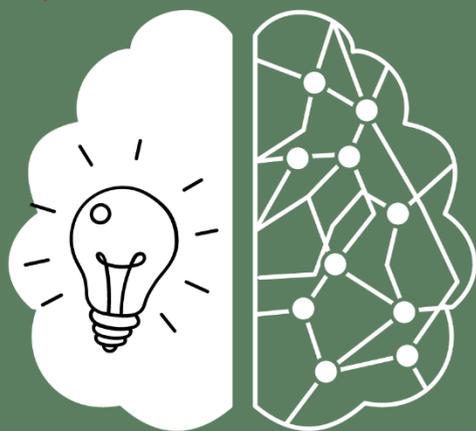


RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
DÂMARIS GOMES DE ARAÚJO FERREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

NA ERA DIGITAL



O AVANÇO DO TRABALHO
NO MUNDO

MODERNO

LESTU
Publishing Company

REAL
INTELIGÊNCIA EM NEGÓCIOS

**UNI
FSA**

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO
DÂMARIS GOMES DE ARAÚJO FERREIRA

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
DE PESSOAS NA ERA DIGITAL:
o avanço do trabalho no mundo moderno



Diagramação e Publicação:

Rhubens Ewald Moura Ribeiro

Capa e Edição de Arte:

Dâmaris Gomes de Araújo Ferreira

Supervisão Editorial

Ana Kelma Cunha Gallas

Revisão de Português:

Maria Luzinete de Moraes Alves

Ficha Catalográfica:

Edson Rodrigues Cavalcante

Conselho Editorial

Alcides Alves Rodrigues Júnior

Aluysio Ricardo Nunes Fonseca

Alisson Dias Gomes

Ana Kelma Cunha Gallas

Carlos Alberto de Sousa Ribeiro Filho

Carlos Henrique Mendes da Rocha

Edson Rodrigues Cavalcante

Fabiana da Silva Xavier Ribeiro

Izabel Herika Gomes Matias

Cronemberger

Lessandra Ribeiro Carvalho

Maria Luzinete de Moraes Alves

Rhubens Ewald Moura Ribeiro



EDITORA LESTU



Editora, Gráfica e Consultoria Ltda - Avenida Paulista, 2300, andar Pilotis, Bela Vista, São Paulo, CEP 01310-300, Brasil.
Contato: editora@lestu.org | site: www.lestu.com.br |
Whatsapp: (11) 97415.4679

FICHA CATALOGRÁFICA**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

R484r RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura; FERREIRA, Dâmaris Gomes De Araújo Ferreira.

Recrutamento e seleção de pessoas na era digital: o avanço do trabalho no mundo moderno / Rhubens Ewald Moura Ribeiro; Dâmaris Gomes de Araújo Ferreira. Teresina: Editora Lestu, 2023.

128p.

ISBN: 978-65-85729-03-1

DOI: 10.51205/lestu.978-65-85729-03-1

1. Gestão de Pessoas. 2. Recrutamento de Pessoas. 3. Seleção de Pessoas. 4. Inclusão e Diversidade. I. Título. II. Autores.

CDD: 658.

Índices para catálogos sistemáticos:

Administração: Gestão de Pessoas

Autores



RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências como Professor de Graduação e Pós-Graduação em diversas IES pelo Brasil, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Coordenador Geral do ENAPI 2018 com formato inovador (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (Exército Brasileiro). Atualmente é Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL), Administrador (UFPI), Diretor de Patrimônio Imobiliário do Estado do Piauí (INTERPI), Docente do (UNIFSA) e Coordenador do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (UNIFSA). Entusiasta do desenvolvimento social e local, da sustentabilidade em organizações e justiça social. Acesse perfil no linkedin / Acesse o currículo lattes / rhubens.ribeiro@gmail.com



DÂMARIS GOMES DE ARAÚJO FERREIRA

Bacharela em Administração (UNIFSA), cursando MBA Executivo em Liderança e Gestão Empresarial (IPOG). Participou do PIBIC (Programa de Iniciação Científica da UNIFSA) com o tema do projeto: Recrutamento e seleção de Pessoas na era digital. Possui experiência em Planejamento Estratégico e Mapeamento de Processos (GRUPO VANGUARDA) e como Auxiliar Administrativo (ASP-NEWPRED). Atualmente é Supervisora de Integração na Vanguarda Engenharia. Apaixonada em aprender mais sobre gestão de pessoas e marketing estratégico.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	07
GESTÃO DE PESSOAS	10
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ERA DIGITAL	27
Recrutamento Externo	35
Recrutamento Interno	37
Recrutamento Misto	40
TECNOLOGIA NO PROCESSO DE R&S	43
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DURANTE A PANDEMIA	59
Vantagens e Desvantagens do Recrutamento Online	63
DIVERSIDADE NOS PROCESSOS DE R&S	71
INCLUSÃO NO PROCESSO DE R&S	82
Tipos de Deficiência	90
PERFIL PROFISSIONAL DE RH	94
Desafios do Profissional de RH na Pandemia	98
RECURSOS ESTRATÉGICOS	103
CONSELHO EDITORIAL	108
AGRADECIMENTOS	116
RECOMENDAÇÕES	119

Prefácio

Uma revolução na era digital. Com a inserção de novos processos de recrutamento e seleção passa por tecnologias, plataformas inovadoras e a expansão das redes sociais, as empresas precisam se adaptar a essas mudanças para atrair e reter os melhores profissionais.

Em um mundo cada vez mais conectado, o uso da tecnologia tem se tornado cada vez mais presente em todas as áreas da vida, inclusive no recrutamento e seleção de pessoal. Com a evolução dos meios de comunicação e a transformação digital, as empresas precisam se atualizar e se adaptar a essas mudanças para conseguir atrair e manter os melhores profissionais no mercado de trabalho.

Neste livro, você terá oportunidade de compreender as novas possibilidades e desafios enfrentados pelos recrutadores e selecionadores na era digital, apresentando estratégias eficientes para tornar o processo de seleção mais ágil, personalizado e eficaz.

Tenho certeza que este livro se tornará uma referência para recrutadores, selecionadores e profissionais de RH que desejam aprimorar seus conhecimentos na área e aproveitar as oportunidades oferecidas pela era digital.

Este livro abordará as principais tendências e estratégias para o recrutamento e seleção na era digital,

apresentando uma abordagem inovadora e prática para a gestão de pessoas, possibilitando informações valiosas para aqueles que buscam aprimorar suas técnicas e estratégias no processo de recrutamento e seleção de talentos.

O objetivo deste livro é fornecer um guia prático para profissionais de RH e empreendedores que desejam se adaptar às mudanças tecnológicas no mercado de trabalho, e assim conquistar um posicionamento estratégico de destaque em sua área de atuação.

Desafios como a inclusão de pessoas com deficiência nos processos de recrutamento e seleção das empresas, que é de extrema importância para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A diversidade é fundamental para criar ambientes de trabalho criativos, inovadores e mais representativos da sociedade. É importante reconhecer que pessoas com deficiência trazem uma nova perspectiva para a empresa e podem contribuir com soluções inovadoras para os desafios internos.

A pandemia da COVID-19 trouxe uma série de desafios para todas as áreas de trabalho, inclusive para os profissionais de recursos humanos: gestão remota de equipes, gestão emocional e novas formas de treinamento/desenvolvimento.

Em resumo, os profissionais de recursos humanos enfrentaram muitos desafios durante a pandemia, mas

eles também encontraram novas formas de trabalhar, colaborando cada vez mais com as equipes e lideranças das empresas para enfrentar os novos desafios do mercado.

Espero que você aproveite a leitura!!!



Danilo Alves do Nascimento
Docente efetivo do Instituto Federal
do Piauí - IFPI
Diretor-Geral IFPI Campo Maior

Bacharel em Administração de Empresas pelo Instituto de Ciências Jurídicas e Sociais Professor Camillo Filho - ICF (2009), especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual do Piauí - UESPI (2011) e mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí - UFPI (2019). Menção Honrosa no Prêmio UFPI de Dissertação e Tese 2020. Medalha da Ordem Estadual do Mérito Renascença do Piauí (comendador). Atualmente é professor de administração e Diretor-Geral do Campus Campo Maior - Instituto Federal do Piauí - IFPI. Tem experiência na área de Administração.

GESTÃO DE PESSOAS



O mercado empresarial é repleto de oportunidades e complexidades. Muitas empresas dedicam grande parte do tempo e recursos para promover o desenvolvimento de uma gestão de pessoas qualificada. Acredita-se que, por meio desse modelo de gestão confiável, é possível atingir uma porcentagem positiva de satisfação a curto e longo prazo dentro do mercado de trabalho. É importante que a

gestão de pessoas tenha como foco o desempenho organizacional como um todo, procurando mostrar o impacto positivo e mensurável que isso traz para os objetivos e negócios das organizações (MARRAS, 2005).

A área de Gestão de Pessoas compreende diversas atividades, dentre elas o recrutamento e a seleção (R&S) de pessoas. É por meio desse processo que novos colaboradores ingressam nas empresas. Os candidatos que possuem maior desempenho e propósitos alinhados aos valores e cultura organizacional da empresa são qualificados para fazer parte da organização (SILVA; MARQUES; PIRAN, 2013).

Ressalta-se que, o trabalhador, que até pouco tempo era visto apenas como uma ferramenta braçal para cumprir um objetivo em comum da empresa, está migrando para o perfil de trabalhador com competência intelectual. Isso implica em mudanças na capacitação e formação desse funcionário, tendo em vista que cada vez mais as empresas contam com um time de colaboradores intelectuais e modernos, o que traz vantagem competitiva

para as organizações, deixando-as um passo à frente daquelas que pretendem se tornar bem-sucedidas.

Nesse contexto é possível afirmar que, a abordagem de Gestão de Pessoas parte do conceito de alinhamento entre os setores e objetivos da organização, buscando cada vez mais ferramentas que possibilitem o percurso da instituição em direção às vantagens competitivas (BOXALL; PURCELL, 2008). Um dos desafios pertinentes ao trabalhar a gestão de pessoas é manter práticas coerentes e alinhadas para estimular os funcionários a evoluírem dentro da organização e aprimorarem seus conhecimentos (LU; ZHU; BAO, 2015).

Uma vez que o quadro de colaboradores é bem desenvolvido, eles são capazes de criar produtos, serviços, trazer novas ideias, além de garantir alta produtividade. Além disso, pessoas bem desenvolvidas conseguem seguir e melhorar de forma contínua os processos existentes dentro das empresas. Outro ponto necessário é proporcionar meios atrativos que resultem em captações produtivas para a organização, ou seja, a sustentabilidade,

bons resultados e crescimento organizacional são possíveis através desses colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

Durante a era industrial, é notório que as primeiras revoluções trouxeram grandes impactos na sociedade. Um dos setores atingidos com grandes transformações por essa revolução foi o setor de recursos humanos. Acostumadas a realizar produções em alta escala, a grande maioria das empresas optou por ter uma gestão eficiente e capacitada para abraçar as mudanças (CHIAVENATO, 2014). Pode-se enfatizar o trabalho como um dos recursos usados dentro das organizações. Ou seja, na pirâmide hierárquica da empresa, o trabalho humano era mais um ativo usado, quando as máquinas não podiam realizar toda a atividade.

A segunda revolução foi marcada por uma onda de forte desenvolvimento químico e a terceira revolução pela era analógica. Atualmente, uma nova revolução vem sendo marcada pelos recursos tecnológicos. Castells (1999), acredita - se que a revolução tecnológica surgiu da

revolução industrial. Ele afirmava que os antecessores que iniciaram os primeiros avanços em direção à tecnologia foram a invenção do telefone em 1876 por Bell e o rádio por Marconi em 1898.

Analisando o passado histórico, pode-se observar que as pessoas ainda eram vistas como recursos e propriedades das empresas. Atualmente, esse pensamento ainda se faz presente em instituições presas nesse conceito. Tais instituições precisam mudar o relacionamento com os funcionários, uma vez que a organização deve prezar por uma relação de compromisso, responsabilidade e confiança com aqueles que nela trabalham. Observa-se ainda a eficiência do uso de uma gestão adequada como um caminho para processos mais eficientes e desempenho produtivo (BARRETO, 2022). Na atualidade, os colaboradores são selecionados por critérios e requisitos diferentes da época da era industrial. Muitas vezes, a seleção de novos funcionários acontecia por aptidão física. Atualmente, essas escolhas são realizadas com base no conhecimento,

compromisso e compatibilidade dos candidatos com os objetivos da organização. Com as novas tecnologias, esse modelo de seleção teve impactos também nos processos organizacionais. Nesse contexto, o que anteriormente era um processo de R & S longo, com atividades demoradas e salas com um grande volume de documentos arquivados, hoje se resume a softwares de armazenamento, aplicativos de testes e comunicação instantânea nas redes sociais, agilizando processos e reduzindo a burocracia. (KAVANAGH; TUTE; JOHNSON; 2015).

Gerir pessoas tornou-se um requisito essencial. Ademais, é crucial que o gestor tenha, como um dos atributos, a responsabilidade de direcionar os liderados da melhor maneira possível, considerando as características e o perfil de cada um deles. Além de gerir talentos, é necessário buscar constantemente mantê-los motivados em busca de crescimento, desempenho e produtividade.

Uma das áreas que mais sofrem mudanças dentro do contexto empresarial é a área de Recursos Humanos (RH). As denominações de Recursos Humanos vêm

sofrendo alterações de acordo com os avanços do mercado de trabalho, sendo conhecidas como Gestão de Parceiros, Gestão de Talentos Humanos, Gestão de Pessoas e outros nomes variáveis, que podem ser acentuados para configurar o novo modelo de liderança de pessoas dentro das organizações. O departamento de Gestão de Pessoas (RH) é responsável por suprir as necessidades da própria organização. Além disso, o setor tem como objetivo preencher as lacunas de cargos e atribuições das funções dentro da empresa. Para isso, o setor realiza processos como Recrutamento de Pessoal, Seleção de Pessoal, Cargos e Salários, Gestão de Talentos, programas trainee, entre outros.

A antiga administração de Recursos Humanos (RH) cedeu espaço para uma nova questão: Gestão de Pessoas. Nessa fase, as pessoas deixam de ser recursos (humanos) organizacionais para serem seres humanos com personalidade, sensibilidade, destrezas e percepções singulares (CHIAVENATO, 2008).

A área de Recursos Humanos é responsável por desenvolver maneiras e estratégias para aprimorar o quadro de colaboradores. É importante entender que as organizações existem para atender às necessidades das pessoas, e, assim, o setor de Recursos Humanos cuida interna e externamente dessas pessoas.

Diante desse contexto cada vez mais complexo e turbulento, há uma contínua exigência por competitividade, capacidade de adaptação, flexibilidade, criatividade e inovação para enfrentar as mudanças e novas demandas de mercado. A sobrevivência vinculada ao fornecimento de respostas diferenciadas e inovadoras fez emergir uma conscientização para "o valor do capital humano como um diferencial competitivo" (ALMEIDA, 2008, p.16). A gestão desse capital passou a ter uma dimensão estratégica para a organização, exigindo a pesquisa, o planejamento, o desenvolvimento e a estruturação de políticas, práticas e ferramentas que possibilitem a atração, a captação, a retenção, a valorização, a emergência de potenciais e o

desenvolvimento contínuo de pessoas que efetivamente venham agregar valor ao negócio e contribuir com os ideais organizacionais."

Segundo Chiavenato (2006), o processo de recrutamento e seleção compreende práticas e técnicas estratégicas para um bom desempenho dos funcionários. A gestão de recursos humanos vem sofrendo alterações de acordo com os avanços tecnológicos e culturais da sociedade. Isso traz consequências para a forma como o setor de recursos humanos trabalha atualmente em toda a empresa. Não basta apenas buscar novos talentos no mercado de trabalho, é necessário também criar meios estratégicos para a integração dos novos colaboradores com os objetivos e desejos da organização.

O setor de recursos humanos visa muito mais que um novo colaborador no quadro da empresa. A ênfase nos aspectos ligados ao comportamento profissional, emoções e atitudes do novo colaborador devem ser levados em consideração. Diferente do setor de pessoas, a área de RH deve analisar a contratação como um conjunto de

oportunidades estratégicas para o crescimento do negócio a curto e longo prazo. Outro fator dependente crucial para o setor de RH são as estratégias de políticas e práticas internas que possam garantir a colheita de bons resultados. Essa estratégia deve estar alinhada com a cultura, valores e crenças compartilhadas pela empresa. Por outro lado, é importante a aceitação e desempenho dos colaboradores desse modelo.

É importante entender os desafios que a gestão de pessoas traz para organizações, gestores, líderes e quadro de funcionários. A prática de gerir pessoas acontece desde a era industrial e abrange discussões entre as duas eras do mercado de trabalho. Essa área foi marcada por grandes acontecimentos, como por exemplo, a Administração Científica (1856-1915). As relações humanas, que antes eram vistas como relação de empregador como aquele que manda e empregado que obedece, passou a ser vista como algo mais complexo, pois o crescimento dos negócios é consequência da equipe operacional da organização. Pode-se perceber que o trabalho humano é essencial para

qualquer organização. Para esse resultado, é necessário que as empresas estejam atentas aos vários fatores do dia a dia dos colaboradores. Pequenos conflitos profissionais, pessoais e emocionais podem afetar diretamente o desempenho do colaborador (ÁVILA; STECCA, 2015).

Com o novo olhar na relação trabalhista, as empresas buscaram mais condições como benefícios aos funcionários e negociações de melhorias na rotina trabalhista. De acordo com Chiavenato (2012), foi por meio desses processos ocorridos na era industrial que três eras organizacionais foram conceituadas, como a era da industrialização clássica, onde a cultura organizacional era conservadora e via o trabalho braçal e os funcionários como recursos de produção. O papel dos departamentos em relação aos funcionários se concentrava em supervisionar se os colaboradores seguiam as “regras” impostas pela empresa.

A era neoclássica aconteceu logo após a Segunda Guerra Mundial como um momento de burocracia e, logo em seguida, iniciou-se a era da informação. As empresas

abandonaram a era clássica e neoclássica e deram início à departamentalização dos setores, como os recursos humanos (ÁVILA; STECCA, 2015).

O setor de recursos humanos consiste em realizar o planejamento e desenvolvimento das organizações. Na área de gestão de pessoas, o objetivo principal é ter a capacidade de promover desempenhos significativos e eficientes nos colaboradores. O setor de RH busca atrair talentos para a empresa, desenvolver e manter esses profissionais qualificados, a fim de receber retornos positivos no desenvolvimento da empresa.

Nesse viés, gerir pessoas é fundamental para qualquer tipo de negócio, pois tem a responsabilidade de estabelecer equipes preparadas através da aplicação de bons treinamentos, monitoramento, gestão e orientação adequada desde o processo de contratação do colaborador. Com as mudanças do mundo moderno, as instituições de trabalho se voltam para a gestão de pessoas moderna, com gestores em busca de táticas fundamentais para a melhoria e mudanças contínuas.

De acordo com Ribeiro (2017), a gestão de pessoas vem sendo inovada, assim como o modernismo presente no atual mercado de trabalho, com gestores em busca de táticas fundamentais para a melhoria e mudanças contínuas. As organizações são feitas por pessoas, e sem essa base humanista não há produto ou serviço que consiga ser preparado. É importante ter colaboradores de forma estruturada definida dentro dos seus respectivos setores, mostrando que o setor de RH desempenha funções eficientes quando se trata de auxiliar a empresa a encontrar as pessoas certas para as vagas certas. Dessa maneira, essas pessoas são desenvolvidas e podem aumentar a produtividade da empresa.

Observa-se que a evolução dessa área, no decorrer dos anos, faz com que cada vez mais pessoas e instituições estejam conscientes dos benefícios de uma equipe preparada para realizar os processos de recrutamento e seleção de pessoas. Após o processo de recrutamento e seleção, a contratação de um novo colaborador traz as ações fundamentais para o crescimento contínuo da

empresa. Essa é a parte de treinamento e desenvolvimento, responsabilidades essas que o setor de recursos humanos planeja, prepara e executa, pois esse impacto ocupa uma grande parcela na interação de indivíduo-trabalho. Um programa de treinamento bem desenvolvido deve ser realizado continuamente, de uma forma leve e dinâmica, com foco em promover melhoria na atuação do funcionário e satisfação do setor responsável em executar seu trabalho (PAULINO; RIBEIRO; LIMA; RIBEIRO-FILHO, 2020).

Na era moderna atual, observa-se o ser humano como um talento que pode ser lapidado. O papel do ser humano nas organizações é exercer atividades de forma competente e produtiva. Dessa maneira, as empresas terão ainda mais certeza da importância, diferencial e vantagem competitiva no mercado, abolindo o sistema gerencial, burocrático e clássico do processo de R & S da antiguidade. Para a organização atingir o sucesso, não basta apenas ter setores que cuidam e focam nos colaboradores. É preciso priorizar e investir tempo e

recursos necessários, a fim de que o setor possa desenvolver o quadro de funcionários de forma correta. Mais do que técnicas orçamentárias, descentralização administrativa e redução e flexibilidade na forma de liderar, o grande desafio é manter as pessoas em um bom ambiente de trabalho, para que possam desempenhar uma produtividade em longa escala com constância, motivadas pelos benefícios e tratamento que recebem no dia a dia.

O papel do colaborador está associado em ser participativo, embora existam fatores que dificultem quando se trata dessa participação intensiva do colaborador, entretanto, para a gestão dessas pessoas, alinhada à área de recursos humanos é preciso gerir de maneira humanizada e isso é responsabilidade de todas as organizações que desejam alcançar e permanecer em um alto nível de sucesso. É importante manter os setores bem definidos e organizados, pois uma empresa que organiza seus setores de forma inteligente consegue alcançar resultados surpreendentes.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p. ISBN 978-85-63573-74-2

BATISTA, F. C. C. Análise das práticas de RH voltadas às pessoas com deficiência nas organizações. In: **SEMEAD**, 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 2012.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os Negócios e a Sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. –4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Os novos desafios da gestão de pessoas**, 2008. Disponível em:https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas&ots=5xQP5lgZKH&sig=lxjGMzXe8dgn5I014uFvDxASVPM&redir_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas&f=false

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, F. P. A inserção da pessoa portadora de deficiência no mercado de trabalho. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. XV, n. 103, ago. 2012.

DOMINGUES, Leonel. **A Gestão de Recursos Humanos e o Desenvolvimento Social das Empresas**. Lisboa: ISCSP, 2003.

FERREIRA, A.; SOEIRA. "A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis". Disponível em:
http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627111419.pdf.

HOSSAIN, S. O papel da tecnologia da informação na gestão de recursos humanos estratégica: Transformação da mentalidade tradicional. **Revista de Economia, Gestão e Informática**.

LUCENA, Maria Diva. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

PAULINO, C. L. S.; RIBEIRO, R. E. M.; LIMA, E. P. L.; RIBEIRO-FILHO, C. A. S. Educação corporativa: alicerce estratégico para o desempenho organizacional. In: **Direito e Educação: trajetórias e conhecimentos**. / (Organizadores) Geolesse Gomes Correia Freitas... [et al.]. - Rio de Janeiro: Autografia, 2020. 514p.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. Saraiva, 2017.
Disponível em:
https://books.google.com.br/books?id=h4ZnDwAAQBAJ&hl=ptBR&source=gbs_navlinks_s

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ERA DIGITAL



O processo de recrutar e selecionar pessoas vem sofrendo impactos com a evolução do mercado de trabalho e sociedade, na antiguidade o processo se dava em contratações rápidas e sem eficiência nas quais, muitos profissionais não possuíam a oportunidade de

desenvolvimento dentro da organização, após a contratação, os profissionais passavam meses ou anos na mesma função. Atualmente, as empresas que possuem bons funcionários, têm mais chances competitivas no mercado, para isso é necessário o investimento ideal em um bom processo de R & S e um time bem treinado para escolhas assertivas de novos colaboradores (CHIAVENATO, 2004).

Em um mercado de trabalho competitivo, as organizações buscam por talentos que possam agregar e aumentar a posição do ambiente organizacional, um profissional que possua habilidades com pessoas, ferramentas e processos.

O recrutamento e seleção de pessoas é uma das ferramentas mais usadas dentro das empresas para atrair o público ideal, esse processo refere-se ao momento de triagem que é analisar os requisitos que a empresa procura, disponibilizar no mercado e visionar uma pessoa dentro do mercado para preenchimento compatível. Com o avanço da tecnologia, as pessoas que antes eram

contratadas para preencher um cargo, atualmente são escolhidas com muita cautela para agregar o time empresarial (GUIMARÃES; ARIEIRA; 2021)

O processo de recrutar e selecionar pessoas tem uma grande importância, lidar com pessoas deixou de ser algo “obrigatório” para algo motivador e uma vantagem competitiva para empresa que valoriza um processo de R & S bem executado, cada fase desse processo deve ser analisada de forma correta, para que os futuros erros desnecessários ocorram, além de valorizar o profissional como ser humano.

O objetivo do processo de recrutamento é a tomada de decisão adequada de acordo com as missões e valores da empresa em geral, esse novo candidato deve preencher o máximo de requisitos de acordo com o cargo disponível. Tanto recrutar como selecionar exigem dos profissionais de recursos humanos a qualificação e propriedade no processo para que assim possam suprir a necessidade da organização com talentos que agreguem as competências

necessárias e lucrativas para a empresa (CHIAVENATO;2000; CÂMARA *et al.*, 2003).

O Recrutamento e Seleção de funcionários (R & S) é um processo fundamental dentro das organizações, além de recursos financeiros o principal ponto que mantém a empresa ativa são as pessoas que nela trabalham, para isso, se faz necessário que a empresa avance junto com tecnologia e promova modelos melhores de estratégias de recrutamento e seleção para a captação e retenção de bons colaboradores, afinal a equipe determina o sucesso ou o fracasso do negócio. (LOTTI; ANJOS; 2018).

Tal processo surge da necessidade de atrair candidatos às vagas oferecidas pelas empresas e recrutar, abrangendo o conjunto de práticas e processos usados como atrativo para os profissionais, para a vaga existente. Recrutar é a primeira etapa dentro desse processo de contratação de novos colaboradores. Esse processo deve ser realizado com responsabilidade pelos profissionais de Recursos Humanos.

Oliveira (2018) acredita que, o processo de recrutamento e seleção não é uma responsabilidade de recursos humanos em conjunto com a empresa como um todo, a empresa que visa investir em um time de R & S para mitigar problemas com uma contratação inadequada. A participação na política interna da organização tem grande parcela desse processo na integração desses profissionais, esse fator intensifica de maneira positiva o primeiro passo do novo colaborador na equipe. A equipe precisa estar ciente do que aquele novo colaborador irá agregar, para isso, é necessário um bom plano estratégico, previamente traçado a fim de garantir os melhores resultados no processo de seleção e escolha de novos colaboradores.

O recrutamento pode acontecer de duas maneiras, de forma interna ou externa, isso varia de acordo com a necessidade da empresa, as duas fases possuem vantagens e desvantagens para o processo em si, a grande questão está em entender qual é a melhor via no exato momento da oportunidade de uma nova vaga, além de definir e

especificar o cargo, salário, requisitos, atividades e benefícios, é preciso descrever para anunciar e captar os candidatos adequados para a triagem.

Se a empresa optar pelo modelo de recrutamento interno, serão necessários definições iniciais sobre aptidão para concorrer a vaga, grau de conhecimentos sobre a empresa, domínio e comunicação com a equipe e outros fatores que podem contribuir para a boa execução do processo, o modelo de recrutamento interno pode conter desvantagem se aplicado de maneira incorreta. A forma como ocorrerá e o tratamento que esses profissionais internos irão receber devem ser pautadas também, pois a empresa só pode optar por essa opção se observar talentos compatíveis para assumir a vaga em aberto, assim será possível evitar constrangimentos, desmotivação e dificuldades desnecessárias na empresa (CHIAVENATO, 2009).

É preciso compreender a necessidade de um bom time no processo de R & S. Assim como um quebra-cabeça, a empresa muitas vezes tem um bom volume de

profissionais que são alocados em setores estratégicos de acordo com o objetivo.

A cada passo evolutivo, a empresa precisará de mais pessoas, assim como o quebra-cabeça possui a peça exata para o local ideal, a empresa tem um perfil de profissional “melhor” indicado para cada área, se por descuido ou falta de uma melhor análise e atenção, as peças do quebra-cabeça forem colocadas em desordem, isso ocasionará o trabalho de realinhar as peças certas, da mesma maneira ocorre nas organizações, com decisões pautadas em achismos, indicações, coleguismo.

O risco de uma tomada de decisão inadequada trará prejuízos significativos à empresa, para evitar tais consequências, a empresa precisa de um suporte com toda a base de profissionais e divisões de tarefas com o planejamento estratégico da organização.

Chiavenato (2009) afirma em uma das suas teses autorais que no planejamento de recrutamento e seleção existem 3 fases, sendo elas a **pesquisa interna** que por ser o primeiro passo deverá retratar sobre as necessidades da

empresa todas as áreas e níveis a curto, médio e longo prazo, nesta primeira etapa o foco é descobrir o que a empresa possui e entender os perfis que precisam ser inseridos e desenvolvidos. O segundo passo a ser seguido é a **análise do mercado**, que se resume em procurar alvos específicos que irão preencher com as necessidades estudadas na empresa da fase anterior, ou seja, é o momento de focar, segmentar o mercado em classes, localização, interesses, valores e inserir no mercado a oportunidade de novas vagas. A 3ª fase inicia-se na **indagação** de escolher e definir as técnicas e passo a passo do processo de recrutamento e seleção que serão abordadas na evolução do candidato. Cada fase deve ser realizada de maneira cautelosa e intensa para um bom retorno futuro, afinal um processo de R & S bem feito é sinônimo de economia, otimização de tempo para a empresa.

RECRUTAMENTO EXTERNO

As pessoas são o coração da organização, motivo pelo qual permanece e obtém sucesso no mercado de trabalho, essas pessoas são responsáveis pela estrutura e operação das empresas nos serviços e produtos ofertados, os colaboradores devem então ser considerados como parte do negócio, não apenas uma ferramenta. Para uma maior compreensão e organização do todo, a empresa precisa de especialistas e gestores que saibam agregar, aplicar, recompensar, desenvolver e manter essas pessoas motivadas e em busca do crescimento profissional e pessoal que afeta positivamente os resultados do negócio (CHIAVENATO, 2010).

O recrutamento externo acontece quando a organização procura preencher suas vagas com candidatos do mercado de trabalho, nesse modelo de recrutamento existem duas formas de abordagem: a direta e a indireta (CARVALHO, 2016).

O recrutamento direto é realizado pela própria empresa, a mesma recorre a meios atrativos a fim de atrair mercado de trabalho como a publicação da vaga em redes sociais e sites, por outro lado quando a empresa não possui recursos necessários próprios para realizar o processo de R & S pode viabilizar esse processo através de assessorias contratando temporariamente uma equipe de consultores de recrutamento para organizar de forma estratégica os cargos e preenchimento de vagas necessários na organização (CÂMARA *et al*;2003).

Esse modelo de recrutamento apresenta como vantagem a possibilidade de trazer novos talentos para a organização. A empresa terá mais chances de receber novas ideias e diferentes abordagens para resolver os gargalos persistentes, além de enriquecer os recursos humanos da instituição. Por outro lado, observa-se que o recrutamento externo é mais demorado. Os dias gastos na escolha e triagem para um novo colaborador podem durar 30, 90 dias ou até mais. É necessário também investir em anúncios, honorários pagos para os especialistas (agências

de recrutamento), material, etc. Diferentemente do recrutamento interno, esse modelo contém certa insegurança, já que os candidatos são desconhecidos, com trajetórias e bagagem, na maioria das vezes, diferentes da empresa que estão procurando. O risco de contratar alguém não apto para a função é significativo (CHIAVENATO; 2009).

RECRUTAMENTO INTERNO

França (2007) acredita que o recrutamento interno é um meio de valorizar os colaboradores, criando oportunidades de crescimento profissional para eles. França também acredita que os motivos que levam ao recrutamento interno são:

Promoção: busca-se profissionais já preparados para assumir um novo cargo, deixando uma nova oportunidade com sua vaga anterior em aberto, o que alimenta um ciclo de motivação entre colaboradores internos.

Transferência: busca-se utilizar funcionários que possam ser mais bem aproveitados em uma função diferente.

Remanejamento de pessoal: é um meio no qual os funcionários são preparados para atuar em qualquer setor e são remanejados de acordo com a necessidade da organização.

Esse modelo de recrutamento é muito comum dentro das organizações, pois busca recrutar candidatos dentro da própria organização como ativos para alcançar os objetivos em comum da empresa.

O processo equivocado de recrutamento e/ou seleção de determinados candidatos podem levar a prejuízos de ordem financeira e à perda de oportunidades vitais ao sucesso de uma organização (PONTES;2010).

Nesse sentido, para tornar os processos de R & S mais efetivos, as organizações têm recorrido a diversas técnicas para captar os melhores candidatos. O uso da tecnologia tem sido recorrente, pois as empresas constataram a importância da internet como ferramenta

de apoio para flexibilizar esse processo e torná-lo mais digitalizado devido ao avanço tecnológico (SOUZA; SANTOS, 2016; MINDIA; HOQUE, 2018).

Como desvantagens do recrutamento interno, é possível citar conflitos que podem acontecer de interesse entre os empregados que não tiveram qualificações para participar do processo. Muitas vezes, isso ocorre em decorrência da gestão feita pelo chefe superior que não incentiva a potencialização e crescimento de seus subordinados (CARVALHO, 2016).

Para que ocorra uma promoção e mudança de cargo para um nível superior, é necessário ter potencial de desenvolvimento. Para isso, a organização precisa oferecer oportunidades. Se isso não acontecer, pode surgir o risco de colaboradores se sentirem frustrados e, como consequência, apresentarem desinteresse, baixa produtividade e desligamento da empresa, buscando novas oportunidades em outras instituições, além de provocar alta rotatividade (ROCHA; 1997).

RECRUTAMENTO MISTO

O recrutamento misto é uma técnica que combina o recrutamento interno com o externo. Isso significa que a empresa pode buscar candidatos tanto dentro da organização quanto no mercado de trabalho. Segundo Chiavenato (2000), essa técnica pode ser dividida em três modelos.

No primeiro modelo, a empresa inicia o recrutamento externo e, se não encontrar os perfis desejados, passa a buscar internamente. Isso acontece porque o colaborador interno já conhece e vivencia os valores da empresa, o que pode ser uma vantagem para a organização.

No segundo modelo, a empresa começa com o recrutamento interno e, se não encontrar profissionais adequados para o perfil da vaga em questão, parte para o recrutamento externo.

Já no terceiro modelo, a empresa identifica profissionais competentes internamente, mas decide abrir

portas para os candidatos externos. Isso pode acontecer quando a organização deseja trazer novas perspectivas e ideias para dentro da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos: Repensando a teoria e a prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni, et al. **Recrutamento e seleção por competência.** Editora FGV, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2007.

GUIMARÃES, Bruna. **Descrição de cargos: o que é, exemplos e como fazer**. Editora: gupy.io. Postado em: 20 set. 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/descricao-de-cargos>>. Acesso em: 16 abr. 2023.

LOTTI, A. B. P.; ANJOS, F. B. **Diferenças entre o processo seletivo e o trabalho real: um estudo de caso**. Brasília: Uniceub, 2018.

OLIVEIRA, L. Y. M.; et al. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 8. ed. São Paulo: LTr, 2015.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2016.

TECNOLOGIA NO PROCESSO DE R&S



No mundo atual existe uma geração digital, onde o acesso à informação está ainda mais facilitado. A tecnologia está presente diariamente por meio de inúmeros recursos disponíveis à sociedade. Dentro do processo de Recrutamento e Seleção, é possível observar a transformação por meio dessa rápida evolução no meio digital. Cada vez mais, os recrutadores precisam estar em

constante adaptação a esse 'novo mundo' (DEADRICK; LUKASZEWKI, 2015).

Dentre os benefícios que a internet tem proporcionado aos processos de busca por candidatos para fazer parte da organização, existe entre eles a economia de tempo e dinheiro, banco de dados mais rico e processos mais simplificados (BRAGA, 2017), bem como o surgimento do conceito de recrutamento on-line, que tem crescido nos últimos anos e traz aos consumidores vantagens pelo baixo custo de acesso dos candidatos, entre outros (ARAÚJO; RAMOS, 2002; GIRARD; FALLERY, 2011).

A tecnologia tem sido responsável por diversas transformações na sociedade, na economia, nos mercados, nos processos e nas empresas. Isso se deve ao fato de que a tecnologia está presente em praticamente todas as áreas, desde as mais simples até as mais complexas, e seu impacto tem sido significativo na vida das pessoas. A globalização e os avanços tecnológicos são fatores que têm contribuído para o aumento da competitividade no

mercado de trabalho, exigindo que as organizações estejam preparadas para lidar com os desafios criados por esse cenário em constante mudança e para suprir as expectativas cada vez maiores dos profissionais da área (HOSAIN, 2019).

Cada vez mais rápido, dados e informações tornaram-se fontes de entretenimento, receitas e conhecimento que facilitam essa cadeia digital. Diante disso, as empresas seguem em busca de estratégias para construir pontes e conexões em diferentes áreas que envolvam dados, pessoas, processos e tecnologia (BENSBERG; BUSCHER; CZARNECKI, 2018)

A gestão de pessoas (GP) ganha relevância com o surgimento da abordagem que considera as pessoas como um fator estratégico para a organização, abordagem conhecida como gestão estratégica de pessoas (GEP). Nessa abordagem, a divisão responsável pelos recursos humanos deve buscar garantir a competitividade por meio da potencialização das competências necessárias ao

bom desempenho organizacional (GRAZIANI; MENESES; CASTRO; SERRANO; 2019).

Com a transição da GP para a GEP e a valorização da força de trabalho, o subsistema de recrutamento e seleção de pessoas (R & S) tem adquirido novos significados devidos a vários fatores, dentre eles, o avanço da tecnologia e a complexidade das funções do trabalho, o que leva à necessidade de profissionais mais qualificados (SILVA; BARRETO, 2019).

Atualmente, existe uma maior facilidade na troca de informações proporcionada pela internet. A conexão virtual se tornou algo indispensável na rotina de uma grande maioria das pessoas. Estar presente de forma online é estar conectado com uma forte ferramenta de auxílio para todas as pessoas, não apenas para empresas. Quando isso acontece, observamos muitas variáveis de engajamento entre os seres humanos nesse ambiente virtual (RHEINGOLD, 1996).

Com a nova tecnologia, o processo de recrutamento e seleção vem mudando ao longo do tempo. Antigamente

esse processo demorava cerca de 60 a 90 dias para ser concluído e o mercado de trabalho apresentava uma variedade de gargalos muitas vezes não identificados ou percebidos. Com o mercado cada vez mais competitivo, esse tempo precisou ser reduzido e otimizado. Atualmente, os profissionais da área de RH podem contar com o e-recrutamento, o e-recrutamento acontece de maneira virtual e esse modelo de contratação vem se expandindo e se tornando uma ferramenta diferenciada das demais.

O primeiro modelo de recrutamento e seleção pela internet surgiu ainda em 1994, intermediado pelo website Monster (www.monster.com). A World Wide Web foi desenvolvida na década de 50 para realizar uma troca de informações entre militares, e somente em 1969 teve o seu acesso de rede de comunicação liberado para os laboratórios de pesquisa dos EUA. Considerado apenas como uma ferramenta de facilitação na hora da busca por novas oportunidades, esse modelo foi substituído após a chegada da divulgação das novas mídias (LIEVENS;

HARRIS, 2003). Em uma de suas teses, Bekelaar (2010), revela que a prática de recrutamento e seleção teve um crescimento considerável com as novas formas de mídia no país. Até então, o modelo de divulgação não era feito na internet. Com a descoberta de novos meios de comunicar e atrair pessoas para os cargos disponíveis com um custo menor do que pelo método tradicional, as transformações tecnológicas alavancaram todas as áreas de recursos humanos.

O recrutamento on-line é denominado recrutamento através da internet. Com o passar das décadas, o uso da tecnologia dentro do R&S se intensificou, e uma das vantagens desse avanço é a possibilidade de realizar o processo de recrutamento e seleção na internet (MITTER; ORLANDINI, 2005). O recrutamento on-line envolve todas as ferramentas, desde a realização da triagem nos perfis dos candidatos até o armazenamento e atualização automática com os principais critérios e características que facilitam a busca por profissionais.

Observa-se atualmente a grande busca por atrair talentos do mercado de trabalho e como é desafiador encontrar profissionais que estejam preparados para assumir uma vaga em aberto. Chiavenato (1999), acredita que o talento se tornou um dos recursos mais valiosos para as organizações.

No modelo de recrutamento tradicional, eram utilizados meios de preenchimento de posições técnicas, como cadernos de emprego e anúncios de vagas em jornais do país. O modelo tradicional de recrutamento e seleção acontecia nas seguintes etapas: identificação da necessidade de repor uma vaga, divulgação da vaga com uma descrição sucinta em um jornal de grande circulação, recebimento de currículos e posterior triagem dos candidatos que mais se enquadram nas características divulgadas, confirmação dos aprovados e contato telefônico para participar das dinâmicas necessárias, e, por fim, a apresentação da documentação necessária para iniciar as atividades no novo trabalho.

Com o auxílio da internet nos processos de Recrutamento e Seleção, estima-se que um processo pode durar de 18 a 20 dias para a contratação de novos funcionários, mas esse tempo pode variar de acordo com o funcionamento objetivos de cada empresa.

A tecnologia segue cada vez mais presente no cotidiano da sociedade moderna, tanto na vida pessoal como na profissional. A internet faz parte rotineiramente do dia a dia, auxiliando processos, documentação e recrutamento e seleção de pessoas. No mundo empresarial, a tecnologia é uma ferramenta diferenciada para o crescimento organizacional, sendo necessário o uso dos novos recursos tecnológicos visando à multiplicação e produtividade no meio (GASPAR, 2016).

Como já citado anteriormente, em um contexto de avanços tecnológicos, os setores de RH também evoluíram com processos seletivos cada vez mais volumosos, rápidos e assertivos. A tecnologia tem a capacidade de contribuir positivamente no processo de contratação de novos colaboradores.

Com as empresas requerendo novas formas de trabalhar, a forma como as pessoas trabalham vem sofrendo alterações ao longo do tempo. Com o avanço da tecnologia dentro das organizações, a forma de exercer sua função tem novas características previamente impossíveis. Novas formas de ofício foram criadas. A flexibilidade de trabalho amplia-se como uma nova realidade na era atual. Essa adaptação vem sendo usada como uma estratégia organizacional a fim de oferecer ao colaborador possibilidades, autonomia e desafios, tornando-se assim uma ferramenta inovadora para gerir pessoas (HIDALGO; ALBOR, 2008).

A tecnologia tem se mostrado uma ferramenta indispensável para a otimização de processos, na medida em que promove também a otimização de tempo e a redução de gastos. A era digital está alinhada com as mudanças que o meio digital oferece ao modelo de negócio das instituições. Muitas empresas já aderiram e continuam explorando essa ferramenta para implantação e alteração de produtos e estruturas organizacionais

(KANE et al., 2015; MATT; HESS; BENLIAN; 2015; HESS et al., 2016; SINGH; HESS, 2017).

Na área de recursos humanos observou-se a necessidade de organizar e traçar planos mais estratégicos, além de ter grande participação no suporte à mudança de ótica dos gestores da alta administração sobre a importância do ser humano e o quanto se pode produzir com metas, tecnologia e pessoas alinhadas a um mesmo objetivo: o crescimento da empresa (ULRICH, 1998; RIBEIRO, 2008; KNAPIK, 2008).

O processo de recrutamento e seleção relacionado à tecnologia refere-se ao potencial e à produtividade que a internet pode oferecer como facilitador na escolha de novas pessoas no mercado de trabalho. De acordo com Amaral (2018), muitas organizações não utilizam essa ferramenta por acreditarem no alto valor de investimento financeiro e na dificuldade de aprendizagem. No entanto, pode ser destacado o auxílio, por exemplo, das redes sociais, que não têm um custo adicional e podem ser um meio de atração de profissionais e fornecimento de

informações para o armazenamento no banco de dados de contato, além de poder apresentar mais da imagem social de cada candidato. Testes on-line, currículos digitais e entrevistas por vídeo são alguns dos benefícios propiciados pela tecnologia no processo de recrutamento e seleção de pessoas, cada vez mais presentes no setor de recursos humanos.

O teletrabalho foi um termo usado por Nilles (1988) para se referir à substituição, parcial ou total, do trajeto ao trabalho por meio de telecomunicações e computadores. Em sentido restrito, o teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (ROSENFELD; DE ALVES; 2011). O teletrabalho busca, então, romper com dois paradigmas referentes ao trabalho: localização e horário fixos.

O teletrabalho acontece quando o colaborador consegue exercer sua função em sua própria casa, com o apoio de tecnologias da comunicação. Esse novo modelo vem impactando cada vez mais a vida dos profissionais.

Uma organização é inovadora quando dissolve tempo e espaço, o limite dessa empresa precisa ser fluido e reajustado de acordo com as demandas e praticidade (NOHARA, 2010).

Destaca-se a relevância de observar a forma de gerir pessoas nesse modelo operacional do teletrabalho. Nota-se a gestão de pessoas em seu sentido mais amplo. Sua importância cresceu e teve mais destaque durante a pandemia, na qual se tornou necessária essa modalidade como única opção possível na situação vivenciada pela população no início do ano de 2020. Entende-se, então, o aumento da exigência dos profissionais de recursos humanos (especializados e gestores) na necessidade de traçar uma série de estratégias e conhecimentos (AMORIM, 2019).

O desenvolvimento e implantação de softwares que auxiliam os gestores nos processos de recrutamento e seleção, tornou-se um grande aliado, sendo mais frequente nas organizações, uma vez que as empresas constataram a importância dessas ferramentas e o avanço

conquistado por meio dos resultados nos processos (SOUZA; SANTOS, 2016; MINDIA; HOQUE, 2018).

Atualmente, a era digital está cada vez mais presente nos ambientes empresariais. A tecnologia se tornou uma ferramenta necessária dentro das organizações devido à globalização e à intensa evolução da internet. Essas transformações proporcionam mudanças na sociedade e nas organizações, fazendo com que as empresas tenham conhecimento, habilidades e competências dos talentos que nelas trabalham. Em um meio altamente competitivo, as instituições precisam adaptar suas trajetórias, processos e políticas, além de modificar, se necessário, os serviços ofertados, ampliar o leque de estratégias e utilizar a tecnologia como meio estratégico para acelerar o processo de crescimento da organização (CHIAVENATO, 2009).

Com as mudanças tecnológicas decorrentes da globalização e do mercado competitivo, as empresas buscam realizar um processo de recrutamento e seleção com base nas competências individuais do empregado,

relacionando isso às descrições do cargo a ser preenchido (ZARIFIAN, 2003). Esse novo modelo impacta a forma como os gestores devem realizar o processo de recrutamento e seleção, pois muitas vezes é complexo identificar o conhecimento, habilidades e aptidões existentes nos candidatos. As organizações precisam otimizar os custos e prazos envolvidos no processo de escolha dos novos funcionários.

Com o avanço da internet, surgiram meios pelos quais as empresas passaram a contratar pessoas apenas para realizar o processo de recrutamento. Muitas empresas encontraram soluções nas startups, que estão presentes em todos os ramos do mercado de trabalho e oferecem serviços tecnológicos com foco na contratação de pessoas. Esse novo modelo de realização do processo vem revolucionando as organizações.

Kleber (2017), CEO da Matchbox, acredita que o papel do RH na empresa é desgastante, visto que avaliar inúmeros currículos manualmente é um processo cansativo e demorado. Até então, não havia ferramentas

que pudessem reduzir esse processo e assegurar que os candidatos que participassem do processo saíssem melhores do que entraram, sem desgaste.

A distância física no recrutamento on-line apresenta tanto vantagens quanto desvantagens que devem ser analisadas em cada situação. A internet abriu uma nova forma para as empresas contratarem novos colaboradores, e esse modelo se intensificou ainda mais durante a pandemia da Covid-19. Essa tecnologia auxilia o setor de recursos humanos e, conseqüentemente, a gestão de pessoas, mas utilizar essa ferramenta, embora valiosa, não é tão simples quanto parece. O volume de currículos e informações, em uma velocidade mais rápida, pode transformar um processo em algo complicado e desorganizado. Isso ocorre muitas vezes em decorrência de a empresa não saber se preparar para usar a tecnologia de forma correta. Muitas organizações não possuem uma ferramenta que capture esses dados e realize uma triagem automática para agilizar a fase pré-inicial de escolha dos candidatos que farão parte do processo (RIBEIRO, 2008).

REFERÊNCIAS

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 21-41, jan./fev. 2017.

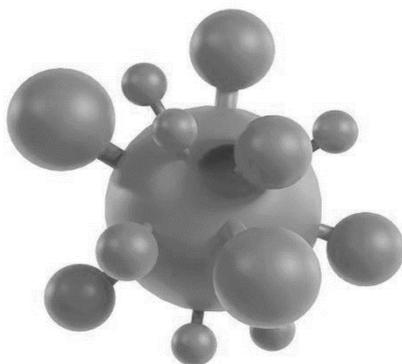
HANASHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M.; ZACCARELLI, L.M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILIPS, A.N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**. Deloitte University Press, 2015.
Disponível em:
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf.

RIBEIRO, A.L. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

ZARIFIAN, P. **O modelo competência**. Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA PANDEMIA



Durante a quarentena, as mudanças ocorridas afetam e alteram muitas vidas, processos, organizações e a economia do país. A transição para o mundo tecnológico foi inesperadamente forçada pela Covid-19, que restringiu todo o trabalho presencial, tornando o trabalho remoto a única opção viável. Antes mesmo da pandemia, muitas empresas já estavam implementando a tecnologia em seu dia a dia, em um processo mais lento e cauteloso. De acordo com Ferracciu (2020), Head de Gente e Gestão da Gupy, pode-se citar como exemplo as empresas da China,

que utilizam de forma integral a internet como apoio no processo de R&S.

No Brasil, o crescimento das plataformas pagas especializadas em recrutar e selecionar pessoas ganhou destaque. As principais plataformas do mercado, mais usadas durante a pandemia, são Gupy, Kenoby, Vagas, emprega, entre outras. Essas plataformas já contam com inteligência artificial para análise de compatibilidade entre candidatos e vagas ofertadas.

O QUE É UM SOFTWARE?



Ferramenta de R&S que proporciona eficiência ao departamento de Recursos Humanos, assim como garante que a experiência do candidato seja incrível e que todos os envolvidos no processo seletivo sejam munidos de dados preciosos.

Fonte: Autoria Própria (2023)

Os processos online trouxeram consigo benefícios para ambas as partes durante o isolamento, o que

influenciou na permanência desse modelo de processo de Recrutamento e Seleção. Entre os benefícios estão a economia com transporte e combustível do colaborador para a empresa, a flexibilidade da contratação para o recrutador e candidato, e a agilidade no processo. Os profissionais de RH tiveram que se adaptar rapidamente Os profissionais de RH tiveram que se adaptar rapidamente a esse “novo normal”.

Como mencionado anteriormente, embora o recrutamento on-line já fosse algo presente nas organizações há algum tempo, a pandemia trouxe uma nova vertente para essa temática. Em 2019, o mundo foi atingido por um vírus desconhecido que se espalhou rapidamente, infectando e ceifando vidas em todo o mundo. As primeiras medidas adotadas foram decretos alarmantes, como "Fique em casa". A sociedade passou a trabalhar e viver em isolamento dentro de suas próprias residências e as empresas precisaram se adaptar rapidamente para que seus colaboradores pudessem continuar trabalhando em home office de forma segura.

Algumas empresas não souberam administrar essa situação e optaram pela decisão mais rápida naquele momento, que foi a demissão em massa. Após alguns meses em casa e percebendo que a quarentena duraria mais do que alguns meses, as empresas se viram na obrigação de manter seus negócios funcionando, mesmo que à distância. Com o trabalho online, a internet se tornou ainda mais presente no cotidiano, tornando-se uma necessidade.

No processo de recrutamento e seleção, não foi diferente. Todo o processo de escolha de um novo colaborador para a empresa se tornou mais desafiador por ter que ser feito 100% remotamente por meio de uma tela, enquanto antes era feito presencialmente. Muitas atividades tiveram que ser alteradas e ajustadas para atender a todos os candidatos. Durante esse período entre 2019-2022, as organizações buscaram os melhores e mais eficientes softwares de recrutamento e seleção para agilizar o processo durante a situação do país (VIANA; ALMEIDA, 2020).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO ONLINE

Segundo Bartram (2006) a utilização da internet para o recrutamento e seleção de pessoas online em vez de modelos tradicionais traz vantagens e desvantagens. Apesar de ser um desafio, o recrutamento online tem mostrado benefícios significativos tanto para os colaboradores quanto para as organizações. A troca do volume de papel, impressões e material para testes por arquivos digitais resultou em redução de custos para as empresas. Além disso, o fato de o colaborador estar em um ambiente sem distrações elevou o nível de produtividade e agilidade nos processos, além de proporcionar segurança social para ambas as partes em um momento tão delicado para a população. Chiavenato (2010), acredita que o recrutamento online pode trazer inovação e rapidez simultaneamente. Durante a pandemia, as empresas que se posicionaram no mercado e continuaram com as portas abertas, mesmo que de forma remota, tiveram um

diferencial competitivo. Esse tipo de recrutamento se tornou necessário e a única possibilidade para a recolocação e movimentação de empregos e economia durante a pandemia (DUARTE, 2020).

Contudo, deve-se observar as desvantagens que este momento trouxe para o mercado de trabalho. O desafio do setor de recursos humanos, além de recrutar e selecionar os melhores perfis para as vagas em aberto, voltou-se para outra questão: encontrar pessoas para recrutar, selecionar e integrar de forma remota sem perder a qualidade do processo.

Podemos listar algumas vantagens do processo de recrutamento e seleção on-line, tais como:

- **Rápido acesso e disponibilidade das vagas:** um fator muito importante neste processo on-line é a rapidez com que a vaga é divulgada, o que facilita os próximos passos para o setor de recrutamento.
- **Inovação:** com o auxílio das ferramentas tecnológicas, o modo de trabalhar foi completamente alterado, dando origem a uma

nova era de profissionais no mercado que buscam incluir e levar essa inovação para empresas que ainda não adotaram esse modelo, trazendo um processo mais rápido e eficiente, de uma forma mais criativa.

- **Poder da informação:** a tecnologia nos permite conhecer alguém muito além das informações presentes em um papel, as redes sociais disponíveis para conhecer mais sobre o profissional e a análise do comportamento nas redes sociais trouxeram ao departamento de RH a possibilidade de acessar as redes dos candidatos.
- **Comunicação direta:** uma vez que os profissionais de recrutamento e seleção permanecem em comunicação diária com os respectivos candidatos.
- **Discriminação:** uma porcentagem do público não tem acesso à internet, além das pessoas com deficiência (PCD), que possuem limitações ou impedimentos de participar dos processos on-line, e também pessoas que possuem conhecimento da

ferramenta e da internet, mas não possuem material ou condições financeiras para participar, mesmo que de forma remota.

- **Precisão ao desclassificar candidatos:** o recrutamento pela internet atrai um maior número de currículos e, conseqüentemente, um maior número de pessoas não classificadas no processo, um desafio para o profissional de recrutamento, visto que essa resposta negativa a ser passada para os candidatos deve ser em um modelo de feedback claro e específico para quem está do outro lado da tela.
- **Ilusão virtual:** outro ponto desvantajoso para a equipe realizar a triagem on-line é encontrar perfis que não correspondem à vaga e perfis com informações que não condizem com a realidade do candidato na hora da avaliação, o que dificulta e atrasa o processo e, sem uma análise bem definida, pode levar à contratação de uma pessoa que não possui o perfil necessário para a vaga.

- **Possíveis limitações na internet** trazem preocupação com os dados dos candidatos no processo de recrutamento e seleção de pessoas online, uma vez que o software precisa estar preenchido de forma correta e com a segurança necessária para o arquivamento de dados dos participantes.

Thomas e Ray (2000) acreditam que o e-recrutamento não é apenas uma técnica isolada. O processo de ReS virtual inclui vários tipos de ferramentas ainda não explicadas de forma clara, e que a internet veio para otimizar os processos empresariais, desde que sejam utilizados corretamente os recursos oferecidos.

A seguir, apresentamos uma lista dos melhores softwares que podem ser utilizados:"

99jobs	evee
Abler	Matchbox
Academia do	Mindisight
Universitário	Nift
Alstra	Rankdone
Avulta	Reachr
Bigland	Recrut.AI
Bizut	Recrutei
Connekt	Revelo
d'hire	Rheco.me
Egalité	Rhevo
Empregare	Talentbrand
Empregga	Taqe
Enlize	VES.JOBS
Gama Academy	Vibra!
Gupy	Vulpi
HProjekt	Walljobs
Huddle	Wingle
HunterCo	Worc
Intera	Zuna
Kenoby	
Kunla	
Labora	



REFERÊNCIAS

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

AMORIM, W. A. C.; COMINI, G.; FISCHER, A. L. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 237-250, 2019.

BERKELAAR, B. L.; BUZZANELL, Patrice M. Online employment screening and digital career capital: exploring employers' use of online information for personnel selection. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 84-113, 2015.

BERKSHIRE, J. C. Social Network Recruiting. **HR Magazine**, 50(1), 2005.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do líder na gestão estratégica de pessoas: reflexões, lacunas e oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 39-58, jan./fev. 2017.

BIBERG, J. M. M. **Mídias sociais em processos de Recrutamento e Seleção: um estudo pela perspectiva de headhunters e selecionadores brasileiros**. Tese (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2019.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

DALGO, A.; ALBORS, J. Técnicas e ferramentas de gestão da inovação: uma revisão da teoria e da prática. **Gestão de P&D**, v. 5, n. 2, 2008.

DUARTE NETO, A.; BANDEIRA, P. S. R. S.; MACEDO, M. E. C.
Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção
On-line. Id online **Rev. Mult. Psic.**, vol. 14, n. 50, p. 964-974,
maio/2020. ISSN: 1981-1179.

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

KANE, G. C.; PALMER, D.; PHILIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY,
N. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT
Sloan Management Review**, Deloitte University Press, 2015.

LIMA, T. B.; AMARAL, E. V. S. A percepção dos colaboradores de
um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e
seleção. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 6, n. 1, 2018.

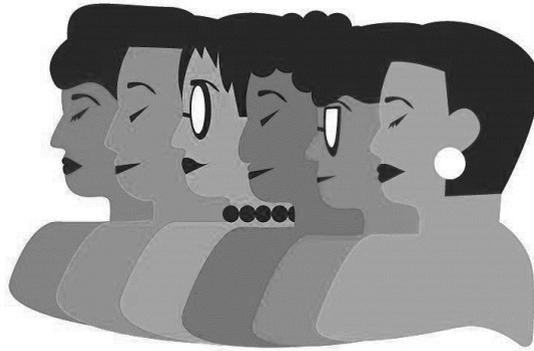
NOHARA, J. J. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores.
Innovation & Management Review, v. 7, n. 2, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

RIBEIRO, D. G. V.; BÍSCOLI, F. R. V. **A busca por novos
colaboradores através do Recrutamento & Seleção.** 3. ed. São Paulo:
Revista Expectativa, 2004.

ZARIFIAN, P. **O modelo competência.** Trajetória histórica, desafios
atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DIVERSIDADE NOS PROCESSOS DE R&S



O crescimento do mercado e seus modelos de mudanças durante os anos mostram que a diversidade dentro desses ambientes está cada vez mais presente, independentemente de etnia, idade, religião ou orientação sexual. A presença de todos os gêneros traz grande discussão e movimentos em torno dessa temática. De acordo com Thomas (1999), a diversidade inclui todos e não pode ser definida por critérios impostos pela sociedade. As empresas têm históricos de abordagens

diferentes entre os indivíduos que convivem de forma neutra em prol de objetivos econômicos. Essa temática apresenta muitos lados a serem estudados.

Atualmente, muitas empresas buscam meios e práticas de gestão para lidar com a diversidade no ambiente interno da organização. Isso significa investir e abrir as portas para a contratação e integração de equipes diversificadas em termos de gênero, personalidade, educação e valores. Existe uma necessidade crescente de administrar de forma assertiva a diversidade organizacional (FLEURY, 2000).

Vários motivos foram decisivos para elevar globalmente a importância e a integração de toda a diversidade nas empresas. Conseqüentemente, foram necessárias estratégias para lidar com essa porcentagem da população. As empresas precisam receber, integrar, entender e estudar mais sobre a diversidade para potencializar o objetivo de igualdade no ambiente de trabalho (MENDES, 2005).

A adoção de práticas de gestão da diversidade está se tornando cada vez mais comum no mundo dos negócios, decorrente tanto das mudanças na sociedade quanto das políticas e questões estratégicas das empresas. A gestão da diversidade oferece um olhar sobre a busca por vantagens competitivas para os negócios nesse contexto. Aquino Alves e Galeão Silva (2004), afirmam que a gestão da diversidade nas empresas exige estratégias eficazes para lidar com a formação de equipes compostas por indivíduos com diferentes experiências e habilidades.

Muitos estudos apontam que a diversidade organizacional pode gerar divergências, afetando positiva ou negativamente o indivíduo, dependendo do cenário em que ele se encontra.

Barta et al. (2012) analisaram o desempenho de empresas que implementaram políticas de diversidade em termos de gênero e nacionalidade. Os autores concluíram que essas organizações apresentaram um alcance maior nos resultados financeiros, em média de 53%, apesar de o estudo não ter comprovado uma relação direta entre a

diversidade organizacional e os resultados financeiros da empresa. Acredita-se que empresas que possuem diversidade em cargos de liderança alcançam maiores resultados, devido à heterogeneidade de ideias e inovações trazidas por pessoas de diferentes origens.

Ao longo da história do Brasil, certos padrões culturais foram surgindo e, conseqüentemente, populações diversificadas com culturas e características diferentes existem no país. Com o objetivo de atrair olhares e vantagens competitivas para o negócio, muitas organizações também procuram recrutar e selecionar pessoas de públicos diversos (GILBERT, 2004).

Administrar a diversidade nas empresas é saber planejar e executar sistemas e pôr em prática ações que agreguem valor à empresa com colaboradores de diferentes origens, cores, orientações sexuais e religiões. O crescimento de profissionais provenientes de grupos minoritários e antes discriminados levará a idealizar organizações com mais responsabilidade social, que utilizam ações e práticas que fomentem a causa e

combatam o preconceito. Desse modo, a empresa terá, no geral, um maior número de pessoas na equipe que pensam de forma diferente, o que é positivo no momento da criação e inovação de ideias, assim, todos contribuirão com o desempenho da organização (ALVES, 2004).

Um ambiente organizacional mais diversificado estimula a produtividade, pois acolher todos os colaboradores, independentemente das diferenças, traz um sentimento de liberdade e felicidade, proporcionando um ambiente de trabalho saudável, ou seja, um ambiente de trabalho aberto a essa temática fortalece a boa imagem e reputação da organização como um todo no mercado de trabalho.

Apesar dos benefícios importantes, existem dificuldades encontradas nesse processo em relação aos programas de integração, à forma como os colaboradores irão lidar com tais atitudes da empresa em relação à diversidade, além da preocupação com os novos integrantes que podem vir a sofrer preconceitos dos colegas de trabalho e/ou até mesmo dos gestores, com

favorecimentos de forma injusta e mudanças na rotina administrativa para tratar da diversidade em todos os setores da empresa (FLORES; PEREIRA, 2010).

Essas mudanças ocorrem porque a implementação da prática de gestão da diversidade implica não apenas nos processos e pessoas, mas também na cultura e nos costumes já enraizados nas empresas. Esses novos modelos implementados nas empresas e nos processos trarão continuidade a uma manifestação iniciada há anos atrás e que atualmente é aceita e implementada no mundo empresarial, que busca cada vez mais uma equipe com diversidade, respeito e boa interação entre os colegas de trabalho para auxiliar a empresa a atingir seus métodos e objetivos, os quais conseqüentemente serão positivos, uma vez que o colaborador terá ferramentas adequadas, gestão adequada e ambiente de trabalho saudável.

Quando se trata de recrutamento e seleção de pessoas no ambiente social e organizacional, sabe-se que a expectativa é muitas vezes diferente da realidade. Algumas práticas de gestão da diversidade, no momento

da contratação, enfatizam critérios determinantes incoerentes para a aprovação de candidatos. O profissional de RH precisa ser, além de qualificado, humano e profissional para dar andamento às etapas da maneira mais coesa possível, sem favoritismos, pré-julgamentos e até ajudas desnecessárias no processo. O candidato à vaga deve preencher os valores e objetivos da empresa, mesmo sendo um ser humano "diverso" (FLORES; PEREIRA, 2010).

Os benefícios de incluir indivíduos com diferentes características trazem uma grande potencialização de melhoria na organização. A diversidade dentro das empresas promove a capacidade de inovação e equipes inclusivas, que tendem a dar mais resultados e índices de produtividade. A diversidade abre uma porta atrativa para a empresa, pois aumenta a chance de captar bons profissionais do mercado de trabalho.

No processo de recrutamento e seleção, as diferenças dos participantes não devem ser tratadas como algo negativo, e o fato de serem diferentes não deve

implicar no resultado da seleção. Todos os seres humanos são diferentes, e isso deve ser respeitado. Fazer a gestão da diversidade dentro da empresa não é uma tarefa fácil; é preciso estabelecer um processo direcionado para o desenvolvimento desse assunto entre os colaboradores, por meio de incentivo e comunicação. Esse processo consiste em trazer a aceitação das diferenças presentes entre as pessoas (PEREIRA, 2007).

Buscar fazer diferente no mercado de trabalho e proporcionar um bom ambiente organizacional e social para as empresas não é uma tarefa fácil. Não é diferente para as pessoas com deficiência, elas são a evidência de que todos os seres humanos são diferentes e que essa diferença não é um ponto negativo. Essas diferenças, juntamente com as dificuldades, buscam atitudes mais tolerantes para o espaço e a igualdade também no mercado de trabalho (LARA, 2008).

É válido ressaltar que em um mundo tecnológico, movimentado fortemente pelas redes sociais e imagem, muitas empresas acabam apoiando disfarçadamente a luta

por ambientes de trabalho mais diversos. A busca por talentos cada vez mais diversos está ganhando destaque, pois é um desafio na sociedade e dentro dos negócios, apesar do idealismo propagado de forma conveniente e rotineira atualmente.

Em análise do estudo "*Diversity Matters*", discute-se sobre o tema da diversidade e a importância desse assunto dentro das organizações. Destaca-se ainda as vantagens no processo de recrutamento e seleção de pessoas, como o alto índice de satisfação dos candidatos que participam do processo e daqueles novos integrantes que são contratados. Isso melhora a tomada de decisão e aumenta a performance das companhias. Esses fatores trazem para a empresa um ciclo contínuo de combate aos preconceitos com pessoas diversas no ambiente de trabalho.

Gilbert, Stead e Ivancevich (1999), concordam que, apesar dos obstáculos, toda empresa pode superar esses desafios utilizando processos e estratégias que facilitem a gestão da diversidade dentro das organizações, como:

- Criar um programa eficiente que, além de atrair novos talentos para a empresa, consiga também reter os funcionários.
- Desenvolver um marketing com objetivos claros e transparentes para atrair candidatos mais diversificados do mercado.
- Implantar promoções criativas, inovadoras e internacionais para despertar o desejo dos candidatos de disputarem as vagas em aberto.
- Fomentar, internamente em todos os setores, a sensibilidade e atenção para essa temática.
- Fornecer a todo o quadro de funcionários flexibilidade e modelos de trabalho adaptados.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, 2004.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 34-45, jul./set. 2000.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, p. 61-76, 1999.

HORWITZ, S. K.; HORWITZ, I. B. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. **Journal of Management**, v. 33, n. 6, p. 987-1015, dec. 2007.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.

INCLUSÃO NOS PROCESSOS DE R&S



A contratação de pessoas com deficiência (PCD) é uma vantagem para ambas as partes. Quando a empresa decide realizar inclusões voltadas para o desenvolvimento do PCD, ela não apenas atrai novos talentos, mas também assegura a credibilidade social da empresa. Além disso, ao ter um PCD, a empresa promove a diferença, e ser uma empresa com diversidade tanto no ambiente laboral como

no externo estimula o PCD a superar seus próprios limites (BATISTA, 2012).

A necessidade de pensar em leis preventivas e que assegurem às pessoas com deficiência surgiu através de questionamentos sociais como a igualdade e a necessidade de ter seus direitos amparados. Além disso, houve a necessidade de definir um conceito modernizado sobre como se referir a alguém com deficiência, sendo estabelecido que, ao se referir a um deficiente, chama-se de pessoa com deficiência (PCD) (ARAÚJO; FERRAZ, 2010).

Uma pessoa com deficiência, seja ela mental ou múltipla, física ou visual, não era vista como alguém capacitado para exercer uma função no mercado de trabalho. As oportunidades eram reduzidas e as pessoas não capacitadas eram excluídas desse ambiente social. Entretanto, a Constituição Federal de 1988 inseriu os PCDs em plena liberdade para usufruir de seus direitos, além de ter suas oportunidades asseguradas nas organizações. Mesmo assim, a sociedade reluta e mostra dificuldades em

realizar processos para o cumprimento da lei (COSTA, 2012).

Hoje em dia, ingressar no mercado formal de trabalho não é algo simples. Ter uma formação e qualificação profissional são atrativos para entrar nesse ambiente tão competitivo, e isso também se aplica às pessoas com deficiência. Para as pessoas PCD, acaba sendo ainda mais difícil preencher as exigências e qualificações impostas pelas organizações (RIBEIRO; LIMA, 2010).

O primeiro passo para recrutar colaboradores com PCD é que a empresa precisa estar apta a contratar pessoas com deficiência para a viabilização do processo de R & S. É importante ressaltar que todo o processo deve ser fundamentado nas competências e não nas deficiências dos candidatos (DUARTE; FRESCHI, 2013).

A contratação e inclusão de pessoas com deficiência está prevista em lei, porém existem empresas que não possuem a porcentagem imposta pela lei. Algumas empresas afirmam ter dificuldade na hora da contratação

em decorrência da baixa escolaridade desses candidatos. Nesse processo, é preciso ter cautela, uma vez que muitas dessas pessoas nunca trabalharam e muitas nem foram atrás de um emprego. É interessante que as organizações realizem reajustes para receber funcionários portadores de deficiência.

Um segundo passo é definir quais serão as atividades exercidas por esse colaborador dentro da organização, identificar as reais potencialidades e limitações desse colaborador. Dessa forma, é possível oferecer cargos assertivos. Os profissionais de RH precisam estar habilitados para auxiliar nas mudanças de recrutamento e seleção e para não agir de forma discriminatória no processo de R&S. Entender a inclusão dos PCDs é incluir dentro da organização uma visão com foco para as modificações e adaptações que os PCDs possam exercer funções adequadas e que possibilitem um processo mais inclusivo (DUARTE; FRESCHI, 2013).

É realmente importante que as empresas estejam aptas a contratar pessoas com deficiência e que o processo

de recrutamento e seleção seja fundamentado nas competências dos candidatos e não nas suas deficiências. A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho está prevista em lei e é essencial para promover uma sociedade mais inclusiva e igualitária.

No entanto, é importante que os recrutadores estejam atentos para que as ferramentas utilizadas no processo de seleção não dificultem a contratação de pessoas com deficiência. Por exemplo, as provas, testes e dinâmicas devem ser acessíveis a todos os candidatos, independentemente de suas limitações.

Além disso, é necessário que a empresa ofereça condições seguras para a execução do trabalho e integração com os colegas de trabalho para o novo colaborador com deficiência. Para isso, é importante que a cultura organizacional seja direcionada para esse contexto e que haja políticas de processos inclusivos e meios de integração entre os colaboradores dessa temática.

É preciso combater o preconceito e a desigualdade ainda presentes no meio organizacional e realizar ajustes

no processo de recrutamento e seleção para torná-lo mais inclusivo. A busca pela inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é uma luta contínua e exige a colaboração de todos os setores da sociedade.

Diferente do processo de recrutamento e seleção tradicional, na contratação de pessoas portadoras de deficiência, exige-se do setor de recrutamento, bem como de toda a organização, cautela nas etapas dos processos. Inicialmente, o processo de R&S inicia-se com a descrição da vaga, nesse primeiro momento, os profissionais de RH precisam utilizar o bom senso e detalhar de forma mais clara e simples possível as atividades que os candidatos irão exercer, é preciso, além de tudo, fugir de preconceitos que podem estar empregados em algumas das atividades, é necessário que sejam vagas objetivas com atividades corretas.

Muitas empresas ainda agem de forma preconceituosa e egoísta ao contratar pessoas deficientes por vantagem e populismo na causa, por isso é notório, muitas das vezes, a exclusão de pessoas portadoras de

deficiência e a contratação de profissionais com deficiências quase não são perceptíveis, isso acontece pelo pensamento de não ter um alto custo com o colaborador.

Existe uma predominante parcela das pessoas com deficiência que não possui escolarização adequada, isso se deve a vários fatores, um deles podemos citar que está presente ainda hoje, a trajetória das PCDs é marcada por uma forte exclusão e afastamento social, nas escolas ainda deficientes de capacitação e formação adequada. É importante a mitigação dessas dificuldades e preconceitos enraizados nas instituições, empresas, sociedade como um todo (CORDEIRO 2013).

Para abordar essa temática dentro do ambiente de trabalho, podem ser usados alguns meios, como workshops e eventos, que possam conscientizar o quadro de funcionários sobre a importância de incluir e trabalhar com profissionais com deficiência, mostrando que também são colaboradores que podem agregar de forma positiva para a empresa, tanto como profissionais quanto como pessoas (MALHEIRO et al., 2020).

Sasaki (1997) acredita que a inclusão social é um processo bilateral em que todos os excluídos e a sociedade conseguem identificar e atacar o problema. Desde a antiguidade, já existiam meios para combater o preconceito e a exclusão de pessoas com necessidades especiais (PNE). Na Constituição Federal (Brasil, 1988), foram incorporadas leis proibindo a discriminação de salários e de critérios de admissão, assumindo como responsabilidade do estado a assistência social e o atendimento especializado. Mas somente em 1991 foram estabelecidas as cotas e a contratação de pessoas com deficiência (PCD) nas empresas, como:

- *De 100 a 200 empregados, 2%*
- *De 201 a 500 empregados, 3%*
- *De 501 a 1000 empregados, 4%*
- *Acima de 1000 empregados, 5%.*

TIPOS DE DEFICIÊNCIA

É importante salientar os tipos de deficiência que existem:

- **Deficiência física** - Complicações que comprometem alguma função física, apresentando-se sob a forma de tetraplegia, triplicia ou deformidade de alguma parte (membro) do corpo.
- **Deficiência auditiva** - Perda bilateral, parcial ou total de quarenta e um decibéis.
- **Deficiência visual** - Cegueira, na qual a acuidade visual é igual ou menor que 0,05 no melhor olho.
- **Deficiência mental** - Funcionamento intelectual significativamente inferior à média, com manifestação antes dos dezoito anos e limitações associadas a duas ou mais áreas de habilidades adaptativas, tais como: comunicação, cuidado pessoal, habilidades sociais, utilização dos recursos da comunidade, saúde e segurança, habilidades acadêmicas, lazer e trabalho.

Na prática, o recrutamento e seleção muitas vezes acontece de forma diferente do que é previsto em lei. Fatores externos e internos ainda dificultam a participação dessa parcela da população nos processos de R & S. Podem ser citados exemplos como o número reduzido de transportes coletivos adaptados e as próprias práticas do setor de RH que não projetam etapas e testes alinhados às limitações dos participantes. Muitas dessas pessoas frequentaram, desde criança, lugares educativos com estruturas adequadas para atendê-las. Ao procurar o primeiro emprego, muitos se decepcionam com a realidade vista no mercado de trabalho (BOBBIO, 1992).

REFERÊNCIAS

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, 2004.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 34-45, jul./set. 2000.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, p. 61-76, 1999.

HORWITZ, S. K.; HORWITZ, I. B. The Effects of Team Diversity on Team Outcomes: A Meta-Analytic Review of Team Demography. **Journal of Management**, v. 33, n. 6, p. 987-1015, dec. 2007.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

THOMAS Jr., R. R. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **A organização do futuro**. São Paulo: Futura, 2000.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Traduzido por Carlos Nelson Coutinho. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CORDEIRO, D. R. C. L. **A inclusão de pessoas com deficiência na rede regular de educação profissional**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013.

DUARTE, Y. M.; FRESCHI, J. C. O papel dos recursos humanos na contratação de pessoas com deficiência. **Revista Terceiro Setor & Gestão**, Guarulhos, v. 7, n. 1, p. 21-30, 2013.

FERNANDES, A. L. **O processo de recrutamento e seleção do profissional portador de deficiência nas organizações: inclusão ou integração.** Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2008.

LABBÉ, D. et al. Usando a foto voz para aumentar a inclusão social de pessoas com deficiência: reflexões sobre os benefícios e desafios. **Revista de Psicologia Comunitária**, edição especial, 2020, p. 545-554.

RIBEIRO, M. A.; CARNEIRO, R. A inclusão indesejada: as empresas brasileiras face à lei. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 50.

PERFIL PROFISSIONAL DE RH



Chiavenato (2004) conceitua Administração de Recursos Humanos como: "o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir aspectos e posições gerenciais relacionados com pessoas, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho" (CHIAVENATO; 2004, p.6). De acordo com o autor mencionado, a área de Recursos Humanos pode receber diversas nomenclaturas, como Departamento Pessoal, Recursos Humanos, Gestão de

Pessoas, Desenvolvimento de Talentos, Capital Humano ou Capital Intelectual.

É necessário investigar e entender mais sobre a real importância do profissional de RH e as principais funções que ele assume na atualidade. Ao longo da história, observa-se que o homem tem sido capaz de reunir pessoas e grupos em prol de um mesmo objetivo. O termo GRH vem sendo desenvolvido com o passar dos anos, impulsionado pelas mudanças no ambiente e nos seres humanos, além de estar fortemente ligado ao avanço da tecnologia (BOSELIE; DIETZ; BOON, 2006).

A função do RH é influenciada por um conjunto de fatores organizacionais, individuais e mudanças no mercado. Brandão e Parente (1998), concordam que o setor de RH contribui diretamente para o desenvolvimento organizacional das empresas, sendo uma das áreas mais estratégicas.

Cada vez mais, os profissionais de Recrutamento e Seleção são procurados. Existe uma necessidade de alguém para intermediar entre a empresa e o candidato. É

perceptível uma necessidade de gerenciamento de conflitos e descoberta de talentos que agreguem crescimento para ambas as partes envolvidas no processo de escolha de um novo colaborador. Esse profissional precisa estar preparado e ter domínio das competências para auxiliar a organização a oferecer bons candidatos (LÈTICIA, 2021).

Com o crescimento e as mudanças excepcionais das organizações, o RH tem grande importância dentro de uma empresa, sendo responsável por levar talentos qualificados que ajudem a organização no processo de crescimento. Dessa forma, um grande desafio nas empresas é a adaptação de seus colaboradores às mudanças de proatividade, características, flexibilidade e dinamismo, e é nesse ponto que o RH trabalha na evolução desses profissionais (MARTINS; SILVA; COSTA, 2014).

Para um perfil profissional adequado, são exigidas competências, como responsabilidade, progressão de carreira e cumprimento diário das atividades, apesar de não haver uma definição clara pelo mercado, uma vez que

este se encontra em transformações rápidas e constantes (GONDIM, 2002).

O perfil do profissional procurado está ligado a três grupos de habilidades, que são (GONDIM, 2002):

- Técnicas cognitivas: vêm através do rápido raciocínio lógico e abstrato, da capacidade de resolver problemas, criar planos e argumentar de forma coerente.
- Técnicas especializadas: conhecimento em informática, línguas estrangeiras e processos.
- Técnicas em comportamentos e atitudes: motivar, comportamento contínuo de empreendedorismo, ética e desejo de aprender mais.

Brockbank (2009), afirma que existem 5 competências exigidas de um profissional:

Conhecimento do negócio: o profissional precisa ter conhecimento dos recursos financeiros, estratégicos, tecnológicos e organizacionais da empresa para poder contribuir de forma positiva.

Fornecimento de práticas de RH: os profissionais de RH precisam ser capazes de implementar novas ideias e propostas para a empresa.

Gestão da mudança: É necessário observar e identificar os problemas da empresa que podem impedir o crescimento do negócio, além de propor soluções para os problemas encontrados.

Gestão da cultura: Os profissionais de RH são responsáveis pela integração e alinhamento de todos os colaboradores da empresa. Credibilidade pessoal - Caminhar lado a lado com o objetivo da organização.

DESAFIOS DO PROFISSIONAL DE RH NA PANDEMIA

A pandemia iniciada em 2019, consequência do grande número de contaminações pelo coronavírus, resultou em impactos mundiais nunca vistos. Assim como os demais setores do mercado, o profissional de RH enfrentou desafios e mudanças na forma de trabalho durante esse período.

Segundo a pesquisa realizada pelo INE (Instituto Nacional de Ensino) em 2020, durante os primeiros meses do ano, muitas empresas mantiveram-se em produção, mas informaram que sentiram o impacto na redução de entrada e saída de produtos, o que levou 61% das organizações a iniciar o processo de redução no número de colaboradores. Após a declaração de estado de emergência, muitos negócios transitaram suas funções para o modelo on-line, o teletrabalho, para respeitar as medidas de segurança e combate ao coronavírus. Apesar de essa opção de trabalho ter sido adotada por grande parte do mercado, ainda existia uma parcela que não estava preparada para tal mudança. O teletrabalho não estava ao alcance de todos. De acordo com Silva (2020), o regime de teletrabalho é mais frequente em uma porcentagem de indivíduos com qualificações superiores e melhores condições econômicas em termos de material e equipamento necessário para trabalhar de forma remota. Aqueles com menos rendimento, de certa forma, foram excluídos pelo novo modelo de trabalho virtual.

Apesar do grande desempenho para conter a rápida contaminação, isso não foi suficiente para controlar a Covid-19. Um grande impacto econômico proliferou em todos os estados do país e no mundo. Além disso, houve incompatibilidade de profissionais no novo modelo de teletrabalho. O setor de RH é responsável por toda a parte de capacitação, integração, desenvolvimento e acompanhamento do colaborador, além de realizar os desligamentos de colaboradores não qualificados para o negócio.

Em todas as áreas e épocas de crises, avanços e mudanças no mercado de trabalho, o profissional de RH é procurado, pois onde existem pessoas, há a necessidade de atrair, gerenciar e desenvolver talentos. Quando um novo profissional é contratado, existe todo um processo de acompanhamento para entender e medir seu progresso. Na reportagem do dia 26 de fevereiro de 2015, intitulada RH que gera lucro, foi realizada uma pesquisa com mais de 3.000 funcionários em 101 países. Os resultados obtidos mostraram que as empresas que têm uma equipe de

recursos humanos bem desenvolvida têm resultados econômicos duas vezes melhores do que aquelas que não investem em um setor de RH qualificado.

Atualmente, com as crises e mudanças no mercado, o profissional de RH precisa estar sempre atualizado, não apenas em trazer bons talentos para a organização, mas em manter uma boa gestão do quadro de colaboradores e ter um vasto conhecimento para propor ações e modelos de crescimento e produtividade no ambiente de trabalho. Neste momento, o profissional de RH deixa de ser visto como um mero "suporte" ao negócio e passa a ser considerado um dos pilares fundamentais para uma empresa que deseja se manter em crescimento.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, António José. **Perfis de Competências dos Profissionais da Gestão de Recursos Humanos: da Ilusão Estratégica à Estratégia da Desilusão.** Dinâmica - Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, nº15 – Dez/1999.

ANDREA, S. et al. **Experiência do colaborador na teoria e muita prática.** Ed. Rokkets Editora, 2022.

BOSELIE, P.; DIETZ, G.; BOON, C. Semelhanças e contradições em HRM e pesquisa de desempenho. **Human Resource Management Journal**, v. 15, n. 3, p. 67-94.

BRANDÃO, C.; PARENTE, A. **Configurações da Função de Pessoal. As especificidades do caso português.** *Organizações e Trabalho*, n. 20, p. 23-24, 1998.

BROCKBANK, W.; ULRICH, D. **Competências de RH que fazem a diferença.** O companheiro de routledge para gestão estratégica de recursos humanos, pp. 167-181.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GONDIM, S. Perfil profissional e mercado de trabalho: relação com a formação acadêmica pela perspectiva de estudantes universitários. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. 2, p. 299-309, 2002.

LARA, A. R. **A gestão da diversidade nas melhores empresas para se trabalhar no Brasil.** Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) - Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

RECURSOS ESTRATÉGICOS



A leitura é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento humano, por isso neste capítulo serão apresentadas algumas indicações de livros e séries para uma análise mais profunda do tema abordado. Tais indicações podem ser úteis para pesquisadores que buscam crescimento e desenvolvimento na área de Recursos Humanos.

SÉRIE

Essa série aborda a história do protagonista que trabalhou muitos anos como gestor de RH e agora se

vê desempregado devido à sua idade e sem oportunidades no mercado de trabalho. Ao longo dos episódios, a série mostra o dia a dia dos personagens na empresa, as relações entre eles e os métodos que são usados para selecionar candidatos e manter a equipe sob controle. A série aborda temas como assédio moral, discriminação, corrupção e poder no ambiente de trabalho, e é baseada no livro homônimo de Pierre Lemaitre.

Trailer:

<https://www.netflix.com/br/title/81019037?s=a&trkid=13747225&t=cp&vlang=pt&clip=81236134>



SOFTWARE DE R&S



O Jobecam oferece recursos como perguntas pré-gravadas, feedback instantâneo, análise comportamental e integração com outras ferramentas de recrutamento, como ATS (*Applicant Tracking System*) e CRMs (*Customer Relationship Management*). A plataforma também possui recursos de inteligência artificial que ajudam a identificar os candidatos mais promissores com base em suas respostas e comportamentos durante a entrevista.

Site: <https://jobecam.com/>

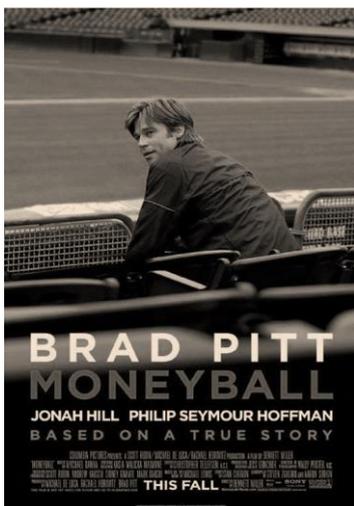
EMPRESA DE CONSULTORIA



Site de consultoria que oferece informações atualizadas e textos relevantes para empresas de pequeno porte, disponíveis nas redes sociais, incluindo LinkedIn e Instagram.

Site: <https://www.realin.com.br/>

FILME



O filme conta sobre a história de Beane, interpretado por Pitt, se recusa a seguir as práticas tradicionais de contratação de jogadores e começa a utilizar análises estatísticas avançadas para selecionar jogadores subestimados que possam trazer bons resultados ao time.

Ele conta com a ajuda de um economista formado em Yale, Peter Brand (interpretado por Jonah Hill), para desenvolver um novo método de recrutamento baseado

em estatísticas e análise de dados.O filme mostra o processo de Beane e sua equipe na luta para mudar a cultura do beisebol, enfrentando resistência dos críticos e da própria equipe, além de conflitos internos e pressões externas para entregar resultados

Trailer:

<https://www.youtube.com/watch?v=BumI-Yh0P1M>

SOFTWARE DE R&S



Fundada em 2022 em Teresina, a jobsfg tem como objetivo otimizar os processos de recrutamento e seleção por meio do uso inteligente de recursos tecnológicos especializados na implementação de soluções personalizadas na área de Gestão de Pessoas.

Site: <https://jobsfg.com/>

CONSELHO EDITORIAL



ALUYSIO RICARDO NUNES FONSECA

admaluysio@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/8281636607059784>

Mestre em Gestão Pública pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Especialização em Gestão Pública pelo Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA). MBA em Governança Tributária pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT-SP). Bacharel em Sistemas de Informação pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). Profissional Liberal com larga experiência em Consultoria e Assessoria na Administração e Análises de Sistemas de instituições públicas e privadas (Governança, Gestão, Projetos e Automação). Responsável Técnico da Real Inteligência em Negócios.

ALCIDES ALVES RODRIGUES JÚNIOR

alcides.junior99@hotmail.com

<https://lattes.cnpq.br/5267146774005006>

Graduado em Administração pelo UNIFSA - Centro Universitário Santo Agostinho; MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança pelo UNIFSA - Centro Universitário Santo Agostinho; Atua em empresa do ramo hospitalar com segmento oftalmológico, no qual é membro do NEP - Núcleo de Educação Permanente, núcleo responsável pela capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores da instituição, por meio de cursos e treinamentos.

ALISSON DIAS GOMES

<http://lattes.cnpq.br/2790585585767871>

Graduação em Comunicação Social (habilitação Jornalismo), Faculdade Santo Agostinho (FSA, 2006), Teresina, PI. Máster en Comunicación y Educación, Universidad Autónoma de Barcelona (UAB, 2008), Barcelona, Espanha. Doctorado en Comunicación Audiovisual, Revolución Tecnológica y Cambios Culturales, Universidad de Salamanca (USAL, 2011), Salamanca, Espanha. Especialista em Planejamento e Gestão Educacional, Universidade Católica de Brasília (UCB, 2019), Brasília. Especialista em Docência e Gestão na Educação a Distância, Universidade Cândido Mendes (UCAM, 2019), Rio de Janeiro. É professor de graduação e pós-graduação; coordenador do Núcleo de Iniciação à Pesquisa (NIP) e do Núcleo de Relações Internacionais do Centro Universitário Santo Agostinho (UNIFSA). É membro do Comitê de Ética em Pesquisa (UNIFSA). Possui experiência na área de Comunicação Social, Gestão de Educação Superior, Pesquisa e Redação Científica. Articulista semanal (Jornal O Dia), Teresina/PI.

ANA KELMA CUNHA GALLAS

<http://lattes.cnpq.br/4880694253138298>

Doutoranda em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Mestre em Antropologia e Arqueologia pela Universidade Federal do Piauí (2011-2013). Bacharel em Comunicação Social - Jornalismo pela Universidade Federal do Piauí (1993). É pós-graduada em Imagem e Publicidade (UFPI, 2002); em Docência do Ensino Superior (UNIFSA, 2007) e em Gestão em Comunicação Corporativa (UFPI, 2008). Atualmente é professora titular do Centro Universitário Santo Agostinho

(UNIFSA). Integra o Grupo Democracia e Marcadores Sociais da Diferença (UFPI), coordenado pela Profa. Dra. Olívia Perez.

CARLOS ALBERTO DE SOUSA RIBEIRO FILHO

carlosribeiro@email.com

<http://lattes.cnpq.br/248139923630036>

Mestrando em Gestão Pública (UFPI), Especialista em Mercado Financeiro (ICF) e Bacharel em Administração (UESPI). Desde 2010 é Administrador do IFPI, atuando na gestão de contratos e orçamentária, atualmente é lotado no departamento de licitações da Reitoria. Atuou como gerente administrativo do setor de tecnologia da informação e em diversos setores de um grupo varejista em Teresina-PI. É natural de Picos-PI.

CARLOS HENRIQUE MENDES DA ROCHA

Diretor Administrativo e Financeiro do Hospital Getúlio Vargas (2003 - 2007); - Na PGE: Chefe de Gabinete do Procurador Geral do Estado do Piauí (2007 - 2009), Diretor Administrativo e Financeiro (2009 a 2012 e 2015 a 2022); - Diretor de Controle Interno da Central de Abastecimento do Piauí (2007); - Diretor Administrativo e Financeiro do IDTNP (ex HDIC) (2000-2001); - Diretor Administrativo do Centro de Saúde Integrada Lineu Araújo - CISLA (2013-2014); - Chefe de Gabinete e Diretor de Educação Ambiental da Secretaria Estadual do Meio Ambiente e Recursos Hídricos-PI (2001 - 2002); - Na COMDEPI foi: Diretor do Departamento de Recursos Humanos (1995-2000), Presidente da Comissão Permanente de Licitação, Chefe da Divisão de Compras, e Chefe da Divisão de Material e Patrimônio (1988-1992).

EDSON RODRIGUES CAVALCANTE

<http://lattes.cnpq.br/7088394759912682>

Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação pela Universidade Federal do Piauí (PPGCOM - UFPI). Possui graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e Pós em Docência do Ensino Superior, na Universidade Castelo Branco (UCB). Atualmente é professor 20h do curso de biblioteconomia da Universidade Estadual do Piauí (UESPI). Tem experiência em projetos de automação de bibliotecas, coordenação de unidades de informação e editor de publicações científicas.

FABIANA DA SILVA XAVIER RIBEIRO

Especialização em Docência do Ensino Superior, Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia. Foi Professora Substituta no Município de Teresina - PI. Atualmente é professora para Reforço Escolar. Tem experiência na área de Educação Básica. Especialização em Docência do Ensino Superior. Faculdade de Ensino Superior do Piauí, FAESPI, Brasil. Título: A importância de uma formação de qualidade tendo a didática como eixo da formação profissional. 2005 - 2009 Graduação em Licenciatura Plena em Pedagogia. Faculdade de Ensino Superior do Piauí, FAESPI, Brasil. Título: Escola e Família: Um encontro inevitável no âmbito da Escola João Porfírio de Lima Cordão. Orientador: Hilda Margarita Valdes Prieto Roche.

LESSANDRA RIBEIRO CARVALHO

lessandra.prof@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/7928810311334406>

Teresinense, ativista pela educação e direitos da criança e do adolescente, administradora e professora efetiva da SEDUC/PI desde 2006. Palestrante. Empreendedora e Sócia da Avante Treinamento Ltda. Seguidora de Jesus Cristo, filha, esposa, mãe, aprendiz. Bacharel em Administração pela UFPI (2008), Licenciada em Letras Inglês pela UESPI (2006), Tecnólogo em Secretariado Executivo pelo IFPI (2006), Especialista em Libras com Docência do Ensino Superior (FAEME), MBA em Administração e Logística (UNINTER), especialista em Gestão em Saúde (UESPI). Teen Coaching e analista comportamental da adolescência pela Rio Coaching. Criadora e Coordenadora da primeira Empresa Junior de Nível Médio Técnico do Piauí (Técnicos Júnior) em atividade desde 26/08/2013. Autora do Projeto de combate a gravidez precoce "Na adolescência, não faça filhos, leia livros". Em 22/01/2017 foi laureada com a medalha no grau "Oficial" da Ordem Estadual do Mérito Renascença do Piauí, a mais alta comenda do Estado. Em 01/08/2016, foi convidada a participar do "Programa Encontro com Fatima Bernardes" no quadro Professores Criativos. Em 15/10/2016, homenageada pelo Ministério Público do Piauí com "Professora por Vocação". Vencedora do "Prêmio na categoria Ensino Médio na etapa Estadual "Prêmio Professores do Brasil/2015" (MEC).

MARIA LUZINETE DE MORAES ALVES

luzinete.m.alves@gmail.com

<http://lattes.cnpq.br/1611946417216535>

Graduada em Letras Português – UESPI; Especialista em Letras Português e Arte-Educação - Universidade Regional do Cariri -

URCA. Formação Continuada de professores em Tecnologias da Informação e Comunicação Acessíveis - UFRGS. Formação Continuada do Programa Gestar II em Língua Portuguesa - SEDUC-PI/MEC/UNB/UNDIME Programa "SABER EMPREENDER " – SEBRAE/ Habilitação Profissional de Técnico em Contabilidade -CENEC -PI. Simpósio Nacional da Formação do Professor de Matemática. Atualmente exerce a função de professor efetiva vinculada à Secretaria Municipal de Simões-PI e membro da Sociedade Brasileira de Matemática - SBM.

IZABEL HERIKA GOMES MATIAS CRONEMBERGER

izabelherika@gmail.com

<https://lattes.cnpq.br/1713090757067566>

Doutora em Políticas Públicas, Mestre em Políticas Públicas, Especialista em Administração em Recursos Humanos, pela Universidade Federal do Piauí (UFPI). Assistente Social, Experiência profissional - execução, gestão e avaliação de serviços, programas e políticas públicas. Docente em cursos de graduação e pós-graduação (*lato e stricto sensu*); Coordenadora de cursos de pós-graduação UNIFSA. Principais temas de interesse, investigação e atuação: Políticas Públicas; Assistência Social; Famílias; Criança e Adolescente; Direito à Convivência Familiar e Comunitária; Saúde da família e Comunidade; Saúde Mental; Pessoa com Deficiência; Organização Comunitária; projetos sociais; Saúde Mental. Membro do Comitê de Ética e Pesquisa. Experiência e participação em Instâncias de Controle Social.

RHUBENS EWALD MOURA RIBEIRO

<http://lattes.cnpq.br/8227347815366039/>

rhubens.ribeiro@gmail.com

Mestre em Administração (UFPR), MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento (UNIMAIS), Capacitação em Tutoria de EaD (UFPR), Bacharel em Administração (UFPR) e Sargento de Comunicações Militares (EsSA - Exército Brasileiro). Experiências como Professor de Graduação e Pós-Graduação em diversas IES pelo Brasil, Diretor Administrativo-Financeiro (CRA-PI), Diretor de Formação Profissional (CRA-PI), Coordenador Geral do ENAPI 2018 com formato inovador (CRA-PI), Chefe de Gabinete da SEMEC (Teresina-PI), Sargento Especialista em Comunicações Militares (Exército Brasileiro). Atualmente é Membro do Comitê de Ética em Pesquisa (UNIFSA), Consultor na Real Inteligência em Negócios (REAL), Administrador (UFPI), Diretor de Patrimônio Imobiliário do Estado do Piauí (INTERPI), Docente do (UNIFSA) e Coordenador do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas e Liderança (UNIFSA). Entusiasta do desenvolvimento social e local, da sustentabilidade em organizações e justiça social.

AGRADECIMENTOS



Agradecemos todo o apoio da coordenação do curso de Administração na pessoa do Raimundo Nonato, ao Conselho Editorial múltiplo e diverso em conhecimento (Ana Kelma, Fabiana, Lessandra, Maria Luzinete, Izabel, Aluysio, Alcides, Alisson, Carlos Alberto, Carlos Henrique e Rhubens), ao prefaciador Danilo Alves do Nascimento, à revisora de português Maria Luzinete, ao UNIFSA pelo financiamento da pesquisa, a qual resultou neste livro, ao NIP/UNIFSA na

pessoa do Alisson Dias pelo fomento à pesquisa e suporte durante a execução, à REAL Inteligência em Negócios (www.realin.com.br) pelo apoio, fomento e divulgação, todos você têm autoria e parte nesta obra e foram alicerces na caminhada de construção do livro aqui concluído para contribuir com o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas e profissionais do Piauí e Brasil.

Recomendações

Indico fortemente o livro "Recrutamento e seleção de pessoas na era digital", que oferece uma análise aprofundada dos benefícios e desafios enfrentados pelas empresas ao adotar o recrutamento e seleção online. O livro explora as vantagens de um processo mais rápido e eficiente, utilizando ferramentas tecnológicas para facilitar o acesso às vagas, inovação na busca por talentos, comunicação direta com os candidatos e redução de custos em relação aos modelos tradicionais. Além disso, ele aborda questões importantes que precisam ser consideradas, como a possibilidade de discriminação, a precisão na desclassificação de candidatos e possíveis limitações na internet que podem afetar a segurança dos dados. Recomendamos este livro para todos aqueles que buscam entender melhor o processo de recrutamento online e as implicações de sua adoção nas empresas.

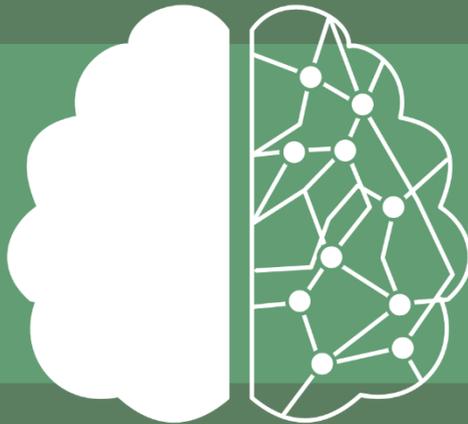
ALAN SOARES SILVA

Auditor governamental do estado do Piauí e diretor
administrativo-financeiro do Interpi

O livro “Recrutamento e Seleção na Era Digital” tem muito a contribuir para os administradores, psicólogos e todos aqueles que atuam na área. A obra ganha relevância ao associar o tema com questões contemporâneas como a pandemia, tecnologias e inclusão. Com uma leitura dinâmica, atrativa e agradável, prende a atenção do leitor do início ao fim. Além disso, traz bastantes exemplos e ilustrações que facilitam o entendimento do assunto. Recomendo que façam a leitura deste brilhante livro.

INDIRA BEZERRA

Doutora e Professora na Área de Administração.
Gerente de Projetos Especiais da Defesa Civil do Piauí.



LESTU
Publishing Company

REAL
INTELLIGENCIA EM NEURÓN



ISBN: 978-65-95729-03-1

9 786585 729031