

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: Uma Perspectiva Comparativa com o E-Recruitment no Segmento Empresarial

Diego Fabrício Rodrigues Andrade
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE
E-mail: diego.fanese.sta@gmail.com

Flávio Monteiro da Hora Neto
Centro Universitário Leonardo da Vinci - UNIASSELVI
flavio-sergipano@hotmail.com

Jussara da Silva Santos
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe - FANESE
jussaradasilvasantos@yahoo.com.br

José Walter Santos Filho
Universidade Tiradentes
jwsfilho@gmail.com

Divisão Administração - Tema 02 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional

RESUMO

O presente artigo tem como intuito mostrar a importância do *e-recruitment*, apontando seus principais benefícios. Apresenta-se como objetivo geral: Analisar como ocorre o recrutamento e seleção nas empresas, bem como propor melhorias neste processo com base na perspectiva do *E-Recruitment*. A seguir, delimita-se os seguintes objetivos específicos: Comparar as vantagens e desvantagens dos diversos modelos e formatos de recrutamento e seleção comumente adotados pelas empresas; Verificar como deve ser realizado o planejamento e execução do recrutamento e seleção com base nos pressupostos do *E-Recruitment*; Apresentar orientações de implementação do *E-Recruitment* para as empresas. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica por meio do levantamento do estado da arte das publicações de artigos científicos em periódicos durante os anos 2015-2020 nas bases científicas *Scopus* (Elsevier) e *Directory of Open Access Journals* (DOAJ) versando sobre *e-recruitment*. O resultado dessa pesquisa aponta ações e propostas de melhorias que podem ser aplicadas aos processos seletivos para extinguir questões burocráticas, bem como indica que o comparativo de empresas que utilizam o *e-recruitment*, é uma tendência dada a maior confiança na tecnologia e o benefício de processos de recrutamento em maior escala.

Palavras-chave: e-Recruitment. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

This article aims to show the importance of e-recruitment, pointing out its main benefits. It presents itself as a general objective: To analyze how recruitment and selection occurs in companies, as well as to propose improvements in this process based on the perspective

of E-Recruitment. The following specific objectives are defined: To compare the advantages and disadvantages of the various models and formats of recruitment and selection commonly adopted by companies; Check how the planning and execution of recruitment and selection should be carried out based on the assumptions of E-Recruitment; Provide e-recruitment implementation guidelines for companies. To this end, a literature review was carried out through the state-of-the-art survey of publications of scientific articles in journals during the years 2015-2020 in the scientific databases Scopus (Elsevier) and Directory of Open Access Journals (DOAJ) dealing with e-recruitment. The result of this research points to actions and proposals for improvements that can be applied to the selection processes to extinguish bureaucratic issues, as well as indicates that the comparison of companies that use e-recruitment, is a trend given the greater confidence in technology and the benefit of recruitment processes on a larger scale.

Keywords: e-Recruitment. Recruitment. Selection.

1 INTRODUÇÃO

No mundo dos negócios, as empresas buscam se enquadrar na conjuntura econômica atual conforme limitação de recursos, mediante uma posição de status a qual encontram-se notoriamente. Toda e qualquer organização necessita de pessoas e estratégias. É por meio das pessoas que cada corporação se distingue uma das outras, mostrando seu valor e sua essência no mercado competitivo.

No âmbito empresarial, as empresas conforme vão realizando seus processos seletivos, procuram recrutar o perfil mais qualificado com competências, habilidades e atitudes bem definidas para ocupar um determinado cargo que vá do mais simples ao nível de excelência extrema e atenda as expectativas de mercado.

“O recrutamento é o momento no qual o analista visa identificar no mercado de trabalho, profissionais com as características necessárias para ocupar o cargo”. (SILVA, BRAVIN 2018, p. 2) [...]. Seguindo outra ótica, evidencia-se que essa ferramenta consiste em convidar pessoas para compor o quadro funcional de uma organização e levá-las ao cargo almejado. “A seleção, que tem o objetivo de classificar os candidatos e escolher os mais adequados ao cargo”. (SILVA, BRAVIN, 2018, p. 2). A opinião dos autores, nesse aspecto, considerar-se a seleção como processo de filtragem que prioriza o melhor candidato na ocupação de uma vaga.

Através das competências o candidato se auto define, se descobre ao longo do processo seletivo no percorrer de todas as etapas. Assim, caso seja contratado, cabe às organizações lapidá-lo da melhor forma possível para que o mesmo apresente valores compatíveis e sejam agregados constantemente em sua trajetória de crescimento profissional.

A composição de vagas em qualquer organização é vista como um fator importante. Com isso pode-se inserir novos colaboradores nos diversos setores, suprimindo a demanda, diminui o fluxo da rotatividade, proporciona dinamismo, também pode gerar maior interação entre captados e gestores.

Dentre os amplos aspectos que o Recrutamento e Seleção alcança, esta pesquisa irá analisar artigos mais recentes, dos últimos três anos, incluindo o ano de 2017. Também delimitará sua abrangência envolvendo as análises de estudos em publicações de Congressos e Revistas correlatas às áreas de Administração, Engenharia e Psicologia. Por fim, considerará esta pesquisa os estudos concernentes tanto ao recrutamento presencial quanto ao e-

*Recruitment*¹, bem como preservará sua abordagem restrita aos aspectos da seleção por competências.

O objetivo geral é analisar como ocorre o recrutamento e seleção nas empresas. Em seguida aponta-se os seguintes objetivos específicos: Comparar as vantagens e desvantagens dos diversos modelos e formatos de recrutamento e seleção comumente adotados pelas empresas; Verificar como deve ser realizado o planejamento e execução do recrutamento e seleção com base nos pressupostos do *E-recruitment* e apresentar orientações de implementação do *E-recruitment* para as empresas.

2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

[...] “O recrutamento e seleção são atividades que estão interligadas e são de grande importância para as organizações, pois é através desse processo que são captadas pessoas com o perfil desejado pela empresa para fazer parte do seu quadro funcional”. (BRITO, 2017, p. 33). Nesse sentido, essas atividades possibilitam manter o quadro funcional mais qualificado.

Segundo Silva [...] (2019, p. 15)

O processo de recrutamento e seleção é considerado imprescindível no domínio da Gestão de Recursos Humanos, na medida em que visa garantir melhores resultados para as empresas, auxiliando-as a ter os profissionais que mais se adequam às exigências solicitadas.

Na mesma linha de pensamento, as requisitantes buscam profissionais compatíveis e que atendam as condições exigidas pelo mercado e foquem nos resultados.

“A seleção tem por objetivo central escolher, dentre os candidatos atraídos pelo recrutamento, aqueles que correspondem ao perfil do cargo desejado pela empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”. (BENITO et al 2020, p. 3). Para que haja a escolha ideal, a seleção solicita exigências cabíveis as quais lhe são essenciais ao cargo exigido sejam elas, por meio de produtividade, experiência, competência, entre outros.

A seleção de pessoas, encontra-se associada ao desempenho dos futuros candidatos aos quais já foram avaliados direta ou indiretamente na etapa anterior de acordo com habilidades e competências apresentadas.

2.1 RECRUTAMENTO INTERNO

“O recrutamento interno atua sobre os funcionários que estão trabalhando dentro da organização, isto é, havendo vaga, a empresa procura preenche-la com seus empregados”. (CARVALHO, 2018, p. 4). Diante dessa captação a empresa oferece oportunidades em remanejamento de cargos por meio de processos seletivos e gera benefícios com foco na sua permanência por muitos anos dentro da organização.

Ceribeli et al (2019, p. 11)

A política de recrutamento interno mostra-se essencial, pois, ao prestigiar os profissionais que já fazem parte do quadro de pessoal da organização, tende a estimular os funcionários a buscarem aprimoramento de suas competências atuais e ainda a desenvolverem outras, tornando-se eficaz em suas atribuições.

¹ *E-recruitment*: “A prática online pela qual a tecnologia é usada principalmente em sites como meio de atrair, avaliar, entrevistar e contratar pessoal.” DOGAN, Saleh Alamro et al (2018) (tradução própria)

Assim, de acordo com a política de recrutamento, os profissionais contemplam-se das necessidades organizacionais para desenvolver novas competências priorizando suas atribuições agregando valor as organizações.

2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

Nessa concepção, [...] o recrutamento externo é um processo que organizações buscam atrair e selecionar o melhor profissional para a vaga em questão, e para que, isso de fato aconteça as empresas utilizam várias ferramentas de anúncio como: Internet, jornais, agência de recrutamento e pelo currículo, que é de grande importância. (COSTA, 2018, p. 38). Assim, por meio dessas ferramentas o processo de recrutamento torna-se mais simplificado. Desse modo, à escolha do candidato destinado ao anúncio da vaga ofertada transforma-se em um processo seletivo fácil e prático para ambas as partes.

Nunes; Alves; Polidório (2017, p. 3) conceituam que “O recrutamento externo é positivo na questão de renovar os recursos humanos da empresa dando espaço para inovações, novas habilidades e novos talentos, renova a cultura organizacional da empresa”. Nesse contexto, a inovação enriquece os valores, gerando aumento no capital intelectual, adquirem novos conhecimentos e proporcionam novas experiências entre os colaboradores e gestores da organização.

2.3 RECRUTAMENTO MISTO

No caso do recrutamento misto, a empresa está mais preocupada com o preenchimento de vagas existentes e, por isso, adota os dois procedimentos, o interno e externo, em simultâneo. Uma boa política de pessoal deverá dar preferência a candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade. (MONTEIRO, 2018, p. 19). Dessa forma, esse tipo de política ajuda a preencher as vagas rapidamente e em consequência disso atende os setores da organização satisfatoriamente.

Ferreira (2019, p. 24) salienta que “O recrutamento misto estabelece uma ponte entre o recrutamento interno e externo, procurando candidatos dentro e fora da empresa com a divulgação interna e externa da vaga pelos meios de comunicação mais apropriados e adotados pela organização”. Desse modo, é utilizado por várias empresas quando se refere em ampliar o quadro de pessoal qualificado e habilitado para determinados cargos e funções de trabalho dentro das empresas.

2.4 E-RECRUITMENT

No entendimento de Lima (2018, p. 5) [...] “O e-recrutamento é entendido como um método que objetiva somente a atração de talentos, isto é, divulgação das vagas pela internet”. [...] Entretanto, essa ferramenta proporciona maior confiabilidade durante envio de vagas em meio virtual suprimindo a demanda da organização quanto a captação de talentos. A organização transmite sua oferta de vagas para determinados cargos afim de selecionar o melhor perfil para a função adequada.

De acordo com Okolie e Irabor (2017, p. 2)

O recrutamento eletrônico começou na forma de sites de empregos autônomos chamados sistemas de quadro de avisos nos anos 80. Uma nova tendência global foi iniciada nos EUA quando Jeff Taylor lançou o Monster.com com 20 clientes e 200 vagas de emprego em 1994 [...] Recrutamento eletrônico pode ser feito através do site da empresa, sites sociais e portais de emprego on-line. Há um grande número de portais de emprego on-line como indeed.com, careerjet.com, freshersworld.com, Naukri.com, Timesjob.com, monster.com, jobsahead.com, clickjobs, etc. Sites de

redes sociais como LinkedIn, Facebook, Twitter e Google+ também desempenham um papel importante no recrutamento on-line (OKOLIE; IRABOR, 2017, p. 2).

Estas plataformas de empregos geram uma diversidade de colaboradores com perfis desejáveis ou não para as corporações, mais que sirvam para integrar a qualquer vaga em aberto.

Para Rodrigues (2020, p. 54) “*e-recruitment* como uma prática que utiliza tecnologia e recursos baseados na internet para pesquisar e atrair novos colaboradores. O seu uso, pode passar apenas pelo correio eletrônico, como pelas redes sociais, portais de emprego, etc”. Esse método associa inúmeras possibilidades em captar talentos para constituir uma organização.

2.5 RECRUTAMENTO PRESENCIAL OU TRADICIONAL

Silva et al (2020, p. 4) respaldam que “O recrutamento é um processo de coleta de informações, enquanto que a seleção é um processo de comparação de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) e a escolha do candidato mais apropriado ao perfil da vaga e da empresa”. Com esses pré-requisitos, o indivíduo sente-se preparado para participar de vagas de emprego que estejam mais próximo ao seu perfil.

[...] No entanto, o conceito de recrutamento segundo Koch; Gerber e de Klerk (2018, p. 11), “é visto como uma parte essencial da gestão de talentos nas empresas, sendo definido como um processo de procura e de estímulo dos melhores talentos para que se candidatem às ofertas de emprego” [...]. Cabe a gestão de talentos realizar técnicas e procedimentos para convocar profissionais ideais a ocupar ofertas de emprego disponíveis pela organização.

2.6 SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Brandão (2017, p. 3) [...] “considera as competências organizacionais como os atributos ou capacidades da organização em se tornar competitiva diante da concorrência” [...]. As competências organizacionais inferem no comportamento do indivíduo no ato do processo seletivo, assim a empresa descobre performance e habilidade além de verificar se está qualificado ou não a exercer determinada função.

Lopez; Maidana e Queiroz (2018, p. 7) [...] “A seleção por competências é um conjunto de ferramentas que melhora a forma de identificar, no candidato, as características e as habilidades comportamentais. Isso possibilita adequar as competências dos colaboradores às empresas, trazendo benefícios para ambos” [...].

De acordo com Sousa (2019, p. 15) “O objetivo da seleção por competências é trabalhar com o foco bem definido, realizado através de uma comunicação clara entre os selecionadores e requisitantes”. A comunicação clara e sucinta facilita a seleção de indivíduos de forma conjunta em ambas as partes.

Conforme Silva et al (2020, p. 5) “A seleção por competência se origina da realização de um mapeamento de competências e posteriormente, de um perfil, chegando às competências consideradas essenciais para o cargo, dentro das exigências da organização” [...]. O mapeamento traça o perfil de candidatos e informa suas especificidades a um determinado cargo almejado por ele.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo inicia-se com pesquisa bibliográfica e documental, desenvolvida por meios de acervos, pelos quais, se destacam em: artigos recentes nos últimos 3 anos já publicados, periódicos e revistas acadêmicas, fontes essenciais para o andamento desse estudo o que permitiu trabalhar conceitos de extrema relevância no ponto de vista acadêmico e

científico. A pesquisa para o levantamento do estado da arte foi realizada utilizando o termo “e-recruitment”, no período de 2015 a 2020 (últimos 5 anos), selecionando somente artigos revisados por pares, com o tópico recruitment, foram escolhidos 71 para análise 47 artigos na Base Scopus (Elsevier) e 24 artigos na Base Directory of Open Access Journals (DOAJ). Decorrente de avaliação dos resumos com foco nos objetivos deste artigo, foram selecionados 11 artigos que apresentam diretamente as características reconhecidas na literatura para o e-recruitment e seus níveis de aplicação.

Quanto à abordagem esse estudo torna-se de cunho exploratório e qualitativo. [...] Para Bonin (2019, p. 8) pesquisa exploratória permite trabalhar na elaboração de configurações teóricas sensíveis aos fenômenos investigados; podem suscitar o aprofundamento de conceitos para dar conta de aspectos que se revelam importantes em sua configuração; podem, ainda, exigir o alargamento de perspectivas com as quais estamos operando[...]. Dessa forma, a pesquisa exploratória ajuda a manter familiaridade com o tema por meio de dados secundários já existentes.

Conforme Soares e Fonseca (2019, p. 6) [...] “a pesquisa qualitativa vai da descoberta à compreensão dos fatos no contexto cultural, pela interpretação dos fatos encontrados, extrapola a quantificação das informações por meio da indução e argumentação e imprime as opiniões do pesquisador” [...]. Percebe-se que, o pesquisador organiza seus dados obtidos de forma aleatória em diversas situações, mantém a essência e evita-se quaisquer manipulações.

4 ANÁLISES OU RESULTADOS DA PESQUISA

No tocante quanto ao processo de recrutamento e seleção informa-se as seguintes vertentes abaixo conforme mostra o quadro 01.

Quadro 1 – Vantagens, Desvantagens e Ações de Melhorias dos Processos de Recrutamento e Seleção.

Recrutamento Interno	Recrutamento Externo	Recrutamento Misto	Ações de Melhorias
Vantagens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aproveitamento do capital humano; ✓ Promoções de Cargos; ✓ Valorização dos seus colaboradores; ✓ Econômico. 	Vantagens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovação de pessoal; ✓ Geração de Valores; ✓ Ideias Enriquecedoras. 	Vantagens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Supre a demanda interna e externa; ✓ Ações e decisões tomadas em conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso de Checklist comportamental para evitar não conformidade durante a execução do Recrutamento e Seleção; ✓ Ações de valorização dos colaboradores. ✓ Fazer feedback para os participantes das seleções; ✓ Agregar valor as pessoas.
Desvantagens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de interesse em crescer profissionalmente; ✓ Desmotivação; ✓ Baixa Criatividade; ✓ Baixa produtividade. 	Desvantagens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gera Despesas; ✓ Afeta a política interna; ✓ Gera desconforto aos colaboradores internos. 	Desvantagens: <ul style="list-style-type: none"> ✓ São Burocráticos; ✓ Gera Conflitos; 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar Programas de Incentivo ao colaborador Interno e Externo; ✓ Facilitar o acesso às informações; ✓ Usar a tecnologia a favor da organização.

Fonte: Ribeiro (2012, p. 45). Elaborado e adaptado por Autores (2020).

Conforme o quadro 01 as vertentes citadas buscam atender a política interna de qualquer organização sem afetar recursos como: capital intelectual, recursos financeiros, dentre outros. O quadro acima mostra requisitos que são delimitados pelos funcionários no âmbito organizacional. Esses itens tem o intuito de proporcionar melhoraria continua segundo

competências, habilidades e atitudes que cada indivíduo tem a oferecer nos cargos e funções organizações. As ações de melhorias são estratégias que uma empresa delimita para conseguir melhor desempenho e gerar resultados aos quais se desejam alcançar (RIBEIRO, 2012).

De acordo, com a análise as ações de melhorias agregam tanto valor organizacional quanto profissional. Assim, as estratégias e ações resultam em um trabalho conjunto e contínuo para as empresas e colaboradores alcançar os resultados esperados.

Quadro 2 - Etapas do Recrutamento

PLANEJAMENTO	Consiste em analisar e programar o quadro de pessoal, considerando a quantidade de vagas, níveis de responsabilidade e de atuação, faixas salariais;
EXECUÇÃO	Realização do recrutamento propriamente dita. A decisão deve levar em conta o custo, a agilidade e a qualidade do recrutamento;
FONTES DE RECRUTAMENTO	São os locais onde buscamos os candidatos para preenchimento das vagas nas empresas.

Fonte: Campos e Barsano (2016, p. 22-23)

A busca contínua por profissionais que atendam às exigências do mercado de trabalho, estão cada vez mais seletivos. De acordo, com os processos de recrutamento e seleção que as organizações estão realizando, o meio de comunicação entre ambos se aproximam rapidamente.

O recrutamento online tornou-se um meio mais prático e fácil para agregarem valor, tempo e agilidade nos processos de seleção nas organizações. Assim, as empresas têm ferramentas que auxiliam em seus processos como instagram, twitter, linkedin, facebook, vídeo conferência, entre outros meios. Uma vez, que as organizações têm que acompanhar a tecnologia. Agindo a seu favor essas ferramentas auxiliam e agregam valor a pequenas, médias e grandes empresas. No tópico a seguir, serão apresentadas as etapas de seleção.

Etapas de Seleção

Em concordância com Chiavenato (2006, p. 5) as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevistas; verificação de referências e dinâmica de grupo.

a) Análise curricular: De acordo com Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107), os currículos têm muitos propósitos assim como informações que autorizam decidir se o candidato atende as condições mínimas de experiência, educação, etc. Proporciona uma base para a elaboração de perguntas que o entrevistado fará sobre a experiência antecedente do candidato, bem como fontes para a verificação de referências.

b) Testes: Conforme Robbins (2001, p. 102) o essencial em um teste de emprego, logo, é utilizar um teste que presuma com precisão o desempenho no cargo.

c) Entrevistas: A entrevista de emprego decidido constatar dados e informações dos candidatos a emprego, contribuindo a avaliação do processo seletivo. Entre outros instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é vista como a mais importante (ROBBINS, 2001, p. 102).

d) Verificação de Referências: Para Chiavenato (2006, p. 185), a verificação de referência é feita para analisar o nível de conhecimentos gerais e próprios dos candidatos

necessários pelo cargo a ser preenchido. Procurando assim, incluindo grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui.

e) Dinâmica de Grupo: De acordo com Almeida (2004, p. 76) dinâmica de grupo são práticas realizadas com grupo de pessoas que no decorrer de exercícios orientados, para alcançar objetivos específicos, experimentam e refletem sobre a experiência.

As etapas de seleção em um processo seletivo são essenciais na escolha do candidato. Na análise curricular, o currículo cede informações pelas quais as organizações usufruem delas para atender requisitos mínimos exigidos a quaisquer cargos disponíveis e seja atrativo aos candidatos. Na fase de testes, são relevantes pois através deles, se mede o nível competências de cada candidato. Na entrevista, o requisitante organiza informações levantadas na etapa anterior e juntamente com demais instrumentos utilizados essa etapa torna-se a primordial durante todo processo seletivo. Conforme a verificação de referência o candidato se dispõe de diversos conhecimentos analisados pelas empresas sendo aplicáveis a determinados cargos e devam ser preenchidos por eles. Por fim, a dinâmica de grupo, encontra-se associada a atividades organizacionais que são orientadas por pessoas capacitadas de RH, para que os grupos de candidatos estejam focados no cumprimento de metas e objetivos sejam pessoais ou profissionais.

Experiências Internacionais

Nesta seção serão apresentados alguns estudos realizados e publicados em periódicos no período de 2015-2020 para levantamento sobre experiências internacionais sobre e-recruitment, tendo em vista que, em uma pesquisa bibliográfica, o levantamento qualitativo e quantitativo de tais elementos, estará sem dúvidas relacionado a um importante ponto da pesquisa, uma vez que ao realizar tal tarefa poder-se-á verificar a abrangência e/ou o escopo da proposta em estudo. Logo, pode-se afirmar que pesquisas semelhantes ou mesmo complementares, com diferentes pontos de vista, contribuem para a valorização da pesquisa em curso (MINUSSI et al., 2018).

Neste contexto, a pesquisa para o levantamento das experiências internacionais foi realizada utilizando o termo “e-recruitment”, no período de 2015 a 2020 (últimos 5 anos), tipo de material “só Artigos” e com o critério periódico revisado por pares. O resultado encontrou 427 artigos em 17 bases de pesquisa, dentre elas foram escolhidas por relevância as bases de pesquisa: Scopus (Elsevier) – 47 artigos e Directory of Open Access Journals – 24 artigos, totalizando 71 artigos para leitura e seleção a partir de seus resumos. Deste total foram selecionados 8 artigos considerados relevantes para o objetivo desta pesquisa, e nos próximos parágrafos seguem alguns comentários de tais análises.

Quadro 3: Artigos Relevantes no Estado da Arte Levantado

Referência	Periódico	Pontos de Relevância
(Alamro <i>et al.</i> , 2018)	Information (Basel)	Apresenta a dificuldade de representar e transformar sistematicamente o conhecimento do problema de recrutamento em direção à especificidade da solução de e-recruitment. Também aponta as dificuldades de documentar as melhores práticas de e-recruitment para fins de reutilização em um ambiente de recrutamento empresarial

(Van Esch e Mente, 2018)	Journal of Retailing and Consumer Services	Analisa a utilização pelas organizações das mídias sociais como plataforma para atrair talentos como parte de sua estratégia de e-recruitment. Em especial a substituição por plataformas de mídia social com vídeo, como Snapchat. Foram pesquisados participantes destes processos com resultados que indicam preocupação com a privacidade e sendo utilizados para parecer uma organização “moderna” os candidatos são menos propensos a participar do e-recrutamento.
(Beitkovský, Rózsa, Mulyaningsih, 2018)	Polish Journal of Management Studies	Examina o e-recruitment a partir do incremento de confiança na tecnologia moderna, a mudança na relação do trabalho, emprego e os processos de do campo da gestão de recursos humanos no ambiente de negócios na República Checa. Com uma amostra de pesquisa composta por 426 respondentes. Os principais resultados da pesquisa confirmaram uma relação estatisticamente significativa entre a implementação de plataformas de mídia social na prática de negócios e o tamanho e a classificação da indústria das empresas selecionadas na República Tcheca.
(Atyeh, M.A., 2020)	Technological Forecasting & Social Change	Compara os recursos de um aplicativo de recrutamento eletrônico e uma plataforma de recrutamento baseada em mídia social: um aplicativo de recrutamento eletrônico (AppliView) e plataforma de recrutamento baseada em mídia social (LinkedIn) foram utilizados. Embora sejam métodos eficazes de e-recrutamento, diferem no fato de que AppliView tem recursos mais decisivos disponíveis para a empresa de recrutamento, incluindo chat de vídeo ao vivo, processo de recrutamento automatizado (nenhum esforço manual é necessário) e alertas rápidos.
(Sovanjeet; Pavan; 2019)	Human Resource Management International Digest	Uma revisão da literatura por dois escritores indianos mostrou como o e-recrutamento e a abrangência do treinamento ajuda a melhorar a marca do empregador (EB). Os resultados têm implicações importantes para as empresas. Usando tecnologia digital moderna para recrutar funcionários pode criar uma imagem positiva da empresa, ajudando a diferenciá-la de seus concorrentes e atrair pessoas talentosas. Enquanto isso, fornece uma rica e extensa programas de treinamento são outra forma de criar uma impressão positiva da organização e incentive os funcionários a se comprometerem com seus empregos.
(Kowo; Obaadenuga; Sabitu, 2019)	Economics and Culture	Usa análise para estimar tendências de que sites corporativos e sites comerciais foram significativos para explicar a retenção de funcionários. Os resultados deste estudo

		confirmam a literatura existente que defende uma relação positiva entre as duas variáveis. Os resultados também mostram que os gerentes de recursos humanos devem ter uma compreensão da relação entre as práticas de recrutamento eletrônico e a retenção de funcionários.
(Wołodźko; Woźniak; 2017)	Economics & Sociology	Uma das vantagens do e-recrutamento é a ampliação do leque de informações utilizadas para melhorar a imagem da organização; a informação sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) da organização é uma ferramenta normalmente recomendada para isso. O artigo prova que as ferramentas de recrutamento eletrônico e as informações de RSC são menos usadas pelas maiores empresas polonesas do que o público acredita, e que essas informações podem melhorar a marca do empregador. Dois tipos de dados são usados: os resultados de uma pesquisa eletrônica sobre a percepção da atratividade da empresa como empregador, com base em suas atividades de RSC (uma amostra de 1054 jovens profissionais e estudantes poloneses), e a observação direta de 300 sites dos maiores Empresas polonesas. Menos de 30% das maiores empresas publicam informações sobre suas atividades de RSC em seus sites, enquanto para cerca de 2/3 dos potenciais candidatos, essas informações os atraíram a apresentar sua candidatura a esta empresa (ceteris paribus). Nenhuma diferença de gênero foi encontrada.
(Wozniak, 2015)	Management Dynamics in the Knowledge Economy	Apresenta o recrutamento eletrônico como uma área de recursos humanos onde as ferramentas de TIC são usadas com frequência. Popularmente o escopo como qual são usados difere entre os países e que a estrutura técnica é a principal razão para essas diferenças. Não identifica mecanismos para explicar por que o recrutamento eletrônico é considerado mais comum nos Estados Unidos do que na Polônia, por exemplo, apesar do acesso semelhante à Internet entre funcionários e empregadores em ambos os países. Apresenta uma tipologia de quatro níveis de métodos de recrutamento eletrônico, como uma ferramenta para explicar as diferenças na maturidade do uso de métodos de recrutamento eletrônico nesses dois países. Além disso, para cada um dos quatro grupos de métodos de recrutamento eletrônico, os pontos fortes e fracos são mostrados e as chaves para seu uso bem-sucedido são descritas. Também foi demonstrado que uma imagem positiva da marca de uma empresa é uma condição

		necessária para que níveis mais elevados de e-recrutamento tenham sucesso. Uma análise especial é conduzida do uso de gamificação e jogos para fins de e-recrutamento, e exemplos são dados de seu uso em cada um dos quatro níveis de e-recrutamento.
--	--	--

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020).

O estado da arte ora levantado representa um ramo de pesquisa vasto, entretanto sugere-se para estudos posteriores que seja feito um estudo bibliométrico, bem como revisão sistemática da literatura sobre e-recruitment para assim analisar e construir indicadores sobre a dinâmica e evolução das formas de recrutamento pelo segmento empresarial. Outrossim, pode-se também levantar a necessidade da necessidade de custeio e valoração dos processos de e-recruitment, tendo em vista a que o comparativo de empresas que utilizam o e-recruitment demonstra ser uma tendência dada a maior confiança na tecnologia e o benefício de processos de recrutamento em maior escala.

Quadro 4 – Melhorias Propostas Recrutamento e E-Recruitment nas Empresas

Etapas	Detalhamento ou Descrições	Ações de Melhorias	Autores
Recrutamento Interno	Vantagens: Aproveitamento do capital humano; Promoções de Cargos; Valorização dos seus colaboradores; Econômico. Desvantagens: Falta de interesse em crescer;	Uso de Checklist comportamental para evitar não conformidade durante a execução do Recrutamento e Seleção; Ações de valorização dos colaboradores;	Ribeiro (2012) (BULGACOV, 2006, p. 338); (MORGADO; COSTA; SILVA, 2013; MAZON; TREVISAN, 2006).
Recrutamento Externo	Vantagens: Inovação de pessoal; Geração de Valores; Ideias Enriquecedoras. Desvantagens: Gera Despesas; Afeta a política interna; Gera desconforto aos colaboradores internos.	Fazer feedback para os participantes das seleções; Agregar valor as pessoas;	Ribeiro (2012) (MORGADO; COSTA; SILVA, 2013; MAZON; TREVISAN, 2006)
Recrutamento Misto	Vantagens: Supre a demanda interna e externa; Ações e decisões tomadas em conjunto. Desvantagens: São Burocráticos; Gera Conflitos;	Criar Programas de Incentivo ao colaborador Interno e Externo; Facilitar o acesso às informações; Usar a tecnologia a favor da organização.	Ribeiro (2012)

E-recrutamento	<p>Vantagens: Redução nos custos; Procura mais de fácil; Duração do processo mais curto.</p> <p>Desvantagens: Atrair candidatos não desejados; Mudanças na cultura organizacional; Invasão de privacidade.</p>	<p>Ampliar o leque de candidatos por áreas facilitando a escolha ideal;</p> <p>Utilizar programas para facilitar a tomada de decisão ao final do processo de recrutamento e seleção.</p>	<p>Autor, adaptado de “Redes Sociais e Recrutamento” por Pedroso (2016) Candeias (2019)</p>
-----------------------	--	--	---

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste artigo foi analisar a ocorrência do recrutamento e seleção nas empresas com a realização da análise de vantagens e desvantagens dos diversos modelos e formatos. Ficou constatado o planejamento para execução do recrutamento e seleção deve ser o momento de maior atenção por parte das empresas. Avaliar como a estratégia organizacional será melhor alcançada determinando assim o planejamento estratégico de gestão de pessoas. Este por sua vez elucidará a escolha do tipo de recrutamento entre interno, externo, misto, com ou sem elemento de e-recruitment a ser aplicado, determinando a execução com sucesso mediante a aplicação das ferramentas adequadas a cada tipo.

O resultado dessa pesquisa aponta como propostas de melhorias, são sugeridas as ações de utilização de lista de checagem comportamental para evitar não conformidades durante a execução do Recrutamento e Seleção; implementar ações de valorização dos colaboradores; realização de feedback para os participantes das seleções; agregação de valor para as pessoas, criando Programas de Incentivo ao colaborador Interno e Externo; facilitação de o acesso às informações; e, utilização da tecnologia em favor da organização.

Por fim, o e-recruitment é reconhecido como uma tendência dada a maior confiança na tecnologia e o benefício de processos de recrutamento em maior escala. A sua aplicação em diversos países e no Brasil acontece em formatos e intensidade diferentes, apesar de ser empiricamente compreendida a mesma disponibilidade de acesso à Internet para as empresas, quaisquer que sejam os países onde estão sediadas. No entanto, as dificuldades de documentação dos registros de ações de e-recruitment, a necessidade de que gerentes de recursos humanos tenham uma compreensão da relação entre as práticas de recrutamento eletrônico e a retenção de funcionários, são apontadas internacionalmente como melhorias neste tipo de recrutamento. Adstritas tais necessidades, a utilização de vídeos como recursos em entrevistas, a gamificação de etapas do processo desperta o interesse dos autores na verificação em estudos futuros sobre a permanência do seu benefício e contribuição valiosa no modelo de e-recruitment.

REFERÊNCIAS

ALAMRO, S.; DOGAN, H.; CETINKAYA, D. JIANG, N.; PHALP, K. Conceptualising and Modelling E-Recruitment Process for Enterprises through a Problem Oriented Approach. In: **Journal of Information** 2018, 9, 269; <http://dx.doi.org/10.3390/info9110269>. Acesso em: 16 Ago 2020.

ATYEH, M.A. The Effectiveness of E-Recruitment Software Over Other Online-Based Recruitment Methods. **Global Journal of Economics and Business**, 01 April 2020, Vol.8(2), pp.330-336.

BENITO, Gladys Ameia Vélez. **Gerenciamento de impressão**: a subjetividade na entrevista de seleção. **Enfermagem Brasil**, v. 10, n. 5, p. 314-318, 2020. Disponível em: <http://portalatlanticaeditora.com.br/index.php/enfermagembrasil/article/view/3880>. Acesso em: 02 fev. 2020.

BEJTKOVSKÝ, J.; RÓZSA, Z; MULYANINGSIH, H. D. A Phenomenon of Digitalization and E-recruitment in Business Environment. **Polish Journal of Management Studies**, 01 December 2018, Vol.18(1), pp.58-68

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas/ Hugo Pena Brandão. -2.ed. – São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17058/barbaroi.v0i0.12641>. Acesso em: 02 Maio 2020.

BRITO, M. G. **Gestão de pessoas por competências**: Um estudo de múltiplos casos de grandes empresas situadas em Campina Grande -PB. 2017. 91 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jsui/handle/riufcg/12737>. Acesso em: 03 Maio 2020.

BONIN, Jiani Adriana. Processos e percursos de construção de pesquisas em recepção: algumas reflexões epistêmico-metodológicas. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 17, 2019. Disponível em: <http://www.uces.com.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/6568/3660>. Acesso em: 04 Maio 2020.

CAMPOS, Alexandre de. BARSANO, Paulo Roberto. **Administração: guia prático e didático**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2016. Disponível em: <http://www.riuni.unisul.br/handle/12345/8976>. Acesso em: 03 Maio 2020.

CARVALHO, Lícia Maria. Processo de recrutamento e seleção em empresas de mercado de luxo. **Gestão de pessoas-Unisul Virtual**, 2018. Disponível em: <https://www.riuni.unisul.br/handle/12345/5488>. Acesso em: 23 set. 2019.

CERIBELI, Harrison Bachion *et al.* Gestão por Competências: um estudo de caso em uma Indústria de Bebidas do Brasil. **Nucleus**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2019. Disponível em: <http://nucleus.feituverava.com.br/index.php/nucleus/article/view/2038>. Acesso em: 08 fev. 2020.

COSTA, Josiane Lima; MORAES, Reinaldo Ribeiro. Recursos Humanos: recrutamento e seleção na Empresa Amazon Cook (Refeições Coletivas). **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 5, n. 9, p. 33-43, 2018. Disponível em: <http://revistasfap.com/ojs3/index.php/rac/article/view/188>. Acesso em: 29 set. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição, São Paulo: Atlas, 2006. Disponível em: <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/172>. Acesso em: 15 Maio 2020.

KOCH, T., Gerber, C., de Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? **SA Journal of Human Resource Management** 16 (0), 1-14. Disponível: <http://hdl.handle.net/10400.5/19148>. Acesso em: 05 Maio 2020.

KOWO S. A.; OBAADENUGA O. A.; SABITU, O. O. **Efficacy of E-recruitment Practices on Employee Retention in Multinational Corporations**. Economics and Culture, 01 June 2019, Vol.16(1), pp.161-171

FERREIRA, Pedro Manuel. **O processo de seleção e recrutamento: um estudo de caso na polícia nacional de Angola**. 2019. Tese de Doutorado.

FIGUEIRAS, Bruna S. et al. A Importância do Recrutamento e Seleção na Organização: Tipos de Entrevista. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, 2019. Disponível em: <http://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/172>. Acesso em: 15 Maio 2020.

DA FONSECA, Mariana Gomes; LEITE, Diogo Barbosa; DA CRUZ, Silvana Santos. Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso de Administração: Diferentes Caminhos em uma Universidade Federal e uma Particular. **Desafio Online**, v. 6, n. 2, 2018. Disponível em:

DE JESUS SOARES, Simaria; DA FONSECA, Valter Machado. Pesquisa científica. **Quaestio-Revista de Estudos em Educação**, v. 21, n. 3, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.22483/2177-5796.2019v21n3p865-881>. Acesso em: 04 Maio 2020.

DA SILVA, Jaqueline Moura et al. Processo de recrutamento e seleção por competência nas organizações/Competent recruitment and selection process in organizations. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 12, p. 33392-33401, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-383>. Acesso em: 02 Maio 2020.

DA SILVA, Joana Filipa Guedes. **O Recrutamento e Seleção em Contexto Empresarial: dos descritivos funcionais à seleção**. 2019. Disponível: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/124518/2/368867.pdf>. Acesso em: 05 Maio 2020.

DE SOUSA, Maria de Fátima Gomes. A Importância do Treinamento por Competências. **Unisanta Business and Management**, v. 2, n. 1, p. 1-20, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unisanta.br/index.php/BAM/article/view/2063>. Acesso em: 02 Maio 2020.

LIMA, Franquileia et al. Processo de Recrutamento e Seleção na Empresa AP Empreendimentos. **CIAIQ2016**, v. 3, 2016. Disponível

em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/view/953>. Acesso em: 29 Set. 2019.

LOPES, Michelle Rosa; DE ARAUJO MAIDANA, Fernanda; QUEIROZ, André Felipe. Recrutamento e Seleção por Competência: o Desafio dos Recursos Humanos em Buscar Candidatos Competentes no Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 35, p. 54-60, 2018. Disponível: <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n35p54-60>. Acesso em: 02 Maio 2020.

MINUSSI, S. G.; MOURA, A. A.; JARDIM, M. L. G.; RAVASIO, M. H. **Considerações sobre Estado da Arte, Levantamento Bibliográfico e Pesquisa Bibliográfica: relações e limites**. Revista Gestão Universitária, v. 9, 2018.

MONTEIRO, Beatriz Pimenta Sá. **Análise dos indicadores de gestão de recursos humanos na empresa Frutorra Pimenta, Lda.** 2018. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/27828>. Acesso em: 05 fev. 2020.

NUNES, Thainá Andrade; ALVES, Thayná Eloyza Peixoto; POLIDORIO, Gilson Rodrigo Silvério. Recrutamento, Seleção e Socialização de Pessoas em uma Empresa do Ramo Alimentício. **ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498**, v. 13, n. 13, 2017. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/6075>. Acesso em: 08 Fev. 2020.

OKOLIE, U.C.; IRABOR, I.E. E-recruitment: practices, opportunities and challenges. **European Journal of Business and Management**, v.9, n.11, 2017. Disponível em: <http://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/11423>. Acesso em: 03 Maio 2020.

RIBEIRO, A. de L.(2012). **Gestão de Pessoas, (2a ed.)**. São Paulo, Saraiva.

RODRIGUES, R. I. M. (2014). **E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho?** (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho. Braga, Portugal. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>. Acesso em: 29 Set. 2019.

SILVA, Jéssika Marcolino; BRAVIN, André Amaral. **Análise de Cargo, Recrutamento e Seleção: Manual Prático para Aumentar a Eficácia na Contratação de Profissionais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa, v. 34, 2018. Disponível em: 10.1590 / 0102.3772e3453. Acesso em: 06 Maio 2020.

SOVANJEET, M.; PAVAN, K. S. **Study shows both e-recruitment and training comprehensiveness help to improve employer branding**. Human Resource Management International Digest, 08 July 2019, Vol.27(5), pp.25-26

VINTÉM, Tiago Rodrigues. **Gestão internacional de talentos: estudo de caso no sector tecnológico**. 2020. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11067/5211>. Acesso em: 03 Maio 2020.

WOZNIAK, Jacek. The use of gamification at different levels of e-recruitment.(Report).
Management Dynamics in the Knowledge Economy, 2015, Vol.3(2), p.257(22)