HOW	- CONHECIMENTO OU PRÁTICA
OPEN SOURCE	- SOFTWARE DE CÓDIGO ABERTO
UNCANNY VALLEY	- VALE DA ESTRANHEZA
LEADING PAGE	- PÁGINA DE CAPTURA DE LEADS
LEAD	- POSSÍVEL CLIENTE
INFLUENCER	- INFLUENCIADOR(A)
SOFTWARE	- PROGRAMA DIGITAL

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2	PROBLEMA DA PESQUISA.....	15
1.3	OBJETIVOS	16
1.4	DELIMITAÇÕES DO TRABALHO	17
1.5	ESTRUTURAS DO TRABALHO.....	18
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	19
2.1	ETAPAS DE UM PROCESSO SELETIVO ORGÂNICO	19
2.1.1	PLANEJAMENTO DE VAGAS	20
2.1.2	ATRAÇÃO DE CANDIDATOS A PARTIR DO MARKETING	25
2.1.2.1	MARKETING DIGITAL.....	27
2.1.2.2	MARKETING FÍSICO	34
2.1.3	CAPTAÇÃO DE CANDIDATOS	37
2.1.3.1	CAPTAÇÃO PRÓPRIA	38
2.1.3.1	CAPTAÇÃO AUTOMATIZADA	39
2.1.4	TRIAGEM DE CURRÍCULOS	40
2.1.5	DINÂMICAS DE SELEÇÃO	44
2.1.6	CONTRATAÇÃO.....	45
2.1.7	FEEDBACKS E ANÁLISES DE DADOS	48
2.2	SOLUÇÕES EM AUTOMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	49
2.2.1	CHAT BOT E O RISCO DO VALE DA ESTRANHEZA	52
2.2.2	TENDÊNCIAS EM SOFTWARES EM PROCESSOS SELETIVOS	57
2.2.3	TENDÊNCIAS EM PLATAFORMAS	59
2.3	PANORAMA ATUAL DA LITERATURA	62
3	METODOLOGIA	63
3.1	PLANEJAMENTO	63
3.2	REVISÃO ANALÍTICA DA LITERATURA	64
3.3	QUESTIONÁRIOS.....	67
3.3.1	ELABORAÇÃO E TESTES	68
3.3.2	APLICAÇÃO E COLETA	82
4	RESULTADOS	84

5	DISCUSSÕES	92
6	CONCLUSÕES.....	96
	REFERÊNCIAS	99

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Com a crescente competitividade do mercado de trabalho, a busca por profissionais qualificados se tornou um grande desafio para as empresas brasileiras, especialmente para as de pequeno e médio porte. Ainda recentemente nos anos de 2020 e 2021, enfrentamos uma rigorosa pandemia face a COVID-19, mas que acabou por revolucionar a maneira com que os empregos e a interação humano-máquina eram vistos e levados em conta na hora conceber um estilo de trabalho, sobre como contratar candidatos experientes e prontos para uma interação quase integralmente virtual. Nesse panorama, houve uma diminuição acentuada na oferta de vagas de emprego em vários setores da economia. Segundo dados da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a taxa global de desemprego aumentou de 5,4% em 2019 para 8,8% em 2020, o que representa uma perda estimada de 255 milhões de empregos em todo o mundo.

Inevitavelmente, a pandemia também acabou por acelerar um processo que ocorreria naturalmente ao longo dos próximos anos, ocasionando que candidatos enfrentassem desafios adicionais na busca por emprego, como entrevistas presenciais, que foram substituídas por entrevistas virtuais, exigindo que os candidatos se adaptassem a uma nova forma de comunicação e demonstrassem suas habilidades de maneira eficaz através de uma tela. Segundo outro estudo realizado pela empresa de pesquisa de mercado Gartner, em abril de 2020, aproximadamente 88% das organizações em todo o mundo implementaram o trabalho remoto como resposta à pandemia, tendo como um reflexo outro levantamento realizado pela consultoria McKinsey & Company, revelando que em dezembro de 2020, aproximadamente 20% dos trabalhadores em todo o mundo continuavam a realizar suas atividades profissionais remotamente representando um aumento significativo em comparação aos níveis pré-pandemia, quando o trabalho remoto era uma prática menos difundida.

Ainda como grandes acontecimentos que afetaram o ramo social/ tecnológico no mundo nos últimos anos, a ascensão das Inteligências Artificiais também causou um impacto significativo no mercado, à medida que as empresas buscaram automatizar processos e melhorar a eficiência operacional. No setor de recursos humanos, a IA tem sido amplamente utilizada para otimizar os processos seletivos e melhorar a gestão de talentos tornando as

contratações mais ágeis e eficientes. Essas soluções incluem desde *chatbots* de recrutamento para triagem inicial de candidatos até algoritmos de análise de currículos e entrevistas virtuais com base em inteligência artificial. De acordo com um relatório da consultoria PwC, em 2021, cerca de 63% das empresas já utilizam ou planejam utilizar IA em seus processos de recrutamento e seleção. A adoção dessa tecnologia tem trazido benefícios como a redução do tempo de contratação, a identificação de candidatos mais qualificados e a diminuição de vieses inconscientes na seleção.

Todos esses fatos só demonstram que, ao seguir o padrão tecnológico observado nos últimos anos, a substituição de processos que por muitas vezes eram tidas presencialmente ou realizadas manualmente por olhos e mãos humanas, tendem a serem cada vez mais automatizadas e remotas. Há uma gama enorme sobre como esses processos podem ser elaborados e utilizados seja por quem queira, além de exigirem diferentes graus de qualificação e tecnologia necessária para um bom funcionamento. Sobre esse panorama moderno, é quase impossível desassociar a necessidade de mão de obra qualificada de candidatos a empregos sobre a conexão de redes e dados em uma aceleração crescente com que os dados são processados, requerendo que as empresas, assim como trabalhadores que procuram novas vagas, tenham de atualizar a forma com que se desempenham frente a tecnologia para se manterem competitivos frente a seus concorrentes, sendo esse contexto a base para elaboração desse trabalho.

1.2 PROBLEMA DA PESQUISA

Ao compreender os fatos anteriormente relatados, é possível compreender que, ao automatizar grande parte dos processos seletivos em todas as suas fases, é necessário um “*Know How*” adequado para que seja feito da melhor forma possível, mas sabendo que nem sempre empresas detém de certo poder financeiro para financiar ou adquirir tal conhecimento, ocasionando um atraso em seu desenvolvimento e perda de competitividade com seus concorrentes. Para exemplificar, uma pesquisa realizada pela IBM demonstrou que apenas 23% das pequenas e médias empresas adotam soluções baseadas em IA para aprimorar seus processos de recursos humanos. O objetivo será compreender o funcionamento dos processos seletivos ao longo da história, assim como o rendimento sobre cada etapa e as ferramentas que

serão tendência para uma disputa mercadológica justa para as empresas que assim o utilizem como base.

Nesse contexto, esse trabalho visará responder a seguinte pergunta de pesquisa: “Quais as etapas, processos e ferramentas de mercado as quais podem ser seguidas e utilizadas para a elaboração de um processo seletivo competitivo de acordo com o escopo e o tamanho da empresa a qual será aplicada?”.

1.3 OBJETIVOS

A adoção de ferramentas de Inteligência Artificial e automação no processo seletivo pode trazer inúmeros benefícios, permitindo que as organizações encontrem candidatos mais adequados e reduzam custos e tempo no recrutamento e seleção.

No entanto, é importante destacar que a IA e a automação não devem ser vistas como substitutas dos profissionais de Recursos Humanos, mas sim como ferramentas para auxiliar no processo como um todo. Em suma, objetivo claro e determinante desse trabalho será determinar ações e boas práticas utilizando ferramentas de inteligência artificial e automação para a elaboração de um processo seletivo eficiente, dentro da realidade social e financeira de cada empresa que pretenda assim o usar como base.

Com o uso dessas tecnologias, é possível realizar triagens automáticas de currículos, aplicar testes online para avaliar habilidades e conhecimentos, realizar entrevistas virtuais e gerenciar todo o processo seletivo de forma mais ágil e eficiente. Essas vantagens serão relevantes para todos os portes empresariais. Para negócios menores, por exemplo, a adoção dessas tecnologias pode ajudar a tornar o processo seletivo mais acessível e econômico. Já para empresas maiores, a aplicação da IA e da automação pode ser essencial para gerir uma grande quantidade de candidatos de forma eficiente, selecionando aqueles com o perfil mais adequado para a vaga.

A metodologia a ser utilizada será um estudo de caso, baseando-se em dados das empresas a serem pesquisadas, para segmentar quais as metodologias e ferramentas já utilizadas por elas, além de um mapeamento de tendências a serem estabelecidas para tal. A seguir, podemos observar graficamente como se comportará:

TABELA 1 - OBJETIVOS DO TRABALHO

Objetivo	Objetivo Específico	Como será alcançado
1º	Compreender o funcionamento clássico de um processo seletivo, em todas as suas fases de desenvolvimento.	Consulta na literatura clássica, bem como o desenvolvimento histórico.
2º	Entender o avanço de ferramentas de automação e inteligência artificial, assim como as interações humanas junto a elas.	Consulta na literatura moderna, como artigos contemporâneos.
3º	Estudar ferramentas já utilizadas nos processos seletivos, tradicionais e tecnológicos.	Consulta na literatura como um todo + Realização de entrevistas.
4º	Compreender as tendências de automação (fenômenos e ferramentas) no setor de processos seletivos para empresas de todos os portes frente ao mercado.	Consulta na literatura como um todo + Realização de entrevistas.
5º	Estabelecer etapas e diretrizes para um processo seletivo com alto grau de automação e assertividade.	Sumarização e síntese de dados coletados ao longo da tese.

1.4 DELIMITAÇÕES DO TRABALHO

Para um melhor enfoque, é necessário compreender que as delimitações desse presente trabalho estarão entre:

- Delimitação 1: Ferramentas de automação voltadas ao mercado nacional, bem como referências e dados de empresas que adequem a realidade brasileira.
- Delimitação 2: Uso de ferramentas já existentes ou em ferramentas do tipo *open-source* ainda em desenvolvimento, como o Chat-GPT e os *SmartAds*.
- Delimitação 3: Ferramentas que sejam aceitas (Ou ainda não regulamentadas) por normativas sociais-governamentais.

1.5 ESTRUTURAS DO TRABALHO

A estrutura do seguinte trabalho irá seguir abaixo para a revisão de literatura para compreensão do tema e sobre como reflete na realidade das empresas.

O sequenciamento na revisão de literatura se dará no capítulo 2, dividido em duas fases: Etapas de um processo seletivo orgânico e Soluções em automação e inteligência artificial. A iniciar pela primeira fase, teremos em breve descrição:

- Planejamento de Vagas: Como as empresas devem se portar e calcular a necessidade, quantidade e tipo de vagas as quais serão disponibilizadas.
- Atração de Candidatos a partir do Marketing: Estratégias e formas alternativas do se atingir um determinado público-alvo que atenda as especificações e requerimentos da empresa em questão.
- Captação de Candidatos: Quais são os principais tipos de abordagem ao se adotar no momento de captar um candidato que atenda aos requisitos.
- Triagem de Currículos: Abordará as principais características já utilizadas por grandes empresas sobre o tratamento e análise de dados dos currículos do candidato.
- Dinâmicas de Seleção: Ao longo da história, quais tipos de elementos e principais dinâmicas realizadas em seleção tendem a ter um nível maior de assertividade, levando em conta fatores da psicologia.
- Contratação: Elementos que definem a burocracia e restrições atribuídas na conversão efetiva do candidato.
- Feedbacks e Análise de Dados: Como a empresa deve reter e analisar os resultados de seu processo seletivo para a elaboração de outros recrutamentos com uma taxa ainda maior de assertividade.

Ao ter conhecimento dos fatos acima, a segunda fase focará no estudo das ferramentas de automação, bem como os softwares e estratégias usadas atualmente por grandes empresas, assim como fenômenos observados na aplicação delas. Sua ordenação será fundada nos processos seletivos que seguem uma formatação clássica, baseada em fatores sociais e psicológicos, apoiadas nas necessidades do negócio empregador, bem como ele tem sido afetado na modernidade.

Ao seguir do capítulo 3, será feita a proposta da metodologia a ser utilizada nos estudos de caso, bem como entrevistas, dados e características necessárias para a elaboração da tese. O capítulo 4 apresentará de maneira dinâmica os resultados obtidos a partir do método aplicado anteriormente, sendo discutido no capítulo 5 os dados obtidos e, por fim, sendo concluído ao capítulo final.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para a revisão de literatura, o capítulo terá como objetivo fornecer ao leitor uma base sólida sobre o contexto histórico abordado no objeto da pesquisa. Ele explora em detalhes as definições, contexto histórico, áreas de estudo, fenômenos e ferramentas utilizadas nos processos seletivos e no estudo de caso. A revisão da literatura em ordem cronológica visa apresentar o conteúdo do trabalho de forma mais clara e compreensível. Ela inclui seções que abordam os contextos globais relacionados à pandemia, o comportamento humano frente ao recrutamento, as novas inteligências artificiais, o marketing voltado para as redes sociais e as tecnologias que facilitam essa integração como um todo.

2.1 ETAPAS DE UM PROCESSO SELETIVO ORGÂNICO

Para a abordagem a ser seguida no presente trabalho, seguiremos um padrão normalmente obedecido por empresas dos mais variados portes, visto que isso dependerá muito do interesse do contratante, tal qual a fase em que ele poderá iniciar o seu processo.

2.1.1 PLANEJAMENTO DE VAGAS

A área de gestão de pessoas tem como uma de suas funções conciliar necessidades da organização e dos colaboradores, o que envolve produtividade, qualidade nas tarefas desempenhadas, motivação e oportunidades de aprendizagem (KNAPIK, 2007). O processo de contratar pessoas deve estar alinhado aos objetivos organizacionais, assim o perfil dos indivíduos contratados estará em consonância em curto, médio e longo prazo e contribuirão para a realização do planejamento organizacional (GUBMAN, 1999).

A fase de planejamento de vagas de planejamento a identificação da necessidade de contratação, definição das responsabilidades, descrição do cargo, estudo de mercado, definição do perfil do candidato e definição do orçamento. É uma etapa crucial para garantir que a empresa contrate os profissionais certos, com as habilidades e competências necessárias para desempenhar as funções com sucesso. Para isso, algumas etapas podem ser estabelecidas:

- **Identificação da Necessidade de Contratação:** A primeira etapa é identificar a necessidade de contratação. Isso pode ser resultado de diversos motivos, como a abertura de uma nova unidade, o aumento da demanda de trabalho ou a saída de um colaborador. É importante que a empresa tenha clareza sobre o motivo para poder definir as características da vaga e o perfil do candidato.
- **Definição das Responsabilidades:** Depois de identificar a necessidade de contratação, a empresa precisa definir as responsabilidades que o novo colaborador terá em seu cargo. Isso pode incluir atividades específicas, metas a serem alcançadas, bem como as competências técnicas e comportamentais que serão necessárias para desempenhar a função.
- **Descrição do Cargo:** Com as responsabilidades definidas, a empresa pode criar a descrição do cargo, que é um documento que descreve em detalhes a posição e as qualificações necessárias para preenchê-la. Isso inclui títulos, resumo de tarefas, nível hierárquico, habilidades técnicas e comportamentais, requisitos de experiência e de formação, entre outros. A eficiência do processo de recrutamento e seleção, em geral, depende da qualidade da descrição de cargo realizada, uma vez que viabiliza identificar o perfil técnico e comportamental relevante para desempenhar as atividades (GUSSO, 2015).

- Estudo de Mercado: Em seguida, a empresa deve fazer um estudo de mercado para saber como está o mercado de trabalho para as funções desejadas, quanto se paga por profissionais com a mesma experiência e perfil e quais as tendências e mudanças recentes que podem afetar a seleção de candidatos.
- Definição do Perfil do Candidato: Com todas as informações coletadas, é hora de definir o perfil do candidato ideal para a vaga. Isso envolve a identificação de habilidades, conhecimentos e competências técnicas e comportamentais que o colaborador deve ter para desempenhar as funções com sucesso. A definição do perfil ajuda a equipe de recrutamento a buscar e identificar os candidatos que melhor se encaixam na posição.
- Definição do Orçamento: Finalmente, a empresa deve definir um orçamento para a contratação. Isso inclui os custos de recrutamento, a remuneração oferecida e os benefícios associados à posição.

Existem ferramentas a serem utilizadas no processo de recrutamento e seleção de pessoas. A utilização das ferramentas depende da exigência da qualificação do cargo, do nível hierárquico e de suas características (KNAPIK, 2007). Sendo assim, antes da divulgação da vaga é relevante identificar o cargo e as formas de atrair os indivíduos para o processo seletivo. Alguns ambientes de divulgação podem ser o site da empresa, consultorias de recrutamento e seleção, divulgação em universidades, sites de emprego, indicação de funcionários, redes sociais e agências do Sistema Nacional de Emprego (SINE).

Para o processo de seleção, isto é, que envolve a avaliação das características técnicas e comportamentais do indivíduo, também podem ser utilizadas ferramentas para avaliar as competências dos profissionais. Avaliar suas competências envolve identificar: a) seu conhecimento, que se refere ao saber em relação a uma área do conhecimento; b) habilidade, entendida como o saber fazer; e c) atitude, que constitui as características pessoais que viabilizam a execução do trabalho (KNAPIK, 2007).

As empresas entenderam que a tecnologia pode contribuir para o processo de seleção. Alguns procedimentos realizados se referem às entrevistas online e aplicação de testes de perfil comportamental (BANOV, 2020). A pandemia de Covid-19 foi um dos eventos que contribuiu para aceleração do uso de tecnologia no processo de recrutamento e seleção, tendo em vista que a entrevista online protegia os colaboradores e recrutadores e ao mesmo tempo permitia continuar o processo sem danos ao cronograma (MENDES, 2021).

As ferramentas online contribuem para que o processo de recrutamento e seleção seja mais ágil. Algumas delas são o Zoom, Microsoft Teams, Skype e Meet. Nelas, é possível realizar a entrevista virtualmente, o que gera redução de custos e facilita a agenda da equipe de gestão de pessoas e dos candidatos avaliados (MELO; ANDRADE, 2023). Consequentemente, é aumentada a probabilidade de cumprir o cronograma estipulado para a seleção de pessoas.

Conforme proposto por Rodriguez (2021) o Zoom identificou que existiu aumento de 30 vezes em sua demanda, que em 2019 era de 10 milhões e em 2021 atingiu 300 milhões de acessos. O Microsoft Teams, por sua vez, atingiu 145 milhões de usuários diários no mundo, o que significou o dobro de usuários em um ano. No Brasil, estima-se que o tempo utilizado no Google Meet aumentou 20 vezes. Com o uso dessas tecnologias, entende-se que o setor de gestão de pessoas estão as utilizando para tornar mais efetivo o seu fazer profissional.

Entrevistas realizadas de forma online promovem redução de custos significativos para a organização. Antes do uso da tecnologia, recrutadores viajavam para fazer o processo de recrutamento e seleção ou tinham que realizar reservas de salas para fazer a entrevista presencial (MELO; ANDRADE, 2023). Para os candidatos também existe a redução de custos, tendo em vista que não há necessidade de deslocamento para o ambiente da entrevista, o que promove economia em meio de locomoção e refeições (CHAVES, 2019).

FIGURA 1 - APLICATIVOS PERMITEM ENTREVISTAS DE MÚLTIPLOS CANDIDATOS



Fonte: LinkedIn (2019).

É possível avaliar que a utilização de ferramentas online contribui para a otimização do processo de recrutamento e seleção. Afinal, favorece a atração de candidatos interessantes para o cargo e para a organização, auxilia no cumprimento de agenda acordada e prevista e promove

a economia de tempo e investimentos financeiros por parte da organização e dos candidatos (MELO; ANDRADE, 2023).

Direcionando a uma abordagem digital, a ferramenta de Inteligência Artificial a ser utilizada nas organizações pode produzir diferentes consequências positivas. Uma das vantagens se refere a evitação de desvios durante a triagem de currículos, o que favorece que seja mais transparente e justa (REILLY, 2018), pois não segue juízos de valor do indivíduo que está realizando a avaliação, por exemplo.

Uma das formas de atração dos candidatos ocorre no próprio site da empresa, sendo disponibilizada uma aba “trabalhe conosco”, no qual o candidato pode preencher as suas informações para vagas abertas ou para futuras oportunidades (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Os dados preenchidos pelos indivíduos e/ou o currículo anexado ficam salvos em um banco de dados da organização. Posteriormente, a empresa pode realizar um filtro de perfil. Outro recurso tecnológico utilizado para seleção de candidatos é o e-mail de pessoas responsáveis por executar esta função. O profissional será responsável, portanto, por fazer a triagem dos currículos recebidos com base na análise de perfil (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Esses são tipos de tecnologias que foram anteriores a utilização da inteligência artificial, mas que viabilizaram o desenvolvimento da área.

As empresas podem utilizar sites especializados para processos de recrutamento e seleção. Sites que de modo geral são conhecidos são empregos.com.br, Catho e Vagas.com (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008). Por meio dessas ferramentas, as organizações podem divulgar as suas vagas disponíveis e atrair pessoas que estejam em busca de um emprego na área. A utilização de tecnologias viabiliza que o processo seja mais eficiente, otimizando prazos e custos. Porém, algumas organizações ainda não utilizam as ferramentas, uma vez que podem desconhecer seus benefícios (SOUZA; SANTOS, 2016).

Utilizar de ferramentas online favorece que candidatos de diferentes regiões geográficas tenham acesso à oportunidade e sejam chamados para o processo de seleção (SOUZA; SANTOS, 2016). Por meio de softwares é possível ainda filtrar perfis adequados para a oportunidade com maior grau de precisão e critérios específicos (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008).

Pode-se avaliar que a utilização de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção contribui para que a área de gestão de pessoas seja mais estratégica. Considerando que com a inteligência artificial alguns processos são otimizados, os profissionais da área podem se dedicar a outras atividades, que não operacionais, como retenção de talentos na organização,

avaliação dos valores da empresa e de aspectos comportamentais dos indivíduos (CIPRIANO et al., 2021). Nesse sentido, a utilização da inteligência artificial favorece a seleção de candidatos que tenham um perfil técnico e comportamental mais coerente com a vaga ofertada. O perfil técnico se refere aos conhecimentos e habilidades que o indivíduo tem desenvolvido em seu repertório e que permitem uma atuação efetiva no cargo. O perfil comportamental se refere às atitudes, ou seja, atributos pessoais que favorecem o indivíduo executar as atividades profissionais (GUSSO, 2015).

A inteligência artificial pode permitir o mapeamento preliminar do perfil dos indivíduos, o que envolve conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o cargo e para a organização (KARATOP et al., 2015). As empresas têm como função atender as necessidades da população e quando utilizam de tecnologias, tal como a inteligência artificial, podem maximizar os ganhos a serem ofertados para a comunidade e, conseqüentemente, para suas perspectivas da própria empresa (CIPRIANO et al., 2021). Nesse sentido, a utilização dessa tecnologia favorece inclusive os indivíduos da comunidade externa à empresa. Contudo, cabe considerar que nem todas as empresas possuem condições econômicas e de pessoal para adotar a tecnologia e podem adotar, portanto, as estratégias em um ritmo menos acelerado que grandes empresas.

A inteligência artificial tem sido principalmente utilizada por empresas especializadas, com objetivo de alcançar eficiência e custo-benefício (CIPRIANO et al., 2021). Como qualquer ferramenta apresenta vantagens e desvantagens. Uma das críticas apontadas se refere a não percepção da subjetividade dos indivíduos. Dentre as vantagens, destaca-se a possibilidade de ampliar a diversidade no quadro de funcionários.

Posto as características acima, é necessário também a inclusão de normas específicas para Pessoas com Deficiência (PCDs) nos processos de recrutamento. Ela é uma prática essencial para promover a diversidade e a equidade no ambiente de trabalho (LEI Nº 13.146/2015 - Brasil). Considerando a importância desse tema, diversas legislações e normativas foram desenvolvidas para orientar as empresas nesse sentido. Uma referência crucial para a inclusão de PCDs nos processos seletivos é a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Lei nº 13.146/2015), que estabelece diretrizes e normas voltadas à promoção da igualdade, garantindo o acesso amplo e irrestrito das PCDs a todos os aspectos da vida social. No contexto específico do recrutamento, a Norma Regulamentadora 17 (NR 17) do Ministério do Trabalho e Emprego, que trata da ergonomia, pode ser referenciada (BRASIL, 2020). Essa norma estabelece diretrizes para adaptação das condições de trabalho às características

psicofisiológicas dos trabalhadores, incluindo aspectos relacionados à acessibilidade para PCDs. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) também desempenha um papel significativo nesse cenário. A norma ABNT NBR 9050:2020, que trata da acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos, oferece diretrizes importantes para a adaptação de ambientes visando a inclusão de pessoas com deficiência, o que pode influenciar diretamente nos processos de recrutamento (ABNT, 2020).

Além disso, práticas inclusivas nos processos seletivos são respaldadas por diversas organizações internacionais, como a Organização Internacional do Trabalho (OIT). A OIT, em sua Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, destaca a importância da inclusão plena no ambiente de trabalho, defendendo a igualdade de oportunidades e tratamento justo (OIT, 2006). Portanto, ao adotar normas específicas para PCDs nos processos de recrutamento, as empresas não apenas cumprem com obrigações legais, mas também contribuem para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos e igualitários. Essa abordagem não apenas atende às demandas sociais e legislativas, mas também fortalece a reputação da organização como um agente comprometido com a diversidade e a responsabilidade social.

2.1.2 ATRAÇÃO DE CANDIDATOS A PARTIR DO MARKETING

A gestão de pessoas tem se destacado como parte relevante de um negócio. O desafio desta área pode ser entendido como estar relacionada ao planejamento estratégico da organização, o que envolve a contratação de profissionais que se comprometam com os valores e metas da empresa (MOEN; ROECHING, 2005; LENGNICK et al., 2009). Diante disso, avalia-se a relevância do marketing, a fim de atrair estes profissionais (COSTA, 2013).

Para que uma empresa tenha um sistema de gestão de talentos é necessário que a organização consiga identificar, atrair, desenvolver e reter talentos (BERGER; BERGER, 2004). Uma das estratégias da gestão de talentos é a de promover uma cultura organizacional que favoreça a atração dos melhores indivíduos para ocupar os cargos. O marketing pode auxiliar a cumprir esta função, tendo em vista que viabiliza que talentos sejam encontrados, isto é, profissionais que se diferenciam no mercado e buscam se desenvolver (COSTA, 2013).

Atrair os candidatos é uma das primeiras fases do processo de recrutamento e seleção, sendo esta determinante para o sucesso de todo o processo (FIGUEIREDO, 2015). A função do marketing é gerar tráfego, o que favorece a captação de *leads*, neste caso possíveis candidatos para certas oportunidades abertas. O marketing de conteúdo é uma forma de atrair atenção das pessoas, como a criação de vídeos diferenciadores que apresentem sobre a organização (FAUSTINO, 2018). Para isso, a imagem da marca é muito importante como forma de atração, ainda que não possa competir em termos de remuneração ou distância, por exemplo (PLOYHART, 2006). Sendo assim, a imagem da marca oferece vantagens competitivas com outras organizações, pois não pode ser substituída, mesmo que os cargos sejam semelhantes (TURBAN; CABLE, 2003).

O site da empresa é um recurso para que os possíveis candidatos conheçam a organização. Após o acesso ao site, o marketing pode favorecer que ocorra o processo de conversão, isto é, obtenção de dados dos indivíduos, para que futuramente exista a possibilidade de contato (BEZHOVSKI, 2015). Para isso, existem os *landing pages*, que são as páginas em que o visitante pode se tornar um seguidor. Estas páginas permitem obter contatos de potenciais candidatos por meio de formulários que podem ser preenchidos. Os formulários, além de permitirem a construção de uma possível relação com o indivíduo, pode contribuir para mapear o perfil e interesses (FAUSTINO, 2018).

Outra forma de viabilizar desenvolver uma relação com os profissionais é oferecer algo que seja relevante aos indivíduos. Alguns desses recursos para obter dados dos candidatos, com o consentimento deles, é ofertar e-books, tutoriais ou participação em seminários, por exemplo (BEZHOVSKI, 2015; FÉLIX, 2017). Assim, é possível viabilizar formas de desenvolver uma relação que também, a curto prazo, traga vantagens para as pessoas.

Após a captação de *leads* é relevante que o relacionamento com o potencial candidato seja iniciado (FAUSTINO, 2018). Nesta fase, o intuito é identificar interesse dos indivíduos em trabalhar na organização. O envio de e-mails da área de marketing é um recurso para atingir o objetivo (SFREDO, 2017). Após o início da relação, a área tem função de realizar a manutenção do relacionamento, o que envolve o envio de informações específicas que sejam de interesse dos indivíduos de determinada formação e esclarecimento de dúvidas (SFREDO, 2017).

A partir disso, a atuação se desenvolve em outra fase: a efetivação da inscrição do candidato (LINKANDGROW, 2019). Uma das ferramentas que contribuem para isso é o *Costumer Relationship Management* (CRM). Essa ferramenta pode auxiliar em manter o candidato interessado no cargo e na organização. Sendo assim, mesmo após a sua inscrição e,

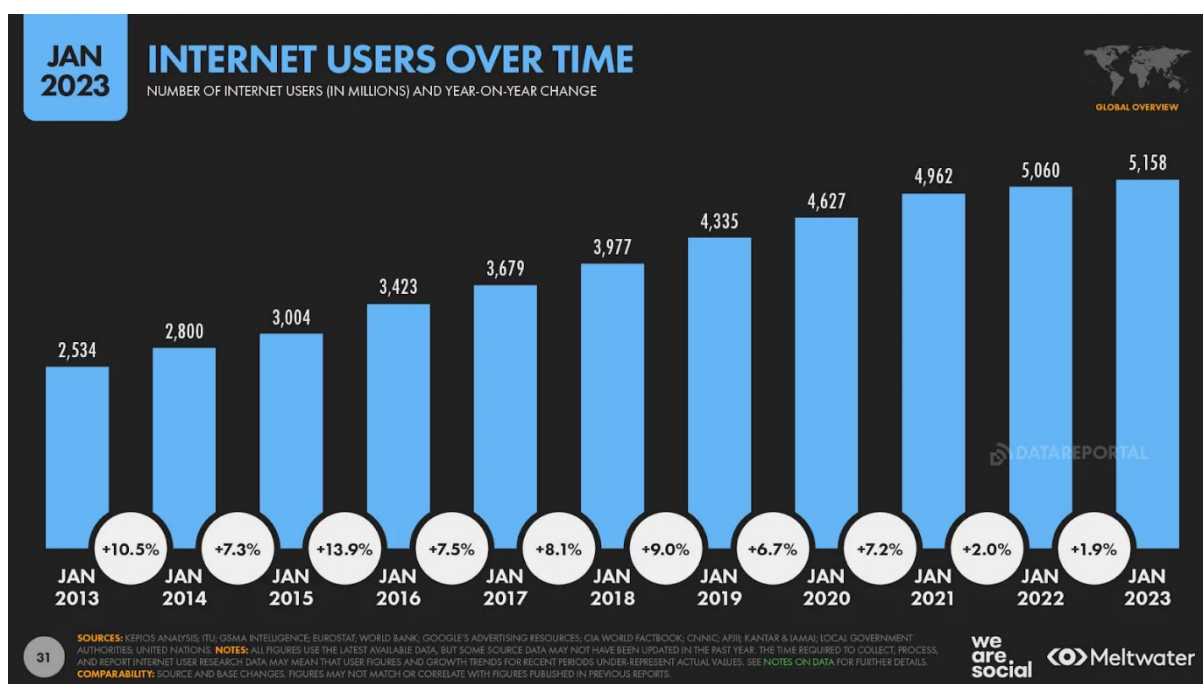
inclusive, a possível efetivação no cargo, é relevante que ele continue interessado em se desenvolver e conhecer a empresa a qual faz parte e os planos para o futuro (BEZHOVSKI, 2015).

Por fim, é importante que o marketing realize uma análise acerca de seu trabalho. Isto envolve avaliar as fases executadas, identificar que ajustes devem ser realizados e quais resultados foram pertinentes para a organização (LINKANDGROW, 2019). Realizar as estratégias de forma digital favorece o processo de mensuração, como as interações realizadas, comentários dos conteúdos e visitantes das páginas (FAUSTINO, 2018).

2.1.2.1 MARKETING DIGITAL

A influência do marketing digital é extremamente presente sobre como consumidores e, para o presente trabalho, possíveis candidatos são postos frente a uma vaga desejada em uma dada organização. Esse tipo de abordagem se refere a utilização da internet como ferramenta de marketing, o que envolve a comunicação, publicidade e propaganda (TORRES, 2009). Um de seus objetivos consiste na ampliação da rede de relacionamento da organização. Conforme proposto por Martelo (2001) se as empresas não se adaptarem a esse recurso é provável que percam a oportunidade de se relacionar com clientes ou com possíveis candidatos que estejam conectados às redes.

FIGURA 2 - CRESCIMENTO DO NÚMERO DE INTERNAUTAS EM MILHÕES



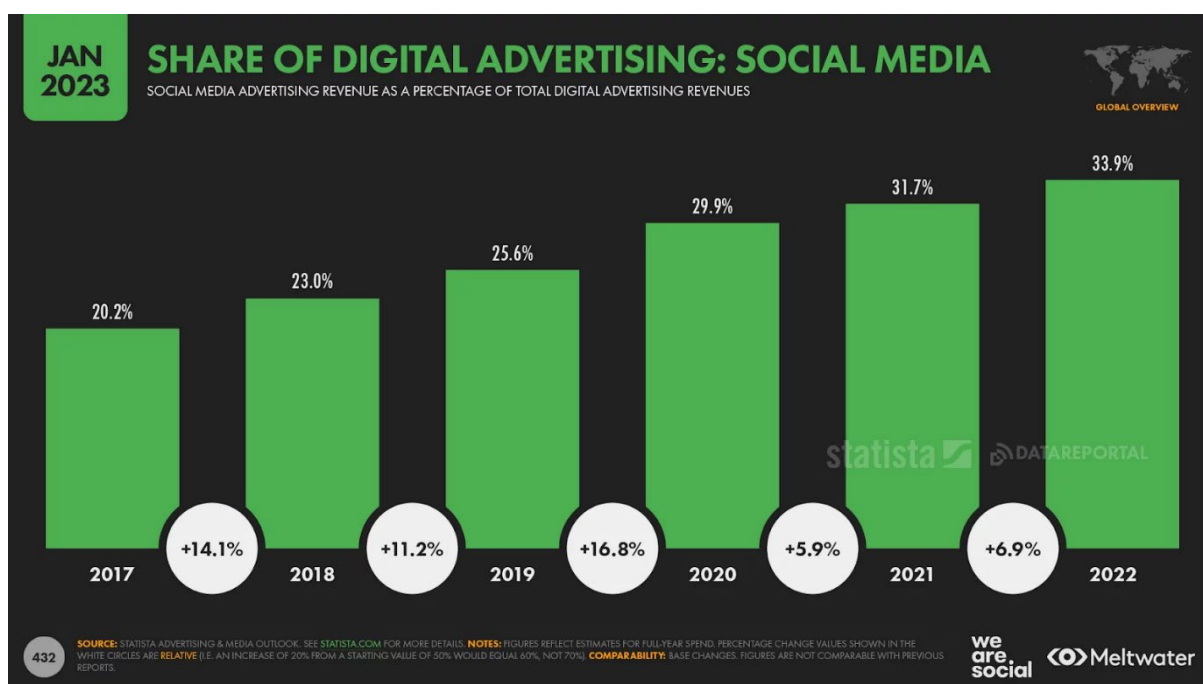
Fonte: We are social (2023)

Utilizar recursos digitais é uma forma de desenvolver uma comunicação mais efetiva e rápida. Além disso, favorece a divulgação da marca e produtos ou serviços e a ampliação da rede de contatos. Destaca-se ainda que os indivíduos podem emitir suas opiniões, o que favorece maior clareza no desenvolvimento do processo que se está realizando, com possibilidades de melhoria de forma constante (CINTRA, 2010).

Os investimentos para marketing digital em 2010 já eram 50% maiores que no marketing tradicional. Sendo assim, investir no digital não se trata de uma moda, pois é um recurso que viabiliza uma vantagem competitiva. Esse recurso permite que as pessoas se engajem mais com a organização, tendo em vista que há maior criatividade, atualizações frequentes e dinâmicas nas relações com os indivíduos que são externos à organização (CINTRA, 2010).

As estratégias de marketing digital permitem que o negócio seja mais eficiente. Com ele, é possível que empresas de todos os portes tenham controle mais eficiente das relações com os clientes, não apenas para conhecê-lo, mas também para oferecer benefícios e atender às suas necessidades de forma mais prática, barata e rápida. A função do marketing digital pode ser definida, portanto, como o estabelecimento de relações de um para um e um para muitos (CINTRA, 2010), o que sugere maior assertividade para a organização.

FIGURA 3 - REPRESENTAÇÃO DO CRESCIMENTO DO MARKETING EM REDES SOCIAIS



Fonte: We are social (2023).

No que se refere às redes sociais e realização de processos seletivos, atualmente é possível iniciar o processo de seleção antes de conhecer o candidato. Afinal, é possível verificar, por meio de perfis online, os aspectos pessoais de um indivíduo, afinidades, contatos e aspirações para o futuro (CINTRA, 2010). Nesse sentido, postagens que vão de encontro aos valores da organização já podem interromper o processo de determinado indivíduo.

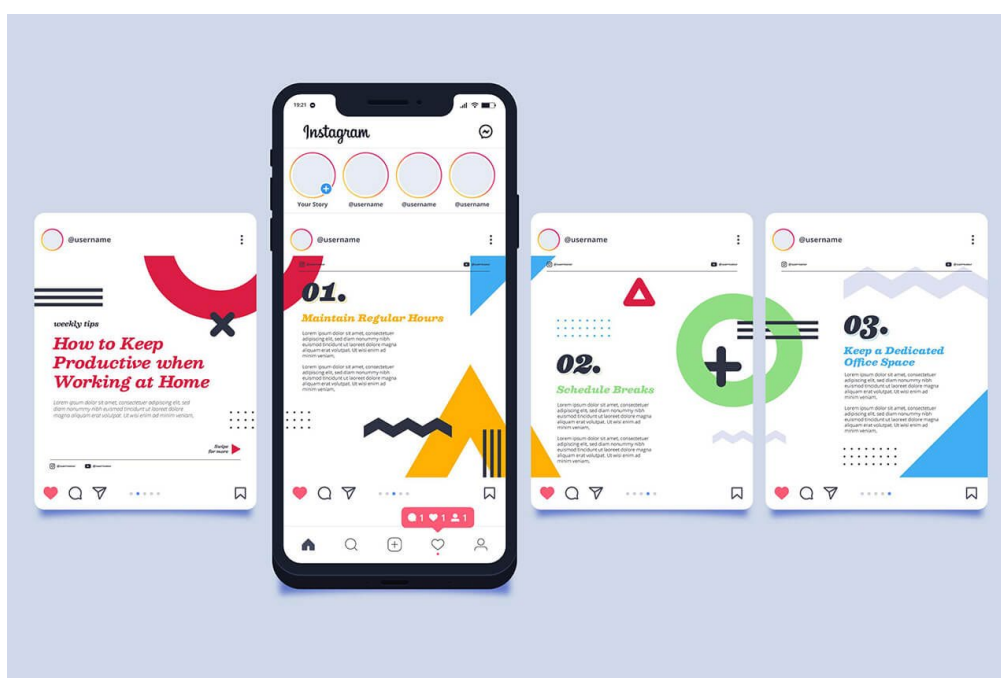
Por meio das redes sociais também é possível realizar contato com indivíduos que não estão necessariamente em busca de novas oportunidades profissionais. Deste modo, pode-se apresentar a empresa, os benefícios, questões relativas à vaga e oportunidades de crescimento. Tal característica possibilita que o processo seja realizado em menos tempo do que uma seletiva convencional e presencial (FRAGOSO, 2017).

A triagem de currículos pelas redes sociais é realizada constantemente. Algumas redes sociais que podem ser consultadas para conhecer o perfil do candidato são o LinkedIn, que viabiliza conhecê-lo profissionalmente, o Facebook, que oferece uma perspectiva de análise de comportamentos sociais e/ou o Currículo Lattes, que permite identificar a trajetória acadêmica e profissional. Para um profissional da área de gestão de pessoas, o LinkedIn (A ser abordado nos próximos tópicos) costuma ser uma rede que favorece, além de conhecer de forma mais completa um perfil, a captação de diferentes indivíduos (FRAGOSO, 2017). Com isso,

compreende-se que a tecnologia pode ser compreendida como uma ferramenta que dá suporte para a comunicação e informação (BEITENBACH, 2012).

O Instagram tende a ser uma rede consultada com frequência pelos entrevistadores. A partir dele, é realizada uma análise sobre as postagens produzidas pelo indivíduo, o perfil pessoal do candidato e as características de sua vida (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019). A análise dessas postagens pode favorecer a avaliação da coerência entre os valores do indivíduo e valores da organização.

FIGURA 4 - O INSTAGRAM É UM REGISTRO VIVO E PESSOAL DO CANDIDATO



Fonte: High Sales Digital (2019)

O Facebook é uma rede social que viabiliza que os indivíduos interajam e compartilhem informações, controlando a sua privacidade. Pessoas que possuem contas nesta plataforma já a compreendem como uma forma de encontrar trabalho, tendo em vista que há muitos usuários e grupos online com diferentes objetivos (COSTA FILHO, 2022).

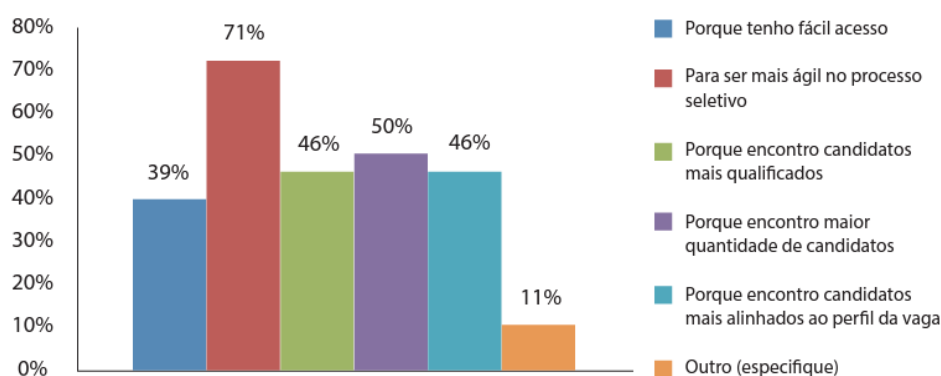
Em síntese, as redes sociais podem ser caracterizadas como uma forma de construir *networking* a partir do marketing pessoal que o indivíduo realiza (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019). Para isso, é relevante que sejam realizadas publicações verídicas, trabalhos acadêmicos realizados, experiências profissionais e informações que valorizem o currículo (ARAÚJO, 2012). Sendo assim, apesar de ser um ambiente informal, as redes sociais são uma oportunidade para se desenvolver no mercado de trabalho.

Uma pesquisa arquitetada pela Revista Navus, em setembro de 2015, pode revelar como os sites de divulgação tem impacto direto na influência em que candidatos tem ao buscar uma possível vaga de emprego.

Segundo os dados analisados da pesquisa, foi possível identificar que 35,6% dos profissionais entrevistados usam redes sociais frequentemente enquanto quase 30% afirmaram usar essas ferramentas sempre ou às vezes, e 6,8% nunca ou raramente as utilizam. Foi também constatado que 9 em cada 10 dos recrutadores que frequentemente ou sempre utilizam sites de carreiras acessam a Catho, Vagas.com e Infojobs para divulgação de vagas, e 96% para busca de currículos. Isso confirma a afirmação de que mais de 80% dos recrutadores adotam essas ferramentas como aliadas no processo de busca e atração de candidatos.

Em relação às redes sociais utilizadas nos processos seletivos, 91% dos recrutadores possuem um perfil pessoal ativo no Facebook, 86,6% no LinkedIn, 60% no Instagram, 31% no YouTube e 28,9% no Google+. Entre aqueles que usam essas ferramentas às vezes, frequentemente ou sempre, o LinkedIn (90,5%) e o Facebook (76,2%) são as redes sociais mais significativamente utilizadas, seguidas pelo Google+ e Twitter, ambos com 9,5%. Acredita-se que essa estratégia torne o processo mais ágil para 71,4% dos respondentes, enquanto 50% encontram uma maior quantidade de candidatos, e 46,4% consideram que as redes sociais fornecem candidatos mais qualificados para o perfil da vaga.

FIGURA 5 - RAZÕES DO USO DE REDES SOCIAIS NO RECRUTAMENTO



Fonte: CASSIANO, Cecilia Nascimento (2016).

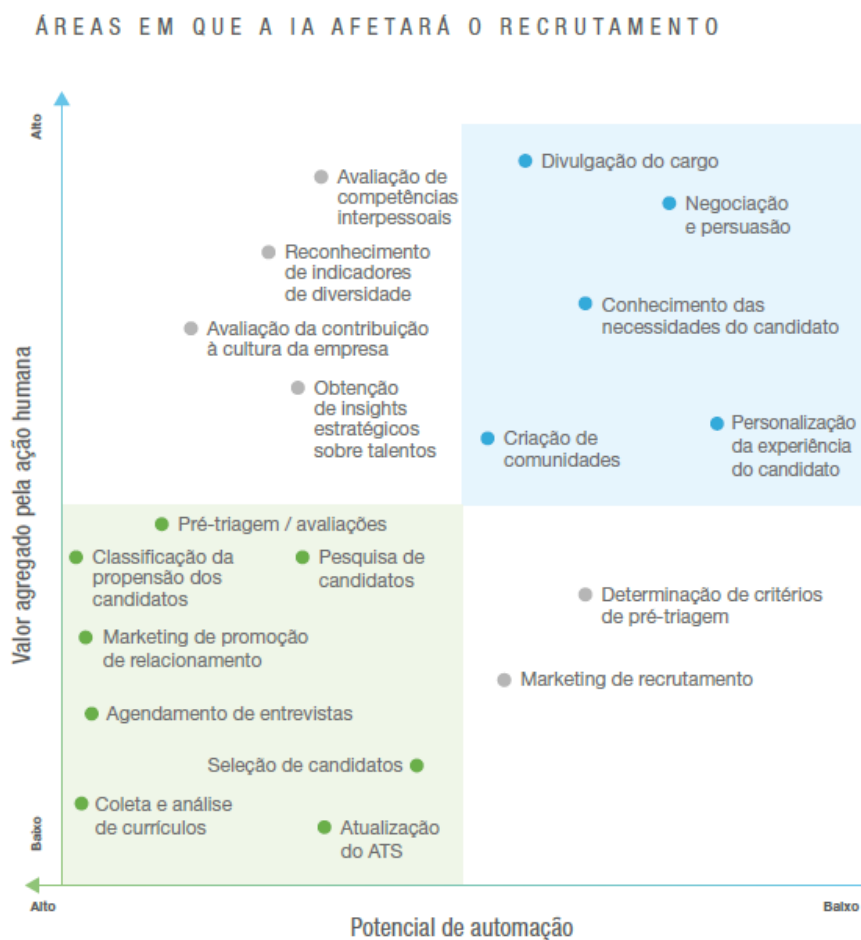
O LinkedIn é uma das principais redes sociais profissionais do mundo, fundada em dezembro de 2002 e lançada oficialmente em maio de 2003. Criada por Reid Hoffman e um grupo de empreendedores, seu objetivo é de estabelecer uma plataforma online para conectar profissionais de diferentes setores e fomentar oportunidades de negócios (LINKEDIN, 2023, p.1).

Desde sua criação, o LinkedIn tem desempenhado um papel significativo na transformação do mercado de trabalho. A plataforma oferece uma variedade de recursos para indivíduos e empresas, incluindo perfis profissionais, conexões, grupos, fóruns de discussão e uma ampla gama de ferramentas de recrutamento. Com mais de 850 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios, o LinkedIn se tornou uma fonte essencial para os profissionais que buscam desenvolver suas carreiras e se conectar com outros especialistas em suas áreas. O site permite que os usuários construam uma rede de contatos profissionais, compartilhem experiências, habilidades e conhecimentos, além de oferecer a possibilidade de se candidatarem a empregos e receberem recomendações de colegas e ex-colegas de trabalho.

A influência do LinkedIn no mercado de empregos é inegável. Segundo dados divulgados pela própria empresa, mais de 40 milhões de empresas estão presentes na plataforma, e a cada semana, cerca de três milhões de empregos são postados no site. Além disso, estima-se que mais de 50% dos profissionais contratados tenham sido influenciados de alguma forma pelo LinkedIn durante o processo seletivo (LINKEDIN, 2023, p.1).

Como um destaque ao corpo acadêmico e científico, o LinkedIn também disponibiliza artigos próprios para possibilitar um melhor entendimento e uso da rede social para geração de oportunidades e emprego. O exemplo gráfico abaixo como a empresa está em constante estudo sobre as diversas formas de tecnologia tendem a afetar o mercado de trabalho, bem como os usuários usarão sua plataforma ao tentarem novas vagas de empregos.

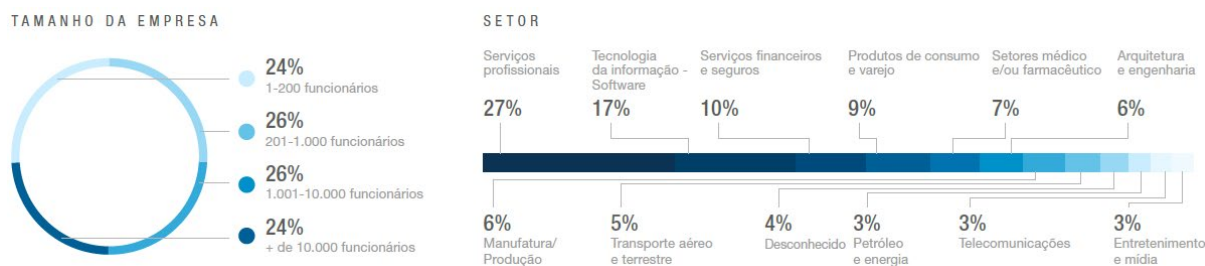
FIGURA 6 - ÁREAS EM QUE A AI AFETARÁ O RECRUTAMENTO.



Fonte: LinkedIn (2018).

Sua capacidade de conectar candidatos a empregos com empresas que procuram por talentos é uma das mais utilizadas no mercado atualmente. Além disso, o LinkedIn oferece recursos adicionais para ajudar os usuários a se destacarem no mercado de trabalho. Isso inclui a possibilidade de publicar artigos, compartilhar insights e participar de discussões relevantes em grupos temáticos. Essas atividades podem aumentar a visibilidade e a credibilidade dos profissionais, tornando-os mais atraentes para empregadores em potencial. A partir então desses dados, também é possível projetar o futuro do mercado partindo das áreas de maior interação de seu público, bem como o exemplo abaixo.

FIGURA 7 - SETORES PREDOMINANTES NA REDE SOCIAL



Fonte: LinkedIn (2018).

De maneira geral, é possível afirmar que o atual marketing digital está rigidamente ligado para com as redes sociais, e que cada uma dessas apresenta uma característica específica de acordo com seu uso, mas que podem ser utilizadas em conjunto para o recrutamento em diversas fases.

2.1.2.2 MARKETING FÍSICO

Nos últimos anos, tem sido evidente o declínio do marketing físico em comparação com o marketing digital no Brasil. O avanço da tecnologia e a rápida adoção de dispositivos móveis e internet têm transformado drasticamente a maneira como as empresas se comunicam com seu público-alvo. Anteriormente, o marketing físico, que incluía anúncios em jornais, revistas, outdoors, rádio e televisão, era a principal estratégia utilizada pelas empresas para alcançar os consumidores. No entanto, com o crescimento exponencial da internet e o aumento da presença online das pessoas, o marketing digital tem se tornado a opção preferida para promover produtos e serviços.

Contudo, o uso do marketing físico para o anúncio de vagas, no âmbito da divulgação de processos seletivos, ainda pode ser observado em diversas modalidades e, também, podem servir como um complemento ao marketing digital, tendo um grande potencial para alavancar o número de pessoas atendidas pelo mesmo. Segundo um estudo publicado na revista Harvard Business Review, as estratégias de marketing físico têm se reinventado para se tornarem um aliado importante para o marketing digital.

Ao longo do tempo, percebeu-se que uma abordagem exclusivamente digital não era suficiente para alcançar todos os públicos. Muitas empresas começaram a notar que o marketing

físico ainda possuía um grande potencial. Segundo a pesquisa conduzida pela empresa de consultoria de marketing McKinsey & Company, em seu artigo par a revista *Composable*, “*The Role of Physical Retail in the Digital Age*” revelou que, mesmo em um mundo cada vez mais digital, o marketing físico ainda influencia as decisões de compra de muitos consumidores, embasadas no conceito do *Omnichannel* (Conceito de varejo que se baseia no uso de todos os canais utilizados pela empresa).

FIGURA 8 - OUTDOOR COM ANÚNCIO DE PROCESSO SELETIVO.



Fonte: FAAL (2019).

De acordo com uma pesquisa recente realizada pela empresa de pesquisa de mercado Statista (2021), cerca de 86% das empresas ainda investem em ações de marketing físico, e ainda segundo o estudo da empresa Talent Board (2021), aproximadamente 60% dos negócios continuam apostando nesse tipo de investida para divulgação de recrutamento.

Uma das formas mais populares de marketing físico é a distribuição de materiais impressos, como panfletos, cartões de visita e catálogos. Segundo a FedEx Office, 79% das empresas ainda consideram os materiais impressos como parte essencial de sua estratégia de marketing. Esses materiais podem ser distribuídos em eventos, feiras comerciais, pontos de venda e até mesmo enviados pelo correio diretamente para os clientes e aos potenciais candidatos no processo de recrutamento.

Outra estratégia comum de marketing físico é a realização de eventos e patrocínios. Segundo a Event Marketing Institute (2019), 74% dos consumidores têm mais chances de comprar ou interagir com um produto ou conceito após participarem de um evento promocional.

As empresas organizam eventos para lançamentos de itens, workshops, palestras e até mesmo festas de inauguração. Além disso, muitas empresas buscam oportunidades de patrocínio em eventos esportivos, culturais e sociais, aumentando sua visibilidade e criando conexões com o público-alvo.

O uso de brindes promocionais também é uma estratégia eficaz no marketing físico. Segundo a Advertising Specialty Institute (2020), 85% das pessoas que recebem brindes promocionais se lembram da marca que os ofereceu. Esses brindes, como canetas, chaveiros, camisetas e garrafas, são distribuídos em eventos, feiras comerciais e como parte de ações de marketing direto. Eles atuam como uma lembrança tangível da marca, mantendo-a presente na mente dos consumidores.

FIGURA 9 - BRINDES DISTRIBUÍDOS APÓS PROCESSO SELETIVO UNIVERSITÁRIO.



Fonte: UNIFOR (2022).

Em suma, empresas que buscam integrar estratégias de ambos os marketings físicos e os marketings digitais tendem a obter melhores resultados. Segundo a Forbes, 82% das empresas que integram marketing físico e digital relataram um aumento na taxa de conversão.

2.1.3 CAPTAÇÃO DE CANDIDATOS

O recrutamento externo é uma forma de captar candidatos que possuem repertório para atuar no cargo em que há uma vaga aberta ou possibilidade de crescimento da equipe (KNAPIK, 2007). Sua função é atrair indivíduos que não fazem parte da organização e que apresentam coerência com a forma de atuação da empresa e que possuem competências para atuar na função (GUSSO, 2015).

As plataformas que realizam captação de perfis para atuação em um cargo oferecem ferramentas que otimizam o recrutamento. Pode-se considerar a disponibilidade de vagas com base no cargo pretendido, área de conhecimento, experiências profissionais e salário almejado. Nesse sentido, permite um filtro que favorece que a empresa identifique um funcionário que atenda suas necessidades. Com relação ao próprio indivíduo, aumenta a probabilidade de que ele avalie quais das vagas disponíveis atendem o que está buscando e que oportunidades profissionais são coerentes com sua formação e planejamento de futuro profissional.

Para que as plataformas sejam relevantes há a divulgação de novas oportunidades em tempo integral. Além disso, futuros candidatos podem se inscrever a qualquer momento. Em geral, as plataformas mais comuns costumam ser gratuitas para os candidatos e pagas para as empresas. No entanto, também existem as que cobram do candidato um valor mensal ou por inscrições em vagas.

Um recurso utilizado pelas plataformas para permitir uma captação assertiva é criar categorias que serão preenchidas pelo profissional responsável pela vaga, mas que não são divulgadas aos candidatos que estão procurando uma nova vaga. Esses filtros permitem uma seleção para avaliar para quais candidatos à vaga deve aparecer em destaque.

2.1.3.1 CAPTAÇÃO PRÓPRIA

Existem ferramentas de captação de candidatos mais antigas, anteriormente ao advento da internet. Uma delas é a utilização de cartazes, o que envolve divulgação na portaria das empresas ou algum contexto em que há bastante movimentação de pessoas. Em geral, essa estratégia é utilizada para cargos que exigem baixo grau de formação técnica. Outra forma de captação é a divulgação em agências de emprego, sendo que favorece manter o sigilo de qual empresa está ofertando a vaga e já é realizada uma triagem, ainda que mínima, do perfil esperado por meio de perguntas realizadas pelo colaborador da agência (GIL, 2008).

Anúncios em jornal, rádio ou televisão, por exemplo, também se configuram como um tipo de captação de profissionais interessados na oportunidade. Nesta perspectiva, são utilizados meios de comunicação para favorecer que a vaga seja divulgada para o maior número de pessoas possíveis (GIL, 2008). Pode-se ainda utilizar um banco de dados interno da organização, recebido por meio de indicações ou busca ativa de candidatos, e identificar informações pertinentes dos indivíduos (BERTONI, 2000).

A escolha da melhor estratégia de captação de candidatos para as vagas disponíveis na organização envolve as possibilidades disponíveis na cidade ou contexto em que a atuação é realizada, os recursos financeiros da organização e o tempo disponível para a condução do processo seletivo (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997; GUSSO, 2015). Sendo assim, as diferentes formas a serem empregadas podem ter sucesso, mas dependem do público-alvo a ser atraído, recursos disponíveis e abordagem a ser utilizada.

Sansur (2013) demonstrou por meio de sua pesquisa que uma forma relevante de atrair candidatos se dá pelos programas de trainee e estágio. O programa de trainee pode ser caracterizado como a oportunidade para um profissional que é recém-formado e que será treinado por um profissional com maior grau de experiência (OLIVEIRA, 1996). O investimento nestes profissionais favorece que a empresa contribua para o desenvolvimento de habilidades nos indivíduos com base em suas necessidades.

As parcerias com universidades também são entendidas como uma forma de captação de profissionais. Chiavenato (2004) propõe que manter o contato com escolas técnicas e universidades, ainda que não existam vagas abertas no momento, é importante para existir possibilidades de escolha para a organização. Além disso, permite desenvolver profissionais e construir planos de carreiras para aqueles que ainda estão começando sua trajetória profissional.

Os métodos apresentados podem ser caracterizados como relevantes. No entanto, cabe destacar que há ênfase em um relacionamento que seja presencial e que é necessário conhecer pessoas para realizar o *networking*. A captação por meio digitais, que será apresentada a seguir, pode ser um recurso para conhecer indivíduos de diferentes contextos, onde não necessariamente já existe um contato prévio.

2.1.3.1 CAPTAÇÃO AUTOMATIZADA

Já existem sistemas de recrutamento online ou e-recrutamento que são métodos que tem o intuito de realizar a captação de candidatos para determinadas oportunidades. Em geral, as plataformas envolvem a atração de profissionais, gestão de base de dados, triagem de currículos e ferramentas avaliativas de perfis (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019), o que permite aumento da assertividade no processo.

Quando os perfis dos candidatos estão disponíveis nestas plataformas aumenta-se a chance de participar de seletivas profissionais. Em geral, dados relevantes são disponibilizados acerca do perfil do indivíduo. Dentre eles, destaca-se um perfil que tem facilidade em se integrar, que é criativo, possui habilidades de comunicação e recomendações de colegas ou gestores que já trabalharam com a pessoa em questão (JOBVITE, 2013; SILVA; ALBUQUERQUE, 2019)

Algumas características podem ser entendidas como inadequadas. Destas características podem ser listadas a presença de palavrões, erros de gramática e pontuação, comentários com referência a consumo de álcool etc. (MATOS, 2012). Ao expor o perfil nos sites é relevante, portanto, que o indivíduo avalie a imagem que ele está apresentando para as pessoas que ainda não o conhecem. Dessa forma, é importante que sejam apresentadas as informações com clareza, coerência, flexibilidade e bom senso (ALMERI et al., 2013).

Uma vez que o colaborador ideal pode estar em outra cidade, as plataformas digitais terceirizadas favorecem que pessoas de outros territórios sejam entrevistadas (MATOS, 2012). Assim, são ampliadas as possibilidades da organização e o investimento em curto prazo pode gerar resultados a médio e longo prazo para a organização, por meio do desenvolvimento do trabalho do profissional que foi contratado (GUSSO, 2015).

Uma das ferramentas que podem ser utilizadas para a captação de profissionais é a Gupy. Essa plataforma tem como função facilitar o processo de recrutamento e seleção. Por meio dela, é possível aplicar testes, realizar mapeamento de perfil comportamental e avaliar o currículo do indivíduo (ALVES, 2022). Para os candidatos, é possível procurar vagas que se aproximem ao seu perfil e interesses profissionais.

Outra plataforma digital é a Vulpi, seu objetivo se refere a favorecer a combinação entre os valores pessoais de desenvolvedores e os valores da organização. Sendo assim, os indivíduos irão participar apenas de seletivas de empresas que apresentem um valor coerente com o seu, o que aumenta a probabilidade de eficiência na contratação (ALVES, 2022). Para isso, há um algoritmo responsável por realizar uma avaliação técnica do indivíduo e das necessidades do cliente, que neste caso é a empresa.

2.1.4 TRIAGEM DE CURRÍCULOS

O processo de triagem de currículo se refere a análise das informações apresentadas pelo indivíduo sobre ele, o que envolve formação e experiências profissionais, e a avaliação dos requisitos da vaga. O objetivo desta etapa é separar os perfis que apresentam os critérios necessários para o cargo, e podem passar para a próxima etapa, daqueles que não possuem e devem ser reprovados (BILHIM, 2006).

Em geral, são avaliados como pontos a serem considerados a formação do indivíduo, experiências profissionais, tempo de experiência, tarefas desenvolvidas, tempo de trabalho em diferentes organizações, cursos realizados etc. Uma perspectiva importante é cruzar os dados identificados com as tarefas importantes a serem realizadas no cargo, a fim de identificar se o perfil é coerente ou não para a atividade profissional (GUSSO, 2015). Para isso, é relevante que o profissional tenha clareza da descrição do cargo, o que envolve conhecer quais as atividades a serem realizadas, o objetivo da função, carga horária e experiências pertinentes para a execução do trabalho.

Outras variáveis que podem ser avaliadas, a depender da organização e tarefa, referem-se ao local da residência do indivíduo, disponibilidade para atuar aos fins de semana ou em horários diferenciados, aptidão em outras línguas que não o português e, caso seja apresentado

no currículo, características pessoais que contribuem para o desenvolvimento das atividades (GUSSO, 2015).

Gil (2008) complementa esta noção ao propor que o profissional da área de gestão de pessoas deve procurar avaliar na etapa de triagem de um currículo algumas características. Dentre elas, destacam-se: identificar a competência profissional, desejo de permanecer no emprego, experiência, adequação ao trabalho em equipe, habilidade em se expor a novos desafios e orientação para autodesenvolvimento.

Nos processos de triagem convencional é comum que o indivíduo realize a triagem do currículo com base na descrição do cargo (GUSSO, 2015). Quando a descrição não existe na organização, pode-se realizar estratégia de benchmarking ou pesquisas na internet, o que envolve identificar quais tarefas devem ser desempenhadas por um indivíduo que realiza uma função semelhante e quais os critérios relevantes para a sua seleção.

Rodrigues (2014) relatou que os recrutadores costumam avaliar manualmente os currículos a fim de conferir as informações relevantes dos indivíduos. Porém, esse método pode contribuir para filtragem incorreta, uma vez que é uma atividade cansativa, que promove perda de recursos para a organização, como tempo ou atraso na realização do processo seletivo.

FIGURA 10 - CURRÍCULOS MELHORES AVALIADOS SÃO OS DE FÁCIL ACESSO A DADOS.



Curriculum vitae
Estudante de Gestão

Informações pessoais

João Santos
joao_santos_12@mail.com
+351 942 451 897
Largo dos Recifes, 22
2400-013 Leiria
15 de junho de 1999
linkedin.com/in/j_santos_12

Competências

Elaboração de relatórios técnicos

Capacidade de comunicação

Espírito de equipa

MSOffice

Análise estatística

Idiomas

Inglês

Alemão

Perfil

Sou um estudante de Gestão em final do curso à procura do primeiro emprego na área da gestão das cadeias de abastecimento. Sou extremamente dedicado, comunicativo e adoro trabalhar em equipa

Educação

set 2021 - atual

Mestrado em Gestão
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

- Estou a elaborar uma tese de mestrado sobre a gestão das cadeias de fornecimento a nível global
- As disciplinas principais incluem Gestão e Análise Financeira, Gestão Estratégica e Marketing
- Média atual de 15 valores.

set 2017 - jun 2021

Licenciatura em Economia
Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa

- Fiz Erasmus na Universidade de Paris em 2018.
- As disciplinas principais incluem Microeconomia, Macroeconomia, Cálculo e Econometria
- Média final do curso de 14 valores

Experiência

out 2020 - atual

Voluntário
Sorriso Amigo Lisboa
Sou voluntário na associação Sorriso Amigo onde ajudo pessoas em situação de sem-abrigo. As minhas funções são:

- Distribuir refeições e produtos essenciais.
- Interagir com as pessoas de uma forma empática e compreensiva
- Fazer ligação com os serviços sociais caso seja necessário.

Certificados

jun 2020

Seminário "Gestão de Cadeias de Abastecimento em tempos de crise"

mar 2019

Workshop "Análise profissional de dados económicos"

Referências

Aurélio Almeida (professor)
ISEG Lisboa
+351 951 236 547

Fonte: Jobseeker (2023).

Em algumas organizações o processo de triagem de currículos é uma entrevista breve realizada com o candidato (PONTES, 2005). Caso o indivíduo não tenha perfil compatível com o alinhado na organização, pode-se avaliar que existe perda de tempo e baixo grau de otimização do processo, uma vez que a ação não resulta em consequências para resolver o problema vivenciado pela organização, que é a falta de um colaborador para realizar certa tarefa.

Quando postas sobre o panorama de automação, as práticas de recrutamento e seleção em processos automatizados já viabilizam necessariamente a triagem de currículos. Afinal, ao realizar a divulgação da vaga e preencher os critérios necessários (como nome do cargo, atividades, formação profissional, tempo de experiência etc.) o sistema já pode realizar o filtro de candidatos a serem apresentados para avaliação do recrutador. Sendo assim, entende-se que há baixo custo para realização deste processo, uma vez que profissionais não precisam ser

direcionados para executar esta função (LIMA; RABELO, 2018). Além disso, o processo é otimizado, diminuindo a probabilidade de erros por parte de seres humanos, e aumenta-se a facilidade da comunicação com os candidatos entendidos como relevantes, tendo em vista que aqueles que não preenchem os critérios são descartados do processo, podendo ser utilizados para outras vagas no presente ou futuro.

A captação realizada de forma automatizada favorece que talentos sejam selecionados. Ademais, contribui para que a tarefa tenha um foco estratégico, viabilizando que pessoas desqualificadas para o cargo não se candidatem para o cargo e com isso, consequentemente, maximizando a efetividade do processo (ALMEIDA, 2004).

Uma das diferenças significativas entre processos tradicionais e automatizados se refere a realização de testes. Anteriormente, dificilmente eram aplicados testes ou avaliações de perfil comportamental no início do processo, pois o profissional da área de gestão de pessoas iria investir muito tempo para análise desses materiais. Por meio da automação é possível que possa ser avaliada a personalidade do indivíduo, habilidades e conhecimento com um baixo custo e rapidez (ALMEIDA, 2004).

Existem ferramentas de captação utilizadas para potencializar o processo de recrutamento e seleção. São elas: captura de currículos e *software* de avaliação de currículos, o que inclui a avaliação de qualificações, testes de conhecimento e habilidades, testes de aptidão e personalidade, testes de integridade, simulação e investigação social (ALMEIDA, 2004). Essas ferramentas permitem avaliar se o candidato tem o perfil indicado para atuar na organização e desempenhar a função para a qual se candidatou.

2.1.5 DINÂMICAS DE SELEÇÃO

As dinâmicas de grupo em processos seletivos favorecem a observação de comportamentos relevantes para determinado cargo, com base na simulação de situações que são consideradas uma prévia de comportamentos a serem apresentados no cargo em que o indivíduo está participando do processo seletivo (BILHIM, 2006).

Ao realizar dinâmicas de grupo as empresas podem ter uma visão mais realista do comportamento do indivíduo (CHIAVENATO, 2004). Em geral, os candidatos são expostos a interações sociais que terão que apresentar como se comportariam na prática, o que dificulta a edição dos comportamentos (GIL, 2008). Durante o processo são avaliadas habilidades pertinentes à atuação no cargo.

Em geral, os indivíduos que estão próximos do fim do processo seletivo são convidados a participar de uma dinâmica de grupo presencial. Nesta dinâmica são avaliados por uma ou algumas pessoas que irão mensurar os comportamentos apresentados na situação-problema. A dinâmica de grupo tem como função demonstrar que comportamentos o indivíduo apresentaria ao se deparar com uma situação semelhante em seu ambiente de trabalho (FRANÇA, 2013).

FIGURA 11 - DINÂMICAS INTERATIVAS SÃO AS MAIS UTILIZADAS EM RECRUTAMENTO.



Fonte: Menvie (2021).

Uma vez que há o deslocamento dos candidatos para a organização é importante que para aplicar a dinâmica de grupo o responsável tenha clareza que todos os candidatos

apresentem os requisitos mínimos, pois quanto mais indivíduos participarem, maior a probabilidade de investir mais tempo para execução da tarefa.

Em alguns casos é necessário que mais de uma pessoa esteja presente na sala para avaliar os indivíduos na situação-problema, pois são muitos comportamentos que podem ocorrer ao mesmo tempo. Caso os avaliadores não consigam avaliar os indivíduos, a dinâmica perde a sua função inicial ou pode ser parcial e com resultados pouco precisos.

Alguns autores propõem que a dinâmica presencial possa ser insubstituível para avaliar comportamentos pró-sociais. Nesse sentido, a contribuição da automação para avaliação destes comportamentos seria na análise que o indivíduo realiza sobre ele e apresentação de medidas identificadas por meio de testes e mapeamentos aplicados (COSTA FILHO, 2022). Somado a isso, podem servir como fonte de informação as redes sociais do indivíduo, tendo em vista que demonstram a interação social da pessoa com a sua comunidade.

2.1.6 CONTRATAÇÃO

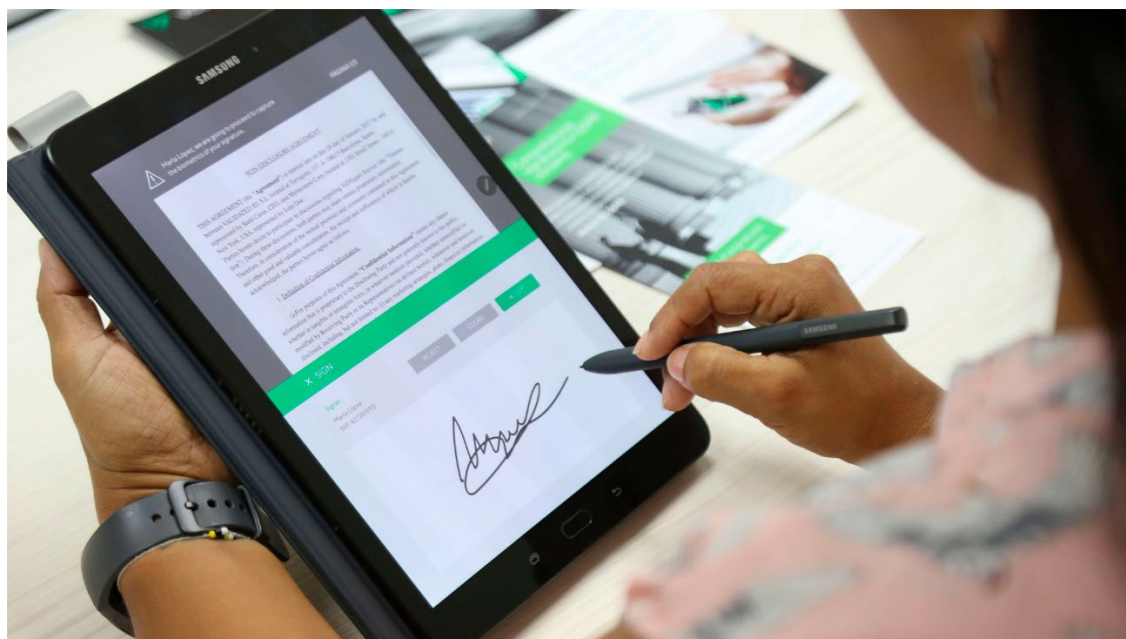
Ainda que muitos gestores afirmem que a contratação é importante, pois seu principal recurso são as pessoas, poucas empresas apresentam um processo sistematizado acerca da contratação. A depender do ramo de atuação da empresa, das atividades a serem desempenhadas pelo cargo ou dos benefícios oferecidos, diferentes documentos devem ser solicitados ao candidato aprovado (GUSSO, 2015). Diante disso, evidencia-se a relevância de ter clareza desse processo. Continuamente, as empresas costumam criar listas do que deve ser pedido ao colaborador como documentos a serem levados. No entanto, nem sempre há um funcionário responsável por pedir ou o futuro funcionário pode se esquecer de levar, o que pode atrasar o ingresso do colaborador na organização ou inviabilizar o recebimento de um dado benefício, por exemplo (GIL, 2008).

Ao almejar aplicar um processo automatizado para contratação, é possível que o candidato só passe para a próxima tela de seu processo seletivo após enviar os documentos necessários para a organização. Nesse sentido, diminui-se a possibilidade de erros que podem atrapalhar a organização ou o futuro profissional. Além disso, favorece que os profissionais da organização já estejam atentos à preparação do *onboarding* do novo funcionário, de modo a ambientá-lo na organização (KNAPIK, 2007).

A escolha da plataforma de assinatura de documentos digitais tornou-se uma decisão estratégica para muitas organizações. Fatores determinantes, como mensalidade, segurança e facilidade, desempenham um papel crucial nesse processo decisório, influenciando diretamente a eficiência operacional e a experiência do usuário. A mensalidade de uma plataforma de assinatura digital é frequentemente considerada pelas empresas ao avaliar suas opções. O custo associado à utilização da ferramenta pode variar significativamente entre diferentes provedores, sendo essencial para as organizações escolherem uma solução que se alinhe ao seu orçamento e ofereça um bom custo-benefício (SMITH; JONES, 2019).

A segurança da plataforma é outro fator preponderante na escolha, especialmente quando se trata de documentos sensíveis e juridicamente vinculativos. A conformidade com normas de segurança, como a ISO 27001, e a implementação de criptografia robusta são critérios que as empresas levam em consideração para garantir a integridade e a confidencialidade dos documentos assinados eletronicamente (ISO, 2013). Além disso, a facilidade de uso da plataforma é um elemento que impacta diretamente na adesão e na eficácia da ferramenta. A interface intuitiva, a simplicidade no processo de assinatura e a integração com outros sistemas são aspectos que as organizações valorizam para garantir uma transição suave para o ambiente digital (DAVIS; SMITH, 2020). A literatura sobre transformação digital ressalta a importância de considerar fatores como custo, segurança e usabilidade ao adotar novas tecnologias nas operações empresariais (WESTERMAN et al., 2014). Esses elementos não apenas impactam o desempenho interno, mas também contribuem para a satisfação dos clientes e parceiros de negócios.

FIGURA 12 - ASSINATURAS DIGITAIS SÃO AUTENTICADAS E DE RÁPIDO PROCESSO.



Fonte: Rota Jurídica (2021).

A transição para contratos digitais não é apenas uma questão de conveniência, mas também uma estratégia para aprimorar a competitividade e a agilidade no mercado de talentos. Empresas que abraçam essa mudança estão colhendo os benefícios de processos mais eficientes, redução de custos operacionais e uma experiência aprimorada para candidatos e colaboradores.

Atualmente, existem muitas ferramentas em destaque no mercado para esse tipo de finalidade, tendo grande destaque algumas delas com características específicas (SENA, 2021), como:

- **Adobe Sign:** Tem como diferencial a integração com a suíte Adobe, oferecendo uma ampla gama de ferramentas para criação e edição de documentos. Segurança avançada e conformidade são pontos fortes, trabalhando com outras soluções autorais da Adobe, o que pode facilitar fluxos de trabalho já existentes.
- **Contraktor:** Por ser uma plataforma brasileira, facilita aos seus usuários contatar especialistas em suas análises. Seus diferenciais incluem conformidade com a legislação brasileira, interfaces intuitivas e suporte específico para o mercado local.
- **Clicksign:** Conhecido por sua simplicidade e facilidade de uso, oferece trilhas de auditoria detalhadas, facilitando o acompanhamento do processo de assinatura. Além disso, possui integrações com diversas plataformas.

- **D4sign:** Essas ferramentas se destacam por sua elevada segurança, utilizando certificados ICP-Brasil. Além disso, oferece uma API robusta para integrações personalizadas e possui funcionalidades específicas para atender às exigências do mercado brasileiro.
- **DocuSign:** Uma das maiores plataformas do mundo, utilizada prioritariamente por grandes corporações do mundo inteiro. É abrangente para gerenciamento de transações digitais, incluindo assinaturas eletrônicas. Oferece recursos avançados de automação de fluxo de trabalho e integrações com uma variedade de aplicativos empresariais. É reconhecido por sua conformidade e segurança.
- **TOTVS Fluig:** De origem nacional, abrange diversos aspectos de gestão empresarial, incluindo assinaturas eletrônicas. Seus diferenciais incluem a integração com outros módulos do Fluig, facilitando a gestão unificada de processos.

Visto agora em uma comparação direta, os diferenciais são diversos: Adobe Sign e DocuSign são majoritariamente de uso internacional, oferecendo conformidade global, enquanto Contraktor, Clicksign, D4sign e TOTVS Fluig podem ter vantagens específicas para o mercado brasileiro. O Clicksign é notável pela simplicidade, enquanto outras, como Adobe Sign e DocuSign, oferecem funcionalidades avançadas com uma curva de aprendizado um pouco mais íngreme. DocuSign e TOTVS Fluig também podem oferecer recursos mais avançados para automação de fluxo de trabalho e customização de processos.

De maneira geral, todos são softwares com benefícios estratégicos a serem escolhidos de acordo com a empresa, isso depende sobre qual finalidade fluxo financeiro o negócio compreende, o que será fruto de pesquisa posteriormente nesse trabalho.

2.1.7 FEEDBACKS E ANÁLISES DE DADOS

O feedback, com relação ao processo de recrutamento e seleção, pode ser caracterizado como a resposta a ser fornecida acerca de sua reprovação ou aprovação no processo seletivo e a justificativa para a tomada de decisão. Essa etapa é muito importante, tendo em vista que o candidato dedicou tempo para participar do processo seletivo (RIBEIRO, 2012). Caso não exista a devolutiva, a imagem da empresa pode ser prejudicada.

Em processos tradicionais costuma-se realizar o feedback positivo, ou seja, a aprovação do candidato, por telefone ou de forma presencial com o indivíduo. O feedback negativo, que se refere a reprovação, em geral é realizado por meio de telefone ou e-mail ao candidato (GODOY, 2018).

Por meio da automação é possível utilizar de recursos tecnológicos que permitem realizar feedback online e imediato a cada fase, em especial durante a realização de testes e mapeamento comportamental acerca da compatibilidade ou não com o cargo. Por meio dos resultados é possível manter o currículo no banco de dados e ter clareza dos resultados e características específicas do candidato, o que pode favorecer a participação em processos seletivos posteriores (MITTER et al., 2015).

Considerando que os profissionais costumam ter dificuldade para realizar o feedback aos candidatos, seja por sobrecarga de tarefas, dificuldade em gestão de tempo e déficit de repertório (ALEIXO et al., 2014), a automação tem papel importante para manter a imagem da empresa estabelecida, fornecendo suporte aos candidatos e viabilizando que os processos sejam rápidos e o mais preciso possível.

2.2 SOLUÇÕES EM AUTOMAÇÃO E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Com base nos capítulos anteriores, é notável que muito do que se foi tido no âmbito do recrutamento tem sofrido alterações em todas as suas fases, desde a captação da identificação da necessidade da empresa, captação ao candidato, triagem e seleção. Para esse tópico, serão abordadas algumas das ferramentas mais utilizadas e pesquisadas por recrutadores no momento da elaboração do processo seletivo, bem como suas características e benefícios. Entre elas, os *chatbots*, os softwares para implementação e organização de dados, e plataformas terceirizadas que realizam o processo como um todo. Nesse quesito, é essencial compreender primeiramente as principais diferenças entre essas duas últimas, que caracterizam por:

Plataformas de Recrutamento:

- a. **Ampla funcionalidade:** As plataformas de recrutamento são soluções abrangentes que oferecem um conjunto completo de recursos para gerenciar todo o ciclo de vida do recrutamento, desde a publicação de vagas até a contratação. Elas geralmente incluem recursos como gerenciamento de candidatos, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, colaboração em equipe, análise de dados e relatórios.

- b. Integração com outras ferramentas: Se caracterizam pela capacidade de se integrar com outras ferramentas e sistemas, como sistemas de gerenciamento de talentos (TMS), sistemas de gerenciamento de aprendizagem (LMS) e sistemas de gestão de recursos humanos (HRMS). Isso permite uma maior sincronização de dados e processos entre as diferentes etapas do ciclo de vida do recrutamento.
- c. Acessibilidade e facilidade de uso: São frequentemente baseadas em nuvem, o que significa que podem ser acessadas de qualquer lugar com conexão à Internet. Elas também são projetadas para serem intuitivas e fáceis de usar, tanto para os recrutadores quanto para os candidatos.

Softwares de Recrutamento:

- a. Foco específico: Os softwares de recrutamento são soluções mais específicas, com funcionalidades direcionadas para áreas específicas do processo de recrutamento, como triagem de currículos, entrevistas ou análise de dados. Eles podem ser usados individualmente ou combinados com outras ferramentas para criar um conjunto completo de recursos.
- b. Personalização e flexibilidade: Acabam por oferecer maior flexibilidade em termos de personalização e adaptação aos processos específicos de recrutamento de uma empresa. Eles permitem que as empresas personalizem fluxos de trabalho, critérios de triagem e configurações de acordo com suas necessidades específicas.
- c. Integração seletiva: Esses programas também podem se integrar a outras ferramentas e sistemas, mas essa integração pode ser mais seletiva e depende da compatibilidade com as demais soluções em uso pela empresa.

Nesse cenário, muitas empresas se autodenominam tecnológicas, destacando a importância da inovação em suas operações. No entanto, observa-se uma tendência paradoxal em algumas organizações, que, apesar de se considerarem inseridas no contexto tecnológico, optam por utilizar ferramentas próprias, mesmo que isso resulte em processos mais lentos. O emprego de ferramentas próprias, desenvolvidas internamente pelas empresas, é uma prática que remonta a uma abordagem personalizada e adaptada às necessidades específicas de cada organização. Entretanto, essa escolha pode acarretar em desafios relacionados à eficiência e à agilidade dos processos, especialmente quando comparada à utilização de soluções de mercado consolidadas. É interessante analisar esse fenômeno à luz do conceito de transformação digital,

que propõe a integração de tecnologias inovadoras nos processos organizacionais para impulsionar a eficiência e a competitividade (MCKINSEY, 2018). Em contraponto, a opção por ferramentas próprias pode refletir em uma resistência à adoção de soluções prontas, indicando uma necessidade de controle total sobre as operações internas.

A busca por autonomia e personalização pode ser vista como um ponto positivo, alinhado ao conceito de "business process reengineering" (HAMMER; CHAMPY, 1993), que preconiza a reestruturação dos processos empresariais para otimização. No entanto, é crucial considerar os impactos dessa escolha na era da velocidade da informação, onde a agilidade e a resposta rápida às demandas do mercado são fatores determinantes para o sucesso organizacional. A literatura destaca a importância de encontrar um equilíbrio entre a personalização e a adoção de soluções de mercado para garantir a eficácia nos processos organizacionais (TIDD et al., 2005). A resistência à externalização de determinadas funções tecnológicas pode resultar em perda de competitividade e oportunidades. Portanto, é válido questionar em que medida a opção por ferramentas próprias impacta positivamente ou negativamente nos resultados organizacionais. A reflexão sobre essa escolha deve levar em consideração não apenas a perspectiva de controle e personalização, mas também a necessidade de adaptação rápida às mudanças do ambiente de negócios. No âmbito do recrutamento, essa decisão pode influenciar diretamente na eficiência dos processos seletivos e na capacidade de atrair talentos em um mercado altamente dinâmico. Assim, as empresas que buscam aliar a autenticidade de suas práticas tecnológicas ao dinamismo do mercado podem considerar a integração de soluções modernas em seus processos, potencializando os benefícios da tecnologia sem sacrificar a agilidade operacional.

Tido isso, as plataformas de recrutamento surgem como uma solução completa e abrangente para gerenciar todas as etapas do processo de recrutamento, enquanto os softwares de recrutamento podem ser mais especializados e permitem uma maior flexibilidade e personalização. A escolha entre uma plataforma ou um software depende das necessidades e preferências da empresa em relação às funcionalidades desejadas, integrações e escopo do processo de recrutamento. Essas principais características, bem como quais as plataformas e softwares mais almejados no mercado atualmente, serão descritos nos próximos subtópicos.

2.2.1 CHAT BOT E O RISCO DO VALE DA ESTRANHEZA

Como a muito tempo vem sendo adaptado formas de substituir a interação humana em atendimentos para funções rotineiras, uma ferramenta ganhou destaque no mundo da programação durante a última década, o que se define como “*Chatbot*”. Esse conceito tem se tornado cada vez mais popular nos últimos anos, desempenhando um papel importante na interação entre pessoas e máquinas. Esses programas de computador são capazes de simular conversas humanas por meio de linguagem natural, proporcionando uma experiência interativa e personalizada. Para compreender o que é e como funciona um *chatbot*, é importante mentalizar que esses assistentes virtuais inteligentes são resultado de anos de avanços em diversas áreas científicas, incluindo AIs, processamento de linguagem natural, bancos de dados e redes de comunicação de dados.

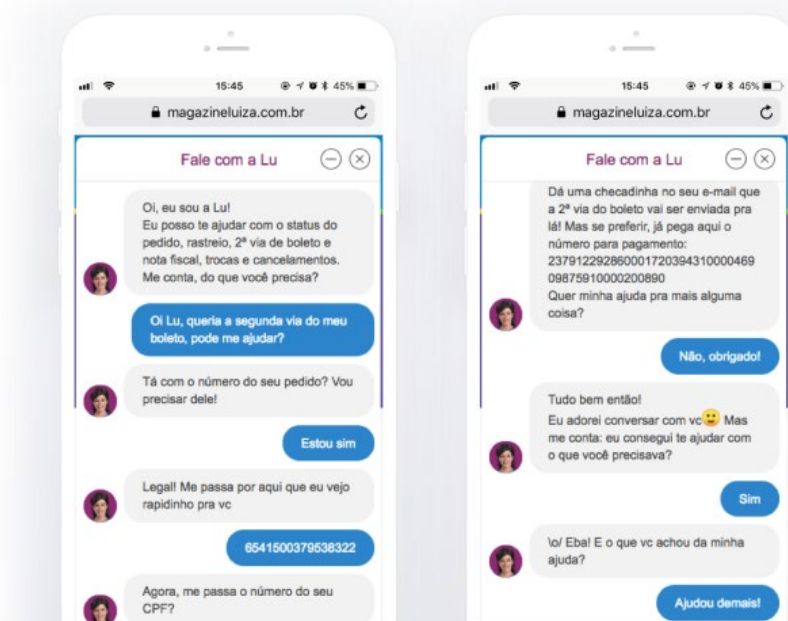
Os primeiros *chatbots* surgiram na década de 1960, com o desenvolvimento do programa chamado ELIZA, criado por Joseph Weizenbaum no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). ELIZA foi projetado para simular uma conversa com um psicoterapeuta e foi capaz de responder a perguntas simples e fornecer respostas baseadas em padrões pré-definidos. Embora ELIZA fosse limitado em termos de capacidade de compreensão, ele abriu caminho para o desenvolvimento de *chatbots* mais sofisticados (WEIZENBAUM, 1966). Nos anos seguintes, várias outras abordagens e tecnologias foram utilizadas para aprimorar os *chatbots*. Um exemplo notável é o *chatbot* ALICE, desenvolvido por Richard Wallace em 1995, que introduziu a ideia de processamento de linguagem natural baseado em padrões de palavras-chave (WALLACE, 2002). A partir daí, surgiram *chatbots* mais avançados, como Siri, Cortana e Google Assistant, que utilizam inteligência artificial e aprendizado de máquina para melhorar sua capacidade de compreensão e interação.

Atualmente, com a crescente no uso dessa ferramenta adotada por diversos sites e empresas, seu grau de assertividade tem se tornado cada vez maior, visto que sua manutenção é baixa e o fluxo de informações é relativamente alto (CRUZ; ALENCAR; SCHMITZ, 2018). À medida que esses dados são transferidos entre eles, e graças aos avanços nessas áreas, surgem os assistentes virtuais inteligentes, tendência a níveis internacionais.

Um exemplo atual (2023) é a “influencer” Lu do Magalu, que se trata de uma personagem digital criado pela Magazine Luiza e que é amplamente divulgado pela empresa em suas redes sociais, criando uma empatia passiva ao seu produto. Ao entrar no site da

vendedora, uma conversa é aberta com a influenciadora no momento de compra, o que faz transparecer a ideia de que se está tendo um atendimento real, mas que na verdade é um *chatbot* convencional.

FIGURA 13 - CHATBOT HUMANIZADO É UMA APOSTA DAS GRANDES EMPRESAS



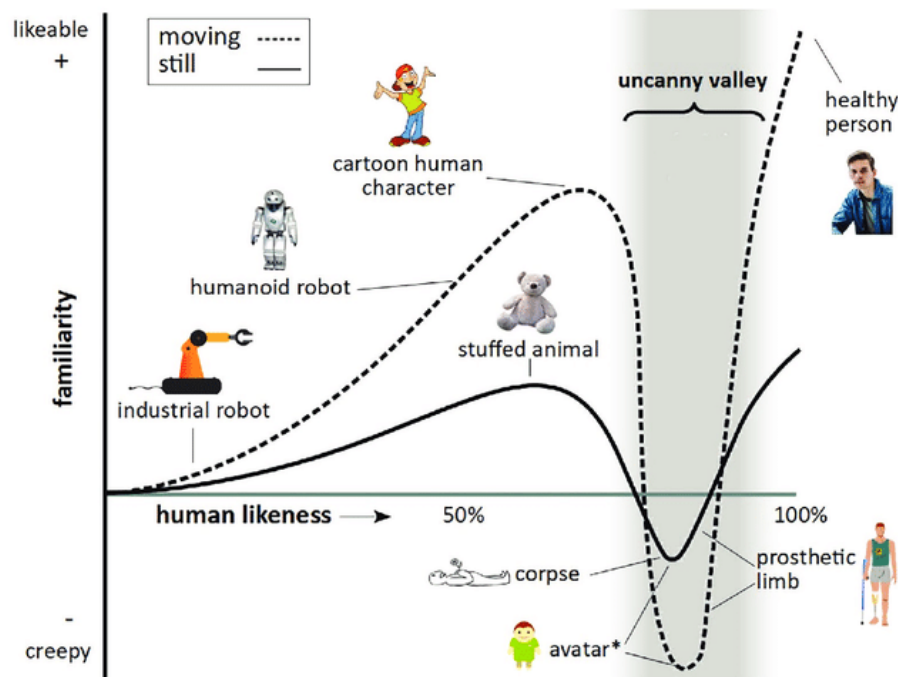
Fonte: Simple by nama (2018).

O desenvolvimento de *chatbots* também enfatiza o estudo da linguagem e da comunicação, visto que a linguagem é dinâmica e evolui a cada momento, é importante atualizar as técnicas de acordo com o vocabulário vigente (CRUZ; ALENCAR; SCHIMTZ, 2018). Existem dois tipos principais de *chatbots*: baseados em regras e baseados em inteligência artificial. Os primeiros, baseados em regras, seguem um conjunto pré-definido de instruções e respostas, enquanto os *chatbots* baseados em inteligência artificial utilizam algoritmos de aprendizado de máquina para melhorar sua capacidade de entender e responder às mensagens. Os *chatbots* baseados em regras são mais adequados para interações simples e específicas, como fornecer informações de contato ou responder a perguntas frequentes. Já os *chatbots* baseados em inteligência artificial são capazes de aprender com interações anteriores, adaptar-se a novas situações e fornecer respostas mais sofisticadas (REN, 2017).

Um risco ao se adotar esse tipo de tecnologia a substituir a interação humana por um *bot* é sobre ele cair no "Vale da Estranheza". Esse termo refere-se a uma situação em que as interações entre seres humanos e sistemas de inteligência artificial (IA) atingem um nível em

que se tornam estranhas ou desconfortáveis. O fenômeno foi descoberto e descrito no ano de 1970, pelo professor de robótica Masahiro Mori, que descrevia como um objeto, em sua tentativa de se aproximar demais ao comportamento social e físico realístico, tenderia por cair a uma aversão por parte do público nessa etapa de proximidade.

FIGURA 14 - O VALE DA ESTRANHEZA



Fonte: Steckenfinger e Ghazanfar (2009).

Quando aplicado a processos seletivos de empresas que utilizam ferramentas de AI para abordar seus candidatos, o Vale da Estranheza pode ter alguns efeitos notavelmente negativos. A iniciar pela falta de empatia, da qual apesar das ferramentas de AI serem eficientes em avaliar habilidades técnicas e experiências dos candidatos, podem acabar falhando em fornecer uma abordagem empática pela falta de compreensão emocional e empatia humana, o que pode levar os candidatos a se sentirem desvalorizados ou ignorados. Outro fator é o risco de uma comunicação falha, visto que muitas das ferramentas de AI ainda não são capazes de compreender completamente a complexidade da comunicação humana, incluindo nuances culturais, linguagem corporal e contextos específicos, levando a mal-entendidos ou interpretações incorretas, prejudicando a experiência do candidato.

Também nessa perspectiva, outro fator a ser notado a um usuário é a falta de transparência por parte das IAs, pois por muitas vezes esses algoritmos funcionam como "caixas-pretas", o que significa que os candidatos podem não entender completamente o

processo de seleção e os critérios pelos quais são avaliados. Isso pode resultar em uma falta de confiança nos resultados e na percepção de um processo seletivo injusto. Contudo, esse fator tende a ser minimizado conforme o avanço da tecnologia, a ser estudado em seguida em um estudo de caso.

Ao adicional, caso o *chatbot* não esteja propriamente configurado para a coleta e uso de dados por profissionais das áreas de recursos humanos e tecnologia, as interações irão se apresentar na ausência de um feedback personalizado, nas quais as essas ferramentas fornecerão respostas padronizadas e genéricas aos candidatos, sem oferecer uma leitura personalizada e construtiva. Isso pode impedir que os candidatos compreendam plenamente suas áreas de melhoria e desenvolvimento.

Tendo como base o descrito acima, um exemplo a ser usado como base é o estudo de caso “*HELP! IS MY CHATBOT FALLING INTO THE UNCANNY VALLEY? AN EMPIRICAL STUDY OF USER EXPERIENCE IN HUMAN-CHATBOT INTERACTION*”, realizado pela instituição norueguesa Human Technology em fevereiro de 2019.

O estudo envolveu a busca de participantes através de estratégias como afixação de cartazes em um campus universitário, utilização de listas de e-mails e postagens em redes sociais. O texto de recrutamento fornecia informações concisas sobre a coleta de dados e o seu processo, além de listar os requisitos necessários para participar. Os participantes selecionados precisavam ter 18 anos ou mais, ser usuários experientes da Internet e sentir-se à vontade para participar de uma conversa escrita (chat) em inglês. A amostra final contou com 28 participantes, embora seja considerada relativamente pequena, foi considerada adequada para um estudo inicial desse tipo, especialmente por incluir análises qualitativas das respostas escritas espontaneamente pelos participantes sobre suas experiências. É importante ressaltar que nenhum dos participantes tinha o inglês como língua materna. Esses detalhes estão apresentados em maior profundidade abaixo.

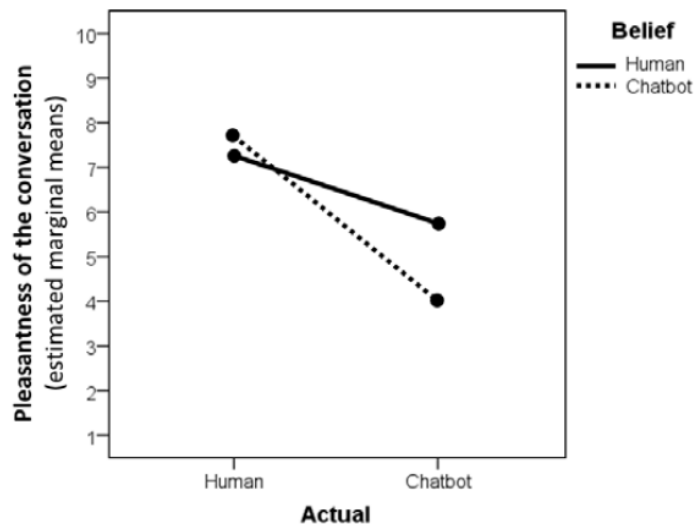
FIGURA 6 - DADOS DEMOGRÁFICOS SOBRE O ESTUDO DA HUMAN TECHNOLOGY

Gender		Age		Education		Experience with chatbots	
Male	14	18-24	13	High school	13	Prior experience	14
Female	14	25-34	10	Bachelor degree	8	Heard of, not tried	10
		35-44	4	Master degree	6	Not heard of, not tried	3
		45-54	1	Doctoral degree	1	Don't know	1

Fonte: Skujve et al (2019).

Os resultados desta pesquisa exploraram os fatores que afetam a experiência percebida na interação entre humanos e *chatbots* e sua relação com o conceito do "Vale da Estranheza".

FIGURA 7 - PERCEPÇÃO HUMANA SOBRE A INTERAÇÃO COM UM CHATBOT



Fonte: Skujve et al (2019).

Com base no artigo referenciado, foi possível chegar a algumas conclusões estatísticas sobre ele, tais quais:

- **Nível de Personalização e Agradabilidade:** Os resultados mostraram que os *chatbots* que estabeleceram uma conexão mais pessoal com os usuários tendem a ter uma experiência mais positiva. Por outro lado, também foram percebidos como restritos ou impessoais por gerar respostas negativas. Isso se aplica tanto quando os usuários sabem que estão conversando com um humano quanto quando não sabem. A falta de autorrevelação por parte do bot também pode ter um efeito negativo na interação.
- **Habilidades de Conversação e Tempo de Resposta:** Os participantes relataram que o *chatbot* às vezes não conseguia acompanhar a conversa de forma adequada, fornecendo respostas irrelevantes ou estranhas. A falta de habilidades de conversação adequadas é um desafio para os robôs, e espera-se que eles forneçam respostas relevantes e precisas em um tempo de resposta rápido. A capacidade de fornecer respostas rápidas e contribuir com perguntas de acompanhamento é importante para uma interação agradável.

- **Transparência:** Surpreendentemente, a falta de transparência em relação à verdadeira natureza do agente conversacional (humano ou artificial) não foi suficiente para criar um efeito notável do Vale da Estranheza. Mesmo quando os participantes estavam incertos sobre a identidade do *chatbot*, eles não experimentaram sentimentos de aversão. Parece que, no estado atual do desenvolvimento de *chatbots* baseados em texto, essa falta não desempenhou um papel significativo no efeito do Vale da Estranheza.

Baseando-se nesses resultados, a pesquisa sugere que os designers de *chatbots* devam se concentrar em melhorar a personalização, as habilidades de conversação e o tempo de resposta dos *bots* para criar interações mais agradáveis. Embora a transparência sobre a natureza do agente conversacional possa não ser tão essencial, é importante que os robôs forneçam respostas adequadas e evitem mal-entendidos. Além disso, a pesquisa também destaca a importância de melhorar o fluxo da conversa e a velocidade de resposta dos *chatbots*, especialmente em contextos de atendimento ao cliente. Essa automação tem o potencial de melhorar a experiência do usuário e economizar tempo ao fornecer respostas rápidas.

2.2.2 TENDÊNCIAS EM SOFTWARES EM PROCESSOS SELETIVOS

Para analisarmos quais são as principais tendências de software, é importante ressaltar que a presente pesquisa se faz voltada ao mercado nacional, ferramentas que são buscadas com maior expressividade por recrutadores. As cotações são fixadas no período de desenvolvimento desse trabalho. São eles:

- 1) **Bizneo HR:** O Bizneo HR é um software de gestão de RH que oferece recursos abrangentes para gerenciar processos relacionados a colaboradores, como admissão, folha de pagamento, benefícios, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, entre outros. Seus principais clientes têm como empresas: The coffee, Localiza, Alelo, Sodexo, LivUp e Toyota. Os preços variam de acordo com a funcionalidade, sendo a versão “*Essential*” de 79 euros/ por recrutador ao mês e a versão “*Professional*”, que depende da cotação em larga escala.

- 2) **Recrutei:** Software de recrutamento que ajuda as empresas a simplificarem e agilizar o processo de seleção de candidatos. Ele oferece recursos como triagem de currículos, gerenciamento de candidatos, agendamento de entrevistas, colaboração em equipe e integração com outras ferramentas, além de um *chatbot* integrado ao Whatsapp. A empresa foi premiada em 1º Lugar por 2 anos consecutivos no B2B Awards, que é um evento realizado pela B2B Stack, o maior portal de busca e avaliação de softwares da América Latina. Seus principais clientes têm como empresas: Sheron Dalcin, Nutriama, Baseele. Os preços variam de acordo com a funcionalidade, sendo a versão “Professional” de 399 reais ao mês, indicado para empresas a partir de 50 funcionários. Também, a versão “Premium”, com valores superiores a 599 reais ao mês.
- 3) **Compleo ATS:** O Compleo ATS (*Applicant Tracking System*) é um software de rastreamento de candidatos que auxilia na triagem, gerenciamento e acompanhamento dos candidatos ao longo do processo seletivo. Ele oferece recursos como publicação de vagas, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, análise de dados e colaboração em equipe. Seus principais clientes têm como empresas: Grupo SEM, Grupo Imec, Damyller, Holden e Actionline. Seus valores são baseados totalmente no escopo e tamanho da empresa, dependentes a uma consulta personalizada.
- 4) **TAQE:** O TAQE é um software de recrutamento baseado em habilidades que usa inteligência artificial para avaliar e combinar candidatos com oportunidades de emprego. Ele oferece recursos como testes de habilidades, jogos interativos, avaliação de candidatos e correspondência automatizada de perfil. Entre os softwares listados, demonstra ter o algoritmo mais bem implementado na combinação de dados, mas acaba por estar limitado a estas funções. Seus principais clientes têm como empresas: Santander, Governo de São Paulo, Dinamo, Artemisia e Senac. Seus valores, assim como a Compleo ATS, também são dependentes a uma consulta personalizada.
- 5) **PandaPé:** O PandaPé é um software de recrutamento e seleção que ajuda as empresas a otimizarem seus processos de contratação. Ele oferece recursos como criação de vagas, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, colaboração em equipe e análise de dados. Seus principais clientes têm como empresas: Fast Shop, Amil, Cobasi, Cinépolis, Carrefour Brasil, Starbucks Brasil, Caloi, Wurth, Vigor, Unimed, Grupo Souza Lima, Mash e Pague Menos. É uma das ferramentas mais bem avaliadas e utilizadas no mercado, e que apesar de também ser conhecida por preços relativamente elevados e

personalizados de acordo com a empresa, disponibiliza 4 propostas, a PandaPé: Fit, Lite, Full e Prime.

Para uma visualização entre as principais características de cada ferramenta, teremos o seguinte quadro comparativo:

TABELA 2 - SOFTWARES DE RECRUTAMENTO

Software	Triagem de Currículos	Gerenciamento de Candidatos	Agendamento de Entrevistas	Colaboração In Time em Equipe	Análise de Dados
Bizneo HR	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Recrutei	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Compleo ATS	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
TAQE	Não	Sim	Não	Não	Não
PandaPé	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

2.2.3 TENDÊNCIAS EM PLATAFORMAS

De maneira similar a pesquisa de softwares, as plataformas são de uso público e de divulgação direta da Web. Geralmente apresentam custos relativamente menores se comparados aos softwares, mas também tendem a ficar cada vez mais caros de acordo com o público e divulgação de vagas, proporcionais ao seu uso. Entre as mais procuradas, estão elas:

- 1) GUPY: A GUPY é uma plataforma de recrutamento e seleção que oferece recursos para atrair, selecionar e contratar talentos, sendo extremamente presente no mercado nacional. Ela inclui funcionalidades como publicação de vagas, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, testes de habilidades, colaboração em equipe e análise de dados. Seus principais clientes têm como empresas: Vivo, Bluefit, Azul, Ambev, CocaCola, Santander e GPA. Seus preços variam e são postos de acordo com a empresa.
- 2) SOLIDES: É uma plataforma de gestão de pessoas que visa ajudar as empresas a melhorarem o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Ela oferece recursos como

análise comportamental, avaliação de desempenho, desenvolvimento de competências, gestão de metas e indicadores. Seus principais clientes têm como empresas: Microcity, Grupo Carlessi e Falcom Tecnologia. Seus preços tendem a apostar no custo-benefício, o que faz com que seu plano “Recrutamento” seja utilizado de maneira gratuita em um período de 30 dias.

- 3) Kenoby: Recentemente, a plataforma foi adquirida pela sua concorrente GUPY, que promete não interferir em suas funções, em uma disputa amigável de um possível monopólio. A Kenoby também se trata de uma solução completa em recrutamento e seleção, que auxilia as empresas a simplificarem e otimizar o processo de contratação. Ela oferece recursos como triagem de currículos, gerenciamento de candidatos, agendamento de entrevistas, colaboração em equipe e análise de dados. A plataforma não tem anúncios prévios sobre seus clientes e nem seus planos, dependente ao contato de um especialista.
- 4) Mindsight: A Mindsight é uma plataforma de recrutamento que utiliza inteligência artificial para ajudar as empresas a identificarem e contratarem os melhores candidatos. Ela oferece recursos como análise de perfil comportamental, correspondência automatizada de candidatos, triagem de currículos e testes de habilidades.
- 5) Connekt: Connekt é uma plataforma de recrutamento e *employer branding* que permite às empresas atraírem, engajar e contratar talentos. Ela oferece funcionalidades como criação de vagas, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, avaliação de candidatos e análise de dados. Seus principais clientes têm como empresas: Riachuelo, Avon, Senai, Sesi, Kumon e Natura. Seus preços também são realizados por cotação.
- 6) Revelo: Conecta talentos a oportunidades de trabalho. Ela oferece recursos como triagem de currículos, perfil de candidato, testes técnicos, entrevistas online e acompanhamento do processo seletivo. Ela também, entre as listadas aqui, dispõe de uma maior liberdade ao público programador, sendo a personalização uma de suas maiores apostas. Seus principais clientes têm como empresas: OLX, CVC, MercadoLivre, Itaú, ABInbev, Movile, e XP Inc. Preços via cotação.
- 7) Indeed: É um dos maiores sites de busca de empregos do mundo. Ele permite que as empresas publiquem vagas de emprego e os candidatos pesquisem e se candidatem a oportunidades. Além disso, oferece recursos de triagem de currículos e análise de dados. Seu foco está voltado na liderança sobre anúncio de vagas, sendo referenciado em sites de busca, como Google e Bing, com uma preferência a seus concorrentes. A plataforma

não anuncia seus principais clientes por normativas de privacidade, mas o seu uso é gratuito no plano base e seu orçamento é feito de acordo com o número de candidatos inscritos em cada processo aplicado na mesma.

- 8) Emprega Brasil: É a plataforma do governo brasileiro que permite que os candidatos busquem vagas de emprego e se candidatem online. Também oferece recursos para as empresas divulgarem suas vagas e acessarem informações sobre o mercado de trabalho nacional. Por se tratar de um órgão governamental, seu uso é gratuito e público, sem divulgação de informações para fins lucrativos.
- 9) Plooral: Com ótimo UX (User Experience), é uma plataforma de recrutamento e gestão de talentos que permite às empresas atraírem, avaliar, selecionar e contratar candidatos de forma eficiente. Ela oferece recursos como criação de vagas, triagem de currículos, agendamento de entrevistas, avaliação de candidatos e geração de relatórios. Seus principais clientes têm como empresas: Unimed, MapleBear, Sesc e Goudart. Valores realizados por cotação.

Novamente, para uma visualização entre as principais características de cada plataforma, teremos o seguinte quadro comparativo:

TABELA 3 - PLATAFORMAS DE RECRUTAMENTO

Plataforma	Triagem de Currículos	Gerenciamento de Candidatos	Agendamento de Entrevistas	Testes de Habilidades	Colaboração In Time em Equipe	Análise de Dados
Gupy	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Solides	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Kenoby	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Mindsight	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim
Connekt	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Revelo	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Indeed	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Emprega Brasil	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Plooral	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

2.3 PANORAMA ATUAL DA LITERATURA

Após se fazer uma verificação na literatura, é possível afirmar que existem muitos componentes e ferramentas que já se encontram muito bem pré-estabelecidas para a elaboração de um processo seletivo adequado a normas técnicas e com boa assertividade, no entanto, esse panorama muda aos termos de uma visão geral sobre a elaboração conjunta de todas essas fases.

A exemplificar, em um cenário pós pandemia muitas empresas e setores de recursos humanos tiveram de se adequar ao funcionamento digital sobre ferramentas que usavam antigamente, além do advento de inteligências artificiais que se encontravam em teste ou até mesmo as de *open-source*, como é o caso do chat-GPT. Contudo, essas foram estratégias aplicadas em sua maioria durante as fases de dinâmicas e no marketing na captação de candidatos, sem necessariamente abordar outras formas de automação no restante das fases. Além disso, essa rápida substituição e adaptação aos meios digitais ocorreram de maneira emergencial, sem um plano estratégico e uma análise de viabilidade econômica sobre outras alternativas no mercado.

O que se pode concluir aqui é que o atual cenário brasileiro, em face ao recrutamento por recursos humanos, não apresenta uma forma comparativa aos concorrentes e integrada de se abordar todas as fases de um processo seletivo. As inteligências artificiais têm tomado frente nesse aspecto, e nesse espectro, é necessário saber quais delas serão tendências e qual a viabilidade da aplicação de cada uma delas. É nesse contexto ao qual o próximo capítulo abordará, a integração de todas as fases de recrutamento aliadas as novas ferramentas de automação.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo irá abordar a metodologia e a lógica usada para a presente pesquisa, detalhando as características do método e quais as finalidades de cada ação, sendo separado em planejamento, revisão analítica da literatura e questionário.

3.1 PLANEJAMENTO

O desenvolvimento do presente estudo fundamenta-se em uma metodologia cuidadosamente estruturada para mapear todas as fases do processo seletivo em empresas que almejam mudanças em seus atuais recrutamentos.

O primeiro passo envolve a criação de um formulário estruturado, fundamentado em informações provenientes de referências literárias exploradas nos capítulos anteriores desta pesquisa. Este instrumento será projetado para capturar de maneira abrangente todas as nuances do processo seletivo.

A amostra de empresas selecionadas para participar desta pesquisa abrangerá 40 organizações distintas em Curitiba, PR, englobando diversos setores de atuação, como Serviços, Energia, Automobilístico e Alimentício e etc. Irá também buscar negócios de diferentes portes, desde pequenas até grandes empresas. Essa seleção será criteriosa, visando representar fielmente a diversidade do cenário empresarial local.

A coleta de dados será realizada durante os meses de outubro e novembro de 2023. Os formulários serão distribuídos aos participantes designados, preferencialmente ligados ao setor de Recursos Humanos nas empresas selecionadas. Os questionários preenchidos fornecerão informações detalhadas, abrangendo desde a divulgação de vagas até a seleção final dos candidatos.

A pesquisa será delimitada ao território de Curitiba, PR, proporcionando uma análise específica e contextualizada das práticas de recrutamento na região. Essa abordagem permitirá insights valiosos sobre o mercado de trabalho local.

Os dados coletados então serão submetidos a uma análise qualitativa e quantitativa. Ferramentas estatísticas serão aplicadas para identificar padrões e tendências, resultando em uma compreensão aprofundada das práticas de recrutamento nas empresas estudadas.

Posteriormente, os resultados serão apresentados de forma a destacar boas práticas e tendências identificadas nos processos de recrutamento das empresas, fornecendo um guia prático com as tendências mercadológicas e tecnológicas. Essas informações não apenas contribuirão para a compreensão local, mas também oferecerão insights valiosos para melhorias e inovações no âmbito mais amplo do recrutamento e seleção de pessoal.

3.2 REVISÃO ANALÍTICA DA LITERATURA

Após a análise da revisão de literatura, pode-se concluir que existem vários tipos de abordagem quanto ao tema da elaboração de processos seletivos, contudo, não existe um método comparativo que integre todas essas ferramentas de modo a criar um recrutamento que faça sentido perante o porte da empresa e seu respectivo orçamento. Esses fatos acabam por resultar em, muitas vezes, uma competitividade injusta e uma falta de know-how por parte de negócios e microempreendedores que almejam garantir ao seu investimento candidatos que estejam de acordo com a vaga.

Para isso, é possível garantir que a literatura atual consegue compreender o funcionamento e a otimização no que se parte de recrutamento, mas como ferramentas distintas e pontuais, de maneira a serem integradas por sistemas a serem estudados e analisados no desenvolvimento do TCC II.

Para o roteiro de pesquisas as quais foram escolhidas consistiu numa busca feita em títulos, palavras-chave e resumos de publicações realizadas nos últimos cinco anos nas bases de dados Scopus, ResearchGate, Google Scholar e Web of Science.

TABELA 4 - REVISÃO DE LITERATURA

Palavras-Chave	Base de Dados	Categorias
Recrutamento	Google Scholar	Recursos Humanos; Automação; Recrutamento; Processo Seletivo; Dinâmicas; Entrevistas; Currículos; Divulgação; Abordagem; Candidatos; Assertividade; Marketing; Digital.
Recruiting	Google Scholar	Human Resources; Global; Trainees; Interviews; Recruiting; Marketing; Management.
Recruiting	Web of Science	Efficiency; Social Media; Share; Trainees; Interviews; Recruiting; Marketing; Influencers.
Recruiting + AI	Google Scholar	Chat GPT; Chatbots; Chat; Generator; Bots; Decision Science; Engineering.
Recruiting + AI	Web of Science	Efficiency; LinkedIn; Websites; Generator; Bots; Decision Science; Engineering.
ChatBot	Scielo	Chat GPT; Uncanny Valley; Efficiency; Trainees; Data Science; Engineering.
ChatBot + Recruiting	Scielo	Interviews; Efficiency; Trainees; Data Science; Engineering.
Recruiting Automation	+ ResearchGate	Human Resources; Global; Trainees; Interviews; Recruiting; Marketing; Management; Interviews; Efficiency; Data Science; Engineering.

Fonte: Do autor.

Ao que se refere a quantidade de artigos e teses em resultado para cada base, foi registrado que aos principais serem usados como base, teremos:

TABELA 5 - DISPONIBILIDADE DE ARTIGOS NA WEB

Base	Categorias	Resultados	Artigos Utilizados de Base
Google Scholar	Todas	17.894	4
ResearchGate	Recruiting	2.935	1
Web of Science	Recruiting + AI	1.650	3
Scopus	Recruiting + AI	389	4

Fonte: Do autor.

TABELA 6 - PRINCIPAIS ARTIGOS DE REFERÊNCIA

Autores	Título	Publicação
ARAÚJO, G. H. D.	A influência das redes sociais nos processos de recrutamento das empresas.	EAD e Software Livre.
BERTONI, B. C. R.	Manual de recrutamento e seleção de pessoas: Um sistema racional de gerência e operação da área de recrutamento e seleção de pessoas.	São Paulo: STS.
CHAVES, C. M. I	Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas situadas em Sergipe.	UFS: Repositório Institucional.
CRUZ, Leôncio Teixeira	Assistentes Virtuais Inteligentes e Chatbots: Um guia prático e teórico sobre como criar experiências e recordações encantadoras para os clientes da sua empresa.	BRASPORT Livros e Multimídia Ltda.
FRANÇA, A. C. L.	Prática de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.	São Paulo: Atlas.
GUSSO, H. L.	Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual Prático para Aumentar a Eficácia na Contratação de Profissionais.	N1 Tecnologia Comportamental.
LENGNICK, M. L. et al.	Strategic human resource management: The Evolution of the field.	Human Resource Management Review

LUGLI, Verônica Adelaide;	O uso do chatbot para a excelência em atendimento.	Revista Interface Tecnológica
OLIVEIRA, A. R. de.	Início de Carreira Organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras.	Universidade de São Paulo, Departamento de Administração e Contabilidade
REN, Lianghao et al.	A Survey on Chatbot Design Techniques in Speech Conversation Systems.	International Journal of Advanced Computer Science and Applications
SKJUVE, Marita et al.	Help! Is my chatbot falling into the uncanny valley? Na empirical study of user experience in human–chatbot interaction.	Human Technology
SPAR, Benjamin.	Inteligência artificial no recrutamento, a sua arma secreta.	LinkedIn Recruiting Department

Fonte: Do autor.

3.3 QUESTIONÁRIOS

Por meio da literatura já apresentada anteriormente, é possível utilizar dessas informações para uma padronização sobre os métodos mais efetivos do mercado. Com isso, o conhecimento sobre as ferramentas mais utilizadas no espectro de recrutamento e seleção pode facilitar o mapeamento do processo como um todo, o que nos traz ao presente capítulo, que é a aplicação de um formulário de pesquisa para coleta de dados.

Os subtópicos serão divididos: Elaboração e Testes; Aplicação e Testes, visando detalhar a metodologia usada para o estudo e coleta das respostas.

3.3.1 ELABORAÇÃO E TESTES

Para o desenvolvimento de uma ferramenta efetiva para a coleta de dados, foram pesquisados diversos modos nesse ramo, sendo escolhido o Google Forms para o desenvolvimento. Essa escolha se dá por alguns motivos: A iniciar pela interface intuitiva, que permite criar formulários de maneira detalhada e ilustrativa, facilitando ao usuário, principalmente aos profissionais do ramo de recrutamento, que utilizam de formulários semelhantes em seu cotidiano. Outra vantagem notável é a integração perfeita com outras ferramentas do Google, como o Google Drive e o Google Sheets, facilitando a organização e o acompanhamento das respostas dos participantes, bem como a análise de dados, com qual a sincronização automática de respostas com planilhas no Google Sheets economiza tempo e minimiza erros. Por fim, a confiabilidade de uma das maiores empresas do mundo, como provedor de serviços na nuvem, também foi um fator decisivo, pois são hospedados nos servidores seguros do Google, garantindo a disponibilidade e segurança dos dados coletados, visto que a aplicação e compartilhamento é via link, o que será detalhado em seguida.

Visto agora sobre a escolha da ferramenta, seguiremos detalhadamente sobre a criação do formulário em si.

FIGURA 15 - FORMULÁRIO APLICADO



Mapeamento de Processos Seletivos

Sua implementação se deu em separação de 8 páginas (Secções) de pesquisa, sendo abordada em diferentes tópicos na coleta dados em recrutamento, a serem analisados em diferentes áreas, como analisadas nos capítulos anteriores, disponibilizado ao usuário na sequência:

1) Identificação da empresa:

De início, essa secção foi elaborada para coleta de informações básicas da empresa, evitando repetições de respostas e compreendendo o ramo de cada colaborador, visto que o formulário é anônimo, e deixa claro que tudo o que for coletado será confidencial e de uso geral, sem explicitar dados que possam comprometer a integridade da empresa. As perguntas seguem o fluxo:

a) Qual o nome da empresa:

- Resposta aberta

b) Qual o setor da empresa:

Para esse caso, utilizaremos como referência artigos e pesquisas recentes (O Globo, Revista Exame) sobre os principais setores de atuação do Brasil, possibilitando ao usuário escolher entre setores de:

- Alimentação e bebidas
- Automobilístico
- Construção Civil
- Educacional
- Eletrodomésticos
- Energia
- Entretenimento
- Informática e TI
- Saneamento
- Saúde e Terapia
- Serviços Pessoais
- Vendas e Marketing
- Vestuário e Calçados
- Opção de “Outra”, fornecida pelo usuário

c) Qual o porte da empresa:

Nessa pergunta, é detalhado ao usuário sobre como a empresa deve ser classificada de acordo com a especificação do SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. É deixado claro que a entidade categoriza as empresas por tamanho com base em critérios estabelecidos pela legislação brasileira, definindo características e necessidades no enquadramento de cada setor, facilitando o desenvolvimento de políticas e programas de apoio específicos. São categorizadas e dadas como opções em portes de:

- Microempresa (ME): De papel fundamental na economia como a base de preços, são caracterizadas por terem um número limitado de até 9 funcionários no comércio e até 19 em indústria.
- Empresa de Pequeno Porte (EPP): Com um faturamento mais elevado, elas também têm um número restrito de funcionários, classificados entre 10 e 49 colaboradores no comércio e entre 20 e 49 na indústria.
- Empresa de Médio Porte (EMP): Definida como uma subcategoria pelo SEBRAE (Entre pequena e grande), são empresas que abordam o mercado nacional e estudam o crescimento para mercados ainda maiores. Ela se encontra em uma escala de 50 a 99 funcionários em comércio e de 100 a 499 em indústria.
- Grandes Empresas: São empresas dominantes na região ou setores em que atuam, com abordagem nacional expansiva e possivelmente internacional, expressando grande atividade na bolsa de valores, com um alto faturamento anual. Com um número significativo de funcionários, supera a 100 funcionários em comércios e serviços e 500 funcionários na indústria.

2) Abordagem da empresa em recrutamentos:

Nessa seção, é possível identificar quais são os interesses e as abordagens que a empresa aplica em seus recursos humanos, dando enfoque no processo de recrutamento e seleção. As perguntas seguem o fluxo:

- a) Qual a classificação da empresa quanto a exploração de novas abordagens em recursos humanos:

Essa pergunta foi pensada e desenvolvida para questionar ao usuário qual o nível de exploração em que a empresa tem em relação a novos horizontes e tecnologias, visto que muitos

negócios tendem a reter grande parte de seus processos em uma abordagem autoral, evitando compartilhamento de dados e centralizando o funcionamento de algumas partes para uma maior segurança. É então, separada e dada como opções em diferentes classificações:

- Empresa restrita: Quando um negócio opta por métodos próprios em sua grande totalidade, utilizando de tecnologias e abordagens autorais de alta confiabilidade, um nulo risco, centralizando os dados para si.
- Empresa conservadora: Quando um negócio opta por métodos próprios de maneira parcial, utilizando de tecnologias e abordagens autorais, tendo pouco risco, apta a testar novas ferramentas e plataformas, mas ainda preservando grande parte de sua metodologia.
- Empresa flexível: Quando um negócio opta por vezes em métodos inovadores e experimentais, utilizando de tecnologias e abordagens inovadoras, tendo certo risco, mas ainda guardando dados e processos já conhecidos para si.
- Empresa experimental: Quando um negócio opta em sua maioria em métodos inovadores e experimentais, utilizando de tecnologias e abordagens inovadoras, tendo um grande risco, mas estando totalmente aberta para novos horizontes.

b) Qual a abrangência do processo seletivo:

Pergunta que visa compreender qual tipo de recrutamento está ligado a abrangência em território para captação de candidatos. Nesse caso, é delimitado a empresas do município de Curitiba-PR, tendo como opções de:

- Alcance Municipal ou Metropolitano (Curitiba-PR e cidades satélites / metropolitanas)
- Alcance Estadual (Curitiba-PR e cidades do estado do Paraná)
- Alcance Regional (Curitiba-PR e cidades da Região Sul)
- Alcance Nacional (Qualquer cidade no território brasileiro)
- Alcance Internacional

c) A empresa realiza Processos Seletivos para Estágio ou Trainee? Se sim, qual a frequência média?

Para essa pergunta e as seguintes, foram desenvolvidas a fim de identificar se existe diferenciação na abordagem entre recrutamentos em estágios e vagas ordinárias. São então, as opções de:

- A empresa não admite candidatos em Processos Seletivos para Estágio / Trainee
 - De acordo com a disponibilidade de vaga da Empresa
 - A cada 2 anos
 - 1 vez ao Ano
 - 2 vezes ao Ano
 - 3 vezes ao Ano ou mais
- d) Nessa modalidade (Estágio ou Trainee), quanto tempo o Processo Seletivo da empresa costuma durar? Considere o prazo desde o anúncio de vaga até a contratação do candidato:
- A empresa não admite candidatos em Processos Seletivos para Estágio / Trainee
 - O tempo é muito variável a cada processo seletivo
 - De 1 a 2 semanas
 - De 2 a 4 semanas
 - Entre 1 e 2 meses
 - Entre 2 e 4 meses
 - Mais do que 4 meses
- e) Para vagas de trabalho regulares, existe alguma frequência, em média, com que os recrutamentos ocorrem, além das vagas de acordo com a disponibilidade?
- Somente de acordo com a disponibilidade de vaga da empresa
 - A cada 2 anos
 - Anualmente
 - 2 vezes ao Ano
 - 3 vezes ao Ano ou mais

f) Nessa modalidade (Vaga regular), quanto tempo o Processo Seletivo da empresa costuma durar? Considere o prazo desde o anúncio de vaga até a contratação do candidato:

- O tempo é muito variável a cada processo seletivo
- De 1 e 2 semanas
- De 2 e 4 semanas
- Entre 1 e 2 meses
- Entre 2 e 4 meses
- Mais do que 4 meses

g) A empresa utiliza de alguma ferramenta ou plataforma automatizada, seja ela usada parcialmente ou ao longo de todo o Processo seletivo? Caso use mais de uma, pode realizar múltiplas escolhas, e se não constar a opção utilizada, sinalizar qual na última caixa:

Nessa pergunta, são disponibilizadas opções das principais ferramentas e plataformas estudadas anteriormente em outros capítulos (2.2.2 e 2.2.3), sendo em opções de:

- A empresa utiliza apenas ferramentas e plataformas autorais
- Binzeo HR
- Compleo ATS
- Connekt
- Emprega Brasil
- Gupy
- Kenoby
- Indeed
- Mindsight
- Plooral
- Recrutei
- Revelo
- Solides
- TAQE

- PandaPé
- Outra:

3) Captação e triagem de candidatos:

Inicia nessa secção a abordagem do processo seletivo fase a fase, como estudado e dividido nos capítulos anteriores. Para essa página, buscamos entender como as empresas atraem e avaliam candidatos em seus respectivos recrutamentos, compreendendo as fontes utilizadas. Seguem o fluxo:

a) Quais tipos de plataformas de comunicação a empresa possui e/ ou utiliza?

As 3 próximas perguntas foram feitas no intuito de mapear qual rede social e de pesquisa toma vantagem para os usos de fins profissionais no momento de atingir um candidato em recrutamento. São opções de:

- Site Próprio
- Facebook
- Google
- Instagram
- LinkedIn
- Telegram
- TikTok
- WhatsApp
- Youtube
- Outra:

b) E quais plataformas de comunicação a empresa utiliza especificamente na divulgação de seus processos seletivos?

- Mesmas opções anteriores

- c) Agora, quais das plataformas abaixo a empresa considera a de maior relevância e alcance de seu público-alvo, em relação a divulgação de informações e publicidade? (Escolha única)
- Mesmas opções anteriores
- d) Em relação as redes sociais e plataformas de publicidade utilizadas pela empresa, em uma escala de 1 a 5, qual a sua visão quanto a eficácia no alcance e conversão com seus candidatos?
- Opções em escala numérica, de 1 a 5.
- e) Em relação a plataforma ou ferramenta em que a utilizada nessa fase (Captação e triagem de candidatos), qual a sua avaliação, em uma escala de 1 a 5, quanto a eficácia de sua aplicação em relação ao que é esperado da empresa?
- Opções em escala numérica, de 1 a 5.

4) Triagem de currículos e status de candidatos

Esse tópico é estruturado na avaliação primária dos candidatos, buscando saber quais critérios são usados para a triagem inicial, como os currículos são armazenados e gerenciados, e quais informações específicas são consideradas mais relevantes. Seguem em fluxo de:

- a) Para a coleta e análise de currículos de candidatos, o setor de recurso humanos da empresa opera coletando:

Questionamento elaborado para mensurar o nível de digitalização do negócio.

- Currículos físicos, somente
 - Currículos digitais, somente
 - Ambos, currículos físicos e digitais
- b) Sobre a rede social LinkedIn (voltada para fins profissionais de seus usuários) a empresa leva em consideração a análise e os dados contidos na página de um candidato? Se sim, com que grau e finalidade é levado em conta?

Questionamento feito para avaliar a dependência da empresa para com o LinkedIn, visto que, como estudado anteriormente, é hoje umas principais ferramentas para ter dados com alto grau de confiabilidade sobre o candidato.

- A empresa não costuma a utilizar do LinkedIn para avaliar seus candidatos
- A empresa costuma utilizar alguns dados específicos da página do LinkedIn, apenas
- A empresa costuma utilizar de maneira geral e aprofundada a página do LinkedIn
- O LinkedIn é a fundação do PS, sendo fator desclassificatório não conter uma página

c) Atualmente, quais os principais fatores a serem analisados na hora de avaliar um candidato para a vaga? Você pode escolher até 6 opções. Para essa pergunta, avalie um candidato de maneira geral, não somente para uma vaga em específico.

Esse questionamento visa pontuar os pontos mais relevantes levados em conta no fator de escolha de cada empresa.

- Facilidade em se expressar e se comunicar
- Domínio de metodologias (Scrum, lean e etc)
- Facilidade com números e raciocínio lógico
- Domínio de línguas estrangeiras
- Pós-graduação ou especialização em determinada área
- Perfil experimental e de inovação
- Idade "adequada"
- Habilidade específica (Musical, gastronomia, esportiva etc.)
- Domínio de softwares e/ ou linguagens de programação
- Identificação com a filosofia da empresa
- Perfil de liderança e gerenciamento

d) Em relação a plataforma ou ferramenta em que a utilizada nessa fase (Triagem de currículos e Status de Candidatos), qual a sua avaliação, em uma escala de 1 a 5, quanto a eficácia de sua aplicação em relação ao que é esperado da empresa?

- Opções em escala numérica, de 1 a 5.

5) Pesquisa em dinâmicas de seleção

A seguinte secção foi pensada para saber como cada empresa planeja e conduz dinâmicas de grupo, testes e outras atividades durante o processo seletivo, além dos tipos de avaliações que são usados, como são projetados e administrados, e qual o papel dessas atividades na seleção de candidatos. Seguem o fluxo:

- a) Sobre aos tipos de avaliações em que a empresa utiliza para escolher seus candidatos, são utilizados:
 - Dinâmicas em Grupo
 - Dinâmicas Individuais
 - Entrevistas
 - Gravações de Vídeos
 - Testes de Fit Cultural
 - Testes de Habilidades Específicas
 - Testes sobre Linguagem Estrangeira
 - Testes sobre Linguagem Técnica
 - Testes de Raciocínio Lógico
 - Outra:
- b) Agora, quais das avaliações a empresa considera a de maior peso para aprovação ou reprovação no momento de avaliar um candidato? (Escolha única)
 - Mesmas opções anteriores
- c) A empresa realiza dinâmicas, entrevistas ou testes diferenciados para candidatos PCDs?

Essa opção visa mapear a porcentagem de empresas que compreendem políticas de inclusão para candidatos especiais, adaptando processos automatizados para candidatos de maneira personalizada conforme as características do usuário. São três opções:

- Sim, realiza
- Já realizou, mas não realiza mais

- Não, todos os candidatos concorrem igualmente
- d) Caso utilize alguma plataforma nessa fase, cite em poucas palavras os principais motivos que levaram a empresa a fazer essa escolha (Não obrigatória):
- Descritiva
- e) Em relação a plataforma ou ferramenta em que a utilizada nessa fase (Dinâmicas de Seleção), qual a sua avaliação, em uma escala de 1 a 5, quanto a eficácia de sua aplicação em relação ao que é esperado da empresa?
- Opções em escala numérica, de 1 a 5.

6) Contratação e documentação

Essa seção é destinada a conhecer como a empresa administra o processo de pós seleção, tais como os procedimentos de formalização de contratos, coleta de documentos necessários e integração dos novos funcionários. Seguem o fluxo:

- a) A empresa utiliza meios eletrônicos para implementação de seus contratos e triagem do candidato a todos seus termos legais? Indique:

Para o presente e próximo questionamento, as perguntas visam mapear as principais ferramentas utilizadas na contratação, como citada no tópico 2.1.6, tais quais fatores as empresas levam em conta em suas escolhas. São opções:

- Não, empresa utiliza somente de meios físicos ou autorais em seus contratos
- Utiliza o Adobe Sign
- Utiliza o Contraktor
- Utiliza o Clicksign
- Utiliza o D4sign
- Utiliza o DocuSign
- Utiliza o TOTVS
- Outra:

- b) Em relação aos meios citados acima, caso tenha selecionado uma das opções, indique qual foi, e ainda é, o principal fator na escolha de uma assinatura eletrônica na visão da empresa?
- A empresa não utiliza essas ferramentas
 - Preço e mensalidades
 - Confiabilidade e segurança
 - Facilidade de uso e experiência de usuário
 - Controle e gestão da informação
 - Branding e nome da marca
- c) Caso utilize alguma plataforma nessa fase, cite em poucas palavras os principais motivos que levaram a empresa a fazer essa escolha (Não obrigatória):
- Descritiva
- d) Em relação a plataforma ou ferramenta em que a utilizada nessa fase (Contratação e Documentação), qual a sua avaliação, em uma escala de 1 a 5, quanto a eficácia de sua aplicação em relação ao que é esperado da empresa? (Avaliar mesmo que a metodologia seja própria da empresa)
- Opções em escala numérica, de 1 a 5.

7) Pesquisa em feedbacks:

Página voltada ao mapeamento sobre os tipos de feedbacks aos candidatos de cada empresa, compreendendo quais práticas são adotadas para comunicar resultados e como o feedback é utilizado para melhorar futuros processos de recrutamento. Seguem o fluxo:

- a) A empresa costuma fornecer feedbacks personalizados aos candidatos sobre o seu rendimento no Processo Seletivo?
- Não, não é um costume
 - Sim, porém é dependente da fase em que o candidato chegou
 - Sim, fornece feedbacks em todas as fases
- b) E sobre coletar feedbacks dos candidatos sobre o Processo Seletivo, a empresa é aberta a esse tipo de operação?

- Sim, a empresa coleta feedbacks dos candidatos
 - Não, a empresa não coleta feedbacks dos candidatos
- c) No caso de coletar ou não feedbacks, marque a seguir até 3 opções a qual a empresa julga, na visão de um candidato, serem fatores fundamentais para ter uma experiência adequada e bem avaliada no Processo seletivo:
- Comunicação clara e direta ao ponto
 - Comunicação de rápida resposta
 - Comunicação humanizada e educada
 - Plataforma arrojada e de fácil uso
 - Testes coesos ao Processo seletivo
 - Fornecimento de Feedbacks personalizados
 - Processo seletivo de rápida duração
- d) Agora, marque somente uma opção a qual a empresa julga ser um ponto de melhoria nos próximos Processos seletivos:
- Mesmas opções anteriores
- e) Caso utilize alguma plataforma nessa fase, cite em poucas palavras os principais motivos que levaram a empresa a fazer essa escolha (Não obrigatória):
- Descritiva
- f) Em relação a plataforma ou ferramenta em que a utilizada nessa fase (Contratação e Documentação), qual a sua avaliação, em uma escala de 1 a 5, quanto a eficácia de sua aplicação em relação ao que é esperado da empresa?
- Opções em escala numérica, de 1 a 5.

8) Pesquisa em interesse de automação e inteligências artificiais:

Por fim, a última secção visa mapear o fator determinante no presente trabalho, compreender o grau de utilização e o interesse das empresas em ferramentas automatizadas e soluções de inteligência artificial no processo de recrutamento. Segue o fluxo:

- a) Em algum momento do Processo Seletivo, é usado algum tipo de *Chatbot*?
- Sim
 - Não
- b) A empresa já recebeu algum tipo de feedback sobre ter um atendimento "robotizado" ou sobre usuário querer falar com "uma pessoa de verdade"?

Esse questionamento visa identificar se alguma das empresas que aplicam atendimento por inteligência artificial já sofreu pelo fenômeno do vale da estranheza, como citado no tópico 2.2.1. São opções:

- A empresa nunca recebeu esse tipo de feedback
 - Já foi relatado, mas rara as vezes
 - Já foi relatado, com certa regularidade
 - São inúmeros os casos relatados
- c) A empresa demonstra estudar maneiras de automatizar alguma fase do seu Processo Seletivo? Se sim, em quais delas?

Essa pergunta visa classificar quais são os pontos críticos durante o recrutamento para automação, bem como suas tendências.

- A empresa não pretende automatizar nenhum de seus processos
 - Captação e Triagem de Candidatos
 - Triagem de currículos e Status de Candidatos
 - Dinâmicas de Seleção
 - Contratação e Documentação
 - Feedbacks
- d) Por fim, a empresa considera, estuda ou almeja, viabilizar algum tipo específico de automação em um de seus processos, dentro do espectro de recrutamento e seleção? Se sim, descreva brevemente:
- Descritivo

Após a conclusão da última resposta, o formulário é finalizado, registrando todas as informações em uma planilha no Google Sheets. O desenvolvimento do formulário priorizou acessibilidade e tempo de resposta, considerando que os profissionais de Recursos Humanos muitas vezes têm agendas ocupadas e limitadas para tarefas além do horário de trabalho.

Com o objetivo de avaliar a eficiência do formulário, realizou-se um teste para medir o tempo de resposta de cada usuário. O questionário foi distribuído por link para quatro empresas distintas, direcionado aos funcionários envolvidos diretamente no processo de recrutamento. Essas empresas representavam os setores de Serviços, Energia, automobilístico e Alimentício, abrangendo uma de pequeno porte, uma de médio porte e duas de grande porte, respectivamente. Os participantes foram solicitados a iniciar o questionário e cronometrar o tempo até a sua conclusão, fornecendo suas medições. As respostas registradas foram de 8, 12, 13 e 13 minutos, resultando em um tempo médio de 11,5 minutos por resposta. Essa média foi arredondada para 12 minutos e destacada na primeira página do formulário, tornando mais fácil para os usuários dimensionarem o tempo necessário ao receberem o link. Nenhum deles deixou quaisquer observações.

3.3.2 APLICAÇÃO E COLETA

O primeiro passo consistiu na identificação das empresas-alvo, uma tarefa facilitada pela consulta aos sites institucionais, onde foi possível obter informações sobre suas operações, valores e, crucialmente, seus departamentos de RH. A busca por contatos disponíveis nos sites tornou-se uma ferramenta valiosa, proporcionando acesso direto às pessoas chave envolvidas no processo de recrutamento.

Para maximizar a abrangência da pesquisa, foram utilizados não apenas os dados públicos disponíveis online, mas também em contatos previamente estabelecidos pelo graduando. A rede de relacionamentos desempenhou um papel crucial, permitindo obter insights mais profundos e acesso a empresas que poderiam não estar tão visíveis publicamente. O contato direto com profissionais de RH proporcionou uma compreensão mais contextualizada das práticas de recrutamento adotadas pelas empresas. Perguntas específicas sobre processos de seleção, preferências em termos de habilidades e experiências desejadas, bem como a

relevância de soft skills, foram abordadas para desvendar as demandas específicas do mercado local. A pesquisa não apenas proporcionou uma visão abrangente do cenário de recrutamento local, mas também estabeleceu uma base sólida para análises comparativas entre diferentes setores e tamanhos de empresas. As respostas obtidas não só alimentarão o presente trabalho acadêmico, mas também contribuirão para a criação de um perfil holístico do ambiente de trabalho em Curitiba, destacando as características distintivas que moldam a dinâmica de contratação em todas as regiões do Brasil.

Em características técnicas, foram analisadas 40 empresas de 23 segmentos diferentes ao total, abordando negócios de todos os portes (Segregação segundo o SEBRAE). O tamanho amostral se demonstrou suficiente para refletir a situação dos processos de recrutamento atuais, bem como as tecnologias usadas e as possíveis tendências de mercado.

Foram usadas ferramentas como WhatsApp, e-mail direto ao setor de RH das empresas e abordagem presencial em certos casos. O formulário era compartilhado via link, contendo um texto com a clara finalidade de pesquisa sobre a Universidade Federal do Paraná, esclarecendo que a pesquisa era de caráter confidencial, e que os dados gerais seriam compartilhados posteriormente pela comunidade acadêmica.

FIGURA 16 - PROSPECÇÃO VIA E-MAIL

Prezado setor de Recursos Humanos da [REDACTED]

Espero que esta mensagem o encontre bem. Me chamo Guilherme e sou estudante de Engenharia de Produção na Universidade Federal do Paraná (UFPR). Estou atualmente conduzindo uma pesquisa como parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e gostaria de convidar a [REDACTED] a participar dela.

A pesquisa tem como objetivo analisar e **avaliar o desenvolvimento e aplicação de processos seletivos e recrutamento nas empresas**, visando melhorar e otimizar essas práticas. Acreditamos que as informações coletadas serão extremamente valiosas e fornecerão insights importantes para aprimorar os processos de recrutamento.

A pesquisa será realizada por meio de um formulário do Google Forms, o qual é totalmente **confidencial**, ao qual a empresa em questão será apenas para fins de controle. Garantimos que nenhuma informação específica da empresa será divulgada, e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Para participar da pesquisa, basta [clique aqui](#) ou no link abaixo:

[REDACTED]

Agradecemos antecipadamente por considerar nossa solicitação. Acreditamos que sua participação será de grande importância e beneficiará não apenas o nosso estudo, mas também a sua empresa, fornecendo insights valiosos sobre o recrutamento e seleção de talentos.

Se tiver alguma dúvida ou precisar de mais informações, por favor, não hesite em entrar em contato comigo pelo e-mail [REDACTED] ou pelo telefone [REDACTED].

Agradecemos muito pelo seu tempo e colaboração. Sua participação é essencial para o sucesso desta pesquisa.

Atenciosamente,



Fonte: Do autor (2023).

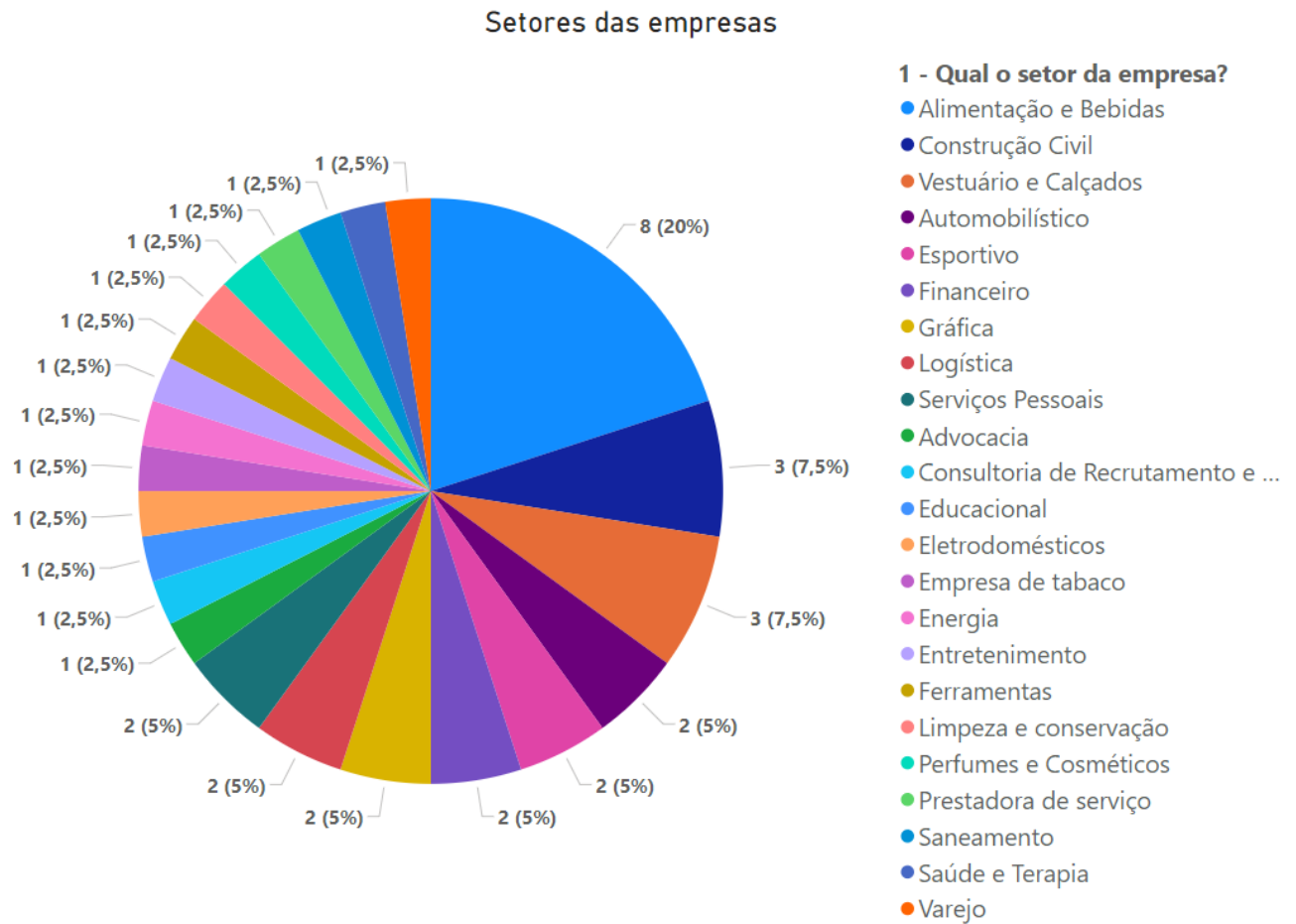
Tendo então alcançado número e tipo de respostas anteriormente planejado, o formulário foi fechado, e dada a análise de dados, que será vista nos capítulos a seguir.

4 RESULTADOS

A finalidade desse capítulo será voltada somente para divulgação dos dados coletados nos formulários, realizando uma separação por fase de recrutamento para facilitar a leitura. Para a representação, foi decidido por migrar os dados do formulário no Google Sheets para o Power BI devido à robustez e flexibilidade que a plataforma oferece. Enquanto os gráficos nativos no Sheets são limitados em termos de personalização e análise avançada, o Power BI proporciona uma gama ampla de ferramentas e recursos. Com o software, é possível utilizar visualizações mais sofisticadas, explorar dados de maneira mais detalhada e gerar insights significativos. Além disso, a capacidade de integração do Power BI com diversas fontes de dados e a facilidade de compartilhamento de relatórios interativos foram determinantes na escolha, proporcionando uma experiência mais abrangente e eficiente na análise dos dados coletados.

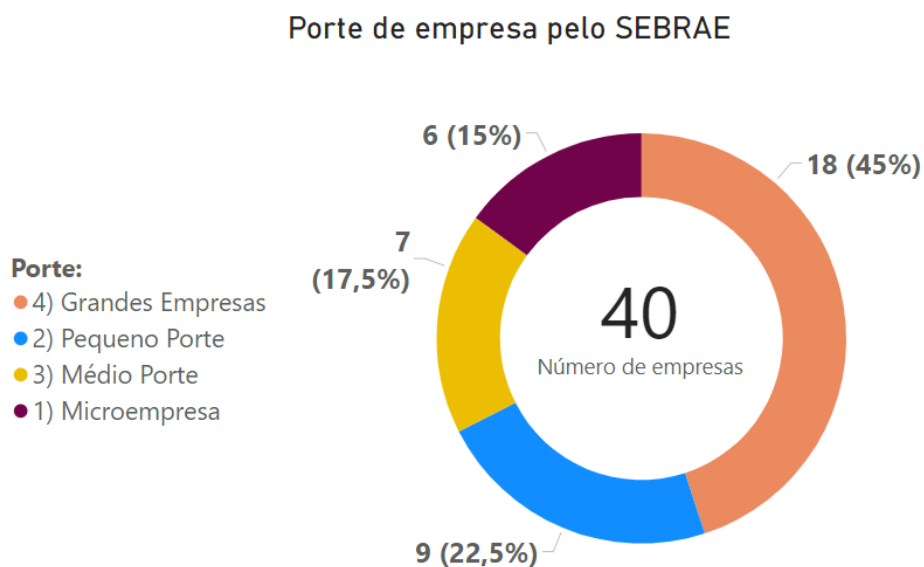
É importante salientar que muitas das visualizações a seguir seguem padrões diferentes de respostas, sendo de escolha única ou múltiplas, sendo comentadas em devida descrição.

FIGURA 17 - SETORES DAS EMPRESAS



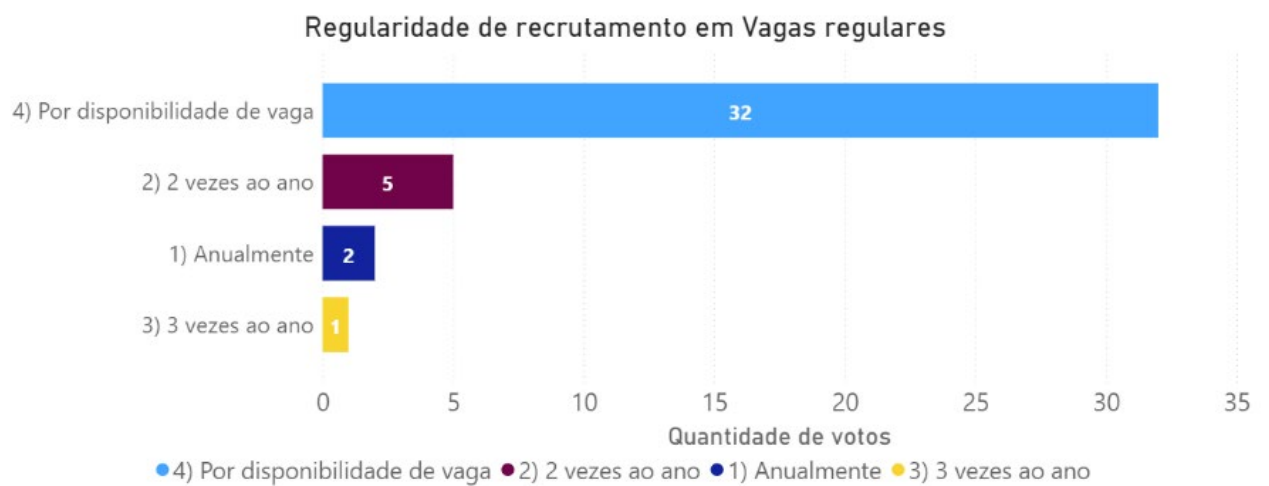
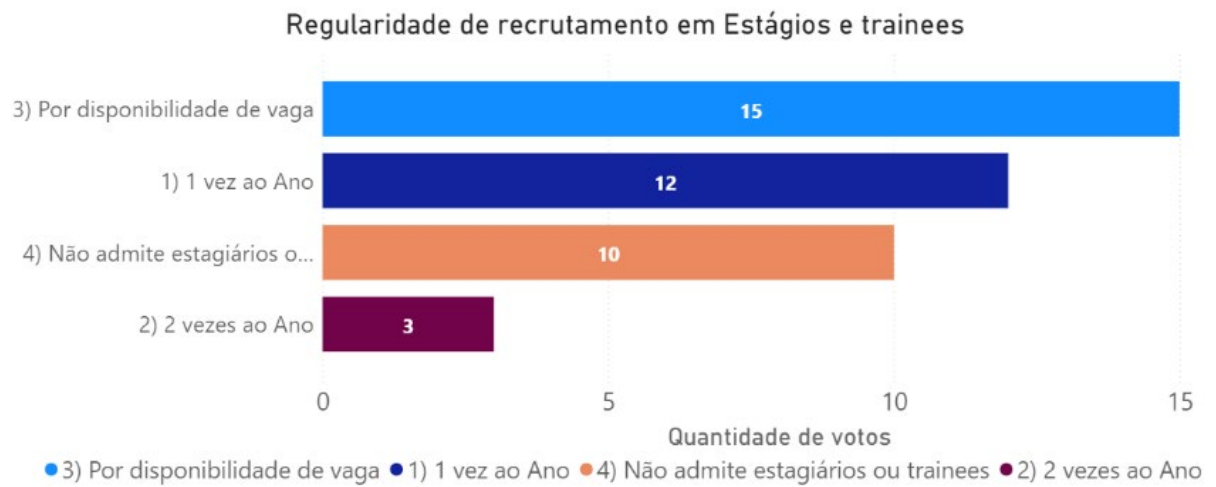
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 18 - PORTE DAS EMPRESAS PELO SEBRAE



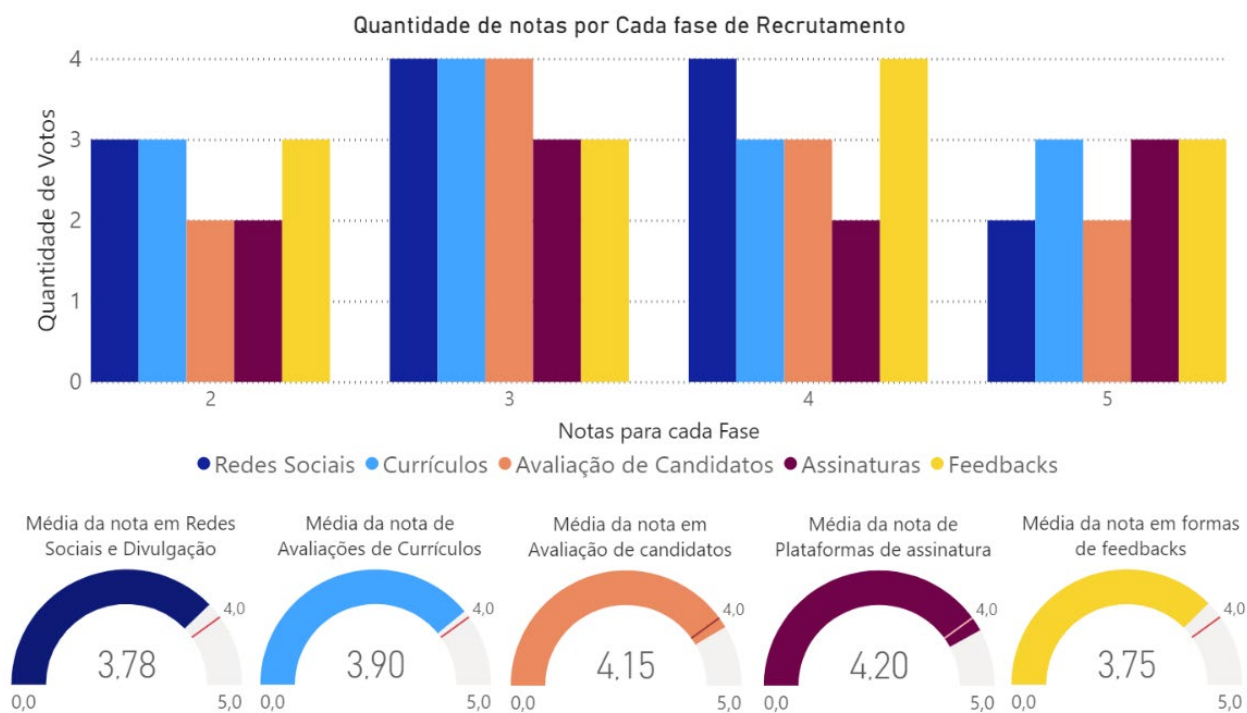
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 19 - REGULARIDADE DE RECRUTAMENTO



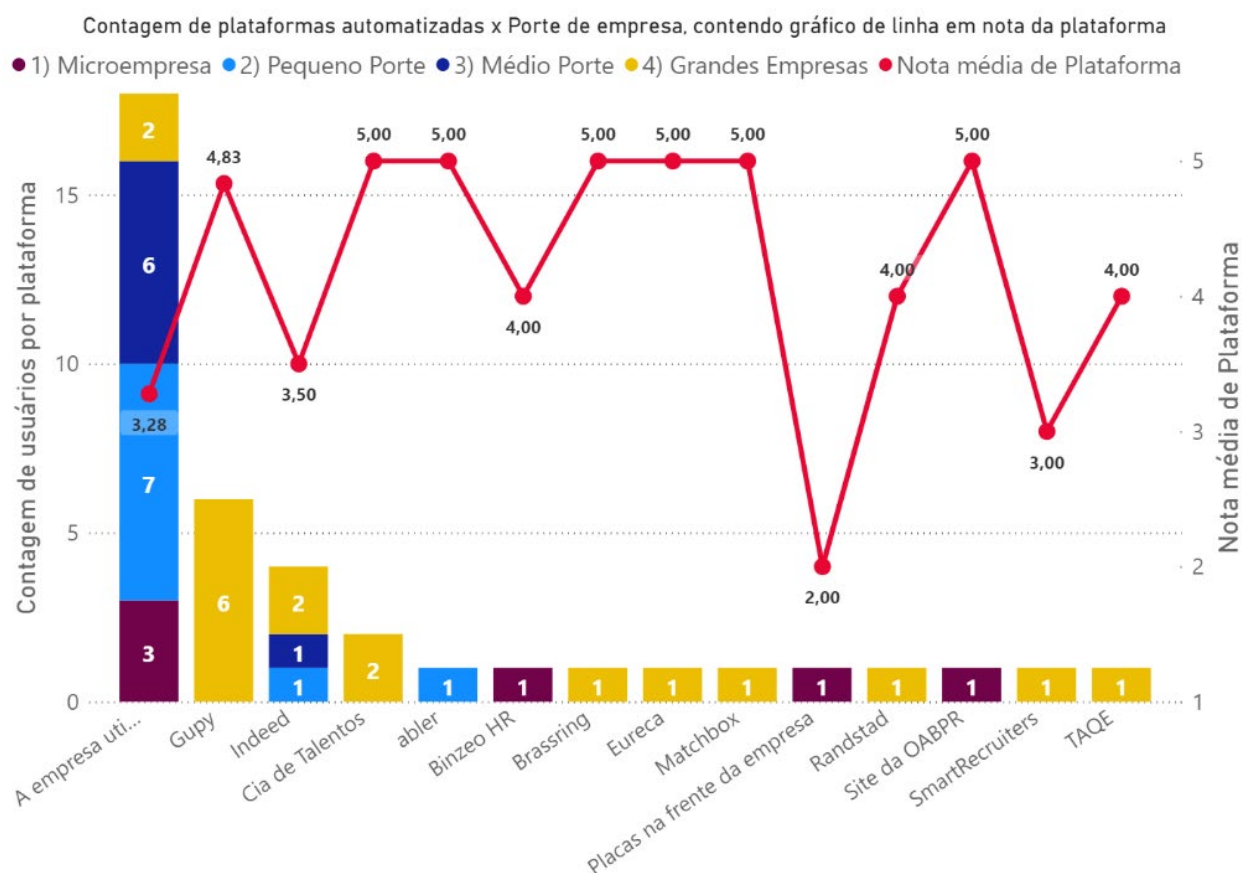
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 20 - NOTAS E MÉDIAS POR FASE DE RECRUTAMENTO



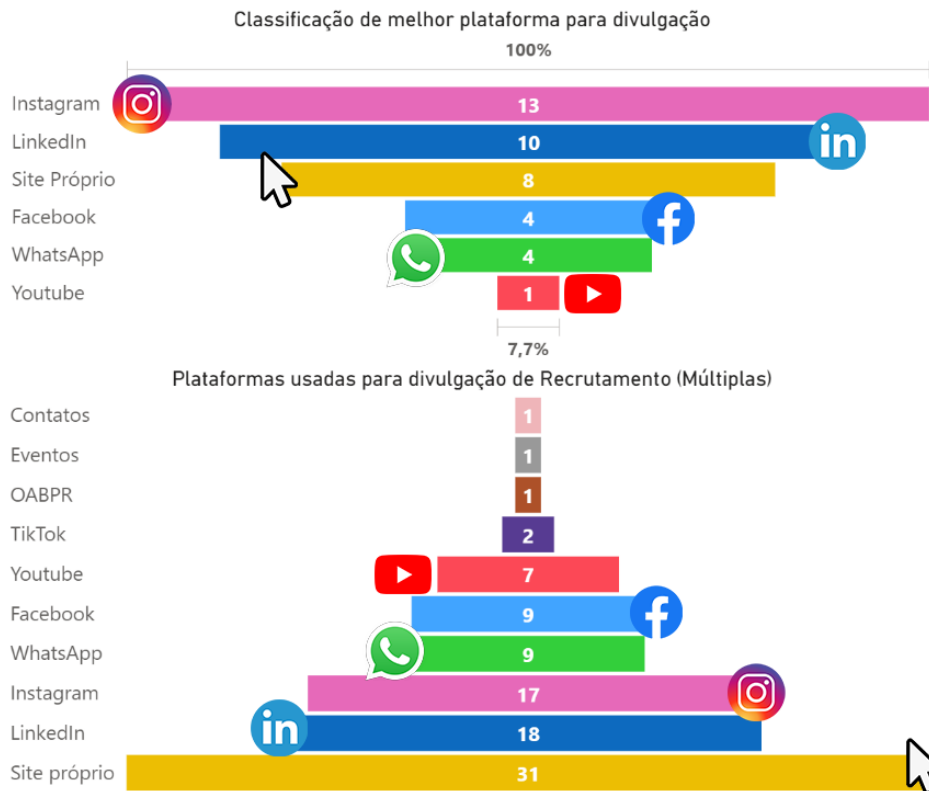
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 21 - PRINCIPAIS PLATAFORMAS DE AUTOMAÇÃO UTILIZADAS



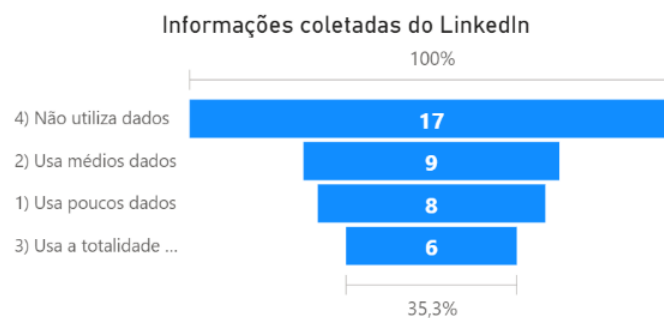
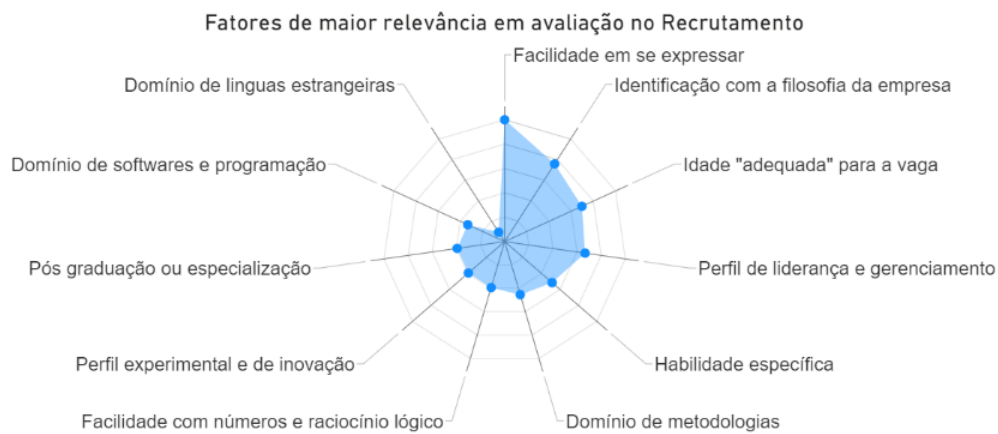
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 22 - REDES SOCIAIS NO RECRUTAMENTO



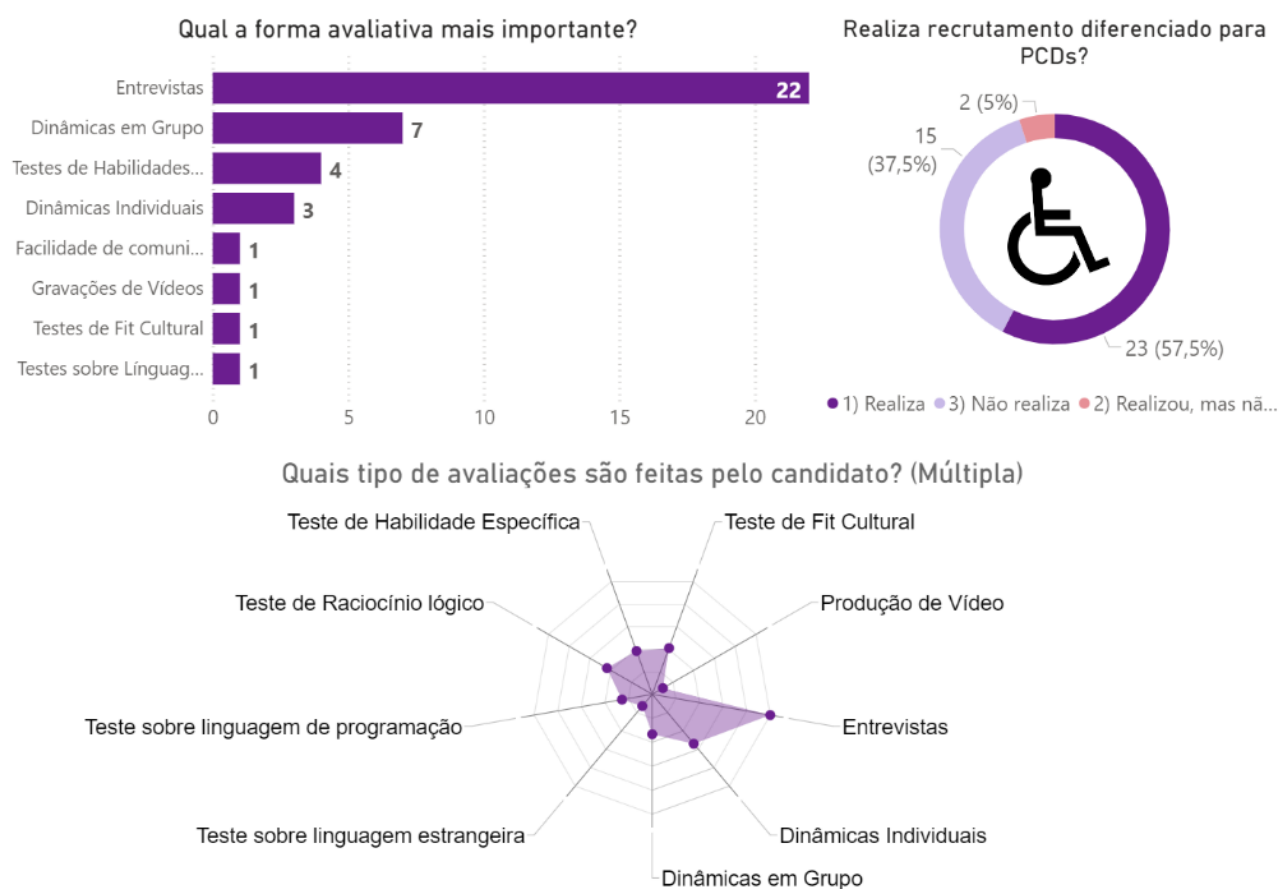
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 23 - FATORES DE AVALIAÇÃO



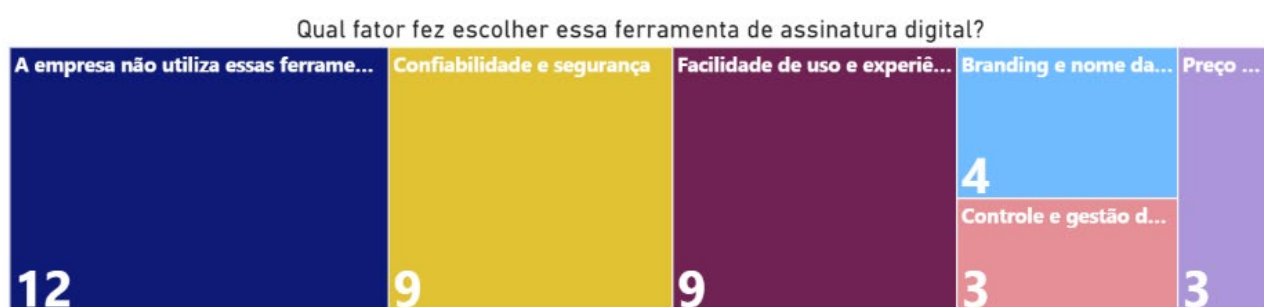
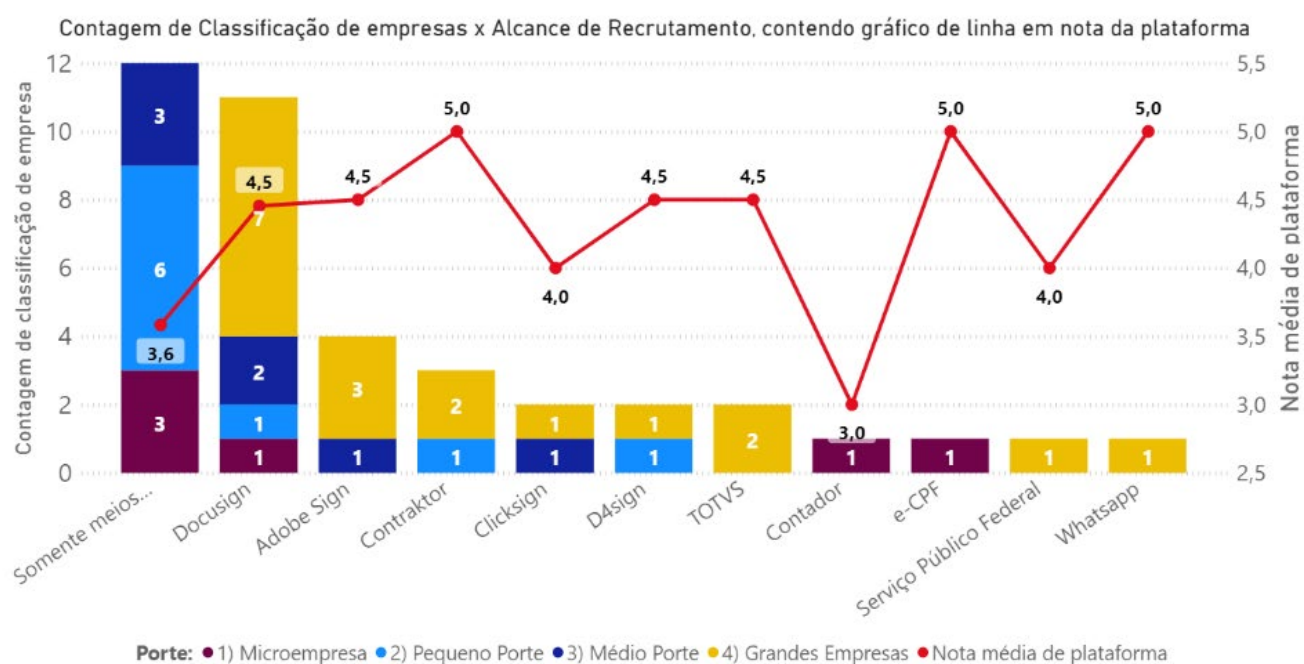
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 24 - TIPOS DE AVALIAÇÕES



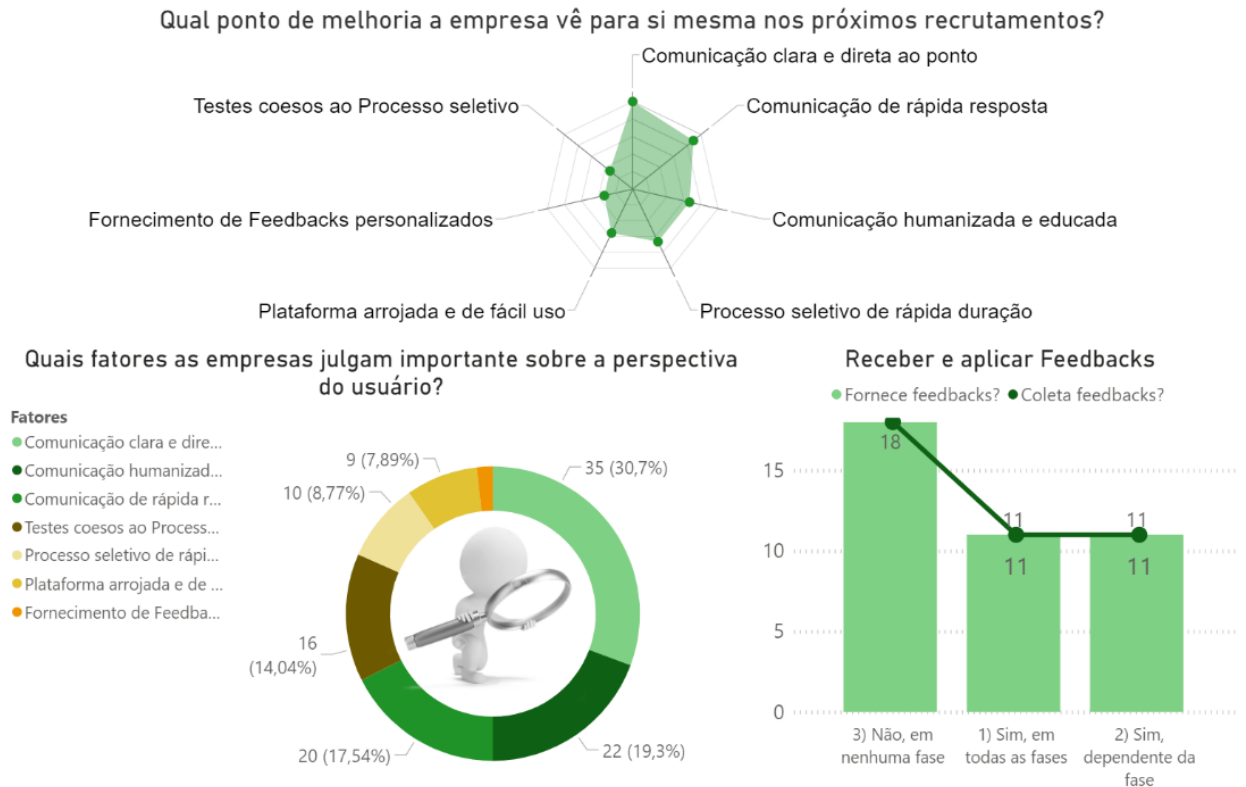
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 25 - FERRAMENTAS EM CONTRATAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO



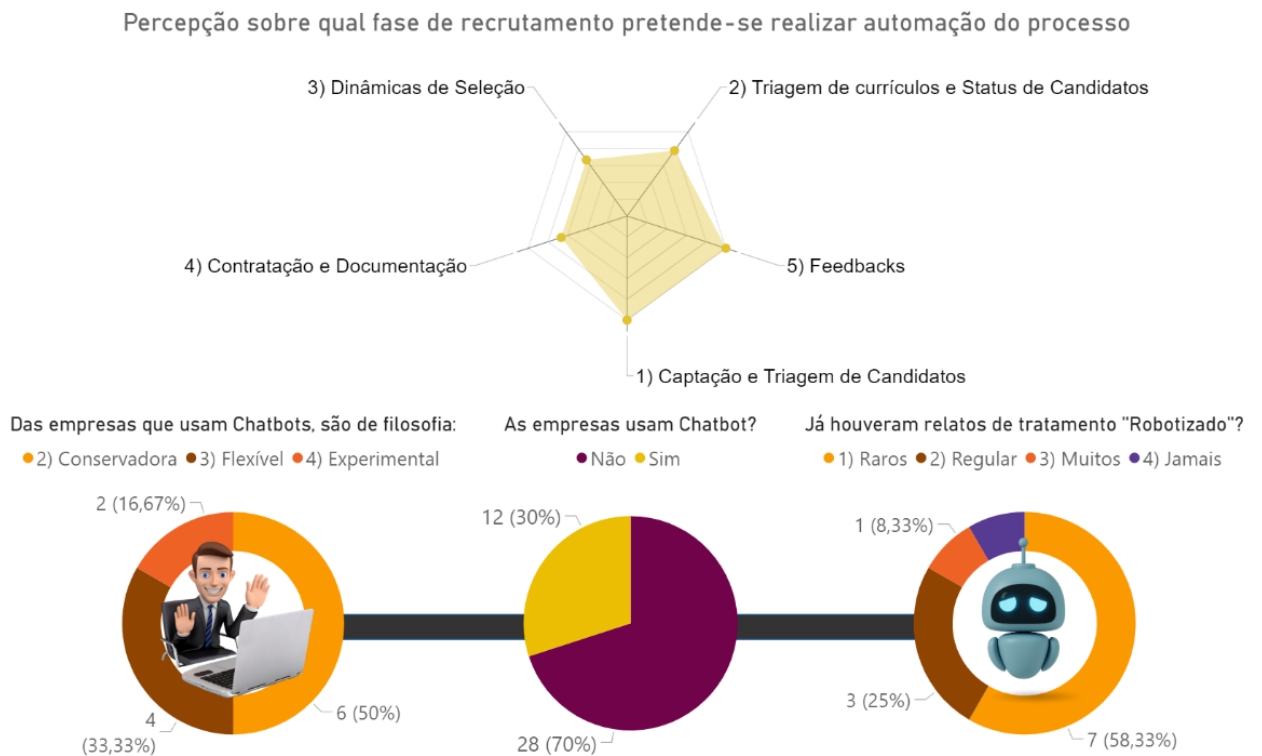
Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 26 - MELHORIAS E FEEDBACKS



Fonte: Do autor (2023).

FIGURA 27 - APLICAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DE INTELIGÊNCIAS ARTIFICIAIS



Fonte: Do autor (2023).

5 DISCUSSÕES

Para realizar a análise dos dados obtidos pelo formulário, este capítulo irá confrontar as informações juntamente com o que foi buscado durante a fase de pesquisa na literatura, apresentando números e características de cada fase do recrutamento, buscando compreender se atualmente esses dados continuam sendo um reflexo do que foi descrito anteriormente.

De início, foram contatadas empresas de 24 setores distintos, sendo o setor de alimentação predominante na pesquisa (20%). Houve também uma preferência na busca por negócios em porte de "Grandes Empresas", pois ali espera-se um alto investimento em recursos humanos, o que poderá refletir nas ferramentas e metodologias que são, ou serão, tendências em recrutamento ao longo dos anos, representando 45% dos números totais (MELO; ANDRADE, 2023).

Ao abordarmos o arranjo e o planejamento de vagas, é possível notarmos uma diferença (Figura 19) entre os gráficos. De início, nota-se que ambas as modalidades de vagas mostram um favoritismo por parte das empresas em buscar candidatos de acordo com a disponibilidade no time (KNAPIK, 2007). Isso demonstra certo grau de urgência e rápido recrutamento dos negócios, contudo, é possível observar que a busca por estagiários tende a ser mais bem planejada se comparada com as vagas regulares, sendo 47,5% de vagas sazonais contra 20% em vagas regulares (OLIVEIRA, 1996). Se comparado à literatura, vemos que a etapa de planejamento de vagas ainda é muito flutuante e dependente do próprio negócio, sendo disponibilizadas oportunidades conforme a necessidade, o que pode ser proveniente tanto de uma alta rotatividade de cargos quanto de um setor de recursos humanos em amadurecimento (LIMA; RABELO, 2018). Essas características permitem a introdução de novas tecnologias que possam potencializar a eficiência dessa fase (ALMEIDA, 2004).

Em direção às tecnologias mais utilizadas pelas empresas no recrutamento (Figura 21), é possível notar a preferência por ferramentas autorais, o que centraliza as informações com alto grau de segurança, mas acaba agindo como um freio para a manipulação de dados, pois, apesar de ser mais barato, é uma solução que tende a ficar para trás ou se limitar frente à concorrência (SENA, 2021). Nesse sentido, verificamos que a maioria das empresas que optaram por essa opção foram empresas de micro, pequeno e médio porte, enquanto as "Grandes empresas" se inclinaram a utilizar majoritariamente as ferramentas descritas pela literatura, tendo um favoritismo claro pela plataforma "Gupy" (DUARTE, 2020). Também foi possível concluir que, das empresas que utilizam alguma plataforma de automação, muitas delas

acabam por utilizar duas ferramentas distintas para vagas de estágio e vagas regulares, o que demonstra um interessante fenômeno sobre o decorrer dos processos seletivos. A satisfação mensurada para essas plataformas foi dada como regular ordinário, apresentando uma média de 3,85 em nota, sendo registrado o máximo de 5,00 e a mínima em 2,00.

Adentrando ao marketing digital das empresas (Figura 22), verifica-se uma clara aptidão pela rede social do Instagram como principal plataforma de comunicação com seus usuários, o que pode ser explicado por ser um canal de contato rápido e ilustrativo (COSTA FILHO, 2022). Apesar disso, quando o tema é voltado para a divulgação de recrutamento, as empresas escolheram majoritariamente a divulgação em site próprio como a mais efetiva, seguida pelo LinkedIn (FRAGOSO, 2017). Para esse caso, os dados representam uma perfeita reflexão da literatura, em que redes como Instagram, Facebook e Youtube tendem a ter uma interação mais jovem e enérgica ao público, enquanto o LinkedIn e a página própria têm finalidades maiores ao profissionalismo (LINKEDIN, 2023, p.1). Curiosamente, a nota média para essa fase é de 3,78, o que pode sinalizar que as empresas utilizam muito de suas redes sociais, mas usam estratégias equivocadas para atingir seu público-alvo.

Para a fase de avaliação e currículos (Figura 23), nota-se que a maioria das empresas já se encontra em um ambiente online, pois quase metade delas aceita somente currículos digitais de seus candidatos, enquanto 12,5% ainda optam por modelos físicos e tradicionais, dados que seguem a literatura (SOUZA; SANTOS, 2016). Dentro do escopo digital, especificamente ao LinkedIn, os números apontaram que aproximadamente 6 em cada 10 empresas utilizam, em algum grau, dados da rede social para avaliar seus candidatos, sendo 35,3% dos votos como um fator determinante e eliminatório (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019). Verificando agora quais fatores se demonstram mais relevantes nas avaliações, 3 deles ganharam destaque em nota, sendo: "Facilidade em se expressar", "Identificação com a filosofia da empresa" e "Idade adequada para a vaga", respectivamente, enquanto o "Domínio de línguas estrangeiras" teve menor relevância (ALVES, 2022). Com isso, é possível analisarmos que as empresas tendem a valorizar mais os "soft skills" e fatores de idade, possibilitando que o candidato se aprimore em habilidades e tecnologias dentro do ambiente de trabalho (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019). A nota média para essa fase é de 3,90, o que pode ser considerado abaixo do esperado, visto o alto grau de automação.

Ao chegar na fase de avaliação (Figura 24), o fator de maior significância teve maior foco nas entrevistas, valendo-se de mais da metade das preferências por parte das empresas, seguido pelas dinâmicas de grupo e teste de habilidades específicas (MELO; ANDRADE,

2023). A distribuição sobre os fatores de avaliação também segue o mesmo modelo, o que demonstra regularidade na opinião das empresas em que conversas e dinâmicas que envolvam situações improvisadas tendem a demonstrar um bom potencial sobre o candidato (FRANÇA, 2013). Além disso, um dado referente a políticas de inclusão revelou que, curiosamente, 8% das empresas de grande porte não realizam recrutamentos diferenciados para PCDs, apesar da regulamentação federal que obriga as empresas com mais de 100 funcionários a realizar esse tipo de serviço diferenciado (OIT, 2006). Adicionalmente, essas mesmas empresas não se utilizavam de ferramentas de automação, o que demonstra que as outras plataformas usadas por concorrentes já adotavam um sistema diferenciado para candidatos que precisassem de condições especiais, um fator determinante para essas políticas. A nota média durante essa fase é 4,15, o que revela a boa satisfação atual das empresas frente a esses processos.

Seguindo para a fase de contratação, é possível realizar uma análise mais detalhada sobre o caso. Ao avaliarmos os softwares que coletam e gerenciam assinaturas e documentos regulamentares para a contratação dos candidatos, os meios autorais novamente levaram vantagem nesse aspecto (FORBES, 2018). Eles também são representados por empresas de micro, pequeno e médio porte, demonstrando certo grau de resistência sobre a confiabilidade em que os contratos são elaborados e utilizados, apresentando uma nota média de 3,6 na escala de 1 a 5. Já para as empresas que escolheram digitalizar também esse processo, a plataforma Docusign ganhou destaque entre suas concorrentes, representando 27,5% dos votos e tendo quase 65% dos seus representantes como grandes empresas (SENA, 2021). Nesse espectro, foi possível notar também que pequenas e microempresas tendem a optar por opções alternativas e mais baratas, visto que as mensalidades dos programas mais procurados tendem a não refletir o valor potencial que a empresa pode usar sobre ele (SOUZA; SANTOS, 2016). Já levando em conta as principais características às quais as empresas levam em consideração ao adotar uma ferramenta de documentação digital, os fatores de "Confiabilidade e segurança" e "Facilidade de uso e experiência de usuário" foram os mais votados, enquanto "Controle e Gestão da informação" e "Preço e mensalidades" foram vistos como secundários, principalmente por empresas de médio e grande porte (SMITH; JONES, 2019). A nota média para essas variantes é de 4,20, o melhor grau de satisfação entre todos os parâmetros apresentados.

Após o recrutamento ser realizado com sucesso, seguimos para o setor de feedbacks (Figura 26), em que 3 fatores, sobre pontos de melhoria e aos quais os candidatos julgaram maior importância, lideraram quantitativamente e qualitativamente o ranking: "Comunicação clara e direta ao ponto", "Comunicação de respostas rápidas" e "Comunicação humanizada e educada",

demonstrando um foco na maneira em que a empresa interage com seus participantes na perspectiva pós fato (ALEIXO et al., 2014). Além disso, vale a pena notar que menos de 5% das empresas citou o "Fornecimento de feedbacks personalizados" como um fator relevante, o que demonstra um grau de despreocupação com candidatos que possam potencialmente voltar a realizar algum recrutamento na empresa, confiando também apenas no marketing primário do processo (MITTER et al., 2015). Também é essencial compreender que quase metade das empresas não fornece feedbacks em nenhuma das fases, o que conecta com o fato anteriormente mencionado (GODOY, 2018). A nota média nessa fase é de 3,75, a menor entre todas as mencionadas.

Se encaminhando finalmente à adoção de inteligências artificiais aos processos de recrutamento (Figura 27), examinamos a percepção sobre o potencial de automação das empresas, em que as fases de maior necessidade são as de "Feedbacks" e "Captação e triagem de candidatos", o que corresponde com as baixas médias nas notas de ambas as fases (Figura 20), fator notório visto que grande parte desses negócios se consideram tecnológicos (MCKINSEY, 2018). Já no espectro das IAs, apenas 30% dos negócios constataram que usam *chatbot* em alguma fase de seu recrutamento, sendo que nenhuma dessas empresas se classificou como "Restritas" (REN, 2017). Vale ressaltar que todas as empresas constataram que os *chatbots* são de autoria terceirizada, geralmente inclusos na plataforma do recrutamento (MATOS, 2012). Além disso, um relato expressivo é de que mais de 91% das empresas já relataram algum comentário sobre tratamento "robotizado", o que faz se faz necessário avaliar o funcionamento desses tipos de tecnologias, evitando o "Vale da estranheza" (SKJUVE, 2019). Esses dados são de importante relevância para compreender que, apesar de relatos sobre complicações ao uso das IAs, as empresas se encaminham a passos largos para uma substituição gradual de seus canais de comunicação para sistemas automatizados (CRUZ; ALENCAR; SCHMITZ, 2018).

6 CONCLUSÕES

Com base nos dados obtidos ao longo de todo o trabalho, é possível extrair algumas conclusões relevantes sobre os padrões no recrutamento e seleção no panorama nacional. A preferência por empresas de grande porte para o estudo pode influenciar os resultados, refletindo práticas mais maduras e recursos substanciais em comparação com organizações menores. De maneira sumarizada, as principais conclusões em cada tópico podem ser tidas como:

- No que diz respeito à busca por candidatos, observa-se uma preferência por estagiários, cujas contratações parecem ser mais planejadas em comparação com vagas regulares. Isso destaca a necessidade de uma estratégia mais consistente no planejamento de contratações eficientes.
- No âmbito das tecnologias utilizadas, há uma dicotomia entre ferramentas autorais, mais adotadas por empresas de menor porte, e plataformas consolidadas, como a "Gupy", preferidas por grandes empresas. Essa diferenciação pode sugerir que a escolha de ferramentas está associada ao tamanho e capacidade financeira da empresa.
- No marketing digital, o Instagram desponta como a principal plataforma de comunicação, mas a eficácia na divulgação de oportunidades parece ser mais bem-sucedida nos sites próprios e no LinkedIn. Isso ressalta a importância de alinhar as estratégias de recrutamento aos canais mais efetivos para o público-alvo.
- A fase de avaliação e currículos destaca a valorização de "soft skills" e critérios como "Facilidade em se expressar" e "Identificação com a filosofia da empresa", evidenciando a importância de características comportamentais na seleção de candidatos.
- A fase de entrevistas é central no processo de avaliação, indicando que as empresas confiam nas interações diretas para avaliar o potencial dos candidatos. A inclusão de práticas de diversidade e inclusão ainda carece de uniformidade, com algumas grandes empresas não realizando recrutamentos diferenciados para PCDs.
- Na fase de contratação, a resistência à digitalização, especialmente em empresas menores, ressalta a importância percebida da confiabilidade nos contratos. A

preferência pela plataforma Docusign em empresas maiores indica uma inclinação para soluções consolidadas e confiáveis.

- No setor de feedbacks, a comunicação clara e direta é valorizada, mas a falta de feedback em quase metade das empresas destaca uma oportunidade de melhoria na comunicação pós-recrutamento.
- Quanto à adoção de inteligências artificiais, a utilização de Chatbots ainda não é amplamente disseminada, mas a tendência aponta para uma transição gradual para sistemas automatizados, apesar de desafios relacionados à percepção "robotizada".

Ao concluir todas as constações acima, emerge uma compreensão mais profunda da revolução que a integração dessas tecnologias tem gerado no cenário do recrutamento. A literatura examinada revela que a aplicação de inteligência artificial (IA) e ferramentas de automação, incluindo chatbots, não apenas otimiza a eficiência, mas também redefine a dinâmica tradicional do processo de seleção de talentos.

De maneira complementar, existem diversos artigos ainda na literatura que venham a corroborar com todos os fatos citados. O estudo de Smith et al. (2019) destaca como a automação desempenha um papel crucial na triagem inicial de currículos, permitindo que os recrutadores concentrem seus esforços em interações mais estratégicas e na avaliação de habilidades específicas. Adicionando a essa perspectiva, a pesquisa de Oliveira e Silva (2020) ressalta a relevância da personalização oferecida por chatbots no engajamento com candidatos, criando uma experiência mais humanizada e eficaz, promovendo assim uma conexão mais profunda entre o candidato e a organização desde o início do processo. Contudo, a implementação bem-sucedida dessas tecnologias não está isenta de desafios. Pesquisas recentes, como o estudo de Garcia et al. (2021), indicam a necessidade de garantir a imparcialidade e ética nas decisões tomadas por algoritmos de IA, evitando discriminações inconscientes. Além disso, a segurança dos dados dos candidatos é uma preocupação central, conforme ressaltado por Chen e Wang (2018), destacando a importância de práticas robustas de proteção de dados para assegurar a confidencialidade e a integridade das informações.

Projetando-se no futuro, a literatura sugere caminhos empolgantes para a evolução dessas ferramentas. A pesquisa de Zhang e Li (2022) aponta para a possibilidade de integrar análise de emoções em interações via chatbot, acrescentando uma dimensão emocional às interações candidato-máquina. Isso não apenas enriqueceria a compreensão das necessidades e expectativas dos candidatos, mas também permitiria uma personalização ainda mais aprimorada

do processo. Além disso, estudos recentes como o de Kim et al. (2023) exploram a aplicação de algoritmos de machine learning para prever a adequação cultural dos candidatos à cultura organizacional, contribuindo assim para uma seleção mais alinhada com os valores e objetivos da empresa.

Ao concluir, este estudo não apenas ressalta as oportunidades e desafios atuais da implementação de inteligência artificial e automação em processos seletivos, mas também destaca o caráter dinâmico e promissor desse campo. O progresso contínuo nessa direção promete otimizar consideravelmente a eficiência do recrutamento, oferecendo experiências mais inclusivas, personalizadas e alinhadas com as expectativas em constante evolução dos candidatos. Em geral, os padrões observados sugerem que a eficiência no recrutamento e seleção está intrinsecamente ligada à adequação das estratégias às características e necessidades específicas de cada empresa. A diversidade nas práticas evidencia a importância de abordagens personalizadas, considerando fatores como tamanho da empresa, setor de atuação e cultura organizacional. O constante equilíbrio entre inovação tecnológica e a humanização do processo destaca a complexidade do cenário atual de recrutamento e seleção.

Espera-se que, ao utilizar esse material, possa analisar o formato em que seu negócio ou entidade realiza o recrutamento, alinhando as expectativas financeiras, tecnologias e sociais com a realidade de mercado ao qual tente adentrar competitivamente, utilizando das ferramentas citadas ou adquirindo insights para uma seletividade assertiva aos candidatos que venham compor o time.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, S. R.; VIANA, W. M.; NASCIMENTO, D. C. O; FERREIRA, A. S. **Marketing Digital e o Uso das Redes Sociais como Ferramenta no Processo de Recrutamento e Seleção no Setor Offshore**. Anais do XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 1-16.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; PAULA, D. S.. **O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção**. Revista ECCOM, v.4, n.8, 2013.

AMERAL, Smith. **"Transforming Recruitment: The Role of Automation and Artificial Intelligence in the Hiring Process."**, 2019.

ARAÚJO, G. H. D. **A influência das redes sociais nos processos de recrutamento das empresas**. Belo Horizonte. Universidade, EAD e Software Livre, 2012.

BANOV, Márcia R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. 5ª ed. São Paulo: atlas 2020.

BERGER, L. A.; BERGER, D. R. **The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people**. New York: McGraw-Hill, 2004.

BERTONI, B. C. R. **Manual de recrutamento e seleção de pessoas: um sistema racional de gerência e operação da área de recrutamento e seleção de pessoas**. São Paulo: STS, 2000.

BEZHOVSKI, Z. **Inbound Marketing - A new concept in digital business**. Macedonia, 2015.

BILHIM, J. A. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. (2ª Ed.) Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2006.
CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CASSIANO, Cecília Nascimento; LIMA, Luciana Campos; DOS SANTOS ZUPPANI, Tatiani. **A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional.** NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/3504/350454046005.pdf>>. Acesso em: 11 de jun. de 2023.

CHAVES, C. M. I. **Utilização de tecnologias da informação e comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas situadas em Sergipe.** São Cristóvão/SE 2019.

CHEN, L.; WANG, F. **"Data Security and Privacy in AI-Driven Human Resources Management."**, 2018.

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

CINTRA, F. C. **Marketing Digital: a era da tecnologia on-line.** Investigação, v. 10, n. 1, p. 6-12, 2010.

CIPRIANO, G. S.; CERIBELLI, H. B.; MACIEL, G. N.; CAMPOS, A. C.; CAMPOS, R. C. L. **Inteligência Artificial Nos Processos De Seleção De RH.** Revista Estudos de Administração e Sociedade, v. 6, n. 2, 8-22, 2021.

COSTA, A. M. P. S. **Estudo sobre a aplicação de ferramentas de marketing na atração e retenção de talentos em gestão de pessoas.** Dissertação de Mestrado, São Paulo, 2013.

CRUZ, Leôncio Teixeira; ALENCAR, Antonio Juarez; SCHMITZ, Eber Assis. **Assistentes Virtuais Inteligentes e Chatbots: Um guia prático e teórico sobre como criar experiências e recordações encantadoras para os clientes da sua empresa.** Rio de Janeiro, Brasil. BRASPORT Livros e Multimídia Ltda, 2018.

DAVIS, F. D.; SMITH, R. L. **The Influence of User Experience on Technology Acceptance: A Literature Review, Research Framework, and Future Research Agenda.** AIS Transactions on Human-Computer Interaction, v. 12, n. 2, p. 87-111, 2020.

DUARTE NETO, Antônio; BANDEIRA, Pablo Sthefano Roque de Souza; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. **Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line.** Rev. Mult. Psic., vol.14, n.50, p. 964-974, 2020.

EVENTTRACK 2019. **Event Marketing Institute**, 2019.

FAUSTINO, P. **Inbound Marketing: Como vender mais com o seu conteúdo** [Página online], 2018. Disponível em: <<https://www.paulofaustino.com/>>

FAUSTINO, P. **Landing Pages – O guia completo para criar Landing Pages que convertem!**, 2019. Disponível em: <<https://www.paulofaustino.com/landingpages/>>

FÉLIX, J. **From Outbound into Inbound a Marketing Paradigm Shift.** Maia, Portugal: Instituto Superior da Maia, 2017.

FIGUEIREDO, I. P. **Novos mecanismos de atração de candidatos: O impacto das redes sociais no processo de recrutamento.** Coimbra, Portugal: Escola Superior de Educação de Coimbra, 2015.

FRANÇA, A. C. L. **Prática de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2013.

FRAGOSO, A. I. M. **A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção.** Tese de Doutorado, Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2017.

GARCIA, J. et al. **"Ensuring Fairness in AI-Based Hiring Systems: Challenges and Recommendations."**, 2021.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2008.

GROSSMAN, Kevin. **Talent Board's 2021 Candidate Experience Benchmark Research Now Available.** Talent Board (2021). Disponível em: <<https://www.thetalentboard.org/article/talent-boards-2021-candidate-experience-benchmark-research-now-available/>>. Acesso em: 15 de mai. de 2023.

GUSSO, H. L. **Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual Prático para Aumentar a Eficácia na Contratação de Profissionais.** Curitiba: N1 Tecnologia Comportamental, 2015.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution.** HarperCollins, 1993.

HANASHIRO, D. M; M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders.** 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HEGEL, Theresa. **Global Advertising Specialties Impressions Study**, 2020. Disponível em: <<https://www.asicentral.com/news/web-exclusive/september-2020/2020-asi-global-ad-impressions-study-highlights/>> Acesso em: 2 de jul. de 2023.

HIGH sales digital. **Quanto custa para anunciar no Instagram.** 2021. Disponível em: <<https://highsales.digital/blog/quanto-custa-anunciar-no-instagram>>

ISO. **ISO/IEC 27001:2013 - Information technology — Security techniques — Information security management systems — Requirements.** International Organization for Standardization, 2013.

JOBSEEKER. **Modelos de curriculum vitae**, 2023. Disponível em <<https://www.jobseeker.com/pt/curriculum-vitae/modelos>>. Acesso em: 21 de jun. de 2023.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talento.** Curitiba: Ibpx, 2012.

KIM, S. et al. **"Predicting Cultural Fit: A Machine Learning Approach in Recruitment Processes."**, 2023.

LENGNICK, M. L. et al. **Strategic human resource management: the evolution of the field.** Human Resource Management Review, Amsterdam, v. 19, n. 2, p. 64-85, 2009.

LINKANDGROW. **O que é o Inbound Marketing** [Página online], 2019. Disponível em: <<https://www.linkandgrow.pt/>>

LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. **A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional.** Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, v. 7, n. 1, 139–148, 2018.

LUGLI, Verônica Adelaide; DE LUCCA FILHO, João. **O uso do chatbot para a excelência em atendimento.** Revista Interface Tecnológica, v. 17, n. 1, p. 205-218, 2020.

MARQUES, V. **Redes sociais 360: Como comunicar online.** Coimbra: Conjuntura Actual, 2017.

MARTELETO, R. M. **Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação.** Ci. Inf., Brasília, v. 30, n. 1, p. 71-81, 2001.

MATOS, N. **Ferramenta complementar: empresas utilizam as redes sociais para otimizar processos em gestão de pessoas.** 2012.

MCKINSEY. **Digitization and the American workforce.** 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/mfg/our-insights/digitization-and-the-american-workforce>. Acesso em: 25 mar. 2023.

MELO, A. C.; ANDRADE, J. do N. T. **Recrutamento e Seleção: Do Analógico Ao Digital.** Rev. Psic., vol.17, n.66, p. 126-142, 2023.

MENDES, F. de A. das N. **Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo.** Literare Books International, 2021.

MENVIE. **As melhores dinâmicas de grupo para processo seletivo**, 2021. Disponível em: <<https://menvie.com.br/dinamica-de-grupo-para-processo-seletivo/>>. Acesso em 27 de mai. de 2023

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. **Recrutamento online e internet**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.2 - p.19-34, 13, 2005.

MOEN, P; ROEHLING, P. **The career mystique: cracks in the American Dream**. Lahan, MD, 2005.

MORI, Masahiro. **The uncanny valley**, Energy, vol. 7, no. 4, pp. 33–35, 1970.

OLIVEIRA, A. R. de. **Início de Carreira Organizacional: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras**. Universidade de São Paulo, Departamento de Administração e Contabilidade: Tese de Doutorado em Administração, São Paulo, SP, 1996.

OLIVEIRA, M.; SILVA, R. **"Enhancing Candidate Experience through Chatbot Interaction in Recruitment Processes."**, 2020.

PLOYHART, R. E. **Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities**. Journal of Management, 875-876. Southern Management Association, 2006.

PONTES, B. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 4.ed. São Paulo; LTR, 2005.

REILLY, P. **The impact of artificial intelligence on the HR function**. IES Perspectives on HR 2018. Institute for Employment Studies. 2018.

REN, Lianghao et al. **"A Survey on Chatbot Design Techniques in Speech Conversation Systems"**. Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering, v. 18, n. 2, p. 150-167, 2017.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2012.

RODRIGUES, R. I. M. **E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?** Dissertação de mestrado, Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2014.

RODRIGUEZ, D. A. **Como Zoom, Teams e Meet constroem o home office de milhões na pandemia.** Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/05/27/como-zoom-teams-e-meet-constroem-o-home-office-de-milhoes-napandemia.htm>

ROZENBLUM, T. **Tomar decisões de contratação usando o Facebook : como os candidatos são avaliados.** Dissertação, Mestrado em Psicologia, Universidade Estadual de San Jose, San Jose, 2012.

SAKURAI, Ruudi; ZUCHI, Jederson Donizete. **As revoluções industriais até a indústria 4.0.** *Revista Interface Tecnológica*, v. 15, n. 2, p. 480-491, 2018.

SANSUR, A. M. **Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas como Fatores de Retenção de Futuras Lideranças: um Estudo em Empresa Brasileira do Setor Mineral.** In: Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD. Rio de Janeiro - RJ: XXXIV EnANPAD, 2010.

SENA, Naiara. **Principais Ferramentas para Assinatura Digital de Contratos**, 2021.
Disponível em: <<https://eagletecnologia.com/blog/gestao-empresarial/ferramentas-assinatura-digital>>. Acesso em: 08 de jul. de 2023.

SFREDO, A. **Inbound Marketing como estratégia de relacionamento entre cliente e empresa.** Curitiba, Brasil: Universidade Federal do Paraná, 2017.

SILVA, A. C. P.; ALBUQUERQUE, J. S. **As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção.** *Business Journal*, v.1, n.1, p.18-35, 2019.

SIMPLE by nama. **Lu, o chatbot da Magazine Luiza que é queridinho do público**, 2018
Disponível em: <<https://simple.nama.ai/post/lu-o-chatbot-da-magazine-luiza-que-e-queridinho-do-publico>>. Acesso em: 28 de mai. de 2023.

SIMÕES, Roberto. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013**, 2013.

Disponível em:

<www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 17 de ago. de 2023.

SKJUVE, Marita et al. **Help! Is my chatbot falling into the uncanny valley? An empirical study of user experience in human–chatbot interaction. Human Technology**, v. 15, n. 1, p. 30, 2019.

SMITH, J.; JONES, A. **Digital Transformation: Assessing the Impact on the CFO Role. Journal of Applied Business Research**, v. 35, n. 1, p. 17-30, 2019.

SOBRE o LinkedIn. **LinkedIn**, Curitiba, 01 de jun. de 2023. Disponível em: <<https://about.linkedin.com/pt-br>>. Acesso em: 01 de jun. de 2023

SOUZA, D. A.; SANTOS, I. F. Uso da tecnologia da informação no processo de recrutamento e seleção. **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 1-15, 2016.

SPAR, Benjamin., e Pletenyuk, I. (2018). **Inteligência artificial no recrutamento, a sua arma secreta**. Disponível em: <<https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/recruiting-tips/inteligencia-artificial-no-recrutamento>>. Acesso em: 21 de maio de 2023.

STATISTA. **Marketing Worldwide**, (2021). Disponível em: <<https://www.statista.com/markets/479/topic/680/marketing/#overview>> Acesso em: 18 de jun. de 2023.

STECKENFINGER, S. A., e Ghazanfar, A. A. (2009). **Monkey visual behavior falls into the uncanny valley**. *Proc. Natl. Acad. Sci. U. S. A.* 106, 18362–18366. doi: 10.1073/pnas.0910063106

TIDD, J. et al. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. John Wiley & Sons, 2005.

TURBAN; D. M.; CABLE, D. **Firm reputation and applicant pool characteristics.** Journal of Organizational Behavior, 2003.

WALLACE, Richard S. "**The Anatomy of A.L.I.C.E.**" In: Proceedings of the Foundation of Computer-Aided Process Design. v. 13, 2002.

WE are social. **Digital 2023,** 2023. Disponível em:
<<https://wearesocial.com/uk/blog/2023/01/digital-2023/>>

WEIZENBAUM, Joseph. "**ELIZA - A Computer Program For the Study of Natural Language Communication Between Man and Machine.**" Communications of the ACM, v. 9, n. 1, p. 36-45, 1966.

WESTERMAN, G. et al. **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation.** Harvard Business Review Press, 2014.

ZHANG, Y.; LI, X. **Exploring the Integration of Emotion Analysis in Chatbots for Enhanced Candidate Engagement in Recruitment,** 2022.