

UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM  
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS



ÉLVIS MARCAL LISBOA DA SILVA

**ENTREVISTA VIRTUAL: AVALIAÇÃO DO SÉCULO XXI**

Canoas/RS

2015 / 02



ÉLVIS MARCAL LISBOA DA SILVA

## **ENTREVISTA VIRTUAL: AVALIAÇÃO DO SÉCULO XXI**

Projeto Tecnológico apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS pela Universidade Luterana do Brasil.

Orientadores  
Prof. Maria Cristiane de Abreu  
Tutor Ravine Steffen

Canoas

2105 / 02





**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1: Anúncio de Vaga Online .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2: Exemplo de Anúncio de Jornal.....</b>	<b>17</b>

**LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>R&amp;S – Recrutamento e Seleção .....</b>	<b>08</b>
<b>EAD – Educação A Distância.....</b>	<b>09</b>
<b>E-RECRUTAMENTO - Recrutamento Eletrônico.....</b>	<b>12</b>
<b>SINE – Sistema Nacional de Empregos.....</b>	<b>12</b>
<b>MTE – Ministério do Trabalho e Emprego.....</b>	<b>12</b>
<b>TI – Tecnologia da Informação.....</b>	<b>12</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>08</b>
<b>1.1 TEMA .....</b>	<b>09</b>
<b>1.2 PROBLEMA .....</b>	<b>09</b>
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 OBJETIVOS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.1 OBJETIVOS GERAIS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>11</b>
<b>1.5 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA .....</b>	<b>11</b>
<b>2. ANÁLISE DO SETOR/DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1. ANÁLISE DO SETOR .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2. DIAGNÓSTICO DA EMPRESA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.3. ANÁLISE SITUACIONAL .....</b>	<b>13</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
<b>4. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DO PROJETO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. PROPOSTA DE INTERVENÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2.1. A SELEÇÃO VIRTUAL .....</b>	<b>23</b>
<b>4.2.2. ENTREVISTA VIRTUAL .....</b>	<b>25</b>
<b>4.2.3. VIABILIDADE DO PROJETO .....</b>	<b>27</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>28</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>29</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O recrutamento para as empresas é uma ferramenta de extrema importância. É através dela que profissionais incorporam o quadro funcional de uma organização e demonstram seu talento entre os demais candidatos disponíveis no mercado de trabalho. Nessa etapa será captado o profissional mais qualificado e dentre todos os concorrentes para a vaga.

O setor responsável pelo recrutamento tem o total contato com os candidatos. Também é responsável por toda a divulgação, captação de pessoal e filtro para o segundo passo: a seleção.

Na seleção os candidatos pré-selecionados no recrutamento são chamados para entrevistas, dinâmicas, provas e/ou testes psicológicos. É crucial que nessa etapa seja avaliado não apenas o perfil do candidato, mas também seus conhecimentos técnicos na área, vivências no setor e se as informações prestadas no currículo são verdadeiras.

Nem todas as pequenas e médias empresas possuem um setor dedicado à administração de recursos humanos, mesmo sendo essencial. As agências especializadas em recrutamento e seleção podem ser um investimento muito alto para pequenas e médias empresas. E quando a rotatividade do setor é alta, gera um gasto maior ainda.

Um ramo que tem um alto grau de rotatividade é o setor comercial comissionado. Muitas empresas geram um *turn over* por não ter o departamento de recursos humanos interno capacitado para suprir essa grande demanda de saídas de funcionários. Logo, precisa-se de um processo de recrutamento e seleção em tempo hábil para facilitar a captação dos profissionais. A empresa dedicada ao setor de vendas, localizada em Porto Alegre, oferece não apenas o serviço de recrutamento e seleção, agregando uma administração completa dos recursos humanos e qualificação no setor de vendas e atendimento ao público. Com pouco tempo de consultoria na área a empresa é capaz de suprir as necessidades dos clientes que necessitam de grande número de profissionais de vendas.

O índice de rotatividade passa pelo R&S, pois se não for captado o melhor candidato para a vaga ele logo se desmotivará com seu emprego e desistirá da oportunidade, gerando novamente um processo de recrutamento e seleção. Nas entrevistas os candidatos não se sentem à vontade para mostrar 100% de seu

potencial, há vários fatores que impossibilitam o melhor rendimento durante a avaliação: o entrevistador, o ambiente mal preparado, a rotina da empresa, a pressão pelo fato do candidato estar desempregado, etc.

Uma das melhores alternativas para isso é utilizar a tecnologia em prol do setor de recursos humanos. A entrevista virtual ocorre à distância, o candidato no conforto e segurança de sua casa ou *lan house*, e o recrutador na sua empresa. Existem muitos pontos positivos no processo virtual, para ambos; o recrutador, rapidamente efetua a entrevista, pode gravar todo o processo e rever em outro momento, é mais rápido, e garante a segurança e privacidade da empresa; o candidato, não terá custo de deslocamento, estará num ambiente seguro e poderá mostrar toda sua eficiência, pode fazer mais de uma entrevista no dia.

A entrevista virtual permite uma maior agilidade no recrutamento e seleção do pessoal, pois pode se realizar várias entrevistas durante o dia, entrevistas simultâneas e provas EAD para o candidato fazer. Tem um custo para o empregador baixo e pode ser aplicado em qualquer empresa, pois precisa apenas de um computador e *web cam* configurados. O tempo necessário para a realização do e-recrutamento é mínimo, sendo necessário de uma a duas semanas para acompanhar todo o processo.

## **1.1 TEMA**

Recrutamento e seleção.

## **1.2 PROBLEMA**

Durante uma entrevista o candidato pode se sentir acuado por diversos motivos; a presença do recrutador, o fato de estar sendo avaliado, a rotina da empresa, o ambiente mal preparado, a pressão pelo desemprego. Isso pode gerar uma avaliação inicial superficial e de difícil conclusão, pois vai repercutir no desempenho do profissional perante o recrutador. Pode então a empresa optar por outro candidato que era mais desinibido no momento, porém pode não ter o mais

completo conhecimento e descartar um candidato que teve uma avaliação superficial e errada.

Se ocorre um erro no processo de seleção isso vai repercutir no futuro do novo profissional. Se ele não se adequa ao ambiente, ao sistema utilizado, à rotina da empresa, pode se desmotivar e em pouco tempo se desligar do emprego. Esse índice de rotatividade gera gastos com rescisões, fundo de garantia e multa se o trabalhador for dispensado por não atender às expectativas.

Além de ser prejudicial à imagem da empresa por ter um alto índice de rotatividade, gera lacunas no quadro de funcionários e pode perder talentos importantes para o futuro do empreendimento. Tudo resulta da etapa de recrutamento e seleção ser bem-feita e bem avaliada, ou não.

Problemas no recrutamento e seleção podem influenciar na escolha dos melhores profissionais. Como atualizar, agilizar e garantir um processo de seleção cada vez mais qualificado e fazer com que os candidatos não se prejudicam com a má preparação do ambiente de recrutamento e seleção?

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Os processos seletivos influenciam no quadro funcional da empresa. Um sistema de recrutamento despreparado pode acabar gerando consequências para a atividade fim da empresa. No momento em que há o desligamento de algum funcionário, saturando outros funcionários do setor e podendo acarretar no índice de desligamento, e então precisa-se preencher o atual cargo com um novo funcionário. O processo presencial de recrutamento pode ser lento e acarretar em um alto índice de desistências, fazendo com que os demais funcionários se desmotivem ao serem sobrecarregados pelo fato de não terem aptidão para a atividade no qual exercem.

Um dos motivos do alto *turn over* é a desmotivação do profissional gerada pela incompatibilidade de suas competências em relação às suas funções. Essa desmotivação pode ser evitada no início do processo de seleção. A identificação do profissional e suas qualidades podem ser afetadas na pressão das atuais condições de recrutamentos. As entrevistas presenciais, em sua maioria criam um clima de tensão e desconforto, conforme, que afetam suas qualidades e habilidades.

Havendo um passo intermediário entre o primeiro encontro do profissional para avaliação, a entrevista virtual criará um laço de confiança capaz de abaixar a tensão inicial durante a entrevista e possibilitará ao profissional mostrar suas reais habilidades e conhecimentos, sem pressão ou efeitos de tensão que o candidato pode sofrer e afetar seu desempenho.

Incentivar uma forma de recrutamento que possa beneficiar os candidatos no momento da seleção para um cargo. O e-recrutamento pode ser uma ferramenta para diminuir o índice de nervosismo pelo qual o candidato sofre antes da entrevista e possibilitar que o recrutador faça uma melhor avaliação. Pois o candidato com uma segurança maior referente à vaga, poderá mostrar-se mais habilidoso e que suas competências avaliadas são as mais compatíveis com o cargo disponível. Além de que o processo de e-recrutamento ser mais econômico para a empresa, também se mostra mais econômico para o candidato.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivos Gerais:**

Demonstrar como procedimentos do recrutamento e seleção podem ter consequências nos índices de rotatividades, satisfação e rendimento dos colaboradores.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

Explicar como os processos de recrutamento e seleção realizados de maneira virtual podem influenciar nos índices de rotatividade e reposição de cargos disponíveis.

Elaborar uma prática de e-recrutamento para reduzir custos operacionais do setor de recursos humanos e identificar candidatos com melhor aptidão para os cargos disponíveis, acelerando o processo de reposição de funcionários na empresa.

## **1.5 Procedimentos de Pesquisa**

O processo adotado é o estudo de caso, onde vamos identificar e propor uma proposta para um problema mal estruturado. No caso o problema a ser estudado é fator entre o índice de rotatividade e os métodos de recrutamento, assim mesclando ambos conceitos para que os métodos adotados no processo de recrutamento e seleção possa influenciar a parâmetros positivos os índices de rotatividade nas empresas, trazendo também benefícios da adoção. O processo se inicia com o chamado e-recrutamento, já utilizado por algumas empresas do setor de RH para captar candidatos. Com os resultados do e-recrutamentos vamos realizar o processo de entrevista presencial para os candidatos e após obtermos resultados vamos refazer o e-recrutamento com a condição de entrevista virtual.

Na entrevista virtual será passada inicialmente a rotina da empresa, os setores e a história, importante salientar que vamos apresentas as expectativas de crescimento da empresa, o momento em que a empresa se encontra, o motivo da procura pelo profissional. Estas informações são importantes para o candidato avaliar a empresa no qual ele está em processo. Vamos utilizar uma dinâmica especial e focada no setor de televendas para avaliação da competência do candidato, pois a entrevista é o momento de avaliar suas características pessoais para a vaga e vamos analisar se ele possui a característica de televendas através de uma teledinâmica.

Após isso devemos preparar o ambiente da entrevista/dinâmica para receber o funcionário.

Vamos analisar os índices de presenças dos candidatos nas entrevistas de seleção presencial com os índices de presenças dos pré-selecionados após realizarem a pré-seleção virtual. Levantando assim um fator que indicará o grau de absenteísmo tanto virtual, quanto presencial para realizarmos comparações e levantamento de dados.

## **2. ANÁLISE DO SETOR/DIAGNÓSTICO DA EMPRESA**

### **2.1 Análise do Setor**

Atualmente o mercado da área de recrutamento e seleção está expandindo. O número de agências especializadas nos processos de contratação de pessoal está aumentando e a concorrência no setor está crescendo. Quase todas as agências de RH utilizam o serviço de recrutamento e seleção, como o site do SINE, que disponibiliza para as empresas contratantes a opção de entrevistas com os candidatos através do site.

### **2.2 Diagnóstico da Empresa**

A empresa no qual será adotada para a implantação do projeto é uma microempresa localizada em Porto Alegre é focada no desenvolvimento dos funcionários de suas parceiras. Oferecendo serviços ligados aos recursos humanos para micro, pequenas e médias empresas que não possuem o setor. Outro foco da Consultoria é o treinamento de vendedores e atendentes, indicando para cursos EAD de qualificação na área.

Nosso foco será o departamento de recrutamento e seleção. A Consultoria realiza todos os processos de recrutamento e seleção na empresa. Com práticas de R&S nosso processo seletivo é completo para captar os melhores profissionais no mercado e empregá-los. Fazendo também, se contratado, o processo interno, com provas entre os pré-selecionados de conhecimentos específicos, técnicos ou de conhecimento gerais. Muito mais que vendas e atendimento ao cliente a empresa oferece qualificação no atendimento. Também presta um serviço chamado avaliação 360°:

Saiba como anda sua empresa e onde atuar para aumentar o rendimento dos seus funcionários. A empresa aplica FEEDBACK do bem, totalmente construtivo e pronto para reconhecer os talentos da empresa-cliente. Avaliação Comportamental: a empresa trabalha com a aplicação do famoso MBTI, trabalhando o funcionário conforme seu perfil comportamental atuando em trabalho em conjunto com a gestão.

### **2.3 Análise Situacional**

As empresas encaram como um grande problema os altos índices de rotatividade e a perda de talentos. O recrutamento e seleção é uma importante área e fundamental para a solução e controle desses. Os profissionais do RH encaram diariamente com uma rotina de entrevistas e processos avaliativos, e para enfrentar o problema da falta de pessoal nas empresas precisam agir instantaneamente em relação ao R&S. Essa agilidade condiz com a necessidade da empresa de ter um novo funcionário, e logo se deparamos com outro problema, o índice de absenteísmo nas entrevistas e a não adaptação ao cargo.

Candidatos enfrentam problemas pessoais, financeiros, ilusão da empresa/vaga, outras propostas de emprego que levam ao não comparecimento na entrevista, o que gerar mais custos para o recrutador, maior tempo de espera pelo profissional para a empresa e a falta de opção. Três fatos que culminam na seleção de um profissional não apto para a vaga, pois o cargo à disposição na empresa – influencia na produtividade – o índice de absenteísmo e a agilidade para a reposição podem fazer, que por pressão, o recrutador selecionar o candidato não apto e gerar no futuro, novamente, o desligamento e o reinício do processo.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

O processo de recrutamento e seleção afeta a rotatividade das empresas, afinal Branham<sup>1</sup> (2002 apud LEÃO, CRISTHIANE RODRIGUES SOARES; ALECRIM, MARCONI ITAMAR BARBOSA, p. 03), afirma que as contratações quando feitas de maneira equivocadas acabam por influenciando no índice de rotatividade, logo, esse índice, além da influencia de fatores externos e internos da empresa, o recrutamento que é procedimento inicial de entrada do funcionário na empresa, também é um desses fatores. A rotatividade pode ter dois inícios diferentes, quando iniciada por iniciativa do empregador, e quando iniciado pela iniciativa do empregado, ambas demonstram que pode ter ocorrido falhas no processo de recrutamento do candidato, afinal se a empresa decidir dispensar o empregado pode ser pelo não enquadramento no perfil do cargo, assim como se o empregado decidir sair da empresa, constata-se que o processo falhou no momento de ofertar a vaga na empresa, podendo, no ponto de vista do profissional, mostrar-se a empresa não condizente com as suas expectativas.

Mobley<sup>2</sup> (2007 apud LEÃO, Cristhiane Rodrigues Soares; ALECRIM, Marconi Itamar Barbosa, p. 14), deixa claro que a rotatividade inicia no momento em que o recrutador não analisa o perfil completo do candidato, apenas se atentando aos aspectos de formação e qualificação profissional, como cursos técnicos e superiores ou experiências anteriores, para a empresa e o recrutador “o candidato adequado deverá possuir características requeridas pelo cargo” (CHIAVENATO, 2005, p.103).

Assim com a análise completo do perfil do candidato irá submeter a um processo de recrutamento mais eficiente, pois, irá evitar: as contratações equivocadas e de candidatos que não se enquadram no perfil da vaga, o aumento do fluxo de pessoal entrando e saindo da empresa e os custo que esse processo de

---

<sup>1</sup> BRANHAM, L. Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 maneiras de manter talentos de sua empresa; tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

<sup>2</sup> Mitter, Gabriela Vilharquide, and Jean Marcel Orlandini. "Recrutamento on-line/internet." Maringá Management 2.2 (2007).

seleção, quando convencional, pode ter, afinal o Branham<sup>3</sup> (2002 apub LEÃO, Cristhiane Rodrigues Soares; ALECRIM, Marconi Itamar Barbosa, p. 14), fala a respeito dos custos das rotatividade nas empresa, incluindo um novo procedimento de recrutamento e seleção, treinamento dos novos colaboradores, o pagamento de verbas rescisórias e, por conseguinte, mas não presente em todos os desligamentos que ocorrem nas empresas, possíveis reclamações trabalhistas ajuizadas contra a empresa, que muitas vezes custa altos valores para a empresa, que poderiam ser evitados com o processo inicial do recrutamento.

Para Castro<sup>4</sup> (1995 apub RIBEIRO, BÍSCOLI, 2009, p. 03) o processo de seleção é o ato de identificar os perfis de trabalho das pessoas para que essas tenham uma melhor chance de manter o nível da qualidade nos serviços prestados. Chiavenato<sup>5</sup> apresenta o processo de recrutamento e seleção de pessoal como um conjunto de técnicas e conhecimentos elaborados para escolher o profissional mais adequado para ocupar cargos dentro de uma instituição. Esse conjunto de técnicas e conhecimento que é proposto são fundamentais no momento de criar o perfil profissional do candidato, facilitando o processo inteiro.

O processo de recrutamento, para ser realizado precisa ser praticado da maneira mais completa possível. Chiavenato<sup>6</sup> explica que a gestão de pessoas é um sistema completo que contem seis processos; agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. O processo de agregar é o processo responsável pelo recrutamento e seleção de pessoal corporação. Segundo Pontes<sup>7</sup> (2010 apub LEÃO, Cristhiane Rodrigues Soares; ALECRIM, Marconi Itamar Barbosa, p. 07), o recrutamento e seleção são fases integrantes do processo agregar, incluindo o planejamento e a análise de cargo. Essas fases concluem o procedimento de inclusão de novos funcionários nas empresas. A análise de cargos é uma das fases importantes, já que é responsável por verificar o perfil da vaga e criar uma prévia do perfil para o candidato que deseja assumir o cargo.

Com a grande expansão tecnológica que ocorreu a partir dos anos 90, o público em geral começou a utilizar a internet para interagir com outras pessoas em

---

<sup>3</sup> BRANHAM, L. Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 maneiras de manter talentos de sua empresa; tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

<sup>4</sup> RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção. 2009.

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal, 7ª edição, 2009, Brasil.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Op. Cit.

<sup>7</sup> PONTES, B. R. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - 6ª ed. – São Paulo: Ltr, 2010.

todo mundo. As empresas então, viram nessa nova ferramenta como uma grande oportunidade de revolucionar seus processos administrativos internos e os processos externos. Para Albertin<sup>8</sup> (2000 apud ARAÚJO, Sandely Fernandes de, RAMOS, Anália Saraiva M, 2002, p.02) o aumento da utilização da tecnologia de TI, capacitou as empresas para criar uma nova forma de competitividade e estratégica empresarial. Além da vantagem de empresas que utilizam a TI como ferramenta, candidatos que se utilizam da internet também se beneficiam em relação a outros profissionais que não a utilizam. No ano de 2001 a internet se tornava a ferramenta mais utilizada nas corporações. O estudo já apontava que no ano 2000 o índice de empresas adeptas do e-recrutamento já era grande e crescia a procura por novas tecnologias para aumentar a captação virtual no mundo. Toda segunda-feira o site monster.com registrava aproximadamente 4 milhões de candidatos procurando emprego. Com o aumento do número de pessoas conectadas à rede, as empresas deverão aumentar sua procura por candidatos virtuais, já que o número da população virtual tende a crescer, segundo Thomas e Ray<sup>9</sup> quem nasceu já na era da internet irá utilizar essa ferramenta com maior índice de rendimento, logo que essa geração esteja apta a ingressar no mercado de trabalho. No Brasil, o censo de 2005 apontava que 21% dos brasileiros com mais 10 anos já tinham acesso à internet (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2006). Atualmente, o site infojobs.com conta com cerca de 14.102.673 de candidatos cadastrados aptos para vagas de emprego no Brasil. No Rio Grande do Sul são aproximadamente 500 mil candidatos no site para, em torno de 5 mil vagas em aberto no portal.<sup>10</sup>

A grande procura na internet acelera o processo de seleção, a tecnologia transformou os processos nas empresas, assim o recrutamento e seleção e tornou-se mais estratégico, eficaz e seguro.

Williams<sup>11</sup> coloca o início do recrutamento virtual e sua utilização iniciou com a implantação de links para vagas de trabalho nos websites das empresas e parceiras. As corporações disponibilizam caminhos em seus sites virtuais possibilitando que qualquer pessoa interessada em trabalhar na empresa possa

---

<sup>8</sup> ALBERTIN, Alberto Luiz. Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

<sup>9</sup> THOMAS, Steven L. e RAY, Katherine. Recruitment and the Web: High-Tech Hiring. Business Horizons, 2000.

<sup>10</sup> Site [www.infojobs.com](http://www.infojobs.com). Acessado em 09 de dezembro de 2015.

<sup>11</sup> WILLIAMS, S. VERHOEVEN, H. 'We-find-you' or 'You-find-us'? - Internet Recruitment and Selection in the United Kingdom. International Review of Business Research Papers. 2008.

enviar seu currículo através da modalidade virtual, assim criando um banco de currículos virtual através do site da empresa, pois nem sempre o candidato que se cadastrava estava à disposição para uma vaga em aberto, e sim para futuras vagas.

Além dos sítios corporativos há a possibilidade da utilização de outras várias técnicas e métodos para auxiliar nos processos de recrutamento e seleção na rede de internet. Thomas e Ray<sup>12</sup> definem o recrutamento online não apenas como uma ferramenta de captação de currículos, mas propõe a criação de banco de dados, salas de bate-papo, sites especializados, feedback online, fóruns de discussões e outras ferramentas para a utilização da internet. Com a facilidade em se conectar, a internet criou outras maneiras de socializar com o público em geral, através das redes sociais é possível obter vários dados dos candidatos, indicações para vagas e demais serviços corporativos para serem utilizados pelas empresas. As redes sociais mostram como benefício o alto volume do banco de dados, considerando as redes sociais como grandes repositórios de informações sobre os candidatos e trocas de experiências que ocorrem no ambiente virtual (AFONSO 2009 apud. GOMES, SCHERER, LOBLER. 2012, p. 3)<sup>13</sup>. Essa troca de experiência auxiliam os recrutadores na criação do perfil do candidato, grande parte dos recrutadores consultam as redes sociais para recrutar um candidato e cerca de 17% consulta a página na rede social do candidato após receber seu currículo, segundo Lemes e Weschenfelder.<sup>14</sup>

Cappelli<sup>15</sup> nos mostra mais pontos positivos em utilizarmos o e-recrutamento, ou seja, o recrutamento virtual no processo de seleção de pessoal. O autor aponta o baixo custo para implantação do sistema, a empresa que se disponibiliza para atuar no recrutamento online não irá investir muito dinheiro na implantação, afinal “custa apenas cerca de um vigésimo tanto para contratar alguém online como contratar a mesma pessoa através de anúncios de emprego e outros meios tradicionais” (CAPPELLI, 2001). O investimento para um anúncio de jornal é muito superior ao custo de um anúncio virtual, além de não haver restrição de espaço, localidade e o acesso virtual ser totalmente gratuito ao candidato.

---

<sup>12</sup> THOMAS, Steven L. e RAY, Katherine. Opu. Cit.

<sup>13</sup> GOMES, Tarizi Ciocari; SCHERER, Laura Alves; LÖBLER, Leodir Mauri. Uso das Redes Sociais Virtuais no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. 2012.

<sup>14</sup> LEMES, Aline Garcia; WESCHENFELDER, Gelson Vanderlei. A INFLUÊNCIA DAS REDES SOCIAIS VIRTUAIS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. GESTÃO CONTEMPORÂNEA: REVISTA DE NEGÓCIOS DO CESUCA-ISSN 2446-5771, v. 2, n. 3, 2015

<sup>15</sup> CAPPELLI, Petter. Making the most of on-line recruiting. Harvard Business Review: Volume 79. 2001.

O e-recrutamento oferece uma maior quantidade de profissionais disponíveis para as vagas, assim a empresa que necessita do profissional terá, através do recrutamento virtual, uma maior gama de candidatos disponíveis para as vagas. A utilização das redes sociais permite a localização de candidatos, sem restrição de localidade, idade ou qualquer outro fator que incida na diferença entre o recrutamento tradicional e o virtual. Aumentando a base geográfica de contato com candidatos.

Mitter<sup>16</sup> nos apresenta o ponto positivo em relação à localidade geográfica, não se restringindo aos locais próximos à empresa, na mesma cidade, ou localidades atendidas pelo meio de comunicação físico, mas sim adicionando ao catálogo de candidatos uma maior quantidade de pessoas atendidas pela internet, pessoas que em breve mudarão sua residência para a cidade da vaga. Então, o processo virtual aumenta a concorrência entre empresas, afinal com uma facilidade em o candidato achar a empresa na internet, também há a facilidade de outras empresas acharem o mesmo profissional na internet, e o processo de competitividade virtual entre as empresas se inicia.

A busca pelo candidato mais qualificado é uma demanda importantíssima para os recrutadores, e o processo precisa ser rápido para que os talentos não se percam para outras empresas, logo através do recrutamento virtual e a fácil captação de talentos e comunicação candidato e empresa resolvem que o processo mais rápido capta o melhor profissional disponível no mercado, a “primeira empresa a fazer contato muitas vezes ganha uma vantagem enorme” (CAPPELLI, 2001).

A empresa que utiliza o e-recrutamento irá manter o contato mais instantâneo com o candidato, podendo ser até em tempo real, para auxiliar na eficácia de contratação. A internet possibilita essa comunicação eficiente e rápida, além da facilidade em encontrar o candidato com maior facilidade e maior quantidade é possível oferecer uma resposta em maior tempo, essa agilidade no tempo de resposta sobre o processo recrutamento pode selecionar o melhor profissional antes de qualquer outra empresa concorrente. Shannon Wong, especialista online de recrutamento no PNC Bank, coloca a importância da velocidade no e-recrutamento da seguinte forma: “ Agora, temos de chegar a bons

---

<sup>16</sup> Mitter, Gabriela Vilharquide, and Jean Marcel Orlandini. "Recrutamento on-line/internet." Maringá Management 2.2 (2007).

candidatos dentro de 24 horas, ou nós perdemos eles. ” (WONG, Shannon, 2001 apud CAPPELLI, 2001.)

Recrutadores têm de agir com a velocidade, flexibilidade e criatividade dos profissionais de marketing. Reconhecendo a importância do novo recrutamento, algumas empresas mudaram a função fora do departamento de recursos humanos por completo. (CAPPELLI, 2001)

A internet é uma ferramenta importante para o recrutamento de pessoal, a economia no processo e a agilidade em captar candidato justificam a utilização do e-recrutamento por grandes empreendimentos ao redor do mundo. Além de empresas que optam pela utilização do processo tem um grande diferencial, que é a rapidez no processo de captação de talentos. Essa agilidade pode fazer com que empresas adeptas do sistema consigam recrutar talentos disponíveis no mercado antes de empresas que utilizam do sistema tradicional de recrutamento e seleção. Cappelli<sup>17</sup> coloca a utilização do mundo virtual como algo mais que apenas uma ferramenta de recursos humanos, mas sim toda uma cultura.

---

<sup>17</sup> CAPPELLI, Petter. Making the most of on-line recruiting. Harvard Business Review: Volume 79, nº 03, March, 2001.

## **4 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA DO PROJETO**

### **4.1 ANÁLISE DE DADOS**

Durante a pesquisa sobre o desempenho da entrevista virtual levantamos os seguintes dados, com parâmetros em entrevistas presenciais e entrevistas virtuais.

Na entrevista virtual utilizamos o meio e-recrutamento para a divulgação da oportunidade em aberto. Com aproximadamente um número de oitenta currículos recebidos, entramos em contato com os candidatos que se encaixavam no perfil da vaga. Após um filtro de localidade do candidato, experiências do candidato, referências e escolaridade, obtivemos o número de quatorze candidatos para a entrevista presencial.

O número de vagas disponibilizada pelo cliente-empresa foi de 10 vagas para o turno da tarde. Todos os candidatos foram, através de contato telefônico, avisados sobre as atividades, o horário de trabalho e remuneração da vaga, salientando que no anúncio virtual já continha detalhadamente todas essas informações.

Tivemos um número de absenteísmo de 50% do número dos candidatos chamados para entrevista presencial. Dos setes participantes após o processo de seleção que incluiu dinâmicas e conversas, concluiu- que apenas três estariam aptos para o preenchimento da vaga em aberto na empresa.

Em comparação com o processo presencial, tivemos o filtro de seria necessário o uso de aparelhos para videoconferência, e isso restringiu o número de candidatos recebidos para a entrevista virtual. Obtivemos o número de aproximadamente setenta candidatos e após a aplicação dos filtros do perfil da vaga foi pré-selecionado para a entrevista virtual o número de dez candidatos.

O processo de entrevista virtual foi aplicado em todos os participantes, ou seja, não tivemos nenhum absenteísmo em relação à entrevista virtual. Após a aplicação de dinâmicas virtuais e conversas, selecionamos para a vaga o total de cinco candidatos para a vaga. Sendo dos dez iniciantes três se autoanalisaram incompatíveis com a vaga durante o processo virtual.

### **4.2 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

A primeira etapa da seleção virtual é a utilização do e-recrutamento para poder recrutar mais candidatos. Recrutadores estão utilizando, atualmente, cada vez

mais a web para recrutar candidatos para vagas. Esses novos métodos já utilizados são mais eficazes e seguros no momento do recrutamento. Essa segurança é devido ao fato de que na internet o candidato tem mais informações sobre a vaga do que em anúncios físicos, como nos classificados dos jornais, o candidato pode ter mais detalhamento sobre as funções que irá exercer se for explicado no anúncio online. A mídia online não oferece limite de caracteres, sua validade não é diária, podendo durar por meses a vaga online, e é mais econômico que anúncios de jornais. Levando essas considerações o recrutamento online se torna um grande aliado para recrutadores, unindo o custo e o benefício positivo em relação a outros métodos. Essa prática pode ser chamada de e-recrutamento.

The image shows a screenshot of an online job advertisement. The main heading is 'Promotor de Vendas - CNH A' with a date of '29 Apr 2015'. Below this, there is a list of activities (Atividades) including product replacement, promotional material implementation, communication with irregularities, and product acquisition. It also lists requirements (Requisitos) such as 'Ensino Médio completo e CNH A' and benefits (Benefícios) like 'Salário compatível com a função'. A list of other job openings is visible on the right side of the page, including 'Vendedor Externo', 'Enfermeira', 'Vendedor P.A.P. - telefonia', 'Consultor de Lançamentos', 'Auxiliar de Cozinha', 'Assistente de Departamento Pessoal', 'Supervisor Administrativo', and 'Analista de Qualidade'.

**Figura 1 Anuncio de Vaga Online. Fonte: [www.upconsultoriarh.com/](http://www.upconsultoriarh.com/) acessado em 30 de abril de 2015.**

The image shows a newspaper job advertisement for 'PROMOTOR'. The text reads: 'Vaga para promotor de vendas. Salário compatível com a função. Necessário CNH. Interessados comparecer segunda para entrevista no endereço.'

**Figura 2 Exemplo de anúncio de vaga em jornal. Fonte: <https://www.anuncio.zhclassificados.com.br/anuncios/zerohora/> acessado em 30 de abril de 2015.**

Comparando as duas imagens pode-se notar que o anúncio online gera mais informações sobre a vaga que o anúncio no jornal, levando em consideração o investimento no anúncio. Essas informações são importantes pois o candidato irá se

basear em todo o conjunto para se autodeclarar compatível com a vaga em questão ou não. Por exemplo, se não houver a especificação de que a empresa oferece auxílio odontológico no anúncio, o candidato pode se frustrar com a falta desse benefício e, futuramente, gerará no desligamento dele e o reinício do processo de seleção para preencher a vaga.

Outro ponto positivo em utilizar o e-recrutamento é que não possui uma área de atuação limitada, apenas leitores do jornal do dia, o candidato pode compartilhar, instantaneamente, em redes sociais as vagas para amigos que ele julgar interessados na vaga, como por exemplo um estudante de administração pode compartilhar vaga de estágio de engenharia, pois tem um amigo nesse curso, ou seja, proporciona um maior número de candidatos para a vaga tornando assim o processo de recrutar mais eficiente, afinal, divulgar no mercado as oportunidades que a organização pretende oferecer para as pessoas que possuam determinadas características desejadas.

Os anúncios online iniciaram em <sup>18</sup>2000 através de empresas experientes na área de RH. Atualmente existem vários sites de recrutamento online, como o *InfoJobs*, um site nacional de vagas. O SINE, órgão público coordenado pelo MTE (Ministério do Trabalho e Emprego), também disponibiliza essa ferramenta de comunicação entre o empregador e o candidato na web através do [www.sine.com.br](http://www.sine.com.br). Mas também estão surgindo nas redes sociais grupos específicos para o e-recrutamento. Esses grupos não precisam de uma administração especializada, apenas da participação de recrutadores para o anúncio de vagas de maneira gratuita e rápida.

#### **4.2.1 A SELEÇÃO VIRTUAL**

Nosso primeiro processo é o e-recrutamento. O tempo para que a vaga esteja online varia de website, vamos utilizar grupos de *facebook* e o website da empresa de consultoria para divulgar a vaga. Alguns sites disponibilizam o anúncio em até 24 horas após o requerimento, em caso de redes sociais o anúncio é gratuito e o retorno dos candidatos é imediato.

Após o passo do e-recrutamento a seleção virtual é iniciada. Após esse meio eletrônico de recrutar os métodos tradicionais consideram agora a entrevista

---

<sup>18</sup> Referência da data: <http://www.rhlink.com.br/noticias/historia-do-recrutamento-e-selecao-online-no-brasil/>

presencial, porém ainda podemos realizar a seleção no ambiente online, através da seleção virtual.

A seleção virtual, ou e-seleção pode ser feita de maneira simples, econômica para a empresa e para o candidato, e rápida, conforme estudos da *Recruitsoft /iLogos Investigation* que mostrou que um processo de seleção que levava em média 43 dias, com o processo online leva cerca de 17 dias para a concretização.

Após a primeira etapa de e-recrutamento vários interessados na vaga se manifestaram, tanto na rede social, quanto no website. Como procedimento todos foram orientados a encaminhar seus currículos anexados via e-mail.

Selecionamos através do e-recrutamento um total de aproximadamente setenta currículos, sem nenhum filtro de experiência ou escolaridade. A vaga anunciada era para um cliente-empresa do ramo de call center, com carga horário de seis horas, sem filtro de escolaridade e apenas experiência com vendas ou atendimento ao público.

Após o anuncio online estiver disponível é importante estabelecer uma data limite para análise dos currículos para que o processo não se estenda demais. Todos os currículos serão analisados no período de três dias.

A empresa contratante indica o perfil da vaga, através desse perfil se dará o melhor candidato para a vaga. É importante avaliar o perfil da vaga oferecido pela empresa e analisar o perfil da vaga no mercado de trabalho, para que não esteja abaixo do esperado pelos profissionais disponíveis. É realizada uma filtragem pelos pontos indicados pela empresa, como por exemplo, se o candidato tem experiência na função, ou o grau de escolaridade ou conhecimentos técnicos sobre informática. Caso o candidato tenha esses pré-requisitos ele é pré-selecionado. Os candidatos que não possuem essas características são descartados para essa vaga.

Muitas empresas possuem um banco de currículos. Nesses os currículos descartados são salvos para que em futuros processos seletivos sejam consultados, dentro de um prazo de validade. Alguns sites permitem a atualização online dos currículos pelos candidatos, em outros é necessário que o candidato reenvie seu currículo para uma nova análise e assim o arquivamento no banco de currículos.

O processo virtual da entrevista se inicia após a análise dos currículos para a vaga.

#### 4.2.2 ENTREVISTA VIRTUAL

Os candidatos são consultados sobre a disponibilidade de realizarem a entrevista virtual. Para isso é necessário que possuam uma câmera de vídeo conferência, um programa dedicado, no caso utilizado o popular programa de vídeo conferência Skype. O programa pode ser utilizado em computadores, *tablets* e celulares, é gratuito e de fácil utilização, o que facilita o uso pelos candidatos. A entrevista virtual também serve como forma de eliminação, pois já inicia dois itens de avaliação, o conhecimento básico em informática, e a assiduidade do candidato.

Há o horário pré-determinado para que ambos, o recrutador e o candidato, estejam online e disponíveis no programa para iniciar a ligação. A utilização dessa ferramenta não gera gastos para o candidato com deslocamento até o local da entrevista.

A vaga disponível para a empresa era no cargo de operador de tele atendimento, a função era para efetuar vendas de serviços por telefone, o perfil do candidato para a vaga em questão não era muito específico, era requisitado o ensino médio em andamento ou completo, porém era necessário a experiência com vendas, seja presencial ou por telefone, comprometimento e dedicação.

A entrevista se inicia online com a apresentação dos candidatos, podendo ser feita a vídeo conferência em grupo ou individual.

Foram todos avisados que poderiam desconectar caso a vaga não atendesse aos requisitos esperados pelo candidato, como procedimento da empresa. O fato da entrevista ser virtual, os candidatos não interessados não tiveram ônus em valores, com o deslocamento até a entrevista, nem com tempo para a realização dela. Também o recrutador não teve ônus de tempo para descartar o pessoal não interessado. Pode-se notar que há um percentual de candidatos que indicam interesse na vaga sem conhecer bem o que ela oferece. Esses candidatos são auto descartados sempre no primeiro contato com a empresa, seja virtual, como há casos, seja na entrevista tradicional.

Após a entrevista virtual por vídeo conferência, o perfil da vaga nos disponibilizou uma ferramenta de dinâmica para comprovar conhecimentos profissionais dos candidatos. A vaga em si precisava de profissionais com experiência no atendimento ao telefone, então após a seleção da entrevista os candidatos restantes participariam da próxima etapa que seria um dinâmica por telefone para avaliar a capacidade do uso dessa ferramenta para comunicação. Os

candidatos teriam que simular uma venda por telefone para o recrutador, assim sendo avaliados outros requisitos, como se há a experiência no atendimento, vícios de linguagem e outros requisitos importantes para o cargo.

O ramo de tele vendas possui um alto índice de rotatividade<sup>19</sup> e isso gera gastos para a empresa. O alto número de desligamentos pode ser oneroso para a empresa, pois há gastos com treinamentos, recrutamentos e seleção.

Podemos avaliar várias causas para o alto grau de rotatividades nas empresas, conforme a matéria do site InfoMoney<sup>20</sup> através de uma pesquisa comprovou-se que 17% dos desligamentos no Brasil é devido ao sentimento de desmotivação por parte do funcionário. O processo de recrutamento e seleção, se bem elaborado, pode atuar no índice de rotatividade na empresa, a avaliação no momento de entrada do funcionário na empresa pode comprovar se o candidato tem o perfil compatível com a vaga em aberto. Segundo Chiavenato, a entrevista é o momento mais importante do processo de seleção, pois é nela que o candidato tem suas características avaliadas, devendo então ser feita a análise do perfil do candidato com o perfil da oportunidade.

No ramo de call centers muitos candidatos se desmotivam por não baterem meta, resultados baixos, enquanto outros colegas estão ganhando altos valores de comissão. Nesse ponto o erro foi cometido no processo de recrutamento, pois não houve a análise correta do recrutador referente às características do candidato com a vaga. A atividade e telemarketing está na lista que mais geram empregos<sup>21</sup>, gerando cerca de 1,4 milhão de empregos no país. Esse alto número se dá pelo motivo de que muitos desses empregos formalizados são para os jovens que buscam seu primeiro emprego.

Sendo assim o processo de seleção precisa ter mais qualidade na análise perfil/candidato, pois muitos dessas vagas são preenchidas por jovens que querem entrar no mercado de trabalho e não possuem o perfil para telemarketing.

---

<sup>19</sup> Conforme publicação online disponível em:

<http://www.callcentermagazine.net/content.aspx?menuid=55&eid=5359>

<sup>20</sup> Publicação disponível online no site <http://www.infomoney.com.br/carreira/emprego/noticia/4004223/cinco-motivos-que-levam-profissionais-pedir-demissao>

<sup>21</sup> Conforme pesquisa apontada no website [http://g1.globo.com/concursos-e-](http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html)

[emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html](http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html)

Todo o processo da entrevista virtual ajuda a combater o índice de rotatividade, pois já vimos que podemos aplicar processos que melhor avaliam o desempenho em específicas situações, como no exemplo apresentado anteriormente, a dinâmica do atendimento telefônico.

O lugar da aplicação da entrevista virtual pode não ser o mais formal, nem para o candidato, nem para o recrutador, pois nessa primeira etapa o candidato será avaliado se realmente possui as características para o cargo. Aplicamos o atendimento ao telefone como exemplo, porém existem outras ferramentas que poderiam ser aplicados à dinâmica, como se o cargo fosse para um analista de TI, poderia ser avaliado em tempo real seus conhecimentos pela máquina no qual estão em contatos, assim descartando ou remanejando os candidatos não enquadrados na vaga.

### **4.3 VIABILIDADE DO PROJETO**

O e-recrutamento pode ter vários custos, desde o anúncio gratuito, conforme mencionado, em grupos de redes sociais, ou em sites públicos como o SINE, mas também pode ser pago, como o InfoJobs.com que oferece mais ferramentas de e-recrutamento.

O investimento necessário para a implantação do sistema de recrutamento virtual não seria alto, afinal, uma empresa que deseja adotar o ambiente de seleção online terá que adaptar o ambiente de videoconferência para não sofrer interferências sonoras durante a gravação. Podendo adaptar uma sala específica para a seleção, quando não já não se tem esse local, com o equipamento necessário.

Para o candidato haveria uma diminuição de gastos. Seriam descartados o primeiro deslocamento para empresa, onde há uma perda de aproximadamente 30% de candidatos não compatíveis com a vaga.

O processo de entrevista virtual pode ser feito pelo recrutador da empresa qualificado, ou no caso de pequenas empresas, optar pela contratação de empresas qualificadas, em recrutamento e seleção, como a empresa de consultoria.

## **5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo de recrutamento e seleção são importantes para a manutenção do quadro de talentos da empresa. Esses sistemas podem ser trabalhados em conjuntos com a modernidade. O processo de e-recrutamento já vem sendo utilizado pelas organizações e o processo seleção virtual vai melhorar e agilizar o processo de captação dos candidatos para empresas.

Todo o processo se modernizou, desde o e-recrutamento que já é utilizado pelas empresas, até a seleção de pessoal. A modernização está gerando economia e rapidez no processo, pois fica mais focado no candidato que realmente procura a oportunidade e se enquadra nela.

Essa prática é visivelmente econômica e segura, pois o candidato economiza com gastos de deslocamento, a empresa consegue agilizar o processo e assim não cria cargos vagos por um tempo longo, economiza, pois, o processo se dará em local simples, não necessitando de locação de espaço destinado a isso, e é seguro pois a empresa não se expõe tão abertamente para o público geral.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIZ, Ricardo. Publicação Online. **Por que as Empresas Perdem Seus Melhores Talentos**, 2014. Disponível em [www.linkedin.com/pulse/porqu%C3%AA-emprezas-perdem-seus-melhores-talentos-ricardo-abiz](http://www.linkedin.com/pulse/porqu%C3%AA-emprezas-perdem-seus-melhores-talentos-ricardo-abiz). Acesso em 20 de março de 2015.

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ARAÚJO, SF de; RAMOS, Anália Saraiva M. **Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos**. 2002.

Artigo informativo. **A História do Recrutamento e Seleção Online no Brasil**, 2014. Disponível em: [www.rhlink.com.br/noticias/historia-do-recrutamento-e-selecao-online-no-brasil/](http://www.rhlink.com.br/noticias/historia-do-recrutamento-e-selecao-online-no-brasil/). Acesso em 24 de abril de 2015.

BORGES, Mara Santos; RAMOS, Noézia Maria. Publicação. **Turnover: Uma Consequencia De Estratégias Ineficientes De Gestão Empresarial?**. Disponível em: [www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_2784.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2784.pdf). Acesso em 20 de maio de 2015.

BRANHAM, L. **Motivando as Pessoas que Fazem a Diferença: 24 maneiras de manter talentos de sua empresa**; tradução Adriana Ceschin Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BOUDREAU, John; MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**, 8ª Edição, Editora Atlas, 2010, Brasil.

CAPPELLI, Petter. **Making the most of on-line recruiting**. Harvard Business Review: Volume 79, nº 03, March, 2001.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015

CAVALLINI, Marta. Noticia Online 06/10/2012. Disponível em: <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2012/10/telemarketing-emprega-14-milhao-no-pais-veja-como-e-o-trabalho-no-setor.html>. Acesso em Março de 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**, 7ª edição, 2009, Brasil.

DA SILVA, Américo Juliana. **Os cinco motivos que levam os profissionais a pedir demissão**, 2014. Publicação disponível online no site [www.infomoney.com.br/carreira/emprego/noticia/4004223/cinco-motivos-que-levam-profissionais-pedir-demissao](http://www.infomoney.com.br/carreira/emprego/noticia/4004223/cinco-motivos-que-levam-profissionais-pedir-demissao). Acesso em 30 de Abril de 2015.

GOMES, Tarizi Cioccarri; SCHERER, Laura Alves; LÖBLER, Leodir Mauri. **Uso das Redes Sociais Virtuais no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal: Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos.** 2012.

LEÃO, Cristhiane Rodrigues Soares; ALECRIM, Marconi Itamar Barbosa. **O Impacto Do Processo De Recrutamento E Seleção Na Rotatividade De Pessoal Em Uma Empresa Que Atua Como Correspondente Bancário.**

LEMES, Aline Garcia; WESCHENFELDER, Gelson Vanderlei. **A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção.** *Gestão contemporânea: revista de negócios do cesuca-issn 2446-5771*, v. 2, n. 3, 2015.

Mitter, Gabriela Vilharquide, and Jean Marcel Orlandini. **Recrutamento on-line/internet.** *Maringá Management 2.2* (2007).

PORTUGAL, Wilson Learning. Publicação Online. **O inimigo número um dos call centers: a rotatividade**, 2009. Disponível em: [www.callcentermagazine.net/content.aspx?menuid=55&eid=5359](http://www.callcentermagazine.net/content.aspx?menuid=55&eid=5359). Acesso em março de 2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** - 6ª ed. – São Paulo: Ltr, 2010.

RIBEIRO, Daniela Guadagnine Valentim; BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. **A busca por novos colaboradores através do recrutamento e seleção.** 2009.

THOMAS, Steven L. e RAY, Katherine. **Recruitment and the Web: High-Tech Hiring.** *Business Horizons*, May-June, 2000.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: Os desafios e as soluções.** Ed. Gente. São Paulo. 2006

WILLIAMS, S. VERHOEVEN, H. **'We-find-you' or 'You-find-us'?** - **Internet Recruitment and Selection in the United Kingdom.** *International Review of Business Research Papers*. 2008.