



Tailaine de Souza Menezes

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO *ON-LINE*: um estudo comparativo entre  
pequenas, médias e grandes empresas de Naviraí-MS.**

Orientador: Prof. Dr. Fábio da Silva Rodrigues

Naviraí-MS

2024



## **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO *ON-LINE*: um estudo comparativo entre pequenas, médias e grandes empresas de Naviraí-MS.**

Tailaine de Souza Menezes

### **RESUMO**

Este estudo apresenta as práticas de recrutamento e seleção on-line em pequenas, médias e grandes empresas de Naviraí/MS. Utilizando uma abordagem quantitativa descritiva, os dados foram coletados por meio de questionários semiestruturados aplicados a 24 empresas, sendo 9 pequenas, 9 médias e 6 grandes. Os resultados indicam que grandes empresas têm maior adesão às ferramentas digitais, valorizando benefícios como agilidade e alcance ampliado de candidatos. Por outro lado, as médias empresas estão em transição, mas enfrentam limitações financeiras e culturais. As pequenas empresas apresentaram maior resistência, optando por métodos tradicionais devido à falta de familiaridade com a tecnologia e recursos reduzidos. Conclui-se que o recrutamento on-line é uma ferramenta estratégica para a gestão de talentos, mas sua adoção depende de capacitação tecnológica e recursos organizacionais.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção.

Tecnologia.



## 1 INTRODUÇÃO

Conforme Chiavenato (2012), o recrutamento no contexto empresarial é caracterizado como uma convocação e um convite feito aos candidatos, sem que haja obrigatoriedade de comparecimento. Esse processo atua como um sistema informativo que conecta as empresas ao mercado de trabalho, com o objetivo de divulgar oportunidades de emprego. A eficácia do recrutamento é fundamental, pois processos mais eficientes atraem não apenas um maior número de candidatos, mas também profissionais mais qualificados para as vagas disponíveis.

Nesse sentido, o setor de recrutamento desempenha um papel fundamental na condução do processo de contratação, abrangendo atividades como a divulgação de vagas, a análise de currículos e a realização de entrevistas, etapas essenciais para permitir uma seleção eficaz de colaboradores. Ademais, é imperativo reconhecer que cada indivíduo apresenta características, competências e valores únicos (SANTOS; VENÂNCIO; AKITA, 2021). Um recrutamento mais atraente também tende a melhorar o desempenho geral da seleção.

A seleção, por sua vez, consiste na avaliação dos candidatos para garantir a escolha do mais qualificado para o cargo. Desse modo, a seleção envolve uma comparação e uma escolha, finalizando com uma decisão. Enquanto o recrutamento é responsável por apresentar os candidatos, a seleção incumbir-se-á de identificar aqueles que são mais adequados para a posição em questão.

A princípio, Silva, Jimenez e Fidêncio (2020) destacam que o recrutamento e seleção no formato tradicional envolve, em grande parte, encontros presenciais, entrevistas e dinâmicas de grupo. No entanto, com a evolução das empresas no ambiente digital, a tecnologia tem transformado esses processos de maneira significativa. As ferramentas *on-line* não apenas facilitam a busca por empregos, como também oferecem um suporte valioso para os candidatos. Nesse cenário de mudanças, é importante entender as percepções dos gestores de pessoas sobre o recrutamento e seleção *on-line*, além de avaliar o impacto que essa transformação representa para empresas de diferentes portes.

No contexto atual, a tecnologia exerce um papel fundamental na otimização dos processos de recrutamento e seleção. De acordo com Gil, Rodrigues e Dutra (2018), o uso de tecnologias como os Sistemas de Rastreamento de Candidatos (*ATS - Applicant Tracking Systems*), que automatizam o recebimento, filtragem e organização de currículos, permite que o setor de recursos humanos (RH) identifique com maior eficiência às demandas dos colaboradores. Esses recursos facilitam o alinhamento das necessidades dos candidatos com os objetivos da empresa, promovendo um processo de seleção mais ágil e preciso. Logo, isso

implica na necessidade de adoção de tecnologias avançadas, desenvolvimento de uma infraestrutura adequada e capacitação dos profissionais de Recursos humanos (RH) para uma utilização eficiente, especialmente no contexto do recrutamento e seleção de talentos *on-line*.

De acordo com Silva, Jimenez e Fidêncio (2020), o recrutamento e seleção *on-line* é um processo que está sendo adotado por empresas de diversos ramos de atividade, no mercado nacional e internacional. Esse processo está revolucionando a maneira como as empresas adquirem talentos, ampliando as oportunidades e mudando significativamente a forma como buscam e selecionam candidatos para suas vagas, dentre as diversas plataformas disponíveis, destacam-se redes sociais como Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, WhatsApp, Telegram, entre outras (FERREIRA, 2023, p.7).

Em suma, o recrutamento e seleção *on-line* pode oferecer meios para que o gestor conheça a organização, tornando processos ágeis, conhecendo o perfil dos colaboradores, o gestor terá meios para criar um ambiente propício ao progresso organizacional (MENDONÇA et al, 2018). Sendo assim, o recrutamento baseado na Internet, será preferido por empresas que consigam aprimorar a eficiência dos processos de recrutamento e seleção, expandindo o fluxo de informações e promovendo maior interatividade com os recrutadores.

Dessa forma, o uso de tecnologias no recrutamento e seleção visa estabelecer uma correspondência mais precisa entre o perfil das vagas disponíveis e os candidatos, otimizando os custos envolvidos no processo. Conforme destaca Ferreira (2023), a atuação ativa no ambiente digital permite que profissionais de gestão de pessoas (GP) reduzam o tempo das entrevistas, adotando uma abordagem mais direta e objetiva na busca por novos talentos. Essa eficácia das ferramentas tecnológicas, portanto, contribui para uma gestão mais eficiente do processo seletivo, resultando em economia de recursos.

Além disso, o uso de tecnologias permite que as empresas economizem tempo, eliminando a necessidade de deslocamento dos candidatos ao realizar entrevistas remotamente. Com o apoio de ferramentas de comunicação, é possível agendar e conduzir entrevistas de forma mais prática e eficaz. “As empresas também podem contar com profissionais capacitados para realizar esse tipo de recrutamento, assegurando um controle efetivo sobre a avaliação dos candidatos” (SILVA; JIMENEZ E FIDÊNCIO, 2020, p. 124).

Nesse contexto, tanto as organizações quanto os colaboradores precisam se adaptar às transformações do mercado, investindo em planejamento estratégico, programas de treinamento e desenvolvimento, além de planos de carreira consistentes. Muitas empresas têm adotado sistemas de recrutamento *on-line* como estratégia para otimizar os processos de seleção. Trata-se de um campo em constante evolução, no qual as organizações que souberem adotar o

recrutamento e seleção *on-line* de forma responsável e estratégica estarão mais preparadas para enfrentar os desafios futuros na gestão de talentos. Esse movimento exige, além do domínio de tecnologias emergentes, a capacidade de equilibrar a eficiência proporcionada pela automação com a necessidade de manter a empatia e o toque humano nas relações de trabalho.

Desta forma, o processo de recrutamento e seleção pode variar significativamente entre empresas de diferentes tamanhos, como pequenas, médias e grandes, devido às diferenças em recursos, estruturas e necessidades específicas de cada tipo de empresa. Com o avanço do recrutamento e seleção *on-line* como uma ferramenta essencial para otimizar processos, analisar dados e apoiar a tomada de decisões, surge uma questão relevante: existem diferenças na adoção nas práticas de recrutamento e seleção entre empresas de pequeno, médio e grande porte. Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo comparar as estratégias de recrutamento e seleção *on-line* empregadas por organizações de diferentes tamanhos.

A metodologia de pesquisa empregada inclui uma revisão bibliográfica e a coleta de dados empíricos por meio de questionários semiestruturados, quando bem implementadas, as práticas de recrutamento e seleção *on-line* podem otimizar significativamente o desempenho de diversas atividades nas empresas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Recrutamento e Seleção

De acordo com Neto, Bandeira e Macêdo (2020), o recrutamento e seleção constituem procedimentos administrativos que têm por finalidade alocar profissionais no mercado de trabalho, com o propósito de ocupar posições em empresas ou instituições que necessitem preencher tais vagas. Recrutar e selecionar o candidato adequado é uma das tarefas mais críticas para qualquer organização privada, pois afeta o desempenho e a produtividade dos negócios.

Segundo Mariana Dias, *Chief Executive Officer* (CEO) da empresa Gupy (2023), “o processo de recrutamento e seleção de pessoas é um processo de Recursos Humanos, RH, focado em atrair e selecionar os profissionais que têm maior afinidade com a vaga e empresa”. Esse processo é dividido em duas etapas fundamentais: o recrutamento e a seleção. De acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento pode ser definido como um processo que envolve a atração de candidatos por parte da organização, funcionando como um sistema de comunicação. Ele atua em duas frentes: ao mesmo tempo em que divulga oportunidades de trabalho, também atrai candidatos para o processo seletivo. Trata-se de um conjunto de atividades voltadas para

trazer candidatos qualificados para a organização. Enquanto, a seleção é uma atividade de escolha, ou seja, de aceitação ou rejeição de um candidato.

Conforme Santos, Venâncio e Akita (2021), o processo de recrutamento e seleção de pessoas desempenha o papel de atrair e escolher os candidatos mais qualificados para ocupar cargos na empresa e desempenhar tarefas específicas. Conforme Coradini e Murini (2009), esse processo começa com o recrutamento, que é essencial para encontrar e atrair candidatos para as posições abertas na organização.

O recrutamento atua como uma atividade de ligação, colocando em contato aqueles que têm cargos a preencher com os que procuram emprego. Assim, quanto maior o número de candidatos, maior será a possibilidade de encontrar um profissional altamente qualificado para atender aos requisitos do cargo (CORADINI; MURINI, p.61, 2009).

Portanto, o recrutamento é um subsistema essencial de recursos humanos, responsável por atrair candidatos tanto para vagas abertas no momento quanto para compor bancos de talentos, que são repositórios de currículos e informações de candidatos qualificados para futuras oportunidades na organização. Após essa etapa inicial, o foco se volta para o processo de seleção, onde os candidatos recrutados são avaliados e aqueles mais alinhados com as necessidades da empresa são escolhidos. Como destaca Chiavenato (2014), a seleção de pessoas funciona como um filtro, assegurando que apenas os candidatos com as características desejadas pela organização sejam escolhidos para integrar a equipe. A seleção, segundo Santos, Venâncio e Akita (2021, p. 30), é uma etapa fundamental, pois define quais candidatos serão mantidos na organização, exigindo, portanto, um processo realizado com atenção e cuidado.

O processo de seleção se baseia na escolha dos candidatos já recrutados no processo de recrutamento. O objetivo do processo é averiguar se o candidato apresenta condições físicas, psicológicas e comportamentais que estejam de acordo com o trabalho que irá executar e as funções em que vai atuar. A seleção é responsável por definir os candidatos que vão permanecer na empresa e por isso deve ser realizado com muita cautela (SANTOS; VENÂNCIO; AKITA, 2021, p.30).

Segundo Chiavenato (2012), o recrutamento é responsável por fornecer à seleção uma lista de candidatos adequados, permitindo que a empresa identifique e escolha aqueles que melhor se encaixam nas oportunidades disponíveis. Para que essa escolha seja assertiva, a primeira etapa do processo seletivo é compreender bem as exigências do cargo ou as competências necessárias, garantindo que o candidato selecionado atenda a todos os requisitos esperados.

## **2.2 Recrutamento e Seleção *On-line***

Moura (2014) aborda o recrutamento *on-line* destacando a internet como uma ferramenta essencial devido à escassez de ofertas no mercado de trabalho. Ela aponta que a internet atua como uma vitrine global, permitindo que profissionais se promovam e sejam conhecidos além das fronteiras geográficas. Para as empresas, a internet facilita a contratação dos melhores profissionais de forma mais rápida e com custos reduzidos, eliminando a necessidade de subcontratar empresas de consultoria ou *headhunters*. Assim, a internet democratiza o processo de recrutamento, tornando-o mais ágil e acessível. Além do mais, podemos destacar Bruna Guimarães, *Chief Operating Officer* (COO) e Co-fundador na Gupy (2023), que argumentam que o recrutamento e seleção *on-line* é um processo no qual o contato entre empresas e candidatos acontece exclusivamente ou predominantemente pela internet.

Este método digital utiliza plataformas especializadas que centralizam a divulgação de vagas, a triagem de currículos, a condução de entrevistas e a comunicação com os candidatos até a etapa de admissão. Para atrair candidatos, realizar triagem de currículos, conduzir entrevistas por videoconferência e aplicar testes *on-line*, as empresas estão recorrendo a plataformas de recrutamento *on-line*, anúncios em *sites* especializados e mídias sociais. Esse método, eficiente e ágil, permite encontrar talentos e realizar todo o processo seletivo de forma virtual. Desta forma, conforme Chiavenato (2014), a internet tem simplificado o processo de recrutamento e seleção tanto para empresas quanto para candidatos.

Hoje em dia, a maioria das empresas oferece plataformas *on-line* onde os candidatos podem cadastrar seus currículos e aguardar respostas via e-mail. Muitas vezes, o recrutamento virtual envolve uma triagem inicial após o recebimento do currículo, na qual se avalia se o candidato atende aos requisitos mínimos para prosseguir no processo seletivo. Esse procedimento atua como uma pré-seleção, eliminando candidatos menos alinhados às qualificações e competências desejadas (CHIAVENATO, 2014, p.109).

Em consonância com Neto, Bandeira e Macêdo (2020), o setor de recursos humanos passou por mudanças consideráveis com a introdução de ferramentas digitais, reformulando o processo de recrutamento e seleção. A tecnologia otimiza a busca por novos colaboradores, simplificando e agilizando o que antes era um processo burocrático e demorado. O uso crescente da tecnologia de informação e comunicação impulsiona o mercado para o crescimento, enfatizando a busca por eficiência e qualidade, tornando-o altamente competitivo e incentivando a busca por soluções para atingir metas e aumentar a produtividade (SILVA; OLIVEIRA; JÚNIOR, 2019, p.64).

O recrutamento e seleção de talentos quando realizado da forma convencional, necessitam de inúmeros encontros presenciais, para aplicar dinâmicas, realizar entrevistas, testes de perfil etc. No entanto, com a massificação dos processos *on-line*, que dispensam contato físico com os candidatos à vaga, os processos puderam ser agilizados e, em virtude disso, as empresas especializadas nos processos de

recrutamento e seleção *on-line* ganham espaço no mercado (NETO; BANDEIRA; MACÊDO, 2020, p.8).

Assim, o recrutamento e seleção *on-line* contribui significativamente para a redução dos custos do processo de seleção. A divulgação de vagas *on-line* implica em despesas mínimas, em comparação com a terceirização de serviços, como anúncios em jornais. Segundo Santos, Venâncio e Akita (2021), o recrutamento e seleção *on-line* oferece várias vantagens, tais como: *i*) maior disponibilidade de informações para avaliar os candidatos; *ii*) triagem de currículos mais rápida e inteligente; *iii*) alcance amplo de candidatos através das redes sociais; *iv*) maior segurança dos dados; e *v*) Facilidade de integração com outras tecnologias.

Assim sendo, através da implementação de ferramentas de recrutamento *on-line*, é possível reduzir significativamente o tempo gasto em processos de seleção, permitindo uma resposta mais ágil e eficiente às necessidades da organização (MOURA, 2014, p. 17).

### **2.3 Novas Tendências nos processos de recrutamento e seleção *on-line***

A utilização de recursos tecnológicos no recrutamento e seleção representa uma revolução inegável, trazendo benefícios significativos para as organizações. De acordo com Silva, Jimenez e Fidêncio (2020), no ambiente corporativo, a inovação tornou-se essencial para que as organizações possam vencer a competitividade, abrangendo não apenas a melhoria de produtos e serviços, mas também a gestão de pessoas na organização. Vale destacar a crescente importância da internet, sendo o recrutamento virtual amplamente adotado e elogiado por sua eficiência, economia de custos e conveniência tanto para os candidatos quanto para as empresas recrutadoras. A utilização de diversas técnicas contribui para uma seleção mais precisa e eficaz, aproximando-se do objetivo principal: encontrar o candidato ideal para a vaga planejada na organização (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005, p.5).

Em síntese, as empresas têm adotado ferramentas tecnológicas como parte integrante do processo de recrutamento e seleção, buscando criar vantagens competitivas. De acordo com Ferreira (2023), o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção *on-line* de pessoas pode proporcionar diversos benefícios, como maior eficiência e precisão. O emprego de ferramentas tecnológicas na gestão de pessoas agiliza entrevistas, possibilitando abordagens mais diretas na busca por profissionais e, conseqüentemente, reduzindo custos.

Um benefício significativo do uso da tecnologia é o acesso a uma ampla variedade de talentos, sendo um processo mais abrangente e diversificado. Plataformas *on-line* possibilitam que as empresas alcancem candidatos em diversas regiões geográficas, ampliando as oportunidades de recrutamento e facilitando a busca por profissionais com habilidades



específicas ou experiência em áreas particulares (FERREIRA, 2023, p.9). Um exemplo notável de plataforma *on-line* é o *linkedin*, uma rede social profissional que interconecta profissionais, empresas e recrutadores de todo o mundo. Essa ferramenta se destaca como essencial para o *networking*, desenvolvimento de carreira e recrutamento no ambiente corporativo, facilitando a conexão entre os atores envolvidos no mercado de trabalho.

Apesar de ser uma ferramenta amplamente utilizada e valiosa no recrutamento e seleção de pessoas, a internet tem suas limitações, exatamente por facilitar o recebimento, as empresas podem ficar abarrotadas de currículos. Além do mais, ela não substitui a necessidade de contatos presenciais, como entrevistas face a face, que são cruciais para avaliar atitudes e comportamentos dos candidatos. Chiavenato (2014) comenta que a internet é uma ferramenta eficaz para conduzir triagens iniciais ou pré-seleções, utilizando videoconferências ou outros métodos virtuais. Contudo, ele ressalta que essa tecnologia não é capaz de substituir integralmente as etapas presenciais do processo seletivo. Portanto, é essencial estar atento às melhores práticas e às inovações nesse campo, garantindo que possa ser extraído o máximo de benefícios dessa tecnologia transformadora.

Atualmente, a tecnologia emerge como uma poderosa aliada nos processos de recrutamento e seleção *on-line*, proporcionando um cenário rico em possibilidades de conexão entre profissionais e empregadores. Este avanço tecnológico, impulsionado pela inteligência artificial (IA), transformou desafios que antes eram considerados complexos em tarefas acessíveis, especialmente quando aplicado ao departamento de recursos humanos.

Além das práticas convencionais, uma das novas tendências nos processos de recrutamento e seleção *on-line* é o uso de algoritmos de análise e classificação de currículos. Conforme destacado por Blumen e Cepellos (2023), esses algoritmos são ferramentas poderosas que automatizam e agilizam a triagem de currículos, permitindo que os recrutadores identifiquem rapidamente os candidatos mais adequados para uma determinada vaga. Eles funcionam por meio da análise de palavras-chave, experiências profissionais, habilidades e qualificações listadas nos currículos, atribuindo uma pontuação ou classificação a cada candidato com base em sua correspondência com os critérios definidos pela empresa.

Esses algoritmos podem ser ajustados e refinados com o tempo, aprendendo com os *feedbacks* dos recrutadores e melhorando sua precisão na seleção dos candidatos mais qualificados (BLUMEN; CAPELLOS, 2023, p.3). Dessa forma, os algoritmos de análise e classificação de currículos proporcionam uma abordagem mais eficiente e objetiva para lidar com o grande volume de candidaturas recebidas pelas empresas, garantindo que apenas os candidatos mais relevantes avancem para as próximas etapas do processo de seleção.

Observa-se que a incorporação da IA (Inteligência Artificial) nos processos de recrutamento e seleção *on-line* tem potencializado significativamente a eficiência dessas práticas. Em relação com Silva, Oliveira, Júnior (2019), o recurso humano se apoia na inteligência artificial para melhorar a gestão de recursos humanos, otimizar processos e criar ambientes de trabalho mais produtivos.

Segundo Cabral, Rair e Paioli (2020), uma abordagem inovadora para superar os desafios enfrentados no recrutamento e seleção é a incorporação da inteligência artificial (IA) nos processos. O recrutamento e seleção de pessoal deparam-se com obstáculos significativos na identificação e atração de profissionais alinhados ao perfil da organização, capazes de contribuir de maneira efetiva. Nesse sentido, a introdução da inteligência artificial busca aprimorar a identificação de candidatos ideais, acelerando o processo de seleção e promovendo a eficiência e eficácia globais das atividades de Recursos Humanos.

De acordo com as contribuições de Gil, Rodrigues e Dutra (2018),

Podemos perceber que a inteligência artificial trouxe mais agilidade aos processos que antes demandam bastante tempo, e com isso o RH, pode exercer sua função primordial que é gerir pessoas, ficando mais próximos aos colaboradores para poder observar e analisar as necessidades com maior facilidade e resolver conflitos internos que possam surgir dentro das organizações (GIL; RODRIGUES; DUTRA, 2018, p. 151).

Desta maneira, a IA oferece uma ferramenta estratégica que não apenas simplifica as decisões dos recrutadores, mas também possibilita uma análise mais abrangente e personalizada dos candidatos, resultando em escolhas mais precisas e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. “Essa integração da IA destaca-se como uma evolução importante nos métodos tradicionais de recrutamento, proporcionando uma abordagem mais eficiente e orientada para o sucesso na aquisição de talentos” (CABRAL; RAIR; PAIOLI, 2020, p.3).

Em concordância com Gil, Rodrigues e Dutra (2018), a inteligência artificial trouxe inúmeras vantagens para a área de recursos humanos, como a aceleração na tomada de decisões e a melhoria na comunicação entre o RH e outros departamentos. Desta forma, esse avanço revolucionou completamente o setor, tornando tarefas que antes eram difíceis, cansativas e demoradas muito mais fáceis, ágeis e eficientes, tudo graças à inteligência artificial.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo adotou uma abordagem quantitativa com aplicação de estatística descritiva, de natureza exploratória. Essa escolha metodológica permitiu analisar de forma detalhada o processo de recrutamento e seleção em empresas de diferentes portes. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa exploratória tem como objetivo ampliar o

entendimento sobre o tema, fornecendo informações iniciais e direcionando o foco da investigação. Nesse sentido, foi realizada uma revisão bibliográfica para identificar tendências, ferramentas e os impactos do recrutamento e seleção *on-line*. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário semiestruturado, aplicado aos responsáveis pelo processo de recrutamento e seleção nas empresas.

A escolha das empresas considerou a classificação das empresas conforme as definições do Sebrae (2013, p.17), que estabelece: "Pequenas empresas são aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários; médias empresas, entre 50 e 99 funcionários; e grandes empresas, 100 ou mais colaboradores". Essa segmentação permitiu compreender como os diferentes portes empresariais influenciam a adoção de práticas de recrutamento e seleção *on-line*, atendendo ao objetivo de comparar estratégias e identificar desafios e oportunidades específicas.

O questionário aplicado, composto por 18 perguntas fechadas, abordou temas como o perfil dos entrevistados, o uso de ferramentas *on-line* e os motivos para a não utilização dessas ferramentas por algumas empresas. A coleta de dados foi realizada entre 13 de setembro e 30 de outubro de 2024, na cidade de Naviraí-MS, utilizando dois métodos: envio *on-line* pelo *WhatsApp* e redes sociais (*Instagram*) para 50 empresas, além de visitas presenciais ao centro da cidade para convidar gerentes, proprietários e recrutadores. Das 50 empresas contatadas, 24 responderam ao questionário, sendo 9 pequenas, 9 médias e 6 grandes empresas. Em conformidade com o Código de Ética do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), os nomes das empresas participantes não foram divulgados, garantindo a confidencialidade das informações e o anonimato dos dados coletados. Essa medida visa respeitar a privacidade das organizações, conforme os princípios éticos que assegurem a integridade dos participantes e evitam a exposição de informações sensíveis. Essa segmentação possibilitou uma análise detalhada das práticas de recrutamento e seleção conforme o porte.

## **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Nesta seção, são apresentados os resultados da pesquisa realizada sobre o recrutamento e seleção *on-line* em pequenas, médias e grandes empresas de Naviraí-MS, a partir da aplicação de questionários semiestruturados. Os dados foram organizados em quatro categorias principais: perfil dos participantes, classificação das empresas, utilização do recrutamento e seleção *on-line*, e os motivos pelos quais algumas empresas não adotam essas práticas.

### **4.1 Perfil dos Participantes**

Na tabela 1 são apresentados os dados referentes ao perfil dos participantes, como o

sexo, idade, escolaridade e qual seu cargo na empresa.

Tabela 1 - Perfil dos participantes.

<b>Sexo</b>	<b>Idade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Cargo</b>
Masculino	46 a 60 anos	Ensino Superior completo	Gerente
Feminino	18 a 29 anos	Pós-graduação	Analista de recrutamento e seleção
Feminino	18 a 29 anos	Ensino Superior completo	Analista de recrutamento e seleção
Masculino	30 a 45 anos	Pós-graduação	Gerente
Feminino	18 a 29 anos	Ensino Superior completo	Analista de recrutamento e seleção
Feminino	46 a 60 anos	Pós-graduação	Administrador
Masculino	18 a 29 anos	Ensino superior incompleto	Gerente
Feminino	30 a 45 anos	Ensino Superior completo	Administrador
Feminino	18 a 29 anos	Ensino superior incompleto	Assistente Administrativo
Feminino	30 a 45 anos	Pós-graduação	Administrador
Masculino	18 a 29 anos	Ensino superior incompleto	Administrador
Feminino	18 a 29 anos	Ensino médio completo	Gerente
Feminino	30 a 45 anos	Ensino médio completo	Gerente
Masculino	30 a 45 anos	Ensino superior incompleto	Gerente
Feminino	30 a 45 anos	Ensino Superior completo	Administrador
Feminino	30 a 45 anos	Pós-graduação	Gerente
Masculino	30 a 45 anos	Pós-graduação	Analista de recrutamento e seleção
Feminino	30 a 45 anos	Ensino Superior completo	Administrador
Feminino	18 a 29 anos	Ensino superior incompleto	Assistente Administrativo
Masculino	Acima de 61 anos	Ensino Superior completo	Assistente Administrativo
Feminino	30 a 45 anos	Pós-graduação	Gerente
Masculino	46 a 60 anos	Ensino superior incompleto	Gerente
Feminino	30 a 45 anos	Pós-graduação	Administrador
Feminino	46 a 60 anos	Ensino superior incompleto	Gerente

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A análise dos participantes da pesquisa revela um panorama diverso de profissionais responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, o perfil diversificado em relação a gênero, idade, escolaridade e cargos ocupados. A maioria dos participantes é do gênero feminino 16 mulheres, e 8 masculinos. A faixa etária predominante é de 30 a 45 anos,

representada por 11 respondentes, seguida pela faixa de 18 a 29 anos com 8 participantes. Outras faixas etárias incluíram 4 participantes de 46 a 60 anos e 1 pessoa acima de 61 anos.

Quanto ao nível de escolaridade, houve uma distribuição equilibrada: 2 participantes tinham ensino médio completo, 7 possuíam ensino superior incompleto, outros 7 completaram o ensino superior e 8 concluíram uma pós-graduação. Em termos de função, 10 ocupam cargos de gerência, 7 são administradores, 4 são analistas de recrutamento e seleção, e 3 atuam como assistentes administrativos.

#### 4.1.1 Classificação das Empresas

Para analisar o impacto do recrutamento e seleção *on-line* em diferentes contextos organizacionais, as empresas participantes da pesquisa foram classificadas conforme seu porte: pequenas, médias e grandes. Essa categorização, baseada nos critérios do Sebrae (2013), permitiu compreender as particularidades e os desafios enfrentados por cada tipo de empresa na adoção dessas práticas. A seguir, a Tabela 2 apresenta a distribuição das empresas participantes, evidenciando a representatividade de cada grupo no estudo.

**Tabela 2 - Representação das pequenas, médias e grandes empresas.**

Pequena empresa	Média empresa	Grande empresa
9 participantes	9 participantes	6 participantes

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

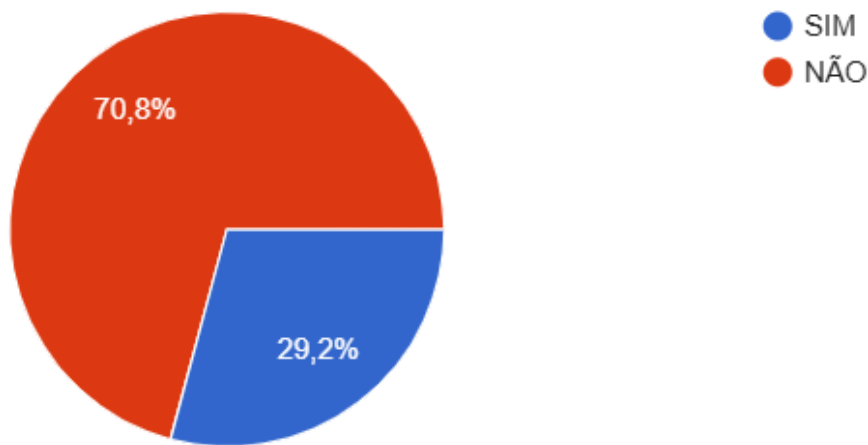
As pequenas e médias empresas formam uma parte considerável dos respondentes, com 9 representantes, enquanto as grandes empresas têm 6 participantes. Além disso, a distribuição por setor mostra uma variedade: 12 empresas estão no setor de serviços, 7 no comércio, 3 na indústria, uma na área de saúde e outra no setor público. No que diz respeito ao tempo de atuação, 9 empresas operam em Naviraí há mais de 15 anos, 7 entre 2 e 5 anos, 5 entre 6 e 9 anos, e 3 de 10 a 14 anos. Quanto ao número de colaboradores, 10 empresas têm entre 1 e 10 funcionários, seguidas por 7 empresas com 10 a 49 colaboradores, 6 empresas com mais de 100 colaboradores, e uma empresa com 50 a 99 colaboradores.

#### 4.2 Utilização do recrutamento e seleção *on-line*

A utilização de ferramentas digitais no recrutamento e seleção tem se tornado uma prática cada vez mais relevante no mercado atual. No entanto, é importante entender como as empresas em Naviraí-MS estão aderindo a essa tendência. A seguir, o Gráfico 1 apresenta os dados coletados sobre a adoção do recrutamento e seleção *on-line* pelas empresas participantes, evidenciando o percentual de organizações que utilizam ou não essa modalidade.

Assim, o Gráfico 1 ilustra como as empresas de Naviraí-MS têm utilizado essa ferramenta, destacando a proporção entre aquelas que aderiram ao modelo *on-line* e as que ainda preferem métodos tradicionais.

**Gráfico 1 - Utilização do recrutamento e seleção *on-line***

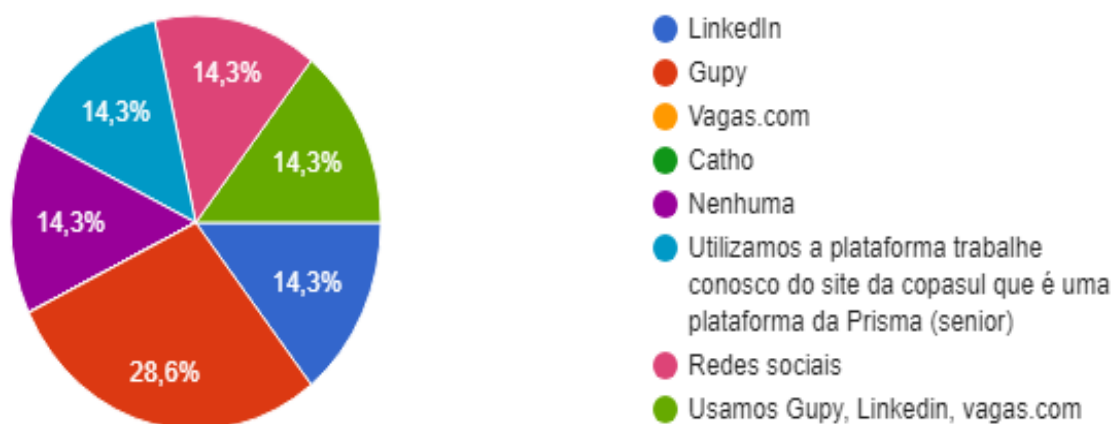


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Observa-se que no gráfico 1, entre as empresas analisadas, 70,8% não utilizam o recrutamento e seleção *on-line*. Esse dado reflete uma tendência em Naviraí, onde ainda predomina o recrutamento e seleção tradicional. Entre as empresas que utilizam o recrutamento e seleção *on-line*, 4 são grandes empresas e 3 são médias, o que confirma a teoria de Reche (2011), apesar da expansão do uso da internet e do fácil acesso às redes entre todas as classes sociais, as ferramentas *on-line* de recrutamento e seleção ainda são pouco exploradas pela pesquisa científica e mais frequentemente aplicadas na prática por grandes empresas. Para compreender melhor o cenário entre as empresas que utilizam ferramentas digitais, o Gráfico 2 apresenta as plataformas mais empregadas nesse processo, evidenciando as preferências e estratégias das organizações que optam por esse modelo.

O uso de plataformas digitais é um aspecto fundamental no recrutamento e seleção *on-line*, permitindo maior agilidade e alcance no processo de contratação. O Gráfico 2 apresenta as plataformas mais utilizadas pelas empresas participantes da pesquisa, revelando suas escolhas e o nível de familiaridade com essas ferramentas tecnológicas.

**Gráfico 2 – Plataformas de recrutamento e seleção *On-line* utilizadas**

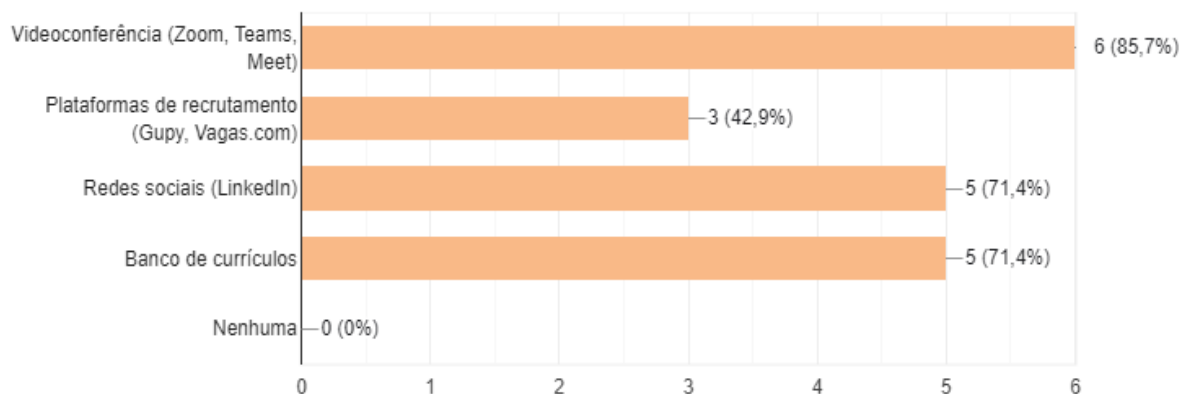


Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Entre as empresas que adotam o recrutamento e seleção digital, a plataforma Gupy é a mais utilizada com 28,6%, seguida por LinkedIn e redes sociais em geral. Também há uma empresa que utiliza uma plataforma interna (Prisma, da Sênior) para a seleção de candidatos. Essa variedade de ferramentas aponta para uma flexibilidade na escolha de plataformas, com empresas maiores optando por softwares especializados, enquanto as menores tendem a usar plataformas mais acessíveis, como redes sociais e ferramentas de videoconferência. Isso demonstra como a escolha das ferramentas é adaptada aos recursos e à familiaridade das empresas com tecnologia.

Além das plataformas específicas, diversas ferramentas tecnológicas têm sido utilizadas para otimizar o processo de recrutamento e seleção. O Gráfico 3 destaca as principais ferramentas adotadas pelas empresas, evidenciando quais tecnologias estão contribuindo para a modernização e a eficiência desse processo.

### **Gráfico 3 - Ferramentas tecnológicas utilizadas no processo de recrutamento e seleção**

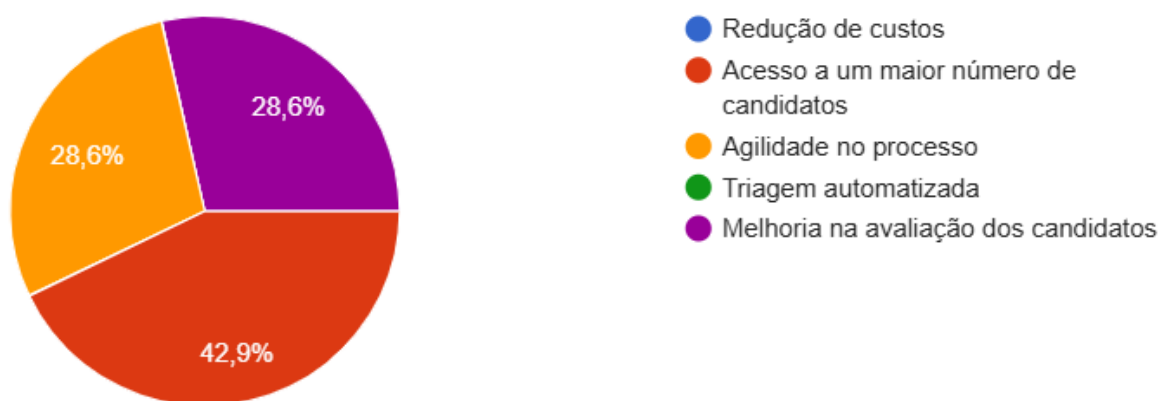


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Pode-se observar, no gráfico 3, que as ferramentas que as empresas mais utilizam no processo de recrutamento e seleção é Videoconferência (Zoom, Teams, Meet), com 85,7%, seguidas de redes sociais e Banco de currículos, com um empate de 71,4%, e plataformas de recrutamentos, como a Gupy e vagas.com, com 42,9%.

O recrutamento e seleção *on-line* traz diversos benefícios que impactam positivamente as empresas, especialmente no que diz respeito à eficiência e alcance do processo seletivo. O Gráfico 4 apresenta os principais benefícios percebidos pelas empresas que utilizam essas ferramentas, destacando os aspectos mais valorizados pelos respondentes.

**Gráfico 4 - Principais benefícios na utilização do recrutamento e seleção *On-line***



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

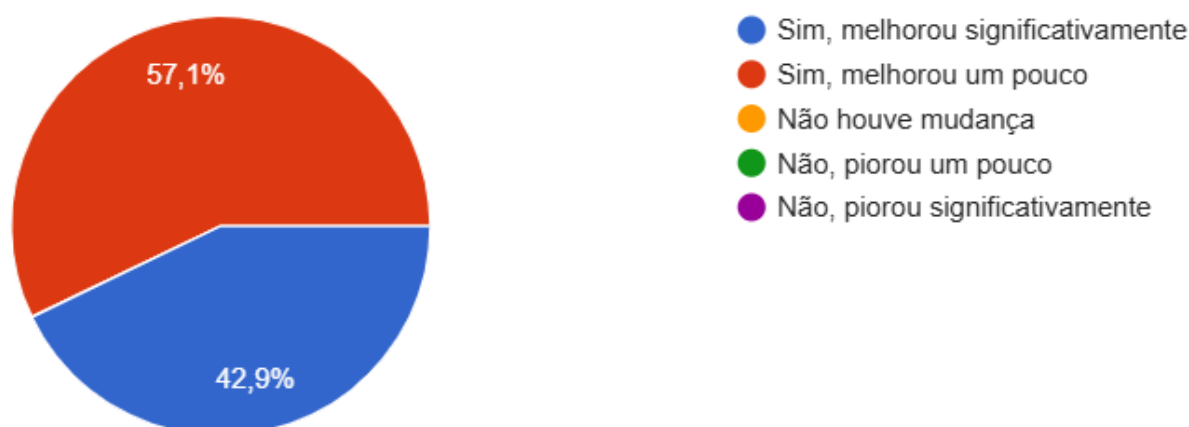
O Gráfico 4, destaca os principais benefícios percebidos pelas empresas no uso do recrutamento e seleção *on-line*. Entre os respondentes, 42,9% destacaram o acesso a um maior número de candidatos, enquanto 28,6% apontaram a agilidade do processo como um diferencial, e outros 28,6% mencionaram a melhoria na avaliação dos candidatos. Esses resultados indicam que o recrutamento e seleção *on-line* não apenas amplia o alcance de candidatos, mas também promove maior eficiência e qualidade na avaliação, sendo



especialmente valorizado por empresas que já utilizam essa abordagem. Essa análise está alinhada com Ferreira (2021, p. 9), que ressalta o acesso a um grupo de talentos mais amplo e diversificado como um dos principais benefícios do recrutamento e seleção *on-line*.

O Gráfico 5, por sua vez, apresenta a percepção das empresas sobre o impacto do recrutamento e seleção *on-line*, destacando como essa modalidade influenciou a agilidade e eficácia do processo seletivo, avaliando se ele se tornou mais eficiente com o uso de ferramentas digitais.

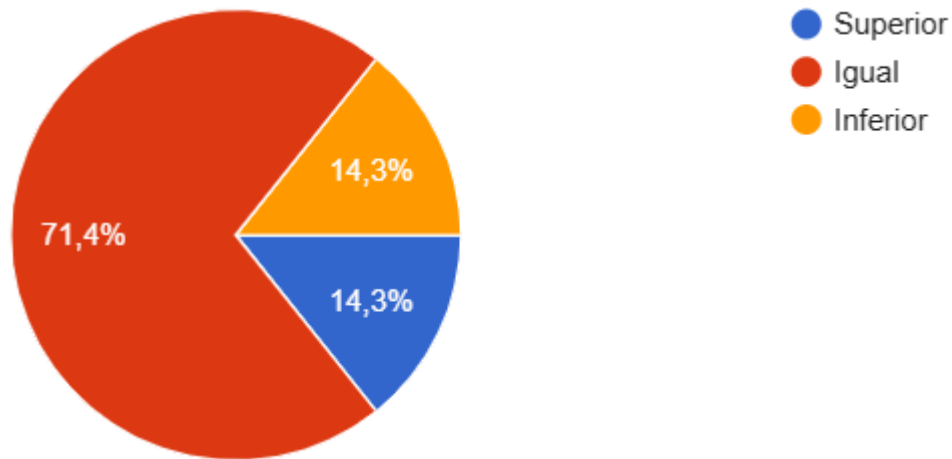
**Gráfico 5 - Recrutamento e seleção *On-line*: Percepção de melhoria**



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O Gráfico 5 mostra que 42,9% das empresas consideraram que o recrutamento e seleção *on-line* trouxe uma melhora significativa na eficiência do processo de contratação, enquanto 57,1% apontaram uma melhoria moderada. Em qualquer modalidade, a qualidade dos candidatos selecionados continua sendo um elemento essencial no processo de recrutamento. Nesse contexto, o Gráfico 6 complementa a análise ao apresentar a avaliação das empresas sobre a qualidade dos candidatos selecionados por meio do recrutamento e seleção *on-line*, comparando-a com os métodos tradicionais e destacando as percepções sobre a eficácia dessa abordagem digital.

**Gráfico 6 – Qualidade dos candidatos: recrutamento *on-line* vs métodos tradicionais**



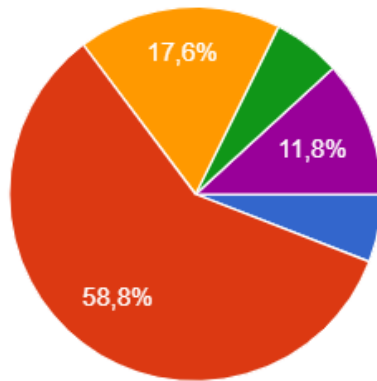
Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Das sete empresas que utilizam o recrutamento e seleção *on-line*, 71,4% avaliaram a qualidade dos candidatos como equivalente à dos métodos tradicionais. Apenas uma empresa relatou que a qualidade era superior, enquanto a outra apontou ser inferior. Esses resultados indicam que, embora o recrutamento e seleção *on-line* ofereça vantagens práticas, as empresas ainda não o consideram uma alternativa significativamente mais eficaz em relação à qualidade dos candidatos, prevalecendo a percepção de similaridade entre as modalidades.

#### 4.3 Motivos para não utilizar o recrutamento e seleção *on-line*.

Entre as empresas que não utilizam o recrutamento e seleção *on-line*, destacam-se como principais motivos a preferência por métodos tradicionais e o desconhecimento das ferramentas disponíveis. Esse panorama está alinhado com Moura (2014), que aponta a barreira tecnológica como um dos principais obstáculos enfrentados por empresas de menor porte para adotar essas práticas. Apesar das vantagens oferecidas pelo recrutamento e seleção *on-line*, muitas organizações ainda preferem manter processos convencionais. O Gráfico 7 destaca os principais motivos dessa escolha, evidenciando tanto as barreiras percebidas quanto a predileção por métodos tradicionais.

Gráfico 7 – Motivos para não utilização do recrutamento e seleção *on-line*



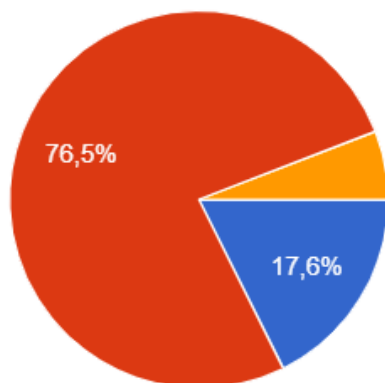
- Falta de recursos financeiros
- Preferência por métodos tradicionais
- Desconhecimento das ferramentas disponíveis
- Falta de treinamento para usar ferramentas online
- Não é necessário devido ao tamanho da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Conforme observado no gráfico 7, onde foi questionado por que sua empresa não utiliza o recrutamento e seleção *on-line*, entre as empresas entrevistadas nesta seção, 58,8% demonstraram preferência por métodos tradicionais. Outras, 17,6% relataram que essa escolha se deve ao desconhecimento das ferramentas disponíveis, enquanto 11,8% justificaram que, devido ao seu porte, a adoção de ferramentas *on-line* não seria necessária. Além disso, algumas mencionaram a carência de recursos financeiros e a falta de treinamento para o uso das plataformas digitais.

Portanto, a decisão de adotar o recrutamento e seleção *on-line* pode envolver uma avaliação prévia das empresas sobre a viabilidade dessa abordagem. O Gráfico 8 revela se as empresas de Naviraí-MS já consideraram implementar essas práticas em seus processos seletivos.

**Gráfico 8 – Possibilidade de implementação do recrutamento e seleção *on-line***



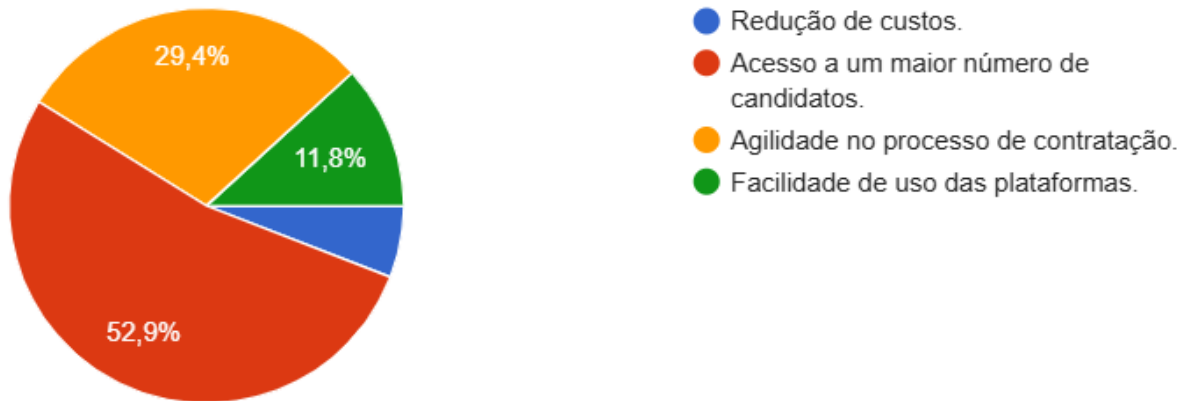
- Sim, está nos planos.
- Não, nunca consideramos.
- Já consideramos, mas optamos por não seguir com a implementação.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Das empresas de Naviraí, 76,5% nunca consideraram implementar o recrutamento e seleção *on-line*. Embora algumas já tenham essa possibilidade em mente, outras até avaliaram a ideia, mas decidiram não prosseguir com a implementação.

Apesar do recrutamento e seleção *on-line* apresentarem diversas vantagens, os motivos para sua adoção podem diferir de acordo com as necessidades e prioridades de cada empresa. O Gráfico 9 destaca os principais fatores que incentivam as empresas a utilizarem o recrutamento e seleção *on-line*, ressaltando os aspectos mais valorizados pelos gestores nesse processo.

**Gráfico 9 - Principal incentivo para adoção do recrutamento e seleção *on-line***

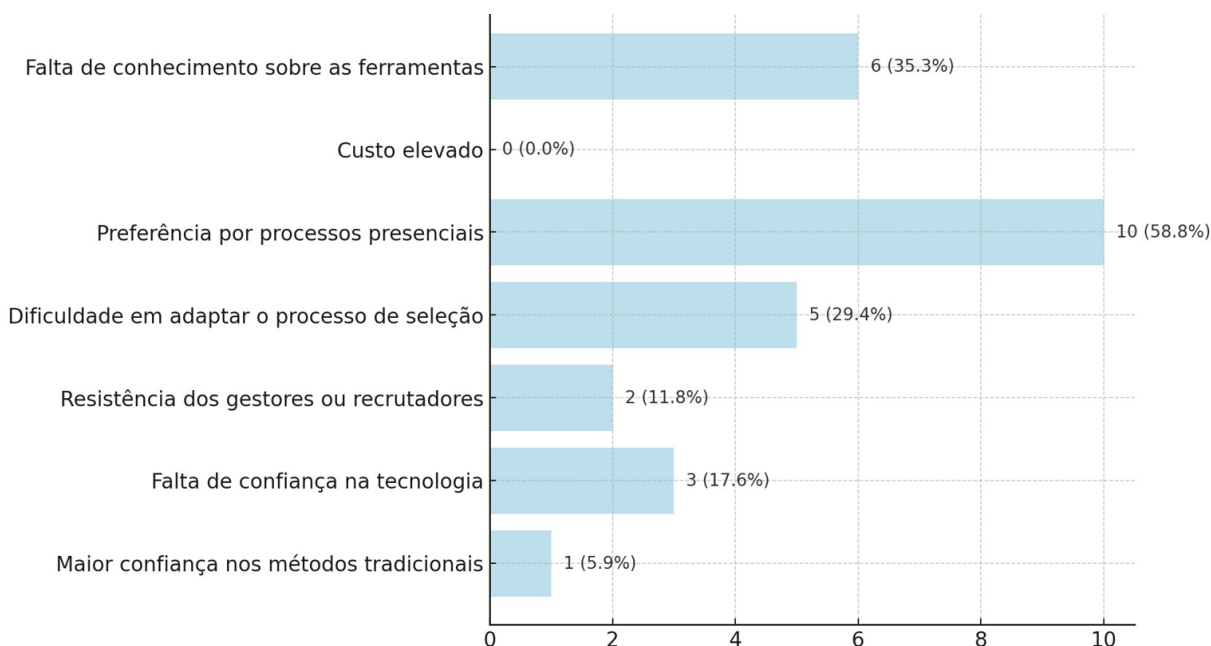


Fonte: Dados da pesquisa (2024).

O principal motivo que leva as empresas a adotarem o recrutamento e seleção *on-line* é a possibilidade de alcançar um número maior de candidatos, representando 52,9% das respostas. Em seguida, destacam-se a agilidade no processo de contratação, com 29,4%, e a facilidade de uso das plataformas e a redução de custos. Conforme destaca Reche (2011), ao utilizar a internet como ferramenta de recrutamento e seleção, as organizações ganham acesso a um amplo banco de dados com candidatos de diferentes regiões, agilidade na comunicação por e-mails e mensagens instantâneas, além da possibilidade de realização de entrevistas virtuais.

A adoção do recrutamento e seleção *on-line* pode ser dificultada por uma série de barreiras, que variam de fatores técnicos a culturais dentro das empresas. O Gráfico 10 apresenta as principais dificuldades identificadas pelas empresas em relação à implementação dessa prática, destacando os obstáculos que ainda impedem muitas organizações de adotar completamente as ferramentas digitais.

**Gráfico 10 - Principais barreiras para adoção do recrutamento e seleção *on-line***



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

As principais barreiras que as empresas enfrentam para adotar o recrutamento e seleção *on-line* incluem a preferência por processos presenciais, mencionada por 58,8% das empresas, seguida pela falta de conhecimento sobre as ferramentas disponíveis (35,6%), a dificuldade de adaptação ao novo processo de seleção (29,4%) e, por fim, a falta de confiança na tecnologia, aliada à crença nos métodos tradicionais.

#### 4.4 Comparação entre Pequenas, Médias e Grandes Empresas.

A comparação entre empresas de diferentes portes revela algumas tendências distintas. As pequenas empresas, por exemplo, tendem a utilizar métodos mais informais de recrutamento e seleção, como indicações e redes de contatos locais. Conforme ilustrado no Gráfico 7, onde se refletiu sobre a razão da empresa não utilizar o recrutamento e seleção *on-line*, nove pequenas empresas de Naviraí demonstram uma resistência considerável ao uso de plataformas digitais, em parte devido à falta de familiaridade com essas ferramentas e à preferência por processos presenciais. Essa postura pode limitar suas oportunidades de encontrar candidatos qualificados, uma vez que dependem amplamente de suas redes pessoais. As médias empresas, por outro lado, geralmente estão em processo de expansão. Embora algumas já tenham adotado práticas de recrutamento e seleção *on-line*, outras ainda hesitam, principalmente devido às limitações de recursos e ao apego a métodos mais tradicionais.

O recrutamento e seleção *on-line*, apesar da relutância de algumas empresas em adotá-lo, apresenta um potencial significativo para impulsionar o crescimento organizacional,



umentando a visibilidade e a diversidade de candidatos. Nesse sentido, conforme Reche (2011), o recrutamento e seleção *on-line* é uma poderosa ferramenta estratégica, cujos benefícios podem ser aproveitados tanto por grandes organizações quanto por empresas de médio e pequeno porte. No entanto, as grandes empresas, por possuírem estruturas de RH mais robustas, tendem a adotar mais facilmente ferramentas digitais, utilizando sistemas *on-line* que otimizam a busca por candidatos.

Em concordância com Santos, Venâncio e Akita (2021, p.50), o processo a distância tem sido cada vez mais utilizado como uma solução estratégica para reduzir gastos, economizar tempo e ampliar o alcance de talentos. Esse modelo traz diversas vantagens, como a redução de custos para ambas as partes. Para o candidato, elimina despesas com deslocamento, enquanto para a empresa evita gastos relacionados ao preparo de espaços físicos para o processo seletivo.

Além disso, o recrutamento e seleção *on-line* contribui para a otimização do tempo, um recurso cada vez mais escasso e importante para a qualidade de vida de todos os envolvidos. Ao adotar essas práticas, tanto as empresas quanto os candidatos podem direcionar o tempo economizado para outras atividades. Dessa forma, observa-se uma consonância entre a análise feita e a visão de Santos, Venâncio e Akita (2021), o recrutamento e seleção *on-line* não só diminui custos, mas também representa uma estratégia eficiente para atingir talentos diversos e qualificados, favorecendo o desenvolvimento organizacional.

A modernização de seus processos de seleção permite uma maior eficiência e agilidade na contratação, além de um alcance mais amplo no mercado de trabalho. Assim, as empresas que não adotam o recrutamento *on-line* enfrentam a barreira da preferência por métodos tradicionais. Além disso, a falta de conhecimento e treinamento sobre ferramentas digitais também alimenta essa resistência. A desconfiança quanto à eficácia do recrutamento *on-line* é um fator particularmente significativo, especialmente nas pequenas e médias empresas, que frequentemente acreditam que suas necessidades de recrutamento e seleção estão sendo atendidas por métodos mais convencionais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu compreender como pequenas, médias e grandes empresas de Naviraí-MS utilizam o recrutamento e seleção *on-line*, explorando as diferenças na adoção e as principais vantagens e desafios que essas organizações enfrentam. Os resultados mostraram que as grandes empresas são as que mais utilizam o recrutamento e seleção *on-line*, aproveitando benefícios como maior alcance de candidatos, agilidade nos processos seletivos e precisão na escolha dos perfis adequados. O uso de plataformas digitais como LinkedIn e Gupy foi

destacado por essas empresas como essencial para aprimorar a gestão de talentos.

As médias empresas ocupam uma posição intermediária: algumas já adotaram práticas de recrutamento digital, embora outras ainda demonstram certa resistência devido a limitações de recursos e à preferência por processos convencionais. As que utilizam ferramentas *on-line* destacaram a facilidade de acesso a candidatos qualificados e a economia de tempo no processo seletivo. No entanto, as médias empresas podem se beneficiar de maior apoio e capacitação para expandir o uso das tecnologias digitais em RH, integrando essas ferramentas de forma mais estratégica. Já as pequenas empresas mostraram maior resistência à adoção do recrutamento e seleção *on-line*, citando dificuldades como falta de conhecimento sobre as ferramentas digitais, limitações financeiras e preferência por métodos tradicionais. Essa resistência, somada à falta de familiaridade com as tecnologias, reduz as oportunidades dessas empresas de ampliar seu alcance e otimizar o processo de seleção.

Para o meio acadêmico, este estudo oferece uma análise sobre o impacto da tecnologia no setor de recursos humanos, especialmente no contexto local. No âmbito organizacional, os resultados indicam a importância de capacitar gestores e profissionais de RH em ferramentas digitais, especialmente nas pequenas e médias empresas, para que possam aproveitar as vantagens do recrutamento e seleção *on-line*. No entanto, a pesquisa possui algumas limitações. A amostra foi restrita às empresas localizadas em Naviraí-MS, o que pode não refletir a realidade de empresas em outras regiões ou setores. Além disso, a pesquisa foi baseada em dados auto relatados pelos gestores, o que pode ter introduzido vieses nas respostas, especialmente em relação à percepção dos benefícios e das dificuldades do processo de recrutamento *on-line*.

Para futuras pesquisas, recomenda-se expandir o estudo para outras regiões do Brasil, permitindo comparações mais abrangentes sobre as práticas de recrutamento e seleção *on-line*. Estudos de longo prazo poderiam investigar os impactos do recrutamento digital na retenção de talentos, na eficácia dos processos seletivos e nas estratégias de desenvolvimento organizacional. Além disso, a capacitação dos profissionais de RH em pequenas e médias empresas merece atenção, pois é fundamental para superar barreiras tecnológicas e garantir o uso eficaz dessas ferramentas. O estudo reforça que o recrutamento e seleção *on-line* é uma ferramenta estratégica essencial para transformar a gestão de pessoas. Quando adotado com planejamento e suporte adequado, potencializa os resultados.



## REFERÊNCIAS

AKITA, Laura da Silva; SANTOS, Gabriele Carvalho dos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória dos Santos. **Recrutamento e seleção de pessoal**. Trabalho de conclusão de curso (Ensino Médio Integrado ao Técnico de Administração) – *Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga*, Votuporanga, SP, 2021.

BLUMEN, Daniel; CEPellos, Vanessa Martines. **Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências**. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 21, n. 2, p. e2022-0080, 2023.

CABRAL, Jose Antônio; NUNES, Rair Soares. **A inteligência artificial no departamento de recursos humanos: um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção**. Trabalho de conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) – *Fatec São Carlos*, São Carlos, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4.ed. Barueri, SP: *Manole*, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu.mz/bitstream/123456789/2347/1/Idalberto-Chiavenato-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel.pdf>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri, SP: *Manole*, 2012. ISBN 978-85-204-2741-5.

DIAS, Mariana. **Recrutamento e Seleção (R&S): o que é, como fazer e melhores práticas**. *GUPY*, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 23 Out. 2024.

DA SILVA ANDRADE, Francielly Caetano; DE VASCONCELOS RAMOS, Ana Paula Lara. **Recrutamento e seleção: perspectivas sob a ótica de profissionais**. *Revista do COMINE*, v. 3, n. 1, p. 393-406, 2019.

DA SILVA, Nilmara Gurjão; DE OLIVEIRA, Werbeston Douglas; JÚNIOR, Francisco Tarcísio Alves. **Inteligência artificial e sua relação com recursos humanos**. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, v. 4, n. 01, p. 58-66, 2019.

DE MATOS GIL, Alexsandra; RODRIGUES, Brenno Anderson Azevedo; DUTRA, Patricia Maia Cordeiro. **Cultura organizacional y los procesos de innovación y cambio: la relación de recursos humanos y la inteligencia artificial**. *Revista Euroamericana de Antropología*, n. 6, p. 143-153, 2018.

DE MENDONÇA, Afonso Paulo Albuquerque et al. **Inteligência artificial: Recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições**. *Contribuciones a la Economía*, v. 16, n. 4, p. 14, 2018.

FERREIRA, Patricia Luzia Oliveira. **Recrutamento e seleção de pessoas: o impacto do uso da tecnologia no processo de contratação de pessoas**. *Repositório UFMS*. 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/6113>.

GARCIA, Alexsandro Da Silva et al. **Processo de recrutamento e seleção nas micro pequenas empresas**. *Monumenta-Revista Científica Multidisciplinar*, v. 1, n. 1, p. 119-129, 2020.

GUIMARÃES, Bruna. **Recrutamento On-line: entenda as vantagens e desvantagens**.





GUPY, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-on-line>. Acesso em: 23 out. 2023.

KLAUS, Jeferson. **Recrutamento e Seleção apoiados por inteligência artificial**. Universidade Feevale. Novo Hamburgo/RS, 2022. Disponível em: [https://tconline.feevale.br/tc/files/0001\\_5496.pdf](https://tconline.feevale.br/tc/files/0001_5496.pdf).

MARTINS, Lucas Elias da Silva. **DESAFIOS DA CONTABILIDADE DIGITAL: Uma análise a partir da percepção das micro e pequenas empresas na cidade de Naviraí-MS**. *Repositório UFMS*, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/5552>. Acesso em 10 out 2024.

MOURA, Rute Isabel Mondingas de. **Recrutamento online**. *Tese (Doutorado em Administração)* – Universidade Europeia-Laureate International Universities, Lisboa, 2014

NETO, Antônio Duarte; BANDEIRA, Pablo Sthefano Roque de Souza; MACÊDO, Maria Eirilúcia Cruz. **Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line/New Tools for Finding Talents: On-line Recruitment and Selection**. *ID on line. Revista de psicologia*, v. 14, n. 50, p. 964-974, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Editora Feevale, 2013.

RECHE, Grazielli. **E-recrutamento: a internet como ferramenta de recrutamento e seleção**. *Site Administradores.com*, p. 43-68, 2011. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/e-recrutamento-a-internet-como-ferramenta-no-recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 01 out. 2024.

SANTOS, Gabriela Silva; ESTENDER, Antônio Carlos. **Recrutamento e Seleção nas Pequenas Empresas**. *Empreendedorismo, Gestão e Negócios*, v. 6, n. 6, Mar. 2017, p. 9-25. Disponível em: <https://fatece.edu.br/arquivos/arquivos-revistas/empreendedorismo/volume6/1.pdf>.

SEBRAE (Org). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013**. 6. ed. / **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf).

SILVA, Ana Leticia; JIMENEZ, Larissa Nunes; FIDÊNCIO, Suelyn de Souza. **A importância da utilização do recrutamento on-line para as empresas atualmente: Um estudo bibliográfico**. *Revista Vitrine*, v. 1, n. 1, Curitiba 2020.

VAZ, Sara C Machado. **QUAL O PERFIL DO EMPREENDEDOR QUE INVESTE EM FRANQUIAS NO INTERIOR: Um estudo exploratório na cidade de Naviraí/MS**. *Repositório UFMS*, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/4706>. Acesso em: 21 de Out 2024.



## APÊNDICE

### Questionário de Recrutamento e Seleção *On-line*

#### I. Perfil do Participante

1. Sexo
  - Feminino
  - Masculino
  - Outros...
2. Idade
  - De 18 a 29 anos
  - De 30 a 45 anos
  - De 46 a 60 anos
  - Acima de 61 anos
3. Escolaridade
  - Ensino médio completo
  - Ensino superior incompleto
  - Ensino Superior completo
  - Pós-graduação
  - Outros...
4. Qual seu cargo na empresa?
  - Administrador
  - Gerente
  - Assistente Administrativo
  - Analista de recrutamento e seleção

#### II. Perfil da Empresa

5. Qual o porte da Empresa?
  - Pequena Empresa
  - Média Empresa
  - Grande Empresa
6. Qual setor de atuação da sua empresa?
  - Serviços
  - Comércio
  - Indústria
  - (Tecnologia
  - Outros...
7. Tempo de atuação da empresa no mercado?
  - entre 2 a 5 anos
  - entre 6 a 9 anos
  - entre 10 a 14 anos
  - acima de 15 anos
8. Quantos colaboradores a empresa possui?
  - entre 1 a 10 colaboradores
  - entre 10 a 49 colaboradores
  - entre 50 a 99 colaboradores
  - Acima de 100 colaboradores
9. Utiliza Recrutamento e Seleção *On-line*?



- SIM
- NÃO

### III. Uso de Recrutamento e Seleção On-line

10. Qual plataforma sua empresa mais utiliza para recrutamento e seleção online?
- LinkedIn
  - Gupy
  - Vagas.com
  - Catho
  - Nenhuma
  - Outros...
11. Quais ferramentas tecnológicas sua empresa utiliza no processo de recrutamento e seleção? (marque todas as opções que se aplicam)
- Videoconferência (Zoom, Teams, Meet)
  - Plataformas de recrutamento (Gupy, Vagas.com)
  - Redes sociais (LinkedIn)
  - Banco de currículos
  - Nenhuma
  - Outros...
  -
12. Quais são os principais benefícios que sua empresa percebe ao utilizar o recrutamento e seleção online?
- Redução de custos
  - Acesso a um maior número de candidatos
  - Agilidade no processo
  - Triagem automatizada
  - Melhoria na avaliação dos candidatos
  - Outros...
  -
13. Na sua opinião, o recrutamento e seleção online melhorou a eficiência do processo de contratação?
- Sim, melhorou significativamente
  - Sim, melhorou um pouco
  - Não houve mudança
  - Não, piorou um pouco
  - Não, piorou significativamente
14. Como você avalia a qualidade dos candidatos selecionados via recrutamento online em comparação com métodos tradicionais?
- Superior
  - Igual
  - Inferior
  -

### IV. Motivos para Não Adotar o Recrutamento e Seleção On-line

15. Por que sua empresa não utiliza o recrutamento e seleção online?
- Falta de recursos financeiros
  - Preferência por métodos tradicionais
  - Desconhecimento das ferramentas disponíveis
  - Falta de treinamento para usar ferramentas online
  - Não é necessário devido ao tamanho da empresa
  - Outros...
  -
16. Sua empresa já considerou implementar o recrutamento e seleção online?



- Sim, está nos planos
  - Não, nunca consideramos
  - Já consideramos, mas optamos por não seguir com a implementação.
17. Qual seria o principal incentivo para sua empresa adotar o recrutamento e seleção online?
- Redução de custos
  - Acesso a um maior número de candidatos
  - Agilidade no processo de contratação
  - Facilidade de uso das plataformas
  - Outros...
18. Quais são as principais barreiras para sua empresa adotar o recrutamento e seleção online?  
(Marque todas as que se aplicam).
- Falta de conhecimento sobre as ferramentas
  - Custo elevado
  - Preferência por processos presenciais
  - Dificuldade em adaptar o processo de seleção
  - Resistência dos gestores ou recrutadores
  - Falta de confiança na tecnologia
  - Maior confiança nos métodos tradicionais
  - Outros...