



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Potencialidades e Limitações dos Processos  
Seletivos Online de Estagiários**  
A visão dos profissionais de RH

**Júlia Souza Barros**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, dezembro de 2020.



**Júlia Souza Barros**

**Potencialidades e Limitações dos Processos Seletivos  
Online de Estagiários  
A Visão dos Profissionais de RH**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Renata Georgia Motta Kurtz

Rio de Janeiro, dezembro de 2020.

## **Agradecimentos**

A minha família, pelo incrível apoio e por acreditarem na minha formação. Em especial a meus pais, por toda a estrutura física e emocional que sempre me proporcionaram e que foi essencial para a conclusão dessa formação.

A minha orientadora, Renata Georgia Motta Kurtz, por toda a paciência, incentivo, orientação e apoio ao longo dessa pesquisa.

A Brenda Mota, Clara Medeiros, Dayane Gomes e Rafaela Demetrio, por todo o apoio em momentos difíceis e por sempre acreditarem no meu potencial.

A todos os entrevistados e professores que contribuíram para esta jornada e foram essenciais para o desenvolvimento dessa pesquisa.

## Resumo

Barros, Júlia Souza. Potencialidades e Limitações dos Processos Seletivos *Online* de Estagiários: A Visão dos Profissionais de RH. Rio de Janeiro, 2020. 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Orientadora: Renata Georgia Motta Kurtz

O presente trabalho buscou analisar a visão de profissionais de Recursos Humanos acerca das potencialidades e limitações de processos seletivos *online* para cargos de estagiários de nível superior. Para isso, foi realizada uma pesquisa a respeito dos principais assuntos relacionados ao tema, dos mais diversos autores. O confronto com a teoria foi realizado a através das percepções de profissionais de RH, de diferentes níveis e empresas, coletadas através de entrevistas e analisadas de forma qualitativa. Como conclusão, foi possível perceber a otimização das atividades e as possibilidades de inovação que processos seletivos *online* trazem aos profissionais da área. No entanto, é preciso atentar-se as características, pessoais ou circunstanciais, do público que se deseja alcançar.

### Palavras-chave

Recrutamento, Seleção, Recrutamento *online*, Estagiários

## **Abstract**

Barros, Júlia Souza. Potentialities and Limitations of Online Selective Processes for Graduate Level Internship Positions: The Perspective of HR Professionals. Rio de Janeiro, 2020. 37 p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The present study aimed to analyse the perspective of HR professionals on the potentialities and limitations of online selective processes for graduate level internship positions. In this regard, a research was carried out on the main subjects related to the theme, by the most diverse authors. The theory was correlated with the perceptions of HR professionals, from different levels and companies, obtained in interviews that were qualitatively analysed. As a conclusion, it was possible to notice the optimization of activities and the possibilities for innovation that online selective processes bring to professionals in the field. However, it is necessary to beware of the characteristics, personal or circumstantial, of the target audience.

## **Keywords**

Recruitment, Selection, Online Recruitment, Interns.

## Sumário

1 . Introdução	1
1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo	1
1.2. Objetivos do estudo	2
1.3. Delimitação do estudo	2
1.4. Relevância do estudo	2
2 . Referencial Teórico	4
2.1. Área de Recursos Humanos	4
2.1.1. Recursos Humanos <i>Online</i>	5
2.2. Subsistema de Recrutamento e Seleção	5
2.2.1. Recrutamento <i>Online</i>	6
2.2.2. Seleção <i>Online</i>	7
2.3. Estágio e seus candidatos	8
3 . Metodologia	11
3.1. Tipo de Pesquisa	11
3.2. Procedimentos e Instrumentos de coleta de dados	11
3.3. Fontes de informação selecionadas para a coleta de dados no estudo	12
3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo	12
3.5. Limitações do método	13
4 . Apresentação e análise dos resultados	14
4.1. Tecnologia na área de RH	14
4.1.1. Plataformas utilizadas no R&S <i>online</i>	15
4.2. Potencialidades do R&S <i>online</i>	15
4.3. Importância da marca empregadora	17
4.4. Limitações do R&S <i>Online</i>	18
4.4.1. Impacto na diversidade	20
4.5. Impacto da pandemia do Covid-19	22

4.6. Processos seletivos no futuro	23
5 . Considerações finais	24
Referências Bibliográficas	26
Anexo 1: Roteiro das entrevistas	29

## Índice de Quadros

Quadro 1 - Síntese das Vantagens e Desvantagens do RO	7
Quadro 2 - Síntese das Vantagens e Desvantagens do SO	8
Quadro 3 - Síntese das Gerações Y e Z	9
Quadro 4 - Perfis dos selecionados para as entrevistas	14
Quadro 5 - Comparativo entre as principais limitações da SO	19
Quadro 6 - Hierarquia de grupos de diversidade	20



# 1. Introdução

## 1.1. Introdução ao tema e ao problema de estudo

A globalização traz ao mundo dos negócios uma faceta de repentinas mudanças, onde a adaptação é primordial para o sucesso da organização e, pra isso, é fundamental ter pessoas capacitadas e com mais autonomia dentro das empresas (FRAGOSO, 2019). Com a importância das pessoas nas organizações, o subsistema de Recrutamento e Seleção, passou a ser identificado como de suma importância para a empresa e seus objetivos. A partir disso, as maneiras de identificar, atrair e selecionar candidatos com mais qualidade são essenciais.

De acordo com Araújo e Ramos (2002), para ter um alcance maior e, assim, aumentar a possibilidade de encontrar mais rápido a pessoa certa para uma vaga, o subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) obteve ganhos de produtividade através do âmbito digital. Segundo Magalhães (2007), a tecnologia no ambiente de trabalho tornou os processos de Recrutamento e Seleção virtuais, em comparação aos processos tradicionais sem a utilização do digital, mais rápidos, assertivos, integrados e automatizados.

Com o aumento da utilização da tecnologia e busca pela atração de melhores talentos, as empresas se utilizam de diversas formas de automação como plataformas de *games* que auxiliam em processos de Recrutamento e Seleção (KENOBY, 2020), sendo utilizados principalmente em processos de R&S de estágios voltados para as gerações chamadas Y e Z, nascidos de 1981 a 1994 e nascidos a partir de 1995, respectivamente, por terem mais contato com a tecnologia em relação as gerações anteriores (CORDEIRO e ALBUQUERQUE, 2013).

Assim, alguns autores consideram os processos de Recursos Humanos (RH) *online* uma grande inovação, pois agregam rapidez, assertividade e automação as atividades. Mas tal inovação deve ser analisada com cautela, visto que, por passarem por atividades de R&S tecnológicas, como preenchimento de testes *online* e jogos, os candidatos precisam de uma estrutura para

realização das mesmas, como um computador de mesa ou notebook e uma conexão estável de internet.

Considerando os assuntos abordados, o presente trabalho visa investigar e responder a seguinte pergunta: Quais são as potencialidades e as limitações das técnicas *online* aplicadas em processos seletivos de estagiários, na visão dos profissionais de RH?

## **1.2. Objetivos do estudo**

O estudo tem como objetivo compreender as potencialidades e limitações das técnicas *online* aplicadas em processos seletivos para vagas de estágio, na perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos. Dessa forma, os objetivos intermediários que devem ser atingidos são:

- Investigar o ponto de vista dos profissionais de RH sobre os processos atuais de R&S de estagiários;
- Investigar a visão dos profissionais de RH sobre os impactos do digital nos processos seletivos atuais de R&S de estagiários;
- Investigar a perspectiva dos profissionais de RH sobre as potencialidades e as limitações das técnicas *online* aplicadas em processos seletivos de estagiários.

## **1.3. Delimitação do estudo**

Este trabalho, por meio de pesquisa, se delimitará nas visões de profissionais de Recursos Humanos, que atuam em Recrutamento & Seleção, acerca de processos seletivos *online* direcionados a vagas de estágio de nível superior.

O estudo será produzido do período de setembro de 2020 a dezembro de 2020 e será baseado em uma pesquisa com profissionais de diversas empresas, focando no Recrutamento e Seleção de candidatos para vagas de estágio, sem delimitação de curso específico ou ramo e porte da empresa.

## **1.4. Relevância do estudo**

Tendo em vista a importância das pessoas nas organizações, podendo aquelas até mudar o *status quo* destas (MELO, BASTOS E BIZARRIA, 2015), os

processos de Recursos Humanos devem buscar as melhores ferramentas e métodos para a atração, seleção e manutenção das pessoas da organização. Para isso, Araújo e Garcia (2014) salientam a necessidade de uma relação bilateral, onde a empresa se interessa pelo candidato e este pela empresa.

Sendo assim, este trabalho poderá auxiliar profissionais de Recrutamento e Seleção a tomar melhores decisões a respeito de seus processos seletivos de estágio superior, reger melhor seus processos e analisar as necessidades e dificuldades de se manter a seleção de qualidade, podendo assim potencializar as vantagens do R&S *online* e contornar as desvantagens.

Além de, no âmbito acadêmico, visar o aumento do debate sobre o tema dentro e fora das organizações, podendo os resultados obtidos, auxiliar nos mais diversos pontos de pesquisa e publicações a respeito do tema.

## **2. Referencial Teórico**

Este tópico objetiva esclarecer os pontos teóricos e conceituais utilizados no decorrer do trabalho, os quais servirão de base para a apresentação e compreensão do tema abordado.

### **2.1. Área de Recursos Humanos**

A área de Recursos Humanos (RH), de acordo com Sobral e Peci (2011), realiza ações para administrar os comportamentos individuais, em prol de um objetivo ou estratégia coletiva da empresa, fazendo a seleção, preparação, desenvolvimento e manutenção das pessoas que a compõem.

A área é dividida em subsistemas e variam de nomenclatura de acordo com a empresa, mas os principais subsistemas são: Recrutamento e Seleção (R&S), responsável pela atração e triagem de candidatos para as mais diversas vagas na empresa; Treinamento e Desenvolvimento (T&D), subsistema onde são desenvolvidas e aplicadas formas de aprimorar e potencializar as habilidades das pessoas e Departamento Pessoal (DP), subsistema voltado a questões burocráticas a respeito do caminho das pessoas dentro da empresa, como pagamento de benefícios e cumprimento de leis trabalhistas (MARRAS, 2011).

Tais subsistemas contribuem para uma melhor gestão de um dos recursos mais importantes para a empresa, visto que, desde os primeiros estudos a respeito das pessoas, seus comportamentos e a Escola de Relações Humanas, aquelas são consideradas uma peça-chave para as empresas e inclusive como uma vantagem competitiva (ARAUJO e GARCIA, 2014). Como explicam Trindade e Albuquerque (2020), as organizações podem ser afetadas por diversos fatores externos e devem buscar maneiras de se preparar para essas mudanças:

As organizações, enquanto sistemas abertos, são susceptíveis às variações do ambiente externo e, no Brasil, em face dessas variações, há a necessidade da área de RH se adaptar, encontrando soluções para contribuir com a organização em sua busca da sustentabilidade empresarial e da

vantagem competitiva. (TRINDADE e ALBUQUERQUE, 2020 p. 103)

Tendo em vista a necessidade de uma sustentabilidade empresarial e o reconhecimento das pessoas como uma vantagem competitiva, a área de RH obteve sua importância no campo de estratégia, visto que é através da área, orientando e criando condições para que as pessoas desenvolvam suas competências, que os objetivos empresariais serão cumpridos (COSTA, PINTO e OLIVEIRA, 2011).

Segundo Melo, Bastos e Bizarria (2015), são as pessoas que desenvolvem os projetos, fazendo com que as empresas cresçam e sobrevivam a momentos de instabilidade, onde criam, repensam processos e utilizam suas experiências para isso.

Devido a evidente importância do papel das pessoas, se torna significativo, também, escolhê-las melhor no mercado de trabalho, dando foco ao subsistema de R&S e aos processos seletivos, que precisam elevar cada vez mais seu grau de assertividade.

### **2.1.1. Recursos Humanos *Online***

A internet, sua praticidade em conectar pessoas, impondo transformações às organizações, sobretudo na área de RH (FRIEDMAN, 2005), com a maior utilização do ambiente *online*, introduziram a ideia de e-RH (NAKAYAMA, PILLA e BINOTTO, 2006).

O e-RH é a utilização de processos *online* nas atividades de Recursos Humanos, incluindo recrutamento virtual, treinamentos a distância, avaliações de desempenho através de intranet, entre outros modos virtuais de realizar suas atividades (NAKAYAMA, PILLA e BINOTTO, 2006). De acordo com os mesmos autores, mais de 80% dos recrutadores afirmam que o recrutamento e seleção *online* é um aliado na busca mais eficaz de candidatos qualificados.

## **2.2. Subsistema de Recrutamento e Seleção**

De acordo com Fonseca e Cruz (2018), Recrutamento e Seleção, apesar de serem referidos de forma conjunta, se tratam de conceitos diferentes. Recrutamento é o processo, interno ou externo, de identificação e atração de possíveis melhores candidatos para a vaga em aberto. Seleção é a avaliação das

competências, habilidades e possível adaptação destes candidatos a tal vaga (CARDOZO *et al.*, 2018)

Como já mencionado, com o e-RH e a utilização da tecnologia nos processos de R&S externos, cresce também, além do uso das mídias sociais, que contemplam Facebook, Instagram e LinkedIn, o uso de plataformas de recrutamento, também denominadas como sites de carreiras, sites especializados na divulgação de vagas, atração e seleção de candidatos (CASSIANO, LIMA e ZUPPANI, 2016). De acordo com estes autores, 89% dos profissionais de R&S utilizam plataformas de recrutamento como Catho, Vagas.com e Infojobs.

Além disso, o processo de seleção com seus já existentes métodos de escolha de candidatos através de entrevistas, provas de conhecimento e testes psicológicos (FRANÇA, 2014), se tornou também digital, utilizando plataformas como Gupy, Pymetrics e SkyriseCity, que analisam dados comportamentais e técnicos dos candidatos através de jogos.

### **2.2.1. Recrutamento *Online***

O Recrutamento *Online* (RO) é a utilização de meios digitais para alcançar e atrair um público desejado para uma vaga, através de sites especializados em recrutamentos, redes sociais com o foco profissional e site da própria empresa recrutadora (SOUZA *et al.*, 2015).

Segundo Cappelli (2001), o custo de um processo de contratação por meio da internet pode chegar a ser vinte vezes menor que um processo no qual o viés virtual não é utilizado, devido a postagem de vagas ser *online* e o possível acesso a uma gama maior de pessoas, economizando tempo e custo. O entendimento da empresa como moderna, alcance de nichos específicos e possibilidade de acesso a pessoas que não estão, necessariamente, procurando emprego, são algumas das vantagens citadas por Silva e Cunha (2008).

Apesar disso, Mitter e Orlandini (2005) afirmam que a principal desvantagem no RO é a exclusão de candidatos que não possuem acesso a internet ou recursos para acesso da mesma, como uma estrutura física (mesa, computador ou notebook).

O quadro 1, a seguir, apresenta uma síntese das vantagens e desvantagens apresentadas e identificadas, a respeito do Recrutamento *Online*:

**Quadro 1 - Síntese das Vantagens e Desvantagens do RO**

	<b>Recrutamento <i>Online</i> (RO)</b>
<b>Vantagens do RO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menor custo</li> <li>- Acesso a mais pessoas</li> <li>- Projeção da imagem corporativa como empresa moderna</li> <li>- Alcance a nichos específicos</li> <li>- Acesso a pessoas que não estão procurando por emprego</li> </ul>
<b>Desvantagens do RO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exclusão de candidatos sem acesso à internet</li> <li>- Exclusão de candidatos sem estrutura física que permita o acesso as vagas</li> </ul>

Fonte: Autoria própria

Ademais, tal forma de recrutamento é essencial no presente momento de pandemia do vírus Covid-19 e a impossibilidade de os candidatos saírem de suas casas para a realização de entrevistas, e as empresas, com o home office forçado, impulsionem seus avanços tecnológicos e se utilizem de meios *online* de recrutamento e seleção.

### **2.2.2. Seleção *Online***

A Seleção *Online* (SO) é a utilização de sites de vagas, redes sociais e plataformas *online* de R&S para a realização de entrevistas, testes psicológicos, comportamentais e de competências (ARAUJO e GARCIA, 2014).

Tal forma de seleção agrega algumas vantagens como a aplicação de testes a vários candidatos ao mesmo tempo, diminuindo o tempo do processo, uma seleção mais assertiva através de palavras-chave ou habilidades técnicas esperadas (CASSIANO, LIMA e ZUPPANI, 2016), restringindo a amostragem para candidatos que realmente se encaixam no perfil buscado.

Por outro lado, é possível identificar desvantagens como a dificuldade de criar um lado afetivo através da relação candidato-empresa, possíveis problemas técnicos, dificultando o acesso de candidatos, causando gastos extras para a empresa (SOUZA *et al.*, 2015). Segundo os mesmos autores, problemas técnicos em plataformas de recrutamento podem até induzir bons candidatos a não se aplicarem para a vaga.

O quadro 2, a seguir, apresenta uma síntese das vantagens e desvantagens apresentadas e identificadas, acerca da Seleção *Online*:

**Quadro 2 - Síntese das Vantagens e Desvantagens do SO**

	<b>Seleção Online (SO)</b>
<b>Vantagens da SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicação de testes a vários candidatos ao mesmo tempo</li> <li>- Processo mais rápido</li> <li>- Seleção mais dinâmica</li> </ul>
<b>Desvantagens da SO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas técnicos podendo causar mais custos</li> <li>- Impessoalidade do processo</li> <li>- Pontos técnicos de plataformas podem levar bons candidatos a não aplicarem no processo.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria

### **2.3. Estágio e seus candidatos**

De acordo com Valoria, Czarneski e Machado (2018), o estágio é o primeiro contato do universitário com alguma atividade da sua área de estudo. Por possuírem baixa remuneração e vontade de aprender, existe uma vertente que vê a função como mão de obra barata. Isso causa um certo debate a respeito de sua função a partir da ótica das universidades e das empresas, respectivamente, como uma prática educativa supervisionada dentro do ambiente de trabalho, e função que exerce atividades repetitivas utilizadas pelos demais cargos.

Geralmente, por serem pessoas que estão começando seus estudos em universidades e ainda não possuem uma carreira, os estagiários são os jovens da sociedade. No contexto desta pesquisa, representados pelos nascidos nos últimos quatro anos da chamada geração Y e pela geração Z.

A geração Y, representada pelos nascidos de 1981 a 1994, são a primeira geração a ter contato com a tecnologia durante seu crescimento. São orientados para a realização pessoal, através de equilíbrio entre família e trabalho. Considerados mais audaciosos e corajosos, segundo Lancaster e Stillman (2011), essa geração tira mais dúvidas e cobram mais seus privilégios e direitos, tendo grandes expectativas a respeito de seus empregadores.

De acordo com Formenton e Stefano (2017), a geração Y são mais empolgados com seus trabalhos, em comparação com as gerações anteriores, por serem mais questionadores, se aproximam mais de seus superiores e, quando se identificam com uma função, trabalham duro e com eficiência.



A geração Z, nascidos a partir da segunda metade dos anos 90 em diante, segundo Santos, Olívio, Petry e Oro (2019), é a geração de mais proximidade com a tecnologia, visto que a mesma faz parte de toda a sua trajetória. Por estarem acostumados com a velocidade das informações e das mudanças, podem não gostar de permanecer por muito tempo em uma única empresa ou cargo, sendo até mesmo desertos e sem um foco profissional específico. São jovens que gostam de liberdade, autonomia e inovação do ambiente de trabalho e sua motivação está diretamente ligada a justiça e igualdade nos processos da empresa e nas recompensas ganhas, sejam elas financeiras ou não (SANTOS, OLÍVIO, PETRY e ORO, 2019).

**Quadro 3 - Síntese das Gerações Y e Z**

	<b>Geração Y</b>	<b>Geração Z</b>
<b>Referência</b>	Nascidos de 1981 até 1994	Nascidos a partir de 1995
<b>Características</b>	Audaciosos, corajosos, questionadores	Acostumados com mudanças, mais conectados e independentes
<b>Motivações</b>	Realização pessoal, equilíbrio entre pessoal e profissional	Liberdade, se sentirem valorizados e dinamismo
<b>Buscam no ambiente de trabalho</b>	Proximidade com superiores, que permitam seu equilíbrio	Autônomo, justo e com grandes ganhos, financeiros ou não
<b>Pontos de atenção</b>	Dependem da identificação com o cargo/empresa para permanecer, cobram mais de seus superiores	Não ficam muito tempo em um cargo/empresa, sem foco profissional específico

Fonte: Autoria própria

De acordo com Pinho e Martens (2015), as gerações Y e Z, são os jovens que estão construindo o cenário do mercado atual, assumindo responsabilidades a respeito da criação, desenvolvimento e aplicação de ideias e acontecimentos que alterarão o modo de vida. Essas gerações podem ser referenciadas como gerações digitais.

Tendo em vista que as gerações digitais são os atuais e futuros candidatos a estágio superior, deve-se esperar perfis de candidatos mais dinâmicos, exigentes, criativos, interessados em novidades e desafios, que buscam ambientes de trabalho mais cooperativos havendo qualidade no relacionamento entre colegas, pares e superiores (PINTO e MARTENS, 2015).

Para a atração desses perfis, a área de Recursos Humanos, deve voltar seus esforços para a criação de programas de motivação e satisfação, além de posicionamentos a respeito de causas que interessem as gerações citadas, visto que tais candidatos exigirão mais das empresas onde trabalharão. Diante disso, Formenton e Stefano (2017), indicam que as empresas foquem em um ambiente de diálogo, onde as diferenças das gerações são importantes, valorizando o trabalho em equipe e o crescimento mútuo de todos, estando atentas as percepções e motivações das gerações que compõem suas organizações.

### **3. Metodologia**

Este capítulo tem como objetivo informar a respeito das decisões referentes à pesquisa, coleta e análise de dados.

#### **3.1. Tipo de Pesquisa**

Este estudo se baseou em uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, com profissionais de Recursos Humanos que trabalham com Recrutamento e Seleção de estagiários.

As pesquisas podem ser categorizadas quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2005). Com relação aos fins, a presente pesquisa é classificada como descritiva, devido à importância atual do tema nesse momento de ruptura e reestruturação de métodos.

De acordo com Vergara (2005), a pesquisa descritiva é utilizada para expor características de determinado grupo ou fenômeno, não tendo a intenção de explicar o fenômeno em si, embora possa ser utilizada para a explicação do mesmo.

A pesquisa descritiva visa analisar e coletar dados sobre um ponto de vista e ações de um grupo determinado, podendo ser selecionado através de dados demográfico (idade, gênero, escolaridade), geográfico ou devido a uma coleção de determinados fatores variáveis (GIL, 2008).

A respeito dos meios, a pesquisa será realizada através de uma pesquisa de campo que, segundo Vergara (2005), é definida pela investigação no local ou condições de acontecimentos de um fenômeno, podendo incluir entrevistas, questionários, testes ao entrevistado e observações ou não do participante.

#### **3.2. Procedimentos e Instrumentos de coleta de dados**

Na pesquisa de campo descritiva abordada, foram utilizadas entrevistas de forma a coletar mais informações dos entrevistados a respeito do tema estudado, permitindo que convicções e novos pontos importantes surgissem no decorrer da abordagem.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado (anexo 1), contendo os principais temas a serem abordados, podendo ser acrescentada mais alguma questão de acordo com o discurso e caminho percorrido pelo entrevistado durante a coleta de dados. Devido a impossibilidade de encontro pessoal, por conta da atual pandemia do Covid-19, todas as entrevistas foram realizadas através de vídeo chamadas e transcritas para uma melhor análise.

As entrevistas buscaram formas de entender como os profissionais de Recursos Humanos identificaram o R&S de estagiários, em termos de uso de tecnologia no processo, conhecimento dos conceitos do tema e sua adaptação na atualidade.

### **3.3. Fontes de informação selecionadas para a coleta de dados no estudo**

Os dados deste trabalho foram coletados através de entrevistas e a escolha dos entrevistados foi realizada de forma a não focar somente em uma única empresa ou ramo, mas sim de diferentes perspectivas de forma a abranger a mais diversas respostas.

Sendo assim, foram entrevistados diferentes profissionais, de diversas idades, empresas, cargos e momentos de carreira, de forma a obter diferenças nos padrões de resposta de cada perfil para uma melhor utilização na análise.

Os critérios de escolha dos interrogados foram ter suas atividades no subsistema de Recrutamento e Seleção, trabalhar e já ter trabalhado na realização de processos seletivos de estagiários de nível superior. Foram selecionados profissionais de diferentes cargos dentro de R&S, visando uma aplicação melhor dos conceitos e pontos de vista diferentes acerca do tema abordado.

Os entrevistados foram selecionados a partir de uma rede de relacionamentos e indicações de profissionais da área de RH, após terem passado por uma seleção básica que indicava o enquadramento do profissional dentro dos requisitos já indicados anteriormente.

### **3.4. Formas de tratamento e análise dos dados coletados para o estudo**

Por se tratar de uma análise qualitativa, com coleta de dados a partir de relatos dos entrevistados, aplicou-se análise qualitativa das entrevistas a partir

das narrativas dos entrevistados, com o intuito de buscar técnicas e pontos de vista acerca do tema de acordo com suas vivências.

De acordo com Gil (2002), para a análise qualitativa não há um roteiro definido para orientar os pesquisadores, de forma que a análise dos dados, depende da capacidade e estilo do pesquisador.

Tal método de análise, permite ao autor, dados divididos e subdivididos em pontos relevantes e conectados a totalidade do tema, procedimentos não mecanicistas, mas baseados em um referencial teórico e um resultado de análise como uma síntese holística do tema abordado na pesquisa (GIL, 2002).

Sendo assim, a partir dos dados qualitativos coletados, será possível explorar as diferentes visões de profissionais de R&S, acerca das potencialidades e limitações de processos seletivos *online* de estagiários.

### **3.5.Limitações do método**

A presente análise qualitativa pode-se limitar devido a subjetividade e percepção da pesquisadora, visto que a análise e condução da pesquisa se dá a partir de seus julgamentos e definições. A condução da presente análise, apesar de um roteiro semiestruturado, o manteve aberto para que novas inferências pudessem ser incluídas pelos entrevistados.

Além disso, a pesquisa foi desenvolvida dentro de um contexto e um espaço de tempo, sendo possível limitando, assim, a análise a partir do entendimento e adequações deste contexto.

A partir do exposto, o método demonstra ser o mais indicado para o presente estudo, visto seu objetivo de analisar e coletar dados acerca do ponto de vista de um grupo determinado.

## 4. Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos dados coletados através das entrevistas com profissionais de RH a respeito do tema, suas conclusões e as respectivas relações com os temas abordados no referencial teórico.

Este trabalho contou com oito entrevistados, onde o quadro 4 apresenta seus perfis.

**Quadro 4 - Perfis dos selecionados para as entrevistas**

Referência	Sexo	Idade	Tempo em R&S	Cargo atual	Setor da empresa	UF
A. C.	F	26	4 anos	Analista de R&S	Financeiro	MG
A. G.	F	22	2anos e 5 meses	Estagiária de RH - Business Partner	Cosméticos	RJ
A. K.	F	41	12 anos	Gerente de Recrutamento	Oil e gás	RJ
B. S.	F	25	8 anos	Analista de RH - Business Partner	Industria	SP
I. L.	F	24	3 anos e 4 meses	Analista de RH	Cidadania estrangeira	RJ
L. F.	F	23	1 ano	Estagiária de R&S	Hotelaria e Lazer	RJ
L. G.	F	23	2 anos e 3 meses	Analista Jr de RH	Energia	RJ
R. A.	M	31	11 anos	Coordenador de RH	Varejo	RJ

Fonte: Autoria própria

### 4.1. Tecnologia na área de RH

A tecnologia dentro dos processos de Recursos Humanos é identificada como uma vantagem competitiva, visto que todos os entrevistados apontaram postos de melhoria trazidos através do digital no trabalho, como realização de processos seletivos completamente *online*, treinamento e reuniões a distância, otimização das informações e seus fluxos.

De acordo com a pesquisa, nos processos do subsistema de Recrutamento e Seleção, o viés *online* traz uma gama mais qualificada de candidatos (NAKAYAMA, PILLA e BINOTTO, 2006). Segundo A.G., I.L, L.G. e R.A. as

ferramentas *online* utilizadas para o R&S ajudaram em um alcance maior de pessoas e em uma busca que utiliza menos recursos para encontrar perfis mais aderentes ao procurado.

#### **4.1.1. Plataformas utilizadas no R&S *online***

Com a notória melhoria nos processos, a totalidade dos entrevistados utiliza o viés *online* em suas atividades, através de plataformas e redes sociais. A plataforma de divulgação de vagas e seleção de currículos mais citada foi Vagas.com, citada por 5 entrevistados (A.G., A.K., B.S., I.L. e L.G), por ter um acesso mais democrático, uma acessibilidade maior, em relação a outras plataformas de vagas, e bancos de currículos que facilitam o acesso a candidatos.

Com a possibilidade de utilizar mais um meio de Recrutamento *Online*, as entrevistadas B.S., I.L. e L.G. contam que, além do Vagas.com, utilizam o LinkedIn, rede social voltada para o universo corporativo, como forma de atrair e selecionar talentos.

Ademais, os testes psicológicos e provas de conhecimentos já mencionados neste trabalho por França (2014) são realizados através de plataformas integrativas, como as citadas pela entrevistada L.G., ATS Globe e Match Box. Ambas as plataformas de R&S que, através de parcerias com outras empresas especializadas em games como Pymetrics e SkyriseCity, tem cada etapa realizada através de um jogo que tem como objetivo saber habilidades lógicas, técnicas e comportamentais do candidato.

#### **4.2. Potencialidades do R&S *online***

Para todos os entrevistados, assim como para Cappelli (2001), as maiores vantagens do RO, para recrutamento de estagiários, são o baixo custo do processo e a possibilidade da empresa ter acesso a uma gama maior de candidatos, sem barreiras geográficas, podendo fazer processos seletivos a nível Brasil. Pela praticidade de utilização de diversas formas de RO, como já citado, a técnica conquista bons candidatos a vagas de estágio com mais facilidade.

Acerca da Seleção *Online*, as vantagens identificadas pelos entrevistados são as mais diversas e convergem com os pontos ressaltados por Cassiano, Lima e Zuppani (2016), como: economia de tempo na seleção através de etapas iniciais

baseadas em competências técnicas (formação ou localidade), encontrando grupos mais aderentes ao perfil buscado de maneira mais eficiente. A profissional A.G. complementa:

“Dessa forma (Seleção Online), entrevistas podem ser realizadas de qualquer lugar e nos mais diversos horários. As pessoas ficam mais disponíveis já que economizam tempo por não precisarem se deslocar até a empresa.”

Outra potencialidade apontada pelo entrevistado R.A. é a assertividade do destino do currículo de um candidato, visto que ainda existem pessoas que entregam seus currículos físicos diretamente nas empresas. Ele exemplifica:

“Difícilmente é um profissional de R&S que recebe o currículo que deixam na empresa. Normalmente, o documento é deixado com um ou uma recepcionista. Aquele documento fica lá até obter uma quantidade significativa de outros documentos e depois é direcionado para a área responsável. Por isso sempre incentivamos a subir (cadastrar) o currículo na plataforma de vagas que utilizamos, porque faz com que o currículo chegue diretamente para os responsáveis das vagas, sem ruído de entrega de mensagem.”

Entretanto, a profissional I.L. aponta a postura que as empresas devem adotar diante do cenário dinâmico, com mais acessos a pessoas e processos seletivos mais rápidos. Assim como as empresas têm diversos meios de realizar o seu RO, seja através de sites de divulgação de vagas, redes sociais da empresa e empresas especializadas em recrutamento, os candidatos também têm acesso as mesmas plataformas. Diante disso, I.L. ressalta:

“Com o ambiente online, os recrutadores precisaram ficar mais ativos, pois os candidatos estão cada vez mais exigentes, já que também tem acesso a muitas outras vagas ao mesmo tempo. Eles também se candidatam em diversas empresas ao mesmo tempo.”



### 4.3. Importância da marca empregadora

Como a abrangência de oportunidades, não só na visão da empresa, mas também na visão de quem se candidata, alguns entrevistados (A.C., A.G. e I.L.) salientam como o RO depende de um bom *Employer Branding*, definido pela entrevistada A.G. como um subsistema de RH focado no fortalecimento da imagem da empresa.

De acordo com as entrevistadas B.S e I.L., os candidatos estão cada vez mais exigentes com relação as empresas. Buscando organizações que prezem por valores que eles se identifiquem e condições de trabalho que permitam o equilíbrio da vida profissional e pessoal, como já afirmado por Lancaster e Stillman (2011) e Santos, Olívio, Petry e Oro (2019).

Tal ponto é visto como importante, pois os candidatos, como gerações digitais (PINTO e MARTENS, 2015), precisam despertar interesse pela empresa para se candidatar em algum de seus processos seletivos. É necessário um vínculo bilateral, de acordo com Araujo e Garcia (2014). A entrevistada A.C. destaca que:

“Depende bastante de uma boa visão da marca empregadora (Employer Branding), porque quando a empresa não se atenta a isso, nós (profissionais de R&S) precisamos convencer o candidato de que é bom trabalhar conosco, para que ele se candidate e siga o processo seletivo até o final.”

Com o foco de que é preciso chamar a atenção dos candidatos para a empresa, os entrevistados sugerem que as empresas façam não só processos seletivos mais tecnológicos e atraentes para as gerações em foco (CORDEIRO e ALBUQUERQUE, 2013), que buscam por inovação e criatividade (SANTOS, OLÍVIO, PETRY e ORO, 2019), mas que se preocupem com seus interesses além da empresa, como causas sociais, ambientais e estilos de vida, por exemplo. A entrevistada B.S. justifica:

“É preciso trabalhar pilares que são importantes para geração que se quer alcançar. Se uma pessoa preza por diversidade e não enxerga na empresa ações para isso, ela não se inscreve no processo seletivo.”

Além disso, B.S. apresenta que, por assuntos ligados a diversidade estarem bastante em foco, posicionamentos das empresas acerca do tema são os que mais tem gerado engajamento de candidatos.

#### **4.4.Limitações do R&S *Online***

Além da necessidade de um *Employer Branding*, para Mitter e Orlandini (2005), a principal desvantagem no Recrutamento *Online* é o recorte que o próprio meio digital faz, eliminando do processo pessoas que não tem acesso as plataformas de vagas ou redes sociais empresariais. Metade dos entrevistados (A.G., B.S., L.F. e L.G.) identifica que dependendo da localidade onde o candidato reside ou de suas condições financeiras, o acesso a uma rede de internet é precário, impossibilitando a candidatura em meios digitais de recrutamento.

Outra limitação apontada pelos entrevistados é, devido ao grande alcance que o meio digital possibilita, ocorrem muitas aplicações a processos seletivos de pessoas que não são aderentes à vaga divulgada.

A respeito da Seleção *Online*, as principais limitações são a falta de um laço afetivo com o candidato e possíveis problemas técnicos (SOUZA et al., 2015) gerados por conexão fraca com a internet e lentidão nas plataformas, por exemplo. Diante disso, a partir das entrevistas e análise, foi possível identificar que a falta de uma estrutura para realização das etapas da SO, como conexão de internet estável, celular com câmera, notebook com câmera para realização de vídeo chamadas e entrevistas *online*, é a limitação mais notada pelos profissionais de R&S, como mostra o quadro 5.

Dentre as demais limitações identificadas pelos entrevistados, estão a perda da percepção de aspectos comportamentais, que poderiam ser vistos com mais clareza através das dinâmicas de grupo presenciais. Outro ponto de atenção, segundo os entrevistados é a impessoalidade dos processos, pois devido a grande gama de candidatos e busca por rapidez de triagem, os feedback podem se tornar impessoais e pouco construtivos para os candidatos, gerando uma imagem ruim para a empresa, de acordo com L.G., que salienta também que existe a possibilidade da perda da complexidade das pessoas. A profissional L.F complementa:

“A área de RH tem o propósito de cuidar das pessoas, então não podemos esquecer que lidamos com pessoas reais,

com expectativas e vidas as quais não fazemos ideia da realidade.”

Ainda a respeito da complexidade das pessoas, a entrevistada L.G. alerta para a limitação:

“Alguns testes online perdem a complexidade das pessoas e tentam encaixá-las em caixinhas de personalidade que não necessariamente correspondem com a realidade.”

Além disso, a preocupação com a utilização do filtro incorreto no momento de selecionar e falta de traquejo dos candidatos de utilizarem as plataformas, chamou a atenção de alguns entrevistados, pois tais limitações podem gerar uma perda de bons candidatos a empresa. Tal receio a respeito dos filtros incorretos pode ser exemplificado através da fala do entrevistado R.A.:

“As plataformas entregam currículos que estão mais aderentes a pesquisa que fazemos, que muitas vezes é baseada em palavras-chave de competências técnicas. Acontece que muitas vezes, pela ferramenta ser voltada ao lado técnico, o currículo mais aderente a minha pesquisa, não vai ser a pessoa ideal para minha vaga.”

Ou ainda, de acordo com o mesmo entrevistado, os candidatos, apesar de fazerem parte de gerações digitais consideradas acostumadas com a tecnologia (LANCASTER e STILLMAN, 2011; SANTOS, OLÍVIO, PETRY e ORO, 2019), não sabem utilizar as ferramentas, fazendo com que seus currículos não sejam vistos pelos recrutadores.

**Quadro 5 - Comparativo entre as principais limitações da SO**

Referência	Falta de estrutura	Perda de percepção comportamental	Impessoalidade	Filtro incorreto	Uso inadequado dos canais
A. C.	X				
A. G.	X	X			
A. K.			X	X	
B. S.	X	X			

I. L.	X	X			
L. F.			X		X
L. G.	X		X		
R. A.				X	X

Fonte: Autoria própria

#### 4.4.1. Impacto na diversidade

Diante das limitações do meio *online*, foi possível notar que perfis vulneráveis socioeconomicamente são bastante afetados e impedidos de participar e continuar nas etapas de SO, mas outros grupos que compõem a diversidade também foram abordados pelos entrevistados.

O assunto diversidade teve seu momento de notoriedade em todas as entrevistas, principalmente à luz do fato de que os entrevistados consideram importante a existência de perfis de diversidade dentro de suas empresas. A entrevistada L.F. justifica:

“Precisa da diversidade para ter uma visão menos parcial, menos voltada para a ‘nossa bolha’. Quanto mais perspectivas diferentes eu possuo sobre um assunto, mais assertividade vou ter no resultado.”

A diversidade foi um tema abordado pelos entrevistados não só pela sua importância e busca nas organizações, mas porque foram os perfis identificados como os mais afetados com processos seletivos *online*. Tal percepção é devida dificuldade que os profissionais entrevistados encontraram ao buscarem perfis de diversidade para suas empresas.

Através da análise, foi possível perceber que os entrevistados exemplificaram grupos de forma hierárquica a respeito da diversidade, como exemplificado no quadro 6.

**Quadro 6 - Hierarquia de grupos de diversidade**

Referência	Socioeconômico	PCD	Étnico-racial	Gênero	LGBTQIA+
A. C.	X				
A. G.	X	X	X	X	

A. K.	X	X	X	X	
B. S.	X	X	X		
I. L.	X	X	X	X	X
L. F.	X				
L. G.	X				
R. A.	X				

Fonte: Autoria própria

A totalidade dos entrevistados identificou uma dificuldade de alcançar, através de *R&S online*, perfis de diversidade socioeconômicas, visto que tais candidatos não possuem estruturas físicas e financeiras para realização das etapas do processo.

O segundo perfil de diversidade mais abordado, devido a limitações a respeito do *R&S online*, são os PCDs (Pessoas com Deficiência). Tal abordagem nas entrevistas se deu a partir da identificação da pouca, ou nenhuma, adaptação das plataformas a diversos tipos de pessoas com deficiências. Segundo o entrevistado R.A., se o candidato for um PCD visual ou auditivo, existe a possibilidade que a mensagem não chegue ao seu receptor, devido a não adaptação dos meios, impossibilitando o candidato a não prosseguir o processo seletivo. A profissional A.G. expõe que, para contornar tal circunstância, recorre a grupos de rede sociais, como Facebook e Instagram, focados em PCDs.

O terceiro grupo de diversidade mencionado é o Étnico-racial, representado por pessoas de diversas etnias, pois segundo as profissionais A.G. e A.K., são perfis que encontram barreiras internas em seus ramos empresariais, cosméticos e oil e gás, respectivamente. Apesar da entrevistada A.K. identificar que as cotas nas universidades auxiliam no processo de manutenção da diversidade étnico-racial em programas de estágio, a entrevistada A.G. demonstra outra faceta de sua realidade:

“Existe no ramo de cosméticos, um processo de adaptação de diversidade. A aceitação ou não inconsciente do que é belo e aceito dentro das empresas do ramo.”

Da mesma forma, para o grupo de diversidade de gênero, as entrevistadas A.G. e A.K., encontram dificuldades de manter a equidade de perfis que encontram barreiras internas. A profissional A.K. contextualiza:

“Historicamente, o ramo de oil e gás é composto por homens, engenheiros, geralmente de classe média.”

O perfil de diversidade LGBTQIA+ foi citado somente pela entrevistada I.L. A profissional salientou que, apesar dos processos seletivos *online* não afetarem diretamente a forma desse grupo se candidatar aos processos e serem avaliados, existe uma dificuldade de adaptação da empresa para receber esse candidato.

A observação de uma hierarquia de grupos de diversidade aponta para uma percepção de importância, mesmo que inconsciente, dentro das empresas e áreas de Recursos Humanos, dando mais (ou menos) visibilidade para cada perfil.

Para contornar as limitações dos processos *online*, os entrevistados propõem processos seletivos diferenciados, podendo optar por etapas presenciais, voltados para cada grupo de diversidade que deseja alcançar, de forma a conseguir uma melhor adaptação do processo.

Infelizmente, devido ao momento atípico atual, em que a pandemia do vírus Corona impediu o contato físico e deslocamento das pessoas para fora de suas casas, as empresas passaram por algumas pressões para continuarem a atuar.

#### **4.5. Impacto da pandemia do Covid-19**

A situação atípica de pandemia proporcionou as empresas uma pressão para mudança em suas atividades, um uso maior da tecnologia para manter a integração das pessoas, já que não se poderia sair de suas casas. Essa pressão ocorreu também na área de RH e sobre tudo no subsistema de R&S. Segundo o entrevistado R.A., as circunstâncias trazidas pela pandemia aceleraram uma demanda já existente para as áreas: uma automação e melhor uso dos recursos *online*. A entrevistada I.L. salienta que, anteriormente à pandemia, o viés *online* era visto como uma melhor forma de alcance de candidatos, mas não era muito explorado em sua organização. Com a chegada das demandas e a impossibilidade de fazê-las presencialmente, o âmbito digital foi bastante desenvolvido.

Por outro lado, os outros entrevistados não sentiram muitas mudanças acerca da forma de atrair e selecionar estagiários de forma *online*, mas sentiram dificuldades de manter os níveis de diversidade em suas organizações, devido as limitações já citadas.

#### 4.6.Processos seletivos no futuro

A totalidade dos entrevistados acredita que os processos seletivos de estagiários permanecerão com mais de 50% de seus processos no âmbito virtual, devido a praticidade e melhor qualidade do processo. Alguns entrevistados (A.C., A.G., A.K., B.S.), acreditam que os processos seletivos podem migrar para uma trajetória que proporcione ao candidato uma experiência quase que completamente virtual, mas com uma última etapa presencial. Seja esta, uma entrevista pessoal, em grupo ou dinâmica.

Entretanto, a partir das limitações a respeito de diversidade e da perda de possíveis bons candidatos, as entrevistadas A.C., A.G., A.K., B.S., I.L. e L.F. acreditam que as organizações ainda precisam se adaptar ao *online* para não perderem bons profissionais. A profissional A.C. explica:

“Devemos pensar não só na praticidade que o virtual traz, mas pensar nas pessoas que não têm condições de participar de um processo online. Por isso, temos que ter um modelo híbrido de R&S. Analisar que é melhor para o candidato de acordo com o perfil que você está buscando.”

As entrevistadas A.C. e A.G. acreditam que a pressão, gerada pela pandemia, direcionada ao digital, além de gerar uma adaptação aos processos seletivos, irão mudar as relações de trabalho. Mudança que, segundo as entrevistadas, é algo que só seremos capazes de identificar depois de anos. Ambas têm reservas quanto ao uso excessivo de tecnologias no processo, devido a perda do lado humanizado que é o cerne da área de Recursos Humanos. Porém a adaptação é eminente e esperam que gerem grandes saltos para o subsistema de Recrutamento e Seleção.

## 5. Considerações finais

O presente trabalho pretendeu realizar uma análise acerca das potencialidades e limitações dos processos seletivos *online* de estagiários, sob o olhar dos profissionais de Recursos Humanos. Devido a contemporaneidade do tema e a grande relevância para as empresas, surgiu a motivação de analisar o tema sob a ótica dos profissionais que realizam os processos seletivos e explorar suas técnicas, percepções e análises.

Por meio do referencial teórico, foi possível entender conceituações a respeito do tema, utilização do meio digital em suas práticas, bem como as vantagens e desvantagens da realização de um Recrutamento *Online* e uma Seleção *Online*. O tema é interpretado como uma mudança natural aos processos de R&S, devido a massiva utilização da tecnologia em plataformas de recrutamento e seleção gamificadas, com o objetivo de atrair as gerações digitais, que estão familiarizadas com a tecnologia e buscam por inovação.

Para realização deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com profissionais de Recurso Humanos, de diferentes ramos empresariais, idades e cargos, que trabalham Recrutamento e Seleção de estagiários de nível superior. Os dados obtidos foram submetidos a uma análise de conteúdo.

Pra melhor analisar o tema, primeiro buscou-se o entendimento de como eram os processos seletivos de estagiários nas empresas dos entrevistados e como a tecnologia impactou neste processo, com o intuito de confirmar o avanço já citado pelos autores do referencial teórico acerca de velocidade, custo e amplitude do processo. Em seguida, buscou-se compreender quais eram as percepções dos profissionais a respeito das vantagens e desvantagens na utilização de processos seletivos *online* de estágio, com o intuito de identificar as potencialidades e limitações de tal método.

Ao final do estudo, foi possível perceber que as potencialidades do viés digital no processo seletivo para vagas de estágio são voltadas à gama de candidatos aos quais os profissionais de RH têm acesso, a economia de tempo na seleção, devida à automação do processo, podendo selecionar candidatos através de filtros simples, testes e entrevistas *online*, até jogos interativos com o objetivo de analisar aspectos comportamentais e técnicos dos candidatos.



Por outro lado, as limitações do processo digital são mais percebidas no que diz respeito a diversidade, devido ainda à pouca adaptação aos diferentes perfis de diversidade, como PCDs. Além disso, aspectos sociais ficam mais em voga por conta da necessidade de uma estrutura, como computador, notebook, celular e internet, para realização dos processos seletivos.

Ademais, devido à pressão tecnológica realizada pela ocorrência da pandemia do Covid-19, a área de RH precisou realizar uma integração e automação de suas atividades de forma repentina, para manutenção de suas atividades. Fato que aumentou as potencialidades, deixando mais evidente a comodidade de poder realizar os processos seletivos onde e quando quiser e revelou ainda mais as limitações. Essa demonstração maior das limitações foi percebida pela não adaptação imediata às necessidades de perfis de diversidade.

Como este trabalho focou somente em Recrutamento e Seleção *Online* de estagiários, para as próximas pesquisas, sugere-se o estudo de outras camadas hierárquicas, a fim de complementar ou confrontar ideias apresentadas neste estudo. Além disso, recomenda-se que as empresas busquem o entendimento das características e necessidades dos perfis de diversidade procurados em seus processos seletivos, com o intuito de compreender melhor os meios necessários para uma total adaptação de processos seletivos *online*. A diversidade, como afirmado através da pesquisa, é de suma importância para momentos de mudança e resolução de problemas da empresa, principalmente em momentos atípicos, como o que está ocorrendo com o vírus Corona.

Recomenda-se ainda, que profissionais busquem as possíveis mudanças nas relações de trabalho com a inserção massiva da tecnologia nos processos de Recursos Humanos, a fim de entender qual o impacto que tal automação pode causar as relações sociais nas organizações.

## Referências Bibliográficas

ARAUJO, L.; GARCIA, A.; **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARAÚJO, S. F.; RAMOS, A. S. M. Recrutamento On-line: Estudo da Percepção de Utilização da Internet em Empresa de Consultoria de Recursos Humanos. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), 22, Curitiba. **Anais...** Porto Alegre, 2002.

CARDOZO, B.D.A. *et al.* A cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização em redes hoteleiras em campo grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. **Desafio Online** v.6, n.1, art.5, 88-107, 2018.

CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **Navus – Revista de Tecnologia e Gestão**, v. 6, p. 52-66, 2016.

CAPPELLI, P. **Making the most of online recruiting**. Havard Business Review, v. 79, n. 3, p. 139-146, 2001.

CORDEIRO, H. T. D.; ALBUQUERQUE, L. G.; Perfis de Carreira da Geração Y. XXXVII Encontro da ANPAD. **Anais..** Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

COSTA, F. J.; PINTO, F. R.; OLIVEIRA, L. G. L. A área de recursos humanos e o interesse profissional dos estudantes de administração. **Revista Pretexto**, v. 12, n. 3, art. 5, p. 80-99, 2011.

FRAGOSO, S. A Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 2, n. 3, p. 307-315, 2009.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas. 2014.

FRIEDMAN, T. L. **The World is Flat: a brief history of the twenty-first century**. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.

FONSECA, M.G.; CRUZ, S. S. Recrutamento e Seleção de Docentes do Curso de Administração: Diferentes Caminhos em uma Universidade Federal e uma Particular. **Desafio Online**, Campo Grande, v.6, n.2, Mai./Ago. 2018.

FORMENTON, T. C.; STEFANO, S. R. Gerações e Mercado de Trabalho: Suas Relações com as Organizações. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 5-26, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KENOBY. **Games no recrutamento: como funciona e qual a sua importância?**. Disponível em: <https://kenoby.com/blog/games-no-recrutamento/>. Acesso em: 19 nov. 2020.

LANCASTER, L.; STILLMAN, D. **O Y da questão: como a geração Y está transformando o mercado de trabalho**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAGALHÃES, T. A. **Automatização do processo de recrutamento e resposta a oportunidades comerciais**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Computação), Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2007.

MARRAS, J. P.; **Administração de Recursos Humanos: do Operacional Estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MELO, L. H. A.; BASTOS, A. T.; BIZARRIA, F. P. A. Coaching como Processo Inovador de Desenvolvimento de Pessoas nas Organizações. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 13, n. 2, p. 141-153, 2015.

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

NAKAYAMA, M. K.; PILLA, B. S.; BINOTTO, E. (Org.) **@-RH Conceitos e Práticas de RH Eletrônico**. Passo Fundo: Editora UPF, 2006.

PINHO, M. S.; MARTENS, C. D. P. Um olhar dos gestores sobre a geração digital nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 12, n. 1, p. 105-121, 2015.

SANTOS, S. S. S. D.; OLIVO, A. M.; PETRY, D. R.; ORO, I. M. Satisfação e Motivação no Trabalho: Insights sobre Percepção da Justiça Distributiva e Remuneração Estratégica por Indivíduos da Geração Z. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 77-94, 2019.

SILVA, J. R. G; CUNHA, P. C. Junte-se a Nós: o Discurso da Gestão de Recursos Humanos em Sites Corporativos Utilizados para Recrutamento no Brasil. In: **Encontro anual da ANPAD (ENANPAD)**, 32, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro, 2008.

SOBRAL, F.; PECL, A.; **Administração: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 1. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

SOUZA, R. A. et al. Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, vol. 11, n. 22. Rio Grande no Norte, 2015.

TRINDADE, L. H.; ALBUQUERQUE, L. G. RH Conservador: Um estudo sobre Mudanças na Gestão de Pessoas em Empresas Estabelecidas no Brasil. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 18, n. 2, p. 100-117, 2020.

VALORIA, C. S.; CZARNESKI, F. R. C.; MACHADO, D. G. Atividade de estágio: um estudo acerca da contribuição para a formação profissional, qualidade de vida e bem-estar dos estagiários. **Sinergia**, v. 22, n. 1, p. 77-86, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

## Anexo 1: Roteiro das entrevistas

### Perguntas:

1. Você pode contar um pouco sobre o seu trabalho? (Atividades, rotinas no dia-a-dia)
2. Qual a sua opinião sobre os processos de R&S de estagiários atualmente?
3. Na sua visão, a tecnologia representou mudanças nos processos de R&S de estagiários? Quais? Pode dar exemplos?
4. Para você, o que é Recrutamento *Online*?
5. No seu ponto de vista, há vantagens no RO? Quais?
6. No seu ponto de vista, há desvantagens no RO? Quais?
7. Para você, o que é Seleção *Online*?
8. No seu ponto de vista, há vantagens no SO? Quais?
9. No seu ponto de vista, há desvantagens no SO? Quais?
10. Como você acredita que ficarão os processos seletivos de estagiários daqui em diante?
11. Há algo mais que queira falar?