

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Gabriela Wagner Espíndola

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIRTUAIS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA
DOS CANDIDATOS INGRESSANTES NO MERCADO DE TRABALHO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2018

Gabriela Wagner Espíndola

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIRTUAIS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA
DOS CANDIDATOS INGRESSANTES NO MERCADO DE TRABALHO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva
Schröder

Porto Alegre

2018

Gabriela Wagner Espíndola

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO VIRTUAIS: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA
DOS CANDIDATOS INGRESSANTES NO MERCADO DE TRABALHO NA REGIÃO
METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Christine da Silva
Schröder

Conceito Final: A

Aprovado em 13 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Silvia Generali da Costa

Prof.^a Christine da Silva Schröder (Orientadora)

Dedico este trabalho inteiramente à minha família, que me apoiou em todos os momentos dedicados aos estudos, sempre torcendo pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, primeiramente, à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sobretudo à Escola de Administração, pela grande experiência de aprendizado que me forneceu nestes cinco anos para a conclusão deste projeto. Tenho imenso orgulho de ter sido aluna dessa instituição que luta pelo oferecimento de ensino de qualidade aos seus alunos. Agradeço a todos os professores pelos ensinamentos que me proporcionaram, que não só me formaram uma administradora, mas me tornaram melhor como pessoa e como profissional.

Agradeço aos meus pais, meus maiores exemplos, Daniela Wagner de Espíndola e Alexandre Alves de Espíndola, por terem sempre lutado pela minha educação e minha formação, não poupando esforços e nem recursos para me fazer crescer. Agradeço por todos os anos de torcida, “puxões de orelha” e ensinamentos que me proporcionaram. Agradeço à minha irmã, Caroline Wagner de Espíndola, por sempre ter torcido por mim em todos os momentos desde criança.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Christine da Silva Schröder, por todos os ensinamentos que me forneceu nessa caminhada de quase um ano de construção deste Trabalho de Conclusão, sempre disposta a tirar dúvidas e ajudar, mostrando ser um exemplo de excelente profissional como professora e pesquisadora.

Agradeço ao meu namorado, Cássio Faria Martins, por passar dias no escritório me apoiando enquanto eu escrevia este trabalho, mostrando ser um fiel parceiro, sempre vibrando por cada pequena conquista minha. Agradeço, da mesma forma, aos meus sogros, Ângela Faria Martins e Ângelo Martins, por todo apoio que vêm me dando nos estudos nos últimos tempos.

Agradeço à minha prima, Vanessa Azevedo Ferraz, e ao meu compadre, Thiago Ferraz, por sempre torcerem pelo meu sucesso. Agradeço à minha afilhada, Luiza Azevedo Ferraz, por ser um presente na minha vida e me deixar mais feliz e tranquila nessa jornada.

Agradeço às minhas parceiras de caminhada neste curso, Fernanda da Silva Amaral, Mariana de Carvalho e Tainara Sassi, que cresceram ao meu lado ao longo desse caminho e o tornaram mais leve, divertido e cheio de risadas. Não imaginava que faria amigas tão boas e fieis, obrigada por todos os ótimos momentos que me proporcionaram nestes cinco anos, com certeza a convivência com vocês deixará saudades.

“Existe algo que é muito mais escasso, algo mais raro do que a habilidade. É a habilidade de reconhecer a habilidade.”

Robert Half

RESUMO

Este estudo consiste em uma pesquisa sobre a percepção dos candidatos ingressantes ao mercado de trabalho da Região Metropolitana de Porto Alegre quanto aos processos de recrutamento e seleção realizados de forma virtual. O objetivo foi de analisar a visão que os candidatos têm sobre tais processos. Para essa finalidade, realizou-se uma pesquisa qualitativa exploratória nos meses de setembro e outubro de 2018, a qual contou com 12 (doze) participantes. Foram exploradas as percepções dos candidatos sobre os processos de recrutamento e seleção virtuais, no que concerne aos conteúdos das vagas de emprego, à imagem das organizações e à reação destes diante de tais processos. Igualmente, foram analisados os meios pelos quais os candidatos buscam vagas de emprego junto ao mercado de trabalho e o que estes consideram importante para se candidatar a uma vaga. Assim sendo, foi possível chegar a conclusões sobre o estudo, em que os principais resultados apontaram que os candidatos veem como relevantes e cada vez mais utilizados os meios de recrutamento e seleção virtuais, mesmo com algumas resistências.

Palavras-Chave: Recrutamento e seleção virtual. Vagas de Emprego. Candidatos ingressantes. Mercado de trabalho.

ABSTRACT

This study consists in a research about the perception of the candidates entering in the labor market of the Metropolitan Region of Porto Alegre regarding the recruitment and selection processes performed in a virtual way. The objective was to analyze the vision that the candidates have about such processes. For this purpose, a qualitative exploratory research was carried out in September and October 2018, which had 12 (twelve) participants. The candidate's perceptions about the virtual recruitment and selection processes were explored in terms of the content of job vacancies, the image of organizations and their reaction to such processes. Also analyzed were the means by which candidates seek job openings in the labor market and what they consider important to apply for a vacancy. Thus, it was possible to reach conclusions about the study, in which the main results indicated that the candidates see the means of virtual recruitment and selection as relevant and increasingly used, even with some resistance.

Keywords: Recruitment and virtual selection. Jobs. Incoming Candidates. Labor market.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	15
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	16
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	17
2.3.1 Recrutamento	18
2.3.2 Seleção	20
2.3.3 Recrutamento e Seleção Virtuais	23
2.4 SISTEMATIZAÇÃO DE ESTUDOS SOBRE O TEMA	24
3 METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA	27
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA	27
3.3 COLETA DE DADOS	30
3.4 ANÁLISE DE DADOS	31
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	32
4.1 MEIOS PELOS QUAIS OS CANDIDATOS BUSCAM VAGAS	32
4.2 CONTEÚDO DAS VAGAS	36

4.3 SOBRE O RECRUTAMENTO REALIZADO ESPECIFICAMENTE <i>ON-LINE</i>	40
4.4 SOBRE SELEÇÃO <i>ON-LINE</i>	47
4.5 COMENTÁRIOS GERAIS DOS CANDIDATOS	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	60
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	62

1 INTRODUÇÃO

Segundo os conceitos modernos de gestão de pessoas, o capital humano é considerado o principal ativo de uma organização, sendo o maior responsável por agregar valores e competências basilares para o alcance dos objetivos institucionais. Segundo bem salientam Teixeira e Zaccarelli (2008), são os colaboradores com sua força de trabalho que geram e sustentam a vantagem competitiva das organizações. Portanto, tornam-se imprescindíveis a excelência e a eficácia da gestão de pessoal.

É notável a importância dos processos de recrutamento e seleção, visto que são fundamentais para captar os talentos necessários ao funcionamento empresarial. Conforme Dutra (2006), é preciso que os profissionais que busquem talentos no mercado de trabalho conheçam e utilizem os melhores métodos em seus processos de seleção a fim de minimizarem o erro em suas escolhas. Guimarães e Arieira (2005) aduzem que todos os processos de seleção são singulares e devem ser compreendidos como um instrumento de marketing interno e externo que pode ser utilizado a favor da empresa, dependendo do modo como é executado.

As falhas de uma má seleção e de um mau recrutamento podem acarretar problemas futuros na organização, como absenteísmo, *turnover* e falta de produtividade. Conforme Souza (2014), na sua pesquisa baseada nos processos de recrutamento e seleção, o índice de rotatividade de uma organização que preza por estes processos é o menor possível, favorecendo-a em razão de pessoal e de custos de admissões e demissões.

Considera-se que o processo de recrutar e selecionar pode ser custoso, principalmente quando se trata de candidatos ingressantes à organização, pois neste caso é necessário o recrutamento externo. Como candidatos ingressantes ao mercado de trabalho, considera-se aqueles que ainda não se consolidaram no mercado de trabalho com empregos efetivos e que ainda buscam um emprego visando à permanência. Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que as atividades de recrutamento e seleção geram custos na atração dos candidatos, bem como na avaliação destes. Assim, torna-se necessária a correta condução do processo, para não implicar falta do retorno necessário sobre o investimento. Além destes custos, salienta-se aqueles vinculados à perda de produtividade e aos custos demissionais, os quais são consequências de uma má condução do processo.

Uma grande tendência atual é recrutar e selecionar candidatos por meio da internet e de redes sociais. Lemes e Weschenfelder (2015, p. 20) afirmam que “o uso das redes de relacionamentos atingiu o setor de recursos humanos, algumas empresas e agências de recrutamento e seleção já utilizam as redes sociais virtuais para recrutar, avaliar e selecionar candidatos”.

“O anúncio como forma de atração de talentos consiste em um processo de sedução, supondo-se haver uma disputa entre as empresas pelos talentos existentes no mercado” (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 127). Atualmente, existem várias páginas e postagens em redes sociais, principalmente no *Facebook e Twitter*, que tratam de forma irônica e sarcástica anúncios de vagas de emprego, sobretudo por não serem proporcionais às atividades do cargo ou à sua respectiva remuneração. Outrossim, tratam da mesma forma algumas experiências em processos em seleção. Essa constatação sobre as páginas e as postagens veio de experiências e observações da pesquisadora.

Para fins de contextualização sobre o mercado de trabalho na região, de acordo com a Pesquisa de Emprego e Desemprego na Região Metropolitana de Porto Alegre (PED-RMPA) de 2017, a taxa de desemprego total registrou crescimento; o nível ocupacional, retração. A taxa de desemprego total encontra-se em 11,2%. Dessa forma, é possível concluir que existe a tendência de o mercado de recursos humanos se encontrar em oferta em 2018 na região, o que aumenta a procura por emprego (FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA, 2017).

Lemes e Weschenfelder (2015) trazem que 89% dos gestores entrevistados de empresas de Porto Alegre e região metropolitana declararam utilizar redes sociais *on-line* para recrutar e selecionar pessoas, principalmente para atrair candidatos. No geral, as redes sociais se mostram como uma ferramenta de auxílio para os métodos tradicionais, sendo uma forma mais barata de atingir o seu fim. Não obstante, os fenômenos atuais encontrados em redes sociais, mostrando candidatos criticando demasiadamente vagas de emprego, podem afetar não só a excelência do processo em si como a imagem da organização no geral, afastando talentos que poderiam contribuir com a instituição.

Portanto, considerando que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de marketing interno e externo, dúvidas são levantadas sobre as atuais tendências *on-line* de gestão de pessoas. Cabe entender o quanto o anúncio do recrutador e sua forma de seleção *on-line* pode atrair ou afastar o perfil ideal de candidato que melhor se adequaria às atividades do

cargo nestes meios e o quanto pode afetar a imagem da organização perante os candidatos.

Em face das informações citadas, o tema de estudo aventado pelo presente estudo é uma análise do processo de gestão de pessoas de recrutamento e seleção *on-line* (ou virtuais) sob a perspectiva dos candidatos ingressantes no mercado de trabalho, utilizando como base territorial a Região Metropolitana de Porto Alegre. Buscando-se, precipuamente, identificar, por meio de uma pesquisa qualitativa, qual a percepção do candidato sobre os processos de recrutamento e seleção virtuais para vagas de nível médio e nível superior.

Dentro deste tema, cria-se o problema de pesquisa:

Qual a percepção do candidato ingressante no mercado de trabalho sobre os processos de recrutamento e seleção realizados virtualmente?

Com os resultados da pesquisa, torna-se possível identificar se existem falhas em processos de recrutamento e seleção virtuais, bem como identificar o que vem desagradando ou agradando os candidatos. Assim, podendo entender quais os pontos que precisam ser corrigidos ou enfatizados, podendo trazer uma nova abordagem sobre os processos que são feitos *on-line*.

Os resultados da pesquisa poderão ser utilizados pelos profissionais de gestão de pessoas na sua função de *staff* de assessorar o processo de recrutamento e seleção, produzindo dados e subsídios para a sua estratégia em nível tático e, assim, tornar possível uma condução mais assertiva do processo; diminuindo a chance de perdas financeiras ou falta do retorno necessário sobre o investimento com os processos de recrutamento e seleção; aumentando o nível de produtividade pela motivação dos novos funcionários por estarem inseridos em vagas alinhadas ao seu perfil; e, por fim, conseqüentemente, ocasionando a diminuição de problemas como absenteísmo e rotatividade. Além disso, este estudo pode fornecer subsídios para novas pesquisas sobre o tema, a fim de obter maior aprofundamento sobre o fenômeno.

1.1 OBJETIVOS

Nesta subseção é exposto o objetivo geral que este estudo pretende atingir, bem como são apresentados seus respectivos objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é identificar as percepções de candidatos ingressantes no mercado de trabalho da região metropolitana de Porto Alegre sobre os processos de recrutamento e seleção realizados virtualmente.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Identificar, entre os candidatos, percepções sobre a utilização de redes sociais ou outros meio virtuais para acesso a vagas de emprego;

b) Identificar percepções acerca do conteúdo de vagas e oportunidades de emprego divulgadas on-line, bem como, comparativamente, identificar percepções acerca de conteúdo de vagas e oportunidades de emprego divulgadas de outras formas;

c) Identificar percepções sobre processos de seleção que ocorrem *on-line*, total ou parcialmente;

d) Identificar percepções e atitudes de candidatos com relação à imagem das organizações que mantêm processos de recrutamento e seleção *on-line*.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção faz-se uma revisão dos conceitos e teorias utilizados para embasar o estudo sobre o tema. Também é apresentada uma sistematização de estudos realizados que se aproximam do objeto de estudo, contribuindo para a análise qualificada dos resultados da pesquisa.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas envolve, em suma, tomar decisões sobre pessoas a fim de aproximar a organização do alcance de seus objetivos e de sua visão de futuro. Todo gestor de qualquer área da organização é um gestor de pessoas, o qual tem responsabilidade de linha. Milkovich e Boudreau (2000, p. 26) asseveram que a “gestão de pessoas é a preocupação central de todo executivo em qualquer atividade da organização”.

Dessa forma, a área ou departamento de gestão de pessoas terá a função de assessoria (*staff*) especializada no processo, oferecendo serviços toda a organização em sua função de apoio. Milkovich e Boudreau (2000) deixam isso expresso quando afirmam que o papel dos profissionais especialistas de recursos humanos é de assessoria, sendo considerados parceiros de negócios e agentes de mudanças. Dessa forma, salienta-se a importância que esses profissionais têm para a organização.

Para os mesmos autores, ainda, os recursos humanos são especialmente importantes, pois sem colaboradores eficazes, torna-se impossível o atingimento de objetivos institucionais de qualquer organização. Da mesma forma, aduzem que administrar pessoas, por meio de um conjunto integrado de práticas, é essencial processo de gerenciamento geral de uma empresa. Sobral e Peci (2011) asseveram que os colaboradores de uma empresa têm de ser considerados como parceiros com os quais é necessário colaborar para alcançar os objetivos organizacionais.

Teixeira e Zaccarelli (2008) afirmam que é preciso entender que as organizações devem funcionar como um corpo único e que todos os seus profissionais fazem parte dele. É

possível dizer que a empresa deve atuar em seu meio com sinergia positiva, a qual será possibilitada pelos funcionários que a compõem e pela gestão de pessoas, que terá o papel fundamental de coordenar os esforços presentes na empresa para esta finalidade.

Marras (2011), posteriormente, definiu os subsistemas que devem integrar o sistema de recursos humanos dentro de uma organização: recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; cargos e salários; higiene e segurança do trabalho; departamento de pessoal; relações trabalhistas e serviços gerais.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Pode-se dizer que, ao longo da história, o papel da gestão de pessoas subiu na hierarquia dos níveis das organizações. Primeiramente, subiu do operacional ao nível tático e, posteriormente, para o nível estratégico.

Na escola clássica de administração, a gestão de pessoas era apenas praticada pelo departamento pessoal, tendo uma função totalmente operacional. Diante das descobertas feitas por meio do behaviorismo e da escola de relações humanas, a administração de recursos humanos subiu para o nível tático empresarial. Por fim, com a introdução do planejamento estratégico, surgiram as primeiras preocupações de longo prazo com seus colaboradores, conforme exposto por Marras (2011). Dessa forma, o cargo de administrador de recursos humanos assumiu posição no nível mais alto das organizações: o estratégico.

O nível estratégico da empresa é aquele que, dentro de suas funções, administra as relações da instituição com o ambiente externo, visto que a falta de interação com o ambiente em que a organização se insere pode aumentar o grau de entropia empresarial. Milkovich e Boudreau (2000) alegam que as atuações da gestão de pessoal são extremamente influenciadas pelo ambiente externo, que interfere e impõe limites às decisões tomadas pela área. Sobral e Peci (2011) elencam as principais influências ambientais na administração de recursos humanos: a globalização, a legislação e a tecnologia.

A visão estratégica sobre a gestão de pessoas é igualmente manifestada por Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 117), ao alegarem que, “para obter vantagem competitiva e mantê-la, cada

empresa traça suas estratégias e gerencia as fontes que lhe dão origem; entre essas fontes destaca-se a capacidade das pessoas”. Sobral e Peci (2011) reforçam esse pensamento ao afirmarem que a gestão de pessoal é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. “A vantagem competitiva está diretamente ligada a quem consegue identificar o real conhecimento das pessoas” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 214).

2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção envolvem o subsistema responsável pela captação de profissionais junto ao mercado de trabalho, pela triagem, pela seleção e pelo encaminhamento, segundo exposto por Marras (2011). “É por meio desse processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem; não como meros funcionários, mas como parceiros” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 206).

Recrutar e selecionar têm grande importância no que diz respeito à visão sobre a imagem que o candidato terá sobre a empresa. Marras (2011) relata que é pelo subsistema de recrutamento e seleção que os novos empregados iniciam a sua caminhada, é por ele que a imagem da empresa é avaliada pelo mercado de trabalho.

Por meio da visão estratégica de gestão de pessoal, Teixeira e Zaccarelli (2008) afirmam que a escolha dos indivíduos que irão atuar em uma organização consiste em uma função estratégica. Guimarães e Arieira (2005) afirmam que o processo de recrutamento e seleção é uma ferramenta de gestão, visto que, quando este é feito adequadamente, garante a entrada de pessoas de alto potencial e qualidade na organização. Candidatos bem preparados requerem menos treinamento, supervisão e motivação, além de trabalhar mais e melhor.

“Sempre que se verificar uma escassez de recursos humanos, a organização deverá recorrer ao processo de recrutamento e seleção de funcionários para o preenchimento de vagas existentes” (SOBRAL; PECI, 2011, p. 335). Marras (2011) indica que o que aciona de fato os serviços do setor de recrutamento e seleção são os seguintes acontecimentos: rotatividade (*turnover*); aumento do quadro planejado e aumento de quadro circunstancial.

2.3.1 Recrutamento

O recrutamento integra o subsistema de recrutamento e seleção. Segundo Marras (2011, p. 69), a finalidade do recrutamento é a “captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa”. O autor afirma que todo processo de recrutamento se inicia a partir de uma necessidade interna da organização, no que tange à contratação de novos profissionais.

Consoante Milkovich e Boudreau (2000), é necessário, de forma estratégica e integrada, seguir os seguintes passos: saber exatamente as qualificações desejadas; escolher as fontes de recrutamento; escolher as formas de persuasão, bem como a mensagem; escolher e preparar os recrutadores.

O recrutamento tem duas fontes, que são “as instâncias que devem ser exploradas na busca de recursos humanos para abastecer o processo seletivo na empresa”, segundo expresso por Marras (2011, p. 71). Pode ser feito internamente (dentro do próprio quadro funcional) ou externamente à organização. “A escolha da fonte de recrutamento deve refletir o mercado de trabalho local, o nível hierárquico do cargo e o tamanho da organização” (SOBRAL; PECI, 2011, p. 336). Para melhor aproximação dos conceitos com o tema, será necessário explorar prioritariamente o recrutamento externo.

Recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos” (MARRAS, 2011, p. 73). Essa fonte de recrutamento necessita da avaliação de duas variáveis: custo e tempo, segundo o autor citado. As variáveis têm uma relação de proporcionalidade: quanto menor o tempo disponível, maior será o custo demandado.

Os canais para se recrutar, conforme Marras (2011), são: banco de dados interno; indicações; cartazes; entidades diversas; agências de emprego; consultoria de *replacement*; consultoria de *outplacement*; consultorias em recrutamento e seleção, *headhunter* e mídia.

Milkovich e Boudreau (2000) declaram que a atração de um grande grupo de profissionais qualificados é basilar no que tange à eficácia do recrutamento externo. Para esta finalidade, “o processo de recrutamento precisa ser cuidadosamente planejado, caso contrário

poderá resultar em desperdício de esforços, tempo e dinheiro” (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 126).

Posto isso, a escolha do canal de recrutamento mostra-se como uma fase importante no que concerne à eficácia e eficiência do processo. Milkovich e Boudreau (2000, p. 176) asseveram que “os candidatos precisam ficar sabendo das oportunidades de emprego. (...) As fontes/canais de recrutamento devem gerar um número suficiente de candidatos qualificados a um custo razoável”.

Conforme Sobral e Peci (2011), quando se tratar de recrutar pessoas ingressantes ao mercado de trabalho, como estagiários ou recém-formados, as universidades e escolas são um bom canal de recrutamento. Porém, o processo pode ser dispendioso e, muitas vezes, novos funcionários com esta formação tendem a abandonar a organização no curto prazo em busca de novos desafios.

O anúncio da vaga dentro dos canais é de grande importância para a excelência do processo. Essa ferramenta torna caro o processo de recrutamento e seleção, assim sendo, é necessário que o conteúdo seja objetivo e contenha os aspectos capazes de atrair candidatos, conforme Teixeira e Zaccarelli (2008). Nesse mesmo sentido, no que se refere ao anúncio de emprego, Milkovich e Boudreau (2000) asseguram que o conteúdo do anúncio tem de ser planejado de forma excelente, sobretudo por refletir a imagem da organização, e não somente o método de recrutamento utilizado por esta.

Desse modo, é necessário que o anúncio contenha aspectos de persuasão, que instiguem os profissionais a querer trabalhar naquela organização. “As principais fontes de persuasão para candidatos a emprego são as recompensas, as exigências do cargo e as condições de trabalho que irão encontrar na empresa” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 188).

Milkovich e Boudreau (2000) citam que os candidatos, normalmente, não são qualificados, existindo, portanto, uma escassez de candidatos altamente qualificados, tornando o desafio de qualquer organização conseguir recrutá-los em meio a tantos profissionais desqualificados. Mesmo o mercado de recursos humanos estando em oferta, encontrar pessoas com as aptidões necessárias para o cargo será o ponto chave para a execução excelente do processo.

Teixeira e Zaccarelli (2008) declaram que é de suma importância para a empresa oferecer condições atraentes que instigam os candidatos a querer trabalhar na organização. Ainda, afirmam que a imagem que as empresas têm no mercado pode atrair ou afastar naturalmente as pessoas, portanto, inferindo que é melhor para a empresa exercer maior atratividade no mercado de trabalho, a fim de obter maiores chances de atrair os melhores profissionais. A diferenciação dos concorrentes também é importante, principalmente quando o profissional que se procura é raro. Ponto que, anteriormente, também é reproduzido por Milkovich e Boudreau (2000), ao dizerem que os estudantes interpretam a competência dos recrutadores e os atrasos nas respostas como características dessa organização, o que pode ser desencorajador para os alunos mais capacitados e com maiores ambições.

Do mesmo modo, os mesmos autores expressam que empresas e profissionais candidatos a vagas de emprego necessitam achar o equilíbrio ideal entre a vontade de impressionar e a indispensabilidade de mostrar a realidade, afirmando que, ao fornecer informações mais realistas ou verdadeiras, pode-se assegurar que as expectativas dos colaboradores ingressantes à organização sejam atingidas, aumentando-se, assim, a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, a sustentabilidade da empresa.

Logo, ante o exposto, é possível concluir que o processo precisa ser planejado estrategicamente e executado com sublimidade. Além da escolha certa da fonte e do canal, é necessário formular bem o anúncio, que deve ser mormente atrativo, para atrair os melhores profissionais; todavia, deve estar sempre em conformidade com a realidade do cargo, para não acarretar futuras frustrações dos novos colaboradores. Ademais, os recrutadores devem ser bem treinados. O conjunto integrado dessas decisões e práticas podem resultar em maior eficácia, além de favorecer a imagem da organização no mercado de trabalho.

2.3.2 Seleção

“A seleção é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH, que tem a finalidade de escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa” (MARRAS, 2011, p 79). Em suma, é processo que faz a triagem dos profissionais recrutados, comparando o

perfil do candidato com as atribuições e exigências do cargo. “Na prática, a seleção é um exercício de previsão do desempenho futuro dos candidatos do cargo” (SOBRAL; PECCI, 2011, p. 337).

“Tão importante quanto recrutar novos candidatos é saber selecioná-los; escolher a pessoa errada para ocupar um cargo dentro de uma organização acarreta prejuízos iguais, ou até maiores do que não escolher nenhum profissional” (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p. 214).

Marras (2011) sustenta que o processo é composto por prospecção de informações de cada indivíduo, a fim de conhecê-los intrínseca e extrinsecamente. Para possibilitar a coleta de informações, são necessárias as seguintes ferramentas: entrevista de seleção e testes de aferição.

“O fato é que em seleção não existe 'o método perfeito, ou ideal'. Todas as técnicas terão um nível de subjetividade embutido, uma vez que são pessoas selecionando pessoas” (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 129). A entrevista, a técnica mais conhecida e utilizada, é inerente de subjetividade, podendo ser, consoante Marras (2011): estruturada e não estruturada.

A entrevista estruturada é aquela que é baseada num processo previamente planejado, sabendo exatamente o que perguntar e quais respostas devem ser obtidas. Com essa técnica de entrevista é possível uma melhor comparação dos resultados dos candidatos. Já a não estruturada é aquela a qual não há padronização, tornando melhor o aproveitamento individual de cada candidato; não obstante, a não padronização pode abrir margem à subjetividade, bem como tornar difícil a comparação, conforme definido por Marras (2011).

Marras (2011), da mesma forma, elenca as fases do processo de entrevista estruturada de forma sistemática, as quais são: apresentação; preparo; coleta de dados; análise comportamental; concessão de informações; aplicação de testes; análise global e laudo final.

Milkovich e Boudreau (2000) alegaram que os processos de seleção podem ser utilizados, por parte dos candidatos, como sinalizadores de como a organização trata seus colaboradores. Nesse mesmo sentido, os literatos expuseram que o processo de seleção é, normalmente, o primeiro encontro que os possíveis futuros profissionais têm com a empresa. Dessa forma, a seleção poderá servir como alerta de como a empresa se comporta em outros

aspectos.

Posto isso, a apresentação pode ser considerada de grande importância para definir a imagem da organização perante o candidato. “É importante que no momento de se apresentar ao candidato o selecionador mostre toda sua amabilidade, educação e polidez; afinal, naquele momento ele é a empresa” (MARRAS, 2011, p. 81).

Posteriormente à apresentação, a fase de preparo serve para trabalhar o lado emocional do candidato, deixando-o mais à vontade e mais tranquilo. Dessa forma, com o candidato mais seguro, o selecionador poderá o conhecer mais profundamente, amenizando a subjetividade do processo.

Pode-se dizer que análise comportamental é realizada por todo processo de seleção. Todavia, dentro da sistemática, é a hora em que o entrevistador se dedica a testar certas características que tenha percebido no decorrer da entrevista. “É o momento de colocar o entrevistado em certas situações 'práticas' ou provocá-lo, positivamente ou negativamente” (MARRAS, 2011, p. 84). A concessão de informações, por seu turno, é a fase em que o selecionador faz a prestação de informações sobre a empresa para o candidato, bem como sobre o cargo a ser preenchido.

Os testes aplicados podem ter diferentes finalidades, por exemplo: testar conhecimentos, testar a personalidade ou o comportamento. As diferentes finalidades podem ser alcançadas por técnicas como: dinâmica de grupo, teste psicológica, teste de personalidade ou testes de conhecimentos. “Para que os testes resultem em uma seleção eficaz, no entanto, é preciso que o empregado se certifique se que são válidos, de que os resultados do teste são bons indicadores do desempenho do cargo” (SOBRAL; PECI, 2011, p. 338).

Na análise global, são analisadas as informações coletadas sobre o candidato nas outras fases, assim como podem ser coletadas informações referentes ao histórico deste. O laudo final representa o resultado da análise global, o qual é um laudo avaliativo final do candidato, que é repassado para o gestor de linha para ser tomada uma decisão. Por fim, o processo de seleção é finalizado por exames médicos e o registro de admissão do novo funcionário da empresa.

2.3.3 Recrutamento e Seleção Virtuais

Milkovich e Boudreau (2000) expressaram que, cada vez mais, os profissionais que buscam vagas de emprego junto ao mercado de trabalho têm a possibilidade de contatar as empresas via internet. Percebe-se que a tendência de comunicação entre empresa e candidatos do mercado de trabalho já se mostra presente desde os anos 2000.

Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 119) afirmaram o seguinte: “O mercado de trabalho, com o advento da internet, tornou-se um verdadeiro mercado aberto, não controlado pelas empresas isoladamente e não restrito por áreas geográficas”.

Os serviços *on-line* fornecem espaços especializados para fins de auxílio aos profissionais que buscam vagas de emprego, segundo Milkovich e Boudreau (2000). Pensamento que pode ser complementado ao observar que Teixeira e Zaccarelli (2008) expõem que a internet consiste em uma ferramenta poderosa para atrair candidatos. Portanto, além de ser um espaço que auxilia os indivíduos que procuram por emprego, é uma grande ferramenta a atração de candidatos.

Outrossim, a internet mostra-se de grande importância para a construção de um *networking* entre empresas e candidatos. O marketing de empregos via *web* visa a construção de redes de relacionamento que podem facilitar a aproximação entre empresas e profissionais (TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 129). Conforme ressaltam Milkovich e Boudreau (2000), a internet surgiu como uma nova fonte de busca de vagas de emprego para os candidatos e, ao mesmo tempo, dessa forma, criou-se maior competição.

Para o recrutamento, a internet pode ser considerada uma forma menos custosa de se anunciar a vaga. Todavia, diante da grande difusão de informações, terá de ser bem avaliada diante da influência que tal processo tem sobre a imagem da organização.

Sobre a seleção, conforme exposto por Teixeira e Zaccarelli (2008), a internet pode ser usada na fase de seleção por meio de entrevistas virtuais, sobre as quais, dentre suas vantagens, destaca-se a ausência de restrições geográficas, tornando possível o contato com profissionais que estejam impossibilitados de comparecer na entrevista. Ainda, destacam que a entrevista virtual torna possível diminuir possíveis vieses do entrevistador decorrentes de preconceitos, além de ser menos custosa, visto que depende apenas de um profissional, com

computador e um provedor.

Dentre as competências necessárias para uma boa condução do processo virtual, Teixeira e Zaccarelli (2008, p. 135) destacam que “entrevistas pela internet exigem, além de competência técnica, habilidades específicas de relacionamento, que permitam criar um ambiente virtual harmônico”.

As redes sociais mostram-se sendo cada vez mais utilizadas para fins de recrutamento e seleção virtual. “Uma das inovações tecnológicas, atualmente, inserida nas empresas são as redes sociais virtuais, que nos últimos anos apresentaram rápido crescimento” (NETO *et al*, 2015, p. 342). “A internet apresenta-se como uma possível vitrine profissional e o recrutamento e seleção por meio das redes sociais podem auxiliar os recrutadores a identificar traços da personalidade do candidato” (LEMES; WESCHENFELDER, 2015, p. 21).

2.4 SISTEMATIZAÇÃO DE ESTUDOS SOBRE O TEMA

Embora não se tenha localizado, nacionalmente, estudos acadêmicos específicos sobre as discrepâncias no processo de recrutamento e seleção sobre a visão do candidato, há estudos sobre o fenômeno da condução do processo on-line e da inserção do uso das redes sociais para recrutar e selecionar, os quais serão basilares para a análise do tema de estudo em questão.

Primeiramente, é importante destacar o estudo feito por Gomes, Gruchinski e Ribeiro (2012), que investiga as características de softwares para a seleção de pessoas, desenvolvidos por empresas de informática de Blumenau, Santa Catarina. O estudo em questão, além de descrever o funcionamento dos softwares, elencou as características das empresas analisadas. A principal preocupação das empresas analisadas pela pesquisa foi a de possibilitar maior segurança e rapidez no processo de recrutamento e seleção.

Os três softwares analisados apresentam o uso de recrutamento on-line, caracterizados pelo cadastramento do currículo do profissional para a vaga via website. Igualmente, todos os analisados possuem informações dos candidatos na base de dados e pesquisa facilitada.

Dentre estes, um dos softwares mostra práticas de seleção on-line via website. Após o cadastramento do currículo, o site faz um questionário com perguntas voltadas às

necessidades da empresa. Posteriormente, o candidato faz um teste psicotécnico on-line, por meio de um website que possui 92 questões fechadas sobre o tema.

Lemes e Weschenfelder (2015), anteriormente citados, realizaram uma pesquisa com agências especializadas em recursos humanos e profissionais da área sobre a influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção, analisando de que maneira o recrutamento e seleção de candidatos via redes sociais virtuais facilitam a execução de ambos os processos.

Dentro os dados que foram coletados pela pesquisa, destacam-se os citados a seguir. Sobre o momento em que as empresas usam as redes sociais on-line para recrutar e selecionar: 61% das empresas analisadas utilizam as redes sociais para recrutar candidatos, 17% utilizam após receber o currículo dos candidatos, 6% após entrevista e 6% utilizam em outro momento não informado. Sobre as redes sociais utilizadas: 93,75% utilizam o Facebook, 62,50% o LinkedIn, 37,5% o Twitter e 6,25% outras redes sociais.

Os mesmos autores concluem, ao final do estudo, que as redes sociais virtuais podem ser utilizadas como ferramentas auxiliares de recrutamento e seleção que, aliada aos métodos já tradicionais tais como entrevistas, testes e dinâmicas, podem gerar resultados valiosos para as empresas.

“A popularização das redes sociais está transformando a forma como as empresas interagem com a sociedade. Atualmente, as empresas utilizam as redes como uma ferramenta decisiva no Recrutamento e Seleção” (NETO et al., 2015, p. 313).

Neto et al (2015) realizaram uma pesquisa com 6 estudantes de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte sobre a percepção dos mesmos acerca do uso de informações das redes sociais dos candidatos em processos de recrutamento e seleção. Esta pesquisa é a que mais se aproxima, em alguma medida, do tema de estudo do presente trabalho, por analisar, de alguma forma, a percepção de candidatos sobre o processo.

Na pesquisa, o Facebook mostra-se, novamente, como a rede social mais usada, sendo utilizada por todos os entrevistados. Os resultados também mostraram que os entrevistados, em sua maioria, têm consciência de que as empresas avaliam-nos pelos conteúdos que publicam nas redes sociais; apenas dois candidatos não tinham conhecimento da prática pelos profissionais de gestão de pessoas. De forma geral, os candidatos parecem concordar com a

prática, afirmando que esta possibilita o gestor conhecer/entender melhor os candidatos. Por fim, é importante salientar que a maioria dos entrevistados declarou utilizar as redes sociais para fins profissionais; apenas um afirmou não usar para este fim, mas demonstrou intenção de passar a usar.

Face ao exposto, infere-se que os processos de recrutamento e seleção realizados parcialmente on-line já são uma realidade no Brasil, em que, principalmente no recrutamento, as redes sociais já são amplamente usadas pela maioria dos profissionais de gestão de pessoas, bem como candidatos a vagas de emprego. O Facebook apareceu como a rede social virtual mais utilizada pelas duas partes. Por enquanto, no que tange à percepção dos candidatos sobre o processo de recrutamento e seleção on-line, não foram mostradas visões negativas que demonstram insatisfação.

3 METODOLOGIA

Neste tópico são abordados os procedimentos metodológicos utilizados pela pesquisa, envolvendo o tipo de pesquisa, a definição dos sujeitos participantes da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e, ainda, a forma como foram organizados e analisados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Visto que o objetivo geral deste estudo foi o de identificar perspectivas de candidatos ingressantes ao mercado de trabalho, a pesquisa de caráter essencialmente qualitativo mostrou-se a mais adequada para esta finalidade. Consoante Strauss e Corbin (2008), a pesquisa qualitativa é referida sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, já que “o método qualitativo pode ser usado para obter detalhes intrincados sobre processo de pensamento e emoções que são difíceis de extrair ou de descobrir por meio de métodos de pesquisas mais convencionais” (p. 24).

Outrossim, quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, principalmente, por ter como característica a investigação de um tema considerado novo. Segundo Gil (2002), a pesquisa exploratória é aquela que tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias e ou a descoberta de intuições.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram indivíduos que estão em idade de trabalhar, os quais são homens e mulheres maiores de 14 anos, segundo definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, [200?]). Dentro deste segmento, buscou-se indivíduos ingressantes ao mercado de trabalho que concorrem a vagas de ensino médio ou superior e que já participaram de processos de recrutamento ou seleção virtuais.

A base territorial utilizada para a realização da pesquisa foi a Região Metropolitana de

Porto Alegre. Por conseguinte, foi considerado como público-alvo desta pesquisa os candidatos ingressantes ao mercado de trabalho residentes nos municípios componentes da região metropolitana de Porto Alegre que buscam vagas de emprego de ensino médio e superior. A Figura 1 apresenta os municípios componentes da Região.

Figura 1 – Mapa Região Metropolitana de Porto Alegre



Fonte: Extraído de IPPUR/UFRJ-FASE (2002).

Para atingir este público, a pesquisadora ingressou em grupos de *Facebook* e *Whatsapp* que visam à divulgação de vagas de emprego. Os grupos do *Facebook* utilizados para este fim foram: “Vagas de Emprego Porto Alegre”, “Vagas de Emprego Porto Alegre e Região”, dentre outros semelhantes. Da mesma maneira, a pesquisadora publicou o anúncio da pesquisa em grupos de pessoas do seu ciclo de estudo, como é o caso do grupo “Administração – UFRGS” no *Facebook* e grupos de *Whatsapp* que estes alunos participam. Diante disso, os indivíduos interessados em participar da pesquisa preenchiam um formulário *on-line* (*Google Forms*) disponibilizado pela pesquisadora nestes grupos, colocando o seu nome (ou como preferia ser chamado), idade, sexo, local de residência, escolaridade e forma

de contato. No formulário, 46 (quarenta e seis) respostas foram dadas como retorno. Contudo, alguns interessados não deixaram forma de contato, sendo excluídos da pesquisa pela impossibilidade de agendamento de entrevistas.

Logo após, foi feita uma triagem dos possíveis entrevistados de modo que a pesquisa pudesse ter maior diversidade de idades, escolaridades e municípios de residência. O agendamento das entrevistas ocorreu, majoritariamente, por *Whatsapp* e as entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por chamada de áudio por esse mesmo aplicativo, conforme as preferências dos indivíduos. Também receberam por e-mail termo de consentimento livre e esclarecido, constante do Apêndice B. O agendamento de entrevistas teve alguns entraves, pois muitos dos possíveis entrevistados tinham pouca disponibilidade de horário. Ainda, houve indivíduos que preencheram o formulário após a fase de realização de entrevistas e, desta forma, não puderam participar da pesquisa. Chegou-se, enfim, por acessibilidade, em 12 (doze) entrevistados que de fato puderam ser contatados e a entrevista realizada.

Dentre os 12 (doze) entrevistados, 7 (sete) são mulheres e 5 (cinco) são homens. No que concerne ao nível de escolaridade, esta variou entre: nível médio, nível superior em andamento, nível superior completo e pós-graduação em andamento. A idade dos entrevistados variou entre 20 (vinte) e 25 (vinte e cinco) anos. A maioria dos entrevistados reside em Porto Alegre; todavia, foram entrevistados indivíduos dos municípios de Cachoeirinha e São Jerônimo. O Quadro 1 apresenta uma identificação dos perfis dos entrevistados, sem, obviamente, identificá-los individualmente, posto que tiveram seus nomes codificados e não foi considerada relevante distinção por gênero (Entrevistado_01, Entrevistado_02 e assim por diante).

Quadro 1 – Perfil dos Participantes da Pesquisa

Entrevistado	Idade	Escolaridade	Local de residência
Entrevistado_01	23 anos	Ensino Superior em Andamento	Porto alegre
Entrevistado_02	23 anos	Ensino Médio Completo	Cachoeirinha

Entrevistado_03	22 anos	Ensino Superior em Andamento	Porto Alegre
Entrevistado_04	22 anos	Pós-Graduação em Andamento	Porto Alegre
Entrevistado_05	23 anos	Ensino Superior Completo	Porto Alegre
Entrevistado_06	21 anos	Ensino Superior em Andamento	Porto Alegre
Entrevistado_07	20 anos	Ensino Superior em Andamento	Porto Alegre
Entrevistado_08	24 anos	Ensino Superior em Andamento	São Jerônimo
Entrevistado_09	23 anos	Ensino Superior Completo	Porto Alegre
Entrevistado_10	23 anos	Ensino Superior em Andamento	Porto Alegre
Entrevistado_11	23 anos	Ensino Superior em Andamento	Porto Alegre
Entrevistado_12	25 anos	Ensino Superior em Andamento	Porto Alegre

Fonte: Elaborado pela Autora (2018)

3.3 COLETA DE DADOS

As entrevistas, conforme exposto na subseção anterior, foram realizadas pessoalmente, ou por chamada de áudio no *Whatsapp*, conforme o combinado com cada entrevistado, em dia e horário de sua preferência. As entrevistas ocorreram nos meses de setembro e outubro de 2018.

Optou-se pelo uso de um roteiro semiestruturado, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico, constante do Apêndice A. Antes disso, todos os

entrevistados responderam ao termo de consentimento livre e esclarecido recebido por e-mail (Apêndice B), aceitando que as entrevistas fossem gravadas para serem, depois, transcritas. O tempo médio de duração de cada entrevista foi de 30 minutos, tendo umas sido realizadas em mais tempo do que outras.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi realizada por meio de análise de conteúdo com categorias *a priori* (provenientes do referencial teórico), a partir do definido por Bardin (1993), em que “a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos” (p. 147).

A categorização, consoante exposto por Bardin (1993), é um processo que comporta duas etapas:

- a) O inventário: isolar os elementos;
- b) A classificação: repartir os elementos e procurar ou impor organização às mensagens.

As categorias iniciais obtidas a partir do referencial teórico, também se observando os objetivos da pesquisa, foram utilizadas para definir o roteiro de entrevista já mencionado. Pode-se dizer, portanto, que o procedimento de categorização foi fechado, por ser baseado em estudos e conceitos já existentes.

A partir destas categorias, os dados obtidos por meio da transcrição das entrevistas foram organizados em tópicos, conforme cada questão feita, que correspondia a uma categoria. Novamente, as respostas foram sistematizadas e organizadas em blocos maiores, por assunto, que poderiam ser considerados como grandes categorias finais.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa, organizados em grandes categorias finais, conforme mencionado na Metodologia. Estas grandes categorias seriam: meios pelos quais os candidatos buscam vagas, conteúdo das vagas, recrutamento realizado especificamente *on-line*, seleção *on-line* e, finalmente, comentários gerais dos candidatos.

4.1 MEIOS PELOS QUAIS OS CANDIDATOS BUSCAM VAGAS

O objetivo desta grande categoria é apresentar informações sobre os meios pelos quais os candidatos ingressantes ao mercado de trabalho vêm procurando vagas de emprego. Após identificá-los, foi explorada a perspectiva dos candidatos sobre as diferenças positivas e negativas entre a busca por meios virtuais e meios não virtuais.

Portanto, para essa finalidade, o primeiro questionamento realizado se referia aos meios pelos quais os candidatos (ou candidatas) entrevistados buscavam vagas junto ao mercado de trabalho. Todos os candidatos afirmaram que têm o costume de procurar, de modo prioritário, por meios virtuais. Os meios virtuais citados pelos candidatos foram: redes sociais, *sites* especializados, *sites* de empresas e procuras diretas pelo *Google*. Os meios não virtuais, por sua vez, pouco apareceram, sendo mencionadas apenas a indicação e a entrega direta de currículo físico.

Dentro desse contexto, candidatos, inclusive, destacaram que, para eles, virtualmente acaba sendo a única forma de se saber de algumas vagas:

Porque eu achava meio mais viável de eu conseguir me comunicar com as empresas. Porque sozinho é muito difícil, né? Não tem, normalmente, por outros meios, um caminho de chegar até a empresa. Então, o único meio é ver virtualmente mesmo (ENTREVISTADO_05).

Ao analisar que todos os candidatos afirmam utilizar meios virtuais e, além disso, muitos aduzem sequer terem utilizado meios diferentes destes, percebe-se uma harmonia com a afirmação de Milkovich e Boudreau (2000), que expressavam que cada vez mais os profissionais que buscam vagas de emprego junto ao mercado de trabalho têm a possibilidade de contatar as empresas via internet.. Dessa forma, ficando evidente uma evolução de um fenômeno que era, aparentemente, ainda incipiente há dezoito anos.

Quanto às redes sociais, a maioria dos entrevistados demonstrou usar estas plataformas, e, dentre elas, as citadas são: o *LinkedIn* e, majoritariamente, o *Facebook*. Dessa forma, entrando em consonância com os resultados da pesquisa de Lemes e Weschenfelder (2015) e Neto *et al* (2015), as quais expressam que o *Facebook* é a rede social virtual mais utilizada para esta finalidade. Nesse sentido, apenas dois entrevistados demonstraram nunca terem usado redes sociais para busca de vagas de emprego.

Um entrevistado demonstrou que, além de utilizar somente o *Facebook* para a busca de vagas, conseguiu todos os seus empregos por esta plataforma mormente pela possibilidade de procurar todo tipo de vaga sem a necessidade de se cadastrar:

Eu procurava por grupos de *Facebook*, na minha área de comunicação, tinha grupos como “vagas de comunicação no Rio Grande do Sul” e aí é lá que eu procuro e lá que eu consegui todos os meus trabalhos, porque é um lugar que eu procurava todo tipo de vaga num lugar só. Não precisava, por exemplo, se cadastrar, perder tempo no cadastro. Já tinha tudo lá, era só mandar e-mail, muito mais fácil, mais prático (ENTREVISTADO_04).

Referente aos *sites* especializados, todos os entrevistados declararam utilizá-los para a procura de vagas de emprego. Dentre eles, os citados são: *Estagiar*, *Centro de Integração Empresa e Escola (CIEE)*, *Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH)*, *Infojobs* e *Vagas.com*. No entanto, somente um demonstrou buscar apenas por este meio. No geral, os candidatos, em sua maioria, procuram pelos *sites* especializados e por redes sociais concomitantemente.

Apenas dois candidatos demonstraram buscar vagas diretamente por pesquisas no *Google*. Um dos entrevistados afirmou que busca, prioritariamente, dessa forma, com essa

procura direta, acaba conseguindo se direcionar aos *sites* especializados. No entanto, diferente dos outros candidatos, o entrevistado não procurava por *sites* predeterminados.

Da mesma forma, dois entrevistados demonstraram procurar diretamente pelos *sites* de empresas que gostariam de trabalhar. Inclusive, um deles, mencionou procurar diretamente pelas páginas do *Facebook* de organizações.

O segundo questionamento realizado foi sobre as possíveis diferenças positivas e negativas existentes entre buscar vagas de emprego por meios virtuais ou por outros meios distintos. Primeiramente, é importante salientar que, ao fazer este questionamento, a maioria dos candidatos referiram não utilizar de meios não virtuais para a busca de vagas de empregos, e, inclusive, muitos deles demonstraram nunca ter utilizado meios que não fossem virtuais para esta finalidade. Muitos candidatos acreditam não ser mais comum ter vagas divulgadas em meios que não são virtuais.

Além disso, um dos entrevistados não conseguiu sequer responder à indagação por conta deste motivo:

Na verdade, eu nunca nem procurei por outros meios, então eu não sei nem comparar. Eu sempre procurei pela internet, então eu realmente não sei (ENTREVISTADO_08).

No tocante a meios virtuais num geral, os entrevistados expressaram escolher este espaço pela agilidade, praticidade, rapidez e facilidade, sobretudo de acesso, bem como pela atualização ser mais instantânea e rápida, sendo estes os pontos positivos apontados com maior frequência. O conforto e a não-necessidade de locomoção também foram mencionados como aspectos positivos.

Ademais, foram elencados em uma entrevista pontos como a possibilidade de inscrição em muitas vagas distintas e o menor sentimento de rejeição comparado a outros meios, caso a empresa não forneça qualquer retorno:

Se tu *for* largar o teu currículo pessoalmente, como eu fiz no intercâmbio, é muito

ruim, porque tu *entrega* e a pessoa simplesmente “engaveta”, então é um negócio mais restrito. E pela internet, mesmo que eles “engavetem”, tu não *tem* essa sensação tão mal de “ai, entreguei 15 currículos num dia e ninguém me ligou”. Na internet tu *manda* 1.000 e até *esquece* para quem tu *mandou*, então tu não *se sente* tão mal assim (ENTREVISTADO_01).

Os aspectos negativos sobre os meios virtuais foram pouco apontados pelos candidatos, sendo indicados por apenas três dos doze entrevistados, sob diferentes perspectivas. O primeiro entrevistado que apontou pontos negativos sobre essa questão acredita que anúncios pela internet, muitas vezes, não deixam explícitos de forma clara o que a empresa deseja do futuro profissional. O segundo, por seu turno, numa ótica distinta, aponta que não acredita que as melhores vagas estão divulgadas na internet, por alcançarem um grande público, mencionando que a indicação é a forma mais eficaz de conseguir vagas realmente atrativas. Já o terceiro declarou que, mais precisamente por redes sociais, existe um maior receio da empresa olhar o seu perfil nestas e criar um preconceito.

Nessa lógica, é possível afirmar que a percepção do último entrevistado citado está de acordo com os resultados da pesquisa de Neto *et al* (2015), que afirmam que os candidatos têm consciência que as empresas avaliam os candidatos, também, pelos conteúdos postados em suas redes sociais.

Os pontos positivos apontados por meios não virtuais foram referentes à indicação e à entrega física de currículo em empresas ou agências integradoras. Por indicação, duas ideias foram levantadas quanto a esta forma de recrutamento. Primeiramente, a ideia de que as melhores vagas serão fornecidas nessa forma, e, também, a ideia de que existe maior facilidade quanto à verificação de compatibilidade do futuro colaborador com a vaga:

Só que por indicação a pessoa já sabe como funciona o trabalho e normalmente te conhece melhor, aí é mais fácil saber se o emprego vai se encaixar bem em ti e no teu perfil ou não (ENTREVISTADO_02).

Já por entrega física de currículo às empresas ou às agências integradoras, surgiu, por dois candidatos, a consideração desse tipo de entrega como positiva, por ser considerada uma

uma forma mais direta e de se ter maior contato com o recrutador, podendo este encaminhar de forma mais eficaz a pessoa para vagas compatíveis com o seu perfil ou currículo:

E a questão de ser fisicamente tem a questão do contato com a pessoa. Talvez a pessoa possa te orientar melhor. Pelo teu perfil, ela pode te encaminhar por uma vaga específica que tu *pode* achar que tu não *tá* apto. Muitas vezes eu deixei de me inscrever em vagas porque eu achei que eu não *tava* apta pelo meu perfil. *Vá* que a pessoa ache que tu *pode melhor* do que tu pensa (ENTREVISTADO_10).

No entanto, nesse mesmo sentido, um entrevistado acredita que um maior preconceito pode ser criado justamente pela entrega direta de currículos:

É que quando tu *vai* pessoalmente procurar vagas a pessoa já “marca” o teu rosto e cria um preconceito, digamos, sobre ti (ENTREVISTADO_01).

No geral, quanto aos pontos negativos sobre meios não-virtuais, eles não foram explicitamente citados. Todavia, como a maioria dos candidatos citou pontos positivos de meios virtuais como, por exemplo, praticidade, agilidade ou desnecessidade de locomoção, pôde-se inferir que os entrevistados preferem meios virtuais pela falta desses quesitos em outros meios.

4.2 CONTEÚDO DAS VAGAS

O objetivo desta grande categoria é apresentar as percepções dos candidatos quanto aos conteúdos de vagas de emprego em geral, independentemente do meio pelos quais foram divulgadas. Assim, foi questionado se os entrevistados acreditam que as vagas de emprego vêm se mostrando, de alguma forma, discrepantes, desproporcionais ou até injustas. Feito esse levantamento, foi indagado se, nesse sentido, existem diferenças de conteúdo entre vagas anunciadas em meios virtuais e vagas divulgadas em outros meios.

Em vista disso, a primeira indagação realizada foi a respeito da percepção do candidato sobre as vagas ofertadas no geral, questionando se, na visão do entrevistado, existe ou não certa injustiça ou desproporcionalidade nestas.

Os aspectos que os candidatos consideram desproporcionais em uma vaga serão abordados no próximo tópico. Nesse primeiro momento, foi feito um questionamento sobre a existência de possíveis discrepâncias. No geral, foi consenso entre os candidatos a percepção de que existem desproporcionalidades ou injustiças nas vagas ofertadas no mercado como um todo de alguma forma, independente do meio de divulgação.

Teixeira e Zaccarelli (2008) expõem que é de suma importância para a empresa oferecer condições atraentes que instigam os candidatos a querer trabalhar na organização. O fato de os candidatos estarem, de certa forma, mostrando percepções negativas, inferindo existir desproporcionalidade nos processos de recrutamento quanto às vagas, pode impactar o processo negativamente.

Na maioria dos casos, os candidatos entrevistados acreditam que existem desproporcionalidades e injustiças nas vagas oferecidas pelo mercado de trabalho, analisando-as num contexto geral. Nesse sentido, a maioria comentou sobre as discrepâncias dentro de sua área de atuação. Todavia, alguns candidatos comentaram sobre as injustiças presentes em vagas de áreas de atuação distintas, acreditando, dessa forma, que existem desproporcionalidades de uma forma geral.

No entanto, surgiram duas visões que entram, parcialmente, em contraposição às da maioria. Primeiramente, surgiu a visão de que a percepção de discrepância depende do local onde a pessoa reside, da sua formação ou do *status* de sua universidade, mostrando uma visão de que, na sua área e em seu meio, não existem desproporcionalidades. Porém, em realidades diferentes, há injustiças presentes nas vagas de emprego:

É que depende da realidade que tu vê. Pra nós, que somos de uma universidade pública e moramos numa cidade como Porto Alegre, centralizada, acaba se tornando um pouco mais fácil encontrar vagas um pouco melhores, mas acho que destoa bastante da realidade de todo mundo (ENTREVISTADO_07).

Da mesma maneira, destoando da maioria, de certa forma, um entrevistado mostra que, por mais que acredite que existam vagas injustas, há muitas vagas “positivas”, pressupondo, assim, que há um balanceamento de vagas desproporcionais e vagas positivas, de acordo com a sua expectativa:

Algumas sim, mas nem todas. Eu achava muitas vagas de estágios legais, bacanas, bem justas, que valiam muito a pena. E algumas, totalmente o contrário, meio fora da realidade. Depende, acho que não a maioria. Acho que é meio metade e metade (ENTREVISTADO_08).

Posto isso, num segundo momento, foi realizado um questionamento sobre se desproporcionalidades ou injustiças estão presentes apenas em vagas divulgadas na internet, ou se há, também, em outros meios. Em suma: se existe diferença ou não quanto à proporcionalidade das vagas em relação ao meio divulgado.

Nesse contexto, a metade dos candidatos não soube responder à indagação com fortes convicções, visto que estes mencionaram que nunca tentaram buscar vagas por meios que não fossem virtuais (o que entra em consonância com os resultados da categoria anterior e mostra uma forte tendência de procura de vagas pela internet).

Dessa forma, isto alinha-se ao que foi dito por Teixeira e Zaccarelli (2008), quando asseveraram que a internet consiste em uma ferramenta poderosa para atrair candidatos. Portanto, além de ser uma ferramenta importante de atração, mostra-se uma ferramenta de grande concentração de candidatos que, em sua maioria, estão mostrando buscar vagas somente por estes meios. Todavia, pelos candidatos de forma consensual acreditarem que existem discrepâncias na vagas, é possível que a grande atração de candidatos, por esse motivo, seja freada de certa forma, dependendo do conteúdo da vaga divulga neste meio.

A maioria dos candidatos acredita que não existem diferenças em relação ao meio quanto às injustiças ou às desproporcionalidades, julgando que a única diferença que há é a forma de divulgação ou o público que se quer atingir. A desproporcionalidade, no geral, foi apontada como dependente do perfil da empresa que visa ao recrutamento de candidatos:

É, nossa realidade de estágios é mais pela internet. As vagas que eu vejo, acho que não, acho que isso vai mais do perfil das empresas mesmo (ENTREVISTADO_07).

Não obstante, em contrapartida, surgiram duas posições divergentes da maioria dos entrevistados, que acreditam que existe uma maior desproporcionalidade em vagas divulgadas na internet. Dentre estas visões, surgiu a visão de que as vagas divulgadas *on-line* seriam mais injustas pelo fato de o recrutador estar atrás de uma tela, podendo ou não se identificar:

Eu não sei muito o que dizer, porque eu não olho muito vagas que não são na internet. Tudo que eu procuro é na internet, então eu não sei. Mas eu acho que na internet as coisas são mais desproporcionais, porque as pessoas postam mais. E porque a pessoa tá atrás de uma tela, ela não se identifica, ela não tem medo de postar uma vaga ruim. Então, tipo eu acho que postar atrás de uma tela pode levar a pessoa a postar esses absurdos que a gente vê. Acho que na internet é mais pesada a coisa (ENTREVISTADO_09).

Na pesquisa realizada por Neto *et al* (2015) que analisou a percepção dos candidatos, embora se tratasse apenas do uso de informações de perfis pessoais em redes sociais, nenhuma percepção negativa foi apontada. Dessa forma, os resultados do presente estudo entram, de certa forma, em complementação ao de Neto *et al*.

Milkovich e Boudreau (2000) expuseram que a internet criou fontes novas de candidatos ao mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, criou maior competição. Ao analisar o grande uso de ferramentas *on-line* para fins de inserção ao mercado de trabalho e o aparecimento de percepção negativas, é possível inferir que isso está alinhado à afirmação dos autores, visto que a internet se mostra como uma fonte poderosa de atração, e ao mesmo tempo, percepções negativas são levantadas. Portanto, é possível que ocorra um aumento no que tange à competição entre as empresas pelos melhores profissionais e à competição entre os candidatos pelas melhores organizações.

4.3 SOBRE O RECRUTAMENTO REALIZADO ESPECIFICAMENTE *ON-LINE*

O objetivo desta grande categoria é abordar a perspectiva dos profissionais ingressantes ao mercado de trabalho sobre as vagas de emprego oferecidas especificamente em meios virtuais.

Dessa forma, primeiramente, para essa finalidade, buscou-se explorar o que esses candidatos consideram de maior relevância para envio de seu currículo às vagas de emprego. Logo após, foi realizado um levantamento sobre os aspectos que levam os candidatos a considerar que uma vaga de emprego pode ser caracterizada como desproporcional ou injusta nos anúncios *on-line*. Posto isso, foram analisadas as reações e ações dos candidatos frente às vagas caracterizadas desta forma. Por fim, foi possível explorar as percepções dos entrevistados sobre a imagem de empresas que divulgam vagas do tipo em meios virtuais.

O primeiro questionamento levantado foi quanto aos aspectos que os candidatos consideram importantes para candidatarem-se a uma vaga de emprego. Os pontos que foram levantados pelos entrevistados, no geral, foram: salário, pré-requisitos, atribuições do cargo, localização, perfil/cultura/credibilidade da empresa, horário de trabalho, benefícios, oportunidade de aprendizado ou plano de carreira oferecido e possibilidade de efetivação (no caso de vagas de estágio).

Dentre os citados, os que surgiram com maior frequência foram os pré-requisitos, o salário e as atribuições do cargo. Não obstante, o salário surgiu como elemento crucial ou mais importante apenas para dois candidatos. As atribuições do cargo foram apontadas, muitas vezes, como ponto elementar para o candidato inscrever-se na vaga. Os pré-requisitos surgiram como um conteúdo importante para a inscrição no sentido de o candidato sentir-se apto; no entanto, estes últimos não foram apontados como pontos atrativos.

Percebe-se, portanto, que este resultado se alinha ao que foi dito por Milkovich e Boudreau (2000, p. 188): “as principais fontes de persuasão para candidatos a emprego são as recompensas, as exigências do cargo e as condições de trabalho que irão encontrar na empresa.”

Os quesitos como localização e perfil/cultura/credibilidade da empresa foram mencionados pela metade dos candidatos. O local de trabalho, de forma geral, surgiu como

um item complementar a outros tópicos abordados. O perfil/cultura/credibilidade da empresa, por sua vez, apareceu duas vezes como um ponto crucial ou mais importante para a inscrição do candidato à vaga; sendo, também, pela maioria dos entrevistados que o citaram, aludido como um conteúdo que pesa na candidatura.

Os pontos de menor aparição foram a possibilidade de efetivação (no caso de vagas de estágios), os benefícios, horário de trabalho e possibilidade de aprendizado ou plano de carreira. No geral, nenhum candidato abordou apenas um item, mas sim vários conteúdos diferentes, salientando, em sua maioria, que apesar de ter algum quesito que pese mais, o que conta de fato é o balanceamento entre os aspectos que consideram importantes.

A visão do candidato a seguir representa a forma como os candidatos citaram os aspectos importantes no geral:

Eu tô colocando como prioridade se vai ser uma vaga que vou aprender bastante, se eu vou estar num bom ambiente de trabalho e se vai ser uma empresa que eu tenha uma identificação com a cultura dela. Isso vai em consideração. E aí depois vai a remuneração, que eu acho que é algo que pesa. Primeiro seria a atividade, depois pesquisaria sobre a organização e, por último, a remuneração, o que pesa, também, mas eu não colocaria como foco principal, e sim todo o conjunto das três (ENTREVISTADO_06)

A segunda indagação realizada referiu-se aos aspectos que levam os candidatos à crença de que uma vaga pode ser caracterizada como desproporcional ou injusta. Neste ponto, foram levantados pelos entrevistados itens como pré-requisitos abusivos ou demasiados, salários baixos e atribuições desproporcionais à remuneração ou não-condizentes com a realidade ou com a complexidade do cargo. Nesse contexto, os pré-requisitos abusivos/demasiados e salários baixos foram, basicamente, um consenso entre os entrevistados.

As discussões levantadas sobre os pré-requisitos abusivos/demasiados foram abordadas em diferentes perspectivas pelos entrevistados. Primeiramente, foi levantada pela maioria dos entrevistados a exigência de determinados conhecimentos, como, por exemplo, conhecimentos sobre programas e aplicativos virtuais ou domínio/fluência em línguas estrangeiras. Os candidatos expressaram que, muitas vezes, estes conhecimentos não são, na

prática, necessários para a atribuição do cargo. Além disso, foi levantado que, em alguns casos, a remuneração não compensa a grande complexidade ou quantidade de exigências sobre estes conhecimentos, o que torna a vaga discrepante.

Nesse sentido, candidatos chegaram a demonstrar que algumas vagas pedem conhecimentos específicos que deveriam ser exigidos a outras áreas:

(...) Tu *pede* um profissional que seja jornalista, mas *pede* que tenha uma formação em *photoshop*, em *premier* e em várias ferramentas de edição e que são de publicitários, e tenha uma capacidade de *RP* de lidar com a situação. Então, tipo assim, hoje em dia, tu *procura* uma pessoa que tenha tudo, mas, na verdade, não tenha nada (...). Eu, por exemplo, sou formada em jornalismo, e se tu me *perguntar* qualquer coisa da minha área, eu vou saber, mas as vagas, por exemplo, pedem *photoshop*, pedem *design*, pedem *premier* (ENTREVISTADO_04).

O candidato a seguir, nessa mesma questão, demonstra sua ótica sobre o excesso de exigência em domínio de línguas estrangeiras, representando o discurso de vários entrevistados:

(...) Principalmente de estágio, eles pedem muitos requisitos que tu não *tem*, *né?* Por tu *ser* um estudante, tu *tá* desenvolvendo ainda. Então, às vezes, eles pedem, *sei lá...* mais de duas línguas. Eu já vi uma vaga que pedia espanhol, inglês e alemão. *Tipo*, quem é que tem essas três línguas? Ninguém, *né?* (ENTREVISTADO_10).

No tocante aos pré-requisitos abusivos ou demasiados, um outro ponto levantado pelos candidatos entrevistados foi a solicitação desproporcional ou exorbitante de experiência, sobretudo em vagas de estágio:

Eu acho que principalmente para estágio, normalmente, eles pedem mais do que deveriam. Estágio deveria ser uma forma de aprendizado para quem *tá* na faculdade, e muitas vagas pedem uma experiência que é praticamente impossível para quem *tá* começando e *tá* no meio da faculdade ter (ENTREVISTADO_05).

Em casos mais particulares, ainda dentro da questão dos pré-requisitos, foi citada, apenas por um entrevistado, a desproporcionalidade de empresas ao exigir nos anúncios que os candidatos possuam um padrão de aparência física ou residam em uma localidade específica:

Já vi empresas pedindo coisas em questão de local, tipo, para que se a pessoa morasse em Alvorada, não se candidatasse, porque é uma área mais perigosa, deve existir um preconceito por isso, mas isso é injusto também, porque não é o local que define uma pessoa (ENTREVISTADO_04).

Os salários baixos foram levantados, em sua maioria, como desproporcionais à complexidade do cargo ou às suas exigências. O Entrevistado_03 demonstra de forma clara essa ótica ao dizer que considera uma vaga injusta quando se tem “exigência demais, trabalho demais e retribuição de menos”. Alguns entrevistados acreditam a remuneração deveria ser maior, porém não demonstram o motivo, apenas demonstrando insatisfação quanto a este aspecto.

A desproporcionalidade quanto às atribuições do cargo expostas na vaga de emprego foi apontada pela metade dos entrevistados. Numa entrevista, é demonstrada insatisfação ao considerar que algumas vagas não expõem realmente a realidade da vaga no momento de elencar as atividades desta no anúncio:

Muitas vezes elas não coincidem com o dia-a-dia, sabe? Tipo: “*ah, olha aí, posso talvez participar da estratégia da empresa*”, mas vai nada, sabe? É só pra te chamar pra vaga, sabe? Digo eu, agora, que saí do estágio, porque estava de secretária basicamente e isso não dizia na vaga (ENTREVISTADO_01).

A ótica exposta acima pode ser comparada à afirmação de Milkovich e Boudreau (2000), que deixam expresso que empresas e profissionais candidatos a vagas de emprego necessitam achar o equilíbrio ideal entre a vontade de impressionar e a indispensabilidade de

mostrar a realidade, afirmando que, ao fornecer informações mais realistas ou verdadeiras, pode-se assegurar que as expectativas dos colaboradores ingressantes a organização serão atingidas.

Dois candidatos, quanto à questão das atribuições do cargo expostas no anúncio, demonstraram insatisfação no que se refere à grande complexidade ou quantidade de atribuições comparada ao salário oferecido. Nesse âmbito, sob outra perspectiva, foi apresentado também que empresas usam das atividades de estágio para suprir demanda dos profissionais efetivos, não fornecendo, portanto, aprendizado, que se entenderia como objetivo primordial do estágio.

Dentro dessa questão, quanto aos aspectos que levam os candidatos à crença de que uma vaga pode ser caracterizada como desproporcional ou injusta, foi questionado se estes dependem de comentários de terceiros para chegar a essa conclusão. Apenas um entrevistado demonstrou que é fortemente influenciado por comentários de usuários em redes sociais no anúncio da vaga. Antes de olhar tais comentários negativos, o entrevistado acreditava que, independente do conteúdo delas, via as vagas de emprego como oportunidades. No restante, metade dos candidatos afirma não depender de comentários de terceiros, e a outra metade julga ser influenciada em parte por comentários de terceiros, chegando a conclusões e pensamentos próprios, ao mesmo tempo em que são influenciados por comentários de terceiros em redes sociais virtuais, colegas de estudo e professores.

O terceiro questionamento realizado aos entrevistados foi no tocante à imagem que estes desenvolvem sobre a organização que anunciou tal vaga considerada desproporcional ou injusta. Nessa conjuntura, na maior parte dos casos, foram demonstradas percepções negativas sobre a empresa.

Via de regra, os candidatos expõem que enxergam a organização como aquela que não valoriza seus funcionários, não sendo um bom local para prestarem seus serviços como profissionais. Candidatos, inclusive, mencionam que consideram uma propaganda negativa para a empresa:

Acho que é uma propaganda negativa para empresa, para reverter depois é difícil. Minha percepção inicial é ruim, de que tu *já* associa que vai trabalhar praticamente

de forma gratuita e de que vai ser um trabalho estressante, não vai te agregar o que pode agregar. É bem negativo isso (ENTREVISTADO_07).

Excepcionalmente, houve quem manifestou que nem sempre ficará com impressões negativas da empresa, visto que, em sua ótica, empresas pequenas podem não possuir condições de oferecer vagas atrativas de fato. Portanto, sua visão estabelece uma ideia de que a sua percepção poderá ser negativa, mas dependerá do porte e das condições da instituição que visa ao recrutamento de candidatos. Do mesmo modo, um candidato testemunhou não ficar com percepções negativas. Em contrapartida, fica com percepções positivas, acreditando que os salários baixos – única desproporcionalidade que existe nas vagas em sua visão – é uma regra no mercado em geral, não sendo apenas culpa da empresa.

Desse modo, pode-se afirmar que os resultados neste ponto entram em consonância com a afirmação de Milkovich e Boudreau (2000), que asseguram que o conteúdo do anúncio tem de ser planejado de forma excelente, sobretudo por refletir a imagem da organização, e não somente o método de recrutamento utilizado por esta. Portanto, é possível inferir que o conteúdo do anúncio afeta a imagem que os profissionais têm sobre uma organização. Por conseguinte, se a mensagem passada não estiver de acordo com o senso de justiça dos candidatos, percepções ruins poderão surgir.

A última indagação realizada quanto ao processo de recrutamento realizado *on-line* foi quanto à reação dos candidatos, como eles agem ao observar a vaga considerada injusta em sua perspectiva. Diante disso, surgiram questões como: se o candidato envia currículo ou desiste da vaga; se envia críticas diretamente à empresa; se comenta abertamente em redes sociais ou entre colegas de trabalho/estudo.

Nenhum candidato declarou já ter enviado críticas diretas à empresa. Além do mais, houve quem sustentou que não adiantaria criticar a organização diretamente, pois esta não mudaria o seu posicionamento quanto às exigências declaradas do anúncio de emprego. Dois entrevistados afirmaram já terem realizado comentários abertos em redes sociais diante de vagas desproporcionais. Uma outra entrevista trouxe a prática, ou hábito, de candidatos fazerem comentários em redes sociais sobre os anúncios frequentemente:

Na maior parte das situações que eu vejo, eu vou lá e xingo, coloco uma carinha de raiva, comento “ah, isso é um absurdo”. Eu nunca mais fiz isso, mas eu costumava fazer (ENTREVISTADO_09).

No que diz respeito a comentários sobre estas vagas entre colegas de trabalho/estudo ou conhecidos, a metade dos candidatos alegou já tê-los feito. Normalmente, comentam entre pessoas de sua área ou pessoas que estão procurando emprego. Foi declarado, inclusive, o envio de *prints* da tela de seu dispositivo para colegas olharem o conteúdo da vaga que é considerado abusiva.

Quanto ao envio de currículo para uma vaga tipificada como injusta, na maior parte dos casos, os candidatos afirmam que não se candidatariam à vaga. Ademais, um entrevistado expressou não trabalhar em empresas que anunciam tais vagas nem se estas “pagassem o dobro de seus salários”:

Assim, a impressão que eu tenho é que se a empresa me oferecer o dobro de salário, eu não trabalho lá de jeito nenhum. Eu fico vendo a empresa como “desumanizada”, que não se importa com as pessoas, só com o que ela pode ganhar ou não (ENTREVISTADO_02).

Em contrapartida, três entrevistados alegaram já terem se candidato em vagas do tipo por necessidade de ingressarem ao mercado de trabalho ou de adquirirem experiência. Nesse sentido, um deles afirmou que, anteriormente, se candidatava por necessidade; todavia, hoje em dia, não se candidataria mais. Apenas um entrevistado atestou jamais ter desistido, que é o mesmo que acredita que as vagas são injustas apenas pelos salários baixos, não acreditando que esta desproporcionalidade seja culpa das empresas contratantes, mas sim da situação do mercado em geral.

Por conseguinte, é possível dizer que este resultado levantado vai ao encontro ao que foi declarado por Milkovich e Boudreau (2000), quando afirmaram que estudantes enxergam a competência dos recrutadores como atributos da empresa, podendo isto ser desencorajador para os alunos mais capacitados e com maiores ambições. Para o complemento desta análise,

é preciso somar esse resultado ao fato de a maioria dos entrevistados ficarem com percepções negativas sobre a empresa que anunciou uma vaga considerada discrepante.

Equitativamente, pode-se analisar este resultado com base na afirmação de Teixeira e Zaccarelli (2008), a qual refere que o anúncio da vaga é de suma importância para a excelência do processo de recrutamento, pois aquele torna este dispendioso; dessa forma, é preciso que o conteúdo tenha a capacidade de atrair os profissionais. Diante disso, é possível afirmar que o fato de candidatos declararem que, via de regra, não se candidatam à vaga (podendo, além disso, disseminar uma percepção negativa da empresa) pode afetar a excelência do processo de recrutamento, tendo a possibilidade de acarretar perdas financeiras.

4.4 SOBRE SELEÇÃO *ON-LINE*

O objetivo desta grande categoria é analisar a percepção dos candidatos sobre processos de seleção realizados *on-line*, independentemente de o recrutamento ter sido realizado também *on-line* ou não. Para isso, foi necessário identificar se o entrevistado já participou de processos de seleção virtual. Após, foram identificadas as percepções dos entrevistados sobre estes processos em si, bem como a construção da imagem da empresa que os selecionaram desta forma e o entendimento sobre o processo *on-line* influenciar ou não em sua contratação ou não-contratação.

Via de regra, quase todos os candidatos já participaram de processos total ou parcialmente *on-line*. As formas de seleção apontadas foram: questionário, provas, entrevistas por *Skype* (individual e coletiva) e envio de vídeo. Dentre elas, as com maior aparição foram provas e entrevistas virtuais. Apenas um entrevistado declarou nunca ter participado, mas afirma que gostaria, somente salientando que acredita que o processo precisa ter uma parte presencial para ser executado de forma excelente.

No que concerne os testes e provas, parte dos candidatos demonstraram percepções negativas, mormente pela possibilidade de consulta de respostas na internet ou ajuda de terceiros, acreditando que, assim, o processo perde sua lisura. Da mesma maneira, foi mencionado que, ao se fazer prova presencial, existe maior pressão para realizar a prova com seriedade:

Sinceramente, eu não gostei, sabe? Porque eu acho muito informal. Porque eu já fiz prova presencial, mas era para outra vaga, e eu me senti mais pressionada para fazer tudo certinho. Quando tu *tá* no conforto da tua casa, *fica* muito acomodada, e não deu muito certo pra mim (ENTREVISTADO_06).

É possível afirmar que o resultado levantado entra em conformidade com o que foi exposto por Sobral e Peci (2011), que citam que, para que as provas resultem em uma seleção eficaz, é necessário que o profissional responsável pelo processo se certifique de que os testes são válidos e comprove que os resultados produzidos serão bons indicadores do desempenho do cargo. Desse modo, diante das informações citadas, os candidatos acreditam que, quando realizado de forma virtual, os testes de conhecimento não atestam o real conhecimento que os profissionais possuem, por terem a possibilidade de consultas.

Não obstante, candidatos também demonstraram ter percepções positivas sobre os testes de conhecimento *on-line*, entendendo que, deste forma, recursos são otimizados. Em total contrapartida com o trecho de entrevista citado anteriormente, há quem considere como um aspecto positivo a prova *on-line* ter menor pressão, se comparada à presencial:

As provas eu sou *super* a favor de fazer *on-line*. Pela praticidade, *assim*, porque prova *on-line*, na tua casa, no teu computador, no teu conforto, acho que conforto é a palavra certa. Acho que, hoje, a gente tem tantas ferramentas que não precisa pegar um papel e uma caneta e ficar fazendo prova, porque é muita pressão também (ENTREVISTADO_11).

Dois candidatos demonstraram ter uma visão neutra sobre as provas *on-line*, manifestando que supõem que existe a probabilidade de haver um desvio no processo pela possibilidade de consulta das respostas na internet ou obter ajuda de terceiros. Porém, acreditam que a prova não seja basilar para um processo de seleção. Igualmente, foi demonstrado que a empresa deve prever que existem “colas” por partes dos candidatos, não acreditando, portanto, que seja um problema. Da mesma maneira, acreditam que o tempo por resposta pode neutralizar tais práticas. Portanto, infere-se que não houve consenso sobre os

candidatos sobre as provas virtuais, pois, de forma equitativa, diferentes visões foram demonstradas quanto a elas.

O trecho a seguir demonstra a visão neutra exposta em outra entrevista, balanceando pontos positivos e negativos sobre as provas:

Porque é uma prova na internet que tu *faz* e tu *pode* colar, né? Sinceramente. Tipo, tu *pega e abre, faz* com alguém e *tal*. Às vezes acaba não demonstrando todo o conhecimento que a pessoa tem, no caso, demonstra mais, porque tu *pode* colar. Assim como também acho que prova não é a coisa mais importante do mundo. Então, meio que fica elas por elas. Só pra ver se tu *tem* uma noção e tal das coisas. E também é mais fácil, sabe? Aquele que não acertou tantas questões pode ser eliminado. Então, acho que é relevante (ENTREVISTADO_01).

A entrevista por *Skype* foi a segunda citada com maior frequência. No geral, foram demonstradas visões positivas, embora os candidatos acreditem que os processos de seleção precisam ter, necessariamente, uma parte presencial. Entrevistados que nunca participaram de processos que continham entrevista por videoconferência/*webconferência* como fase relataram que gostariam de participar, considerando ser uma otimização de tempo.

Minoritariamente, algumas percepções negativas foram manifestadas. Um entrevistado declarou que teve problemas técnicos na entrevista, uma vez que o *Skype* não estava completando a ligação da videoconferência entre ele e a entrevistadora. Por conta disso, foram perdidos muitos minutos de entrevista, o que prejudicou o candidato. Todavia, ele acredita que esta segue sendo uma ótima iniciativa, mesmo que individualmente tenha se sentido prejudicado nesse sentido.

Pode-se dizer que os relatos harmonizam-se com as declarações de Teixeira e Zaccarelli (2008), no que se refere às competências necessárias para uma boa condução do processo de seleção virtual, destacando que entrevistas virtuais exigem competências técnicas e habilidades de relacionamento, permitindo-se, dessa forma, a criação de um ambiente virtual adequado.

Da mesma forma, um entrevistado alegou que não gostou da entrevista coletiva

realizada por chamada de voz no *Skype*, sobretudo por não ter contato visual com os outros candidatos, declarando que a considerou confusa e cansativa. Outrossim, declara que, na sua visão, entrevistas realizadas por *Skype*, no geral, não conseguem avaliar o candidato de forma excelente.

O terceiro ponto em maior evidência foi a seleção realizada por meio do envio de um vídeo (pré-gravado) pelo candidato. Não é possível dizer que houve consenso entre os entrevistados, pois diferentes percepções sobre a fase foram apontadas. Primeiramente, um candidato mencionou que entende ser uma boa opção para pessoas tímidas como ele. Em contrapartida, outro entrevistado afirmou acreditar que o vídeo quebra, de alguma forma, a espontaneidade; no entanto, julga ser uma “economia de tempo” e uma “ótima opção” para as empresas selecionadoras. Outro entrevistado, por seu turno, alegou ter preferência, mesmo, por seleções presenciais.

Os questionários virtuais foram pouco citados. Porém, a visão positiva sobre estes foi consensual entre os entrevistados. Entrevistados, no geral, alegaram que acreditam que seja uma forma rápida de seleção inicial, a qual facilita o processo.

Ao se explorar as experiências de seleção virtual por parte dos entrevistados, foi questionado se eles acreditam que o fato de o processo ter sido realizado *on-line* influenciou ou não em sua contratação ou não-contratação.

Quanto às entrevistas por *Skype*, surgiram três visões diferentes. Um entrevistado afirmou que considerou que sua contratação dependeu exclusivamente da impressão que passou à empresa no processo. Outro candidato aludiu que não é possível responder essa pergunta, visto que só participou de um processo de seleção *on-line*, necessitando de mais seleções nesse formato para chegar a conclusões sobre esta indagação. Em contrapartida, outro entrevistado declarou que, pelo fato de terem ocorridos falhas técnicas em sua entrevista por conta de erros no *Skype* e de ter perdido tempo por isso, sentiu-se prejudicado, uma vez que a entrevista não foi remarçada.

Sobre as provas, a maioria dos candidatos acredita que o fato de serem *on-line* influencia, sim, na contratação ou não-contratação. Inclusive, houve quem mencionou que já estava acostumado com esse tipo de prova virtual, o que alavancou seu desempenho. Todavia, surgiram opiniões divergentes, que acreditam que os testes de conhecimento *on-line* não

interferem na contratação ou não-contratação. Nesse contexto, foi afirmado que existem outras fases presenciais que têm maior impacto sobre a contratação. Do mesmo modo, um candidato declarou que foi selecionado tanto em provas *on-line*, quanto em provas presenciais; entendendo-se, portanto, que, no seu caso, sua seleção foi independente do meio.

Com relação ao envio de vídeos, metade dos entrevistados acredita que interfere de alguma forma, ao passo que a outra metade entende que não. Foi demonstrado que a ferramenta deixou candidatos à vontade, podendo favorecer, também, quem já possui maior contato com instrumentos e programas de edição de vídeo. Da mesma maneira, de modo antagônico, explicitou-se que o que impactará de fato na contratação é conteúdo do vídeo.

De modo consensual, no que se refere aos questionários *on-line*, foi demonstrado que a realização virtual destes influencia na seleção ou não-seleção de candidatos. Afirmou-se que os candidatos podem não entender o conteúdo dos questionários, não tendo como tirar dúvidas pelo fato de ser virtual, o que pode dificultar o desempenho. Igualmente, foi mencionado por um candidato que ele foi selecionado na fase do questionário; porém, logo após, quando participou de uma fase presencial, a empresa expôs que seu perfil de aparência não era compatível com o exigido pelo cargo. Portanto, o entrevistado acredita que o questionário impacta o processo de forma positiva, por não avaliar a aparência, mas sim o conteúdo:

Sim, acho que influencia. Porque eu fiz, a empresa me chamou para entrevista e, depois que eu fiz, eu recebi uma nota de que minha aparência não era o perfil que eles queriam (ENTREVISTADO_02).

Dentre deste tópico, ainda, após as indagações citadas, foi explorada a construção de imagem da empresa que realizou o processo de seleção pelo candidato, questionando se o processo de seleção *on-line* impactou ou não. A grande maioria dos candidatos explicitaram que supõem que o processo realizado virtualmente influenciou sua imagem em relação à empresa. Dentre estes, igualmente, a maioria demonstrou ter ficado com impressões positivas sobre a organização. No geral, os candidatos ficam satisfeitos quanto à iniciativa da empresa, enxergando-a como uma instituição atualizada e, até mesmo, organizada. As percepções ruins que surgiram nesse sentido referiram-se mais ao modo que a empresa realizou o processo do

que ao fato de utilizarem meios virtuais propriamente ditos. Excepcionalmente, poucos entrevistados afirmaram que o fato de a empresa ter realizado a seleção de forma virtual não influenciou na construção da imagem em relação a ela.

É possível inferir que os resultados expostos e analisados por esta categoria entram em equivalência com o que foi exposto por Milkovich e Boudreau (2000), que alegaram que os processos de seleção servem para sinalização de como a empresa trata seus empregados.

De forma equitativa, frente ao exposto, as informações recolhidas e exploradas entram em consonância com o que foi afirmado por Marras (2011), o qual diz que a área de agregar pessoas à organização (recrutamento e seleção) é aquela que os novos profissionais começam a sua caminhada dentro da organização, é por ela que a imagem da empresa é colocada à apreciação do mercado de trabalho.

4.5 COMENTÁRIOS GERAIS DOS CANDIDATOS

Finalmente, o objetivo desta grande categoria é abordar, de maneira mais geral, como os candidatos interpretam os processos de recrutamento e seleção realizados nos tempos atuais. Foi oferecido, então, um espaço aberto aos entrevistados para realizarem os comentários que acreditavam ser importantes quanto aos processos atuais de recrutamento e seleção, sobretudo os realizados virtualmente.

Quanto aos processos de recrutamento, foram comentadas questões sobre o conteúdo das vagas, principalmente quanto aos salários baixos, aos requisitos numerosos e às atribuições desproporcionais do cargo. Igualmente, surgiu a demonstração de sentimento de frustração quanto à grande competitividade do mercado de trabalho e à pouca oferta de vagas de emprego, fazendo com que candidatos tenham a percepção de que nunca estão bem qualificados para atenderem às exigências que surgem com o intuito de selecionar cada vez mais os candidatos.

No que se refere às atividades do cargo, foi mencionada, principalmente, a questão de vagas de estágio que não proporcionam aprendizado:

Eu acho que as pessoas deviam se ligar um pouquinho de que estagiário não é para fazer *cafezinho*. Então eu acho que deviam abrir vagas que realmente façam a gente aprender. Porque a gente acaba se sentindo mal de ir estagiar, te chamarem para fazer *cafezinho* e tu ouvir do teu chefe “*ah, para a gente se dar bem, tu tem que fazer café*” (ENTREVISTADO_01).

Via de regra, os comentários que mencionaram seleção virtual surgiram com maior frequência em relação ao recrutamento. Mais de um candidato mencionou que entende que, gradativamente, cada vez mais, os processos de seleção serão realizados *on-line*. No entanto, os entrevistados asseveram que o procedimento não deve ser feito integralmente de forma virtual, necessitando de uma fase presencial, mormente para o candidato poder ter contato com seu possível futuro ambiente laboral:

Eu acho que é legal para uma etapa do processo seletivo ser virtual, mas não todo completo. O que dá vontade é de conhecer a empresa né, por vídeo *tu* não conhece nada da empresa, acaba faltando isso. Mas eu entendo que algumas empresas queiram fazer uma primeira parte por vídeo-chamada para *chamar* os candidatos (ENTREVISTADO_06).

É concebível afirmar que esta ótica apresentada pelos candidatos entra em concordância ao que foi aludido por Milkovich e Boudreau (2000), que expuseram que o processo de seleção é, normalmente, o primeiro encontro que os possíveis futuros profissionais têm com a empresa e essas atividades são consideradas como sinalizadoras de outros aspectos da empresa.

Do mesmo modo, entra em consonância com as conclusões do estudo de Lemes e Weschenfelder (2015), as quais afirmam que as redes sociais podem ser utilizadas como ferramentas auxiliares de recrutamento e seleção e que, aliadas aos métodos já tradicionais tais como entrevistas, testes e dinâmicas, podem gerar resultados valiosos para as empresas.

Visões positivas sobre ferramentas *on-line* para fins de seleção foram bastante demonstradas, surgindo a visões de que o processo é facilitado quando realizado dessa forma, sendo mais acessível e prático, tendo o candidato a possibilidade, portanto, de inscrever-se em

vários processos de forma concomitante. Por conseguinte, foi demonstrado que o conteúdo da seleção e sua condução assertiva dependerão da aplicação por parte da empresa; todavia, a internet e meios virtuais são considerados instrumentos positivos:

E sobre ser *on-line* em si, eu acho que só esse fato por si só é muito bom, por ser fácil e prático. O conteúdo e o que acontece nas seleções vai continuar dependendo da empresa que aplica, sabe? A internet é só uma ferramenta, no caso, mas por si só, muito boa (ENTREVISTADO_03).

Da mesma forma, foram levantadas percepções de que existe a necessidade de algumas organizações realizarem processos de forma mais humanizada, de forma que atendam demandas de populações que se encontram em situações de desigualdade dentro da sociedade. Houve a menção ao fato de que o processo realizado *on-line* facilitaria quanto a este aspecto, uma vez que, em processos presenciais, maiores preconceitos poderão surgir quanto aos atributos físicos dos candidatos. Em meios virtuais, acredita-se que o potencial humano pode ser melhor explorado e avaliado, o que se coloca de acordo com Teixeira e Zaccarelli (2008), que destacam que a entrevista realizada por meios virtuais pode diminuir impactos gerados por preconceitos preexistentes por parte do entrevistador.

Por fim, manifestou-se o sentimento de insatisfação quanto às organizações que realizam processos de seleção *on-line* e não enviam respostas aos candidatos participantes. De forma análoga ao que foi citado na categoria anterior, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que os candidatos interpretam os atrasos nas respostas como características dessa organização, o que pode ser desencorajador para os alunos mais capacitados e com maiores ambições, entrando em consonância com o resultado exposto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir tanto do referencial teórico quanto da pesquisa de campo, foi possível inferir que recrutamento virtual é uma forte tendência, visto que os candidatos entrevistados, via de regra, demonstraram utilizar apenas destes meios para busca de vagas de emprego junto ao mercado de trabalho. Embora percepções negativas fossem demonstradas diante das ofertas de emprego oferecidas, foi ilustrado que não é o meio pelo qual foi utilizado para a divulgação do anúncio que determina as percepções acerca da qualidade do processo de recrutamento, mas sim o conteúdo presente nas vagas.

Portanto, por surgirem visões de que o recrutamento pela internet é mais ágil e rápido, pôde-se concluir que, quanto ao meio, os candidatos entrevistados estão satisfeitos. Todavia, quanto ao conteúdo das vagas oferecidas, a percepção é de que as vagas vêm se mostrando desproporcionais em diferentes aspectos. Nesse sentido, percebe-se o fato de os conteúdos das vagas não estarem de acordo com o senso de justiça dos candidatos pode afetar a imagem que os profissionais virão a desenvolver sobre as organizações detentoras das vagas.

Da mesma forma, o conteúdo das vagas pode fazer, até mesmo, com que os profissionais não se candidatem à vaga de emprego, bem como poderá acarretar uma disseminação de percepções negativas sobre a organização, visto que os entrevistados declararam que comentam sobre as vagas injustas com as pessoas de seu meio social, as quais, muitas das vezes, também estão em busca de trabalho. Em alguns casos, comentários abertos em redes sociais podem disseminar uma imagem negativa da empresa, uma vez que, conforme o exposto no presente estudo, comentários de terceiros influenciam em sua percepção sobre o anúncio da vaga e, conseqüentemente, da empresa.

A seleção virtual mostrou-se amplamente utilizada, visto que apenas um candidato alegou nunca ter participado. Os candidatos demonstram ter certa resistência quanto aos processos de seleção *on-line*, expondo que os processos devem ter pelo menos uma fase presencial para melhor conhecimento do postulante ao cargo, e para melhor conhecimento da organização por parte do possível futuro colaborador.

Todavia, percepções positivas foram, via de regra, bastante relatadas por parte dos candidatos sobre esses processos no que tange à imagem geral de organizações que

selecionam os profissionais por meios virtuais. Infere-se, portanto, que, apesar de ainda existirem resistências por parte dos candidatos quanto à eficácia do processo de seleção virtual, poucas visões negativas foram manifestadas sobre as organizações que utilizam de tais meios para seleção de candidatos, o que pode ser visto como uma possibilidade de aceitação; existe, contudo, apenas certa insegurança quanto à eficácia da seleção virtual sobre a avaliação aprofundada dos candidatos. Isso se sustenta ao analisar que os questionários, que são menos complexos, foram aceitos de forma consensual, enquanto que as provas e as entrevistas não.

Face às informações citadas, é notável que os candidatos ingressantes ao mercado de trabalho utilizam majoritariamente de meios virtuais para a busca de ofertas de vagas de emprego, detendo tal forma de recrutamento posição de destaque no que concerne à atração de candidatos. Nesse ponto, percepções negativas são geradas tão somente pelo conteúdo da vaga, independente do meio pelo qual esta seja oferecida. Nota-se, então, que isso entra em contraste com o fato de a seleção virtual ainda possuir certas resistências quanto à sua eficácia por parte dos candidatos, que ainda demonstram ter receios sobre processos totalmente virtuais; porém, como já foi exposto, imagens negativas de empresas que selecionam dessa forma pouco surgiram.

Conclui-se, portanto, que recrutamento e seleção virtual são amplamente aceitos pelos candidatos ingressantes ao mercado de trabalho como ferramentas utilizadas para agregar pessoas à organização, estando as maiores ressalvas, possivelmente, relacionadas aos conteúdos das vagas divulgadas e às resistências ainda existentes no que concerne à seleção virtual. Logo, no geral, os candidatos demonstram aceitação dos processos realizados *on-line*. Assim sendo, diante do exposto, é possível dizer que o objetivo geral deste estudo foi atingido, bem como os seus objetivos específicos. As entrevistas semiestruturadas proporcionaram maior profundidade para a exploração dos pontos de vista dos candidatos, facilitando o atingimento dos fins dessa pesquisa.

Ainda que o estudo tenha conseguido atingir 46 (quarenta e seis) pessoas inicialmente interessadas em participar das entrevistas, o agendamento foi um entrave ao estudo, sobretudo pela indisponibilidade de tempo dos possíveis entrevistados. Logo, embora se considere que um bom retorno tenha sido atingido pela profundidade das entrevistas realizadas, a dificuldade de agendamento com maior número de entrevistados foi uma limitação para este

estudo. Igualmente, é possível observar que os respondentes “atraídos” pela pesquisa são, em sua maioria, pessoas jovens com curso superior e com acesso a redes sociais. De certa forma, isto pode ter interferido nos resultados encontrados por este estudo.

Para futuros estudos, seria interessante uma análise com perfis de respondentes distintos ao desta pesquisa, para maior diversidade de respostas e análise mais ampla. Outrossim, recomenda-se a exploração de dados quantitativos, com amostra representativa e maior escopo geográfico, sobre a utilização de meios virtuais por parte dos candidatos e seus níveis de satisfação sobre pontos que foram abordados nesta pesquisa. Do mesmo modo, um estudo qualitativo sobre as perspectivas de gestores de pessoas sobre os processos de recrutamento e seleção realizados *on-line*, talvez inicialmente na mesma região metropolitana de Porto Alegre, seria interessante como um contraponto aos resultados da presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição revista e ampliada, 2011. ed. São Paulo: Almedina, 1993.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA. **O desempenho do mercado de trabalho da Região Metropolitana de Porto Alegre**, 2017. Disponível em: <www.fee.rs.gov.br/ped/desempenho-do-mercado-de-trabalho-da-regiao-metropolitana-de-porto-alegre-em-2017>. Acesso em: 14 mai. 2018.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, G.; GRUCHINSKI, M.R.; RIBEIRO, M.J. Softwares de Recrutamento e Seleção Online: Estudo Realizado em Empresas de Informática de Blumenau/SC. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 1, n. 1, p. 12-25, 2012.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. D. O. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, p.203 – 214, Jul./Dez. 2005.

IBGE. Instituto Brasileiro de Economia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**, [200?]. Disponível em: <https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pnad_continua/pri_meiros_resultados/analise01.shtm>. Acesso em: 26 jun. 2018.

IPPUR/UFRJ-FASE. Observatório de Políticas Urbanas e Gestão Municipal. **Observatório das Metrôpoles**, 2002. Disponível em: <http://observatoriodasmetrolopes.ufrj.br/imagens/rm_poa.gif>. Acesso em: 26 Jun. 2018.

LEMES, A. G.; WESCHENFELDER, G. A influência das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca**, p. 19-39, 2015.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14^a. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paula: Atlas, 2000.

NETO, R. A. D.; DIAS, G.F.; RAMOS, A.S.M.; MARTINS, I.F.O.; NETO, M.V.S.
Recrutamento e seleção nas redes sociais: A percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. **Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, jul./dez. 2015.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2011.

SOUZA, C. L.; MAZIER, L. Recrutamento e seleção na contratação de novas pessoas: meios para diminuição da rotatividade de funcionários. **Fórum de Administração (UNIFACEF)**, v. 6, n. 1, p.1-20, 2014.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2^a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. O outro lado da moeda: atraindo e selecionando pessoas. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em Stakeholders**. 2^a. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Apresentação e contextualização:

Antes da iniciação da entrevista, fazer a apresentação de seu propósito, explicando o porquê da entrevista, bem como salientando a importância da participação do sujeito para o estudo. Igualmente, pedir ao entrevistado dados como: idade, formação, área de atuação e naturalidade ou cidade residente.

Questões:

-
- 1) Normalmente, por quais meios (virtuais ou não) você procura vagas de emprego para sua área? No caso de meios virtuais, quais *sites* e redes sociais você costuma acessar com este propósito? Por quê?
 - 2) Comente (o máximo possível) a respeito de diferenças positivas e negativas, observadas por você (caso as observe), entre a busca de vagas na internet e a busca de vagas por outro meio.
 - 3) Num contexto geral (virtual ou não) de oferta de vagas, você acredita que as vagas disponíveis nos tempos atuais vêm se mostrando desproporcionais ou injustas? Por quê?
 - 4) Neste mesmo sentido, você observa essa desproporcionalidade ou injustiça mais nas vagas divulgadas pela internet, ou nas vagas divulgadas por outros meios? Ou não há diferença? Por quê?
 - 5) Sobre vagas divulgadas especificamente na internet: ao analisar os anúncios de vaga de emprego especificamente na internet, o que você considera importante para se candidatar àquela vaga? Você busca por informações específicas nos anúncios? Quais?
 - 6) Sobre vagas divulgadas especificamente na internet: em que aspectos você considera que uma vaga pode ser caracterizada como desproporcional ou injusta? Você depende de comentários de outros para fazer este julgamento? Por quê?

- 7) Sobre vagas divulgadas especificamente na internet: ao observar esta vaga que você considera como desproporcional ou injusta, qual a impressão que você tem quanto à empresa que anunciou tal vaga na internet? Por quê?
- 8) Sobre vagas divulgadas especificamente na internet: ao observar esta vaga que você considera como desproporcional ou injusta, como normalmente você age? Envia críticas diretamente à empresa? Faz críticas abertas em rede social? Desiste da vaga? Envia currículo mesmo assim? Por quê?
- 9) Independentemente de a vaga ter sido divulgada pela internet ou não, você já participou de algum processo de seleção virtual total ou parcialmente (via *Skype*, questionário *on-line* ou outro instrumento não presencial)? Como foi a experiência? Como você se sentiu? Por favor, comente com o máximo de detalhe que lembrar. Caso tenha passado por mais de uma experiência, comente sobre ambas, em seus aspectos positivos e negativos
- 10) Na sua percepção, ainda envolvendo a questão anterior, considera que o fato de a seleção ter sido virtual total ou parcialmente influenciou no fato de você ter sido selecionado ou não? Como? Por quê?
- 11) Na sua percepção, ainda envolvendo a questão anterior, considera que o fato de a seleção ter sido virtual total ou parcialmente influenciou na imagem que você desenvolveu sobre as empresas envolvidas? Como? Por quê?
- 12) Que outros comentários gerais você gostaria de acrescentar sobre processos de recrutamento e seleção virtuais? Qual a sua interpretação geral sobre estes processos para empresa e candidatos?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) _____,

Esta pesquisa é sobre a análise de processos de recrutamento e seleção *on-line* de candidatos sob a perspectiva dos candidatos ingressantes ao mercado de trabalho na Região Metropolitana de Porto Alegre, desenvolvida por Gabriela Wagner Espíndola, estudante do Curso de Administração de Empresas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação da Professora Christine da Silva Schroeder.

O objetivo do presente estudo é analisar a percepção do candidato ingressante no mercado de trabalho sobre as discrepâncias e potencialidades nos processos de recrutamento e seleção realizados *on-line*, podendo, dessa forma, dar acesso aos profissionais de Gestão de Pessoas sobre a percepção do candidato, dando voz aos indivíduos ingressantes ao mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, promovendo a reflexão para que, na prática, haja processos seletivos mais justos e eficazes.

Solicitamos a sua colaboração para fornecer informações sobre suas experiências nestes processos, por meio de entrevista por *Skype*, *Whatsapp* ou *Messenger*, agendada conforme sua conveniência. Todos os dados obtidos nas entrevistas serão utilizados de forma totalmente global e sigilosa. Sua colaboração para este estudo é voluntária e, portanto, não será obrigado(a) a fornecer as informações solicitadas. Caso desista de participar deste estudo, não sofrerá nenhum dano. A pesquisadora está a sua disposição para quaisquer esclarecimentos que considere importante ou necessário em qualquer etapa da pesquisa.

A partir disto, caso concorde com a sua participação na pesquisa, devolva-nos este mesmo termo preenchido, reencaminhando-o por e-mail individual à pesquisadora - gwesvindola@gmail.com, informando, conforme sua opção:

() CONCORDO em participar da pesquisa nas condições informadas acima,

E, AINDA

() AUTORIZO a realização de gravações digitais de áudio e/ou vídeo durante minha(s) entrevistas, desde que as gravações digitais sejam corretamente destruídas após a

apresentação do trabalho de conclusão de curso

OU

() NÃO AUTORIZO a realização de gravações, devendo a pesquisadora realizar anotações/digitação de texto durante minha(s) entrevista(s)

(IMPORTANTE: a sua resposta enviando este formulário preenchido, com as suas opções, por e-mail individual à pesquisadora documenta formalmente a sua concordância com a participação na pesquisa nos termos informados. Não é necessário imprimir e assinar).

Porto Alegre, Setembro/Outubro de 2018.