

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Como as organizações atuam frente a seus processos de recrutamento e seleção de profissionais

Cíntia Lúcia Camarotto¹; Celi Langhi²

Resumo – Recrutar e selecionar profissionais para atuarem nas Organizações não é uma tarefa simples, uma vez que envolve uma série de processos e tomadas de decisões. Este artigo tem por objetivo apresentar as principais técnicas de recrutamento e seleção de profissionais, de acordo com a literatura, e comparar essas práticas com o resultado de uma pesquisa com profissionais de Organizações brasileiras, a respeito de como desenvolvem seus processos nessa área. O método de pesquisa foi bibliográfico e exploratório, com abordagem qualitativa; a coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário com profissionais de diversas Organizações. Os resultados demonstraram que, tanto a literatura como a prática organizacional, indicam a análise de currículos e as entrevistas pessoais como as formas mais utilizadas de seleção de candidatos, seguidos por outros métodos como os testes de conhecimento e referências pessoais.

Palavras-chave: Sistemas Produtivos. Recrutamento. Seleção de pessoas. Currículo.

Abstract – Recruiting and selecting professionals to function in organizations is not a simple task, since it involves a series of processes and decision-making. This article aims to present the main techniques of recruitment and selection of professionals, according to the literature, and compare these practices with a research with professionals of Brazilian organizations, regarding how they develop their processes in this area. The research method was bibliographic and exploratory, with a qualitative approach; the collection of data occurred through the application of a questionnaire of a questionnaire with professionals from different organizations. The results showed that both literature and organizational practice indicate curriculum analysis and personal interviews as the most used forms of candidate selection, followed by other methods such as knowledge tests and personal references.

Keywords: Productive Systems. Recruitment. Selecting people. Curriculum.

¹ Mestranda na Unidade de Pós-Graduação do Centro Paula Souza. cintia.camarotto@gmail.com

² Docente da Unidade de Pós-Graduação do Centro Paula Souza. celi@infolearning.com.br

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

1. INTRODUÇÃO

As práticas de recrutamento e seleção são o eixo fundamental sobre o qual todas as demais áreas funcionam. Sem o pessoal certo, selecionado a partir dos métodos corretos, nenhuma outra função dentro de uma Organização terá sucesso. Portanto, é crucial que os profissionais de Recursos Humanos (RH), os gerentes de linha de frente, de nível médio e sênior e os consultores de RH analisem e refinem continuamente seus sistemas de recrutamento e seleção para garantir a sua eficácia no fornecimento dos melhores funcionários em termos de qualificações, competências e comportamentos para as Organizações (COMPTON; MORRISSEY; NANKERVIS, 2004).

Pessoas são consideradas como os ativos mais valiosos de uma organização. Sem contribuições positivas e criativas da força de trabalho, as organizações não podem progredir e prosperar (AL-KASSEM, 2017).

Dois conceitos-chave são a base da moderna gestão de recursos humanos (GRH) e se refletem em todas as atividades relacionadas à atração, manutenção e seleção de funcionários: (1) empregados como recursos humanos, capital humano ou ativos organizacionais; e (2) gestão de recursos humanos a longo prazo, integrativa e parte de um processo estrategicamente responsável. O primeiro conceito destaca a contribuição produtiva dos empregados, tanto real quanto potencial, enquanto o segundo se concentra nos profissionais de gerenciamento de recursos, no intuito de otimizar sua contribuição e benefício organizacional (COMPTON; MORRISSEY; NANKERVIS, 2004).

O sucesso de uma organização depende mais das pessoas do que da estrutura, dos processos e da tecnologia. As pessoas fazem o lugar, e não o contrário (SCHNEIDER, 1987), por isso a importância dos processos de recrutamento e atração de profissionais.

A valorização e o reconhecimento da força do indivíduo como cidadão e agente, não somente de produção, mas de transformação e construção estão trazendo uma nova realidade à economia ou às relações econômicas e produtivas, que começam a experimentar e ver consolidando-se outra forma de capital: o “capital social”, os ativos intangíveis (CORRÊA, 2012). Estamos na era da recomendação, e a reputação digital é nosso capital social (HUNT, 2010). Coletar e tratar dados que possam indicar que uma pessoa pode ser a mais adequada para uma determinada oportunidade, vaga, empresa ou função específica poderá abrir caminhos para novas relações de trabalho (NILSSON; ELLSTRÖM, 2012).

A competência é considerada um aspecto central da empregabilidade e do talento. E é usada como um conceito amplo, que transcende o conhecimento prático e teórico. A competência comporta aspectos cognitivos e não cognitivos, incluindo conhecimento, competência funcional, valores, fatores motivacionais, traços de personalidade e comportamentos, e também inclui um componente afetivo. O talento inclui conhecimento, habilidades e atitudes (CHEETHAM; CHIVERS, 1996-1998; ELLSTRÖM, 1997).

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Schwab (2016) aponta que a presença digital das pessoas é considerada como suas interações digitais, e traçada por meio de plataformas e mídias *online*. Muitas pessoas têm mais de uma presença digital, como páginas no Facebook, conta do Twitter, perfil do LinkedIn, blog do Tumblr, conta no Instagram e muitas outras mais. Em nosso mundo cada vez mais conectado, a vida digital está se tornando intrinsecamente ligada à presença física. Através de sua presença digital, as pessoas poderão buscar e compartilhar informações, expressar livremente ideias, encontrar e ser encontrado, e desenvolver e manter relacionamentos de qualquer natureza e praticamente em qualquer lugar do mundo. Nosso futuro pode ser aquele em que a economia apenas exige um décimo da força de trabalho atual. Guiado pelo uso da análise operacional e algoritmos inteligentes, isso pode levar a uma agitação social em larga escala devido ao desemprego crônico e à centralização da riqueza (STUBBS, 2014).

Além da complexidade e da importância do recrutamento e seleção de profissionais, as empresas também devem considerar os custos envolvidos em todo o processo. Chiavenato (1997) relata que os custos de recrutamento e seleção são compostos por muitas variáveis como salários do pessoal de recrutamento e seleção, encargos sociais, horas extras, material de escritório, aluguéis pagos, gastos com anúncios em jornais, honorários de empresas de recrutamento, formulários, documentação, além do custo do tempo do supervisor do órgão requisitante aplicado na análise do currículo, entrevistas pessoais e testes. Este artigo tem o objetivo de apresentar práticas de recrutamento e de seleção de profissionais, de acordo com a literatura, e a comparação dessas práticas com o resultado de uma pesquisa com profissionais de Organizações brasileiras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Na maioria das publicações acadêmicas, os termos recrutamento e seleção são usados juntos. É necessário elucidar as diferenças entre os dois termos, pois são funções diferentes no contexto da área de Recursos Humanos (AL-KASSEM, 2017). Por isso, nesse item será explanado o processo de Recrutamento, e no próximo item o processo de Seleção de Pessoas.

Pilbeam e Corbridge (2006) explicam que esses dois termos são baseados na relação entre "candidato e emprego". Recrutamento é um processo dinâmico e complexo que inclui a publicidade de uma vaga de emprego para candidatos qualificados, incentivando-os a se candidatar ao cargo, mantendo o interesse do candidato durante o processo, e influenciar suas decisões até que uma oferta seja oficialmente atendida (BREAUGH, 2013). Indica que o processo de recrutamento tem o propósito importante, que é encontrar os melhores talentos no mercado de trabalho com conhecimento profissional, engajamento pessoal e competência (AL-KASSEM, 2017).

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

As pessoas escolhem se unir a Organizações, e empresas optam por contratar indivíduos com base em características já formadas (SCHWAB, RYNES e ALDAG, 1987). De acordo com os pontos de vista tradicionais, os processos de seleção avaliam as características relacionadas ao trabalho, como experiência passada, inteligência, conhecimento, habilidades, e a maior seletividade leva a resultados tão desejáveis como o alto desempenho (para Organizações) e a satisfação (para membros da Organização). Os processos de seleção também podem servir a função sutil de selecionar indivíduos cujos valores são compatíveis com os valores organizacionais e identificar aqueles cujos valores são incompatíveis (CHATMAN, 1991).

Recrutamento e seleção, como parte de uma gestão eficaz dos recursos humanos, é uma função que torna possível adquirir o número e os tipos de pessoas necessárias para garantir o funcionamento continuado da Organização (AISWARYA, 2013). Em uma visão macro do recrutamento e seleção, o processo inicia-se com a necessidade de contratação de um profissional por aumento de quadro, substituição de funcionário ou criação de um novo cargo. Esta decisão está sempre ligada à área requisitante do profissional, e não à área de gestão de pessoas (RICARDO; COSTA; FERREIRA, 2013).

Tradicionalmente, após a decisão de contratação é feito o levantamento do perfil da vaga e o planejamento do processo seletivo. Muitas empresas falham em suas contratações por falta de planejamento. As etapas seguintes são o recrutamento, focado na atração dos talentos para a vaga aberta através da utilização de algumas técnicas, e a seleção do candidato mais adequado com o apoio de testes e avaliações. Por fim, o candidato escolhido está apto a ser admitido (LEME, 2009).

Uma contratação inadequada pode afetar não só o empregador, gerando, por exemplo, gera sobrecarga de trabalho nos demais trabalhadores devido à ineficiência do novo funcionário, como também prejudica o próprio contratado, que se vê diante de uma experiência profissional mal sucedida (DESSLER, 2005).

Embora as mídias sociais sejam cada vez mais usadas no processo de seleção e recrutamento de funcionários, esse processo passa por seis desafios significativos. Primeiro, confiabilidade e validade são desconhecidas. Segundo, mesmo se confiáveis e válidos, os dados das mídias sociais podem não ser práticos. Em terceiro lugar, mesmo que seja prático, o uso de tal informação pode não ser legal. Quarto, mesmo sendo legal, seu uso pode não ser ético. Quinto, mesmo sendo ético, não está claro como incluir os dados das redes sociais nos sistemas existentes. Em sexto lugar, mesmo desenvolvendo estratégias de excelência, elas podem se tornar obsoletas em um ritmo muito rápido (LANDERS; SCHMIDT, 2016).

Procedimentos eficazes de recrutamento e seleção são vitais para atrair e reter pessoal de alta qualidade para cada organização. Além disso, os erros humanos são muito mais caros em comparação com outros ativos como terra e

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

capital, e muitas vezes resultam em consequências graves e irreversíveis (AL-KASSEM, 2017). Estudos de levantamento da prevalência de diferentes práticas de seleção foram publicados periodicamente nos últimos 20 anos (por exemplo, Bartram, Lindley, Marshall & Foster, 1995; Hodgkinson e Payne, 1998; Keenan, 1995; Shackleton & Newell, 1991). A pesquisa de seleção progrediu, principalmente por meio do reconhecimento das preocupações de adequação pessoa-organização (BILLSBERRY, 2007) e processo social (HERRIOT, 1993) durante a seleção.

A seleção é uma função crucial e contínua. A capacidade de uma organização para atingir seus objetivos de forma eficaz e para se desenvolver em um ambiente dinâmico depende em grande parte da eficácia do seu programa de seleção (AL-KASSEM, 2017).

A escolha do candidato “certo” ou do “melhor” candidato é um paradoxo (PROENÇA; OLIVEIRA, 2009). Uma conclusão compartilhada na literatura é que a metodologia de seleção não é confiável na maioria das vezes (MOORE, 2006). Além disso, a decisão de escolher o candidato certo ou o melhor pode, por si só, estar errada (NEWELL, 2006). O modelo tradicional de seleção de pessoal pode ser desafiado de diferentes maneiras. Por exemplo, percepção humana seletiva e agendas políticas individuais dificultam a objetividade exigida pelo modelo tradicional. Além disso, a influência de conhecimento implícito e tácito na tomada de decisões aumenta o compromisso do avaliador (PROENÇA; OLIVEIRA, 2009).

Em termos de processo de seleção, pode-se dizer que o processo de encontrar um candidato a emprego adequado (ajuste pessoa-emprego ou organização) depende do passado do selecionador, a experiência que lhe permite ir direto para uma solução, ou seja, a correspondência de um candidato de valores com os da organização (PROENÇA; OLIVEIRA, 2009).

Portanto, contratar pessoas talentosas é fundamental para o sucesso de uma Organização. Mas para contratar os mais talentosos, é necessário primeiro recrutá-los. O recrutamento de pessoas pode ser uma tarefa desafiadora. Mesmo em uma recessão, pode ser difícil preencher alguns tipos de posição de trabalho. Se não for feito corretamente, o recrutamento de uma Organização pode produzir candidatos a emprego que não sejam qualificados. Um processo de recrutamento mal projetado pode perder um candidato atraente, incluindo aqueles que trabalham para os concorrentes, simplesmente porque nunca souberam que havia uma posição aberta (BREAUGH, 2013).

De acordo com uma pesquisa realizada em 2010 com 579 Organizações de diferentes setores sobre as práticas de seleção mais utilizadas no Reino Unido, os resultados apontaram que a análise de Currículos representava 84,8%, seguido de Referências, com 71,5%, Entrevista Estruturada com 69,4%, Formulário de Candidatura com 59,6%, Período Experimental no trabalho com 58,2%, Entrevista Não Estruturada com 41,8%, Teste de Aptidão e Capacidade com 39,0%, Teste de Numeracia e Alfabetização com 28,2%, e por último a análise das Informações Pessoais, com 27,3% (ZIBARRAS; WOODS, 2010).

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Assim, temos o Currículo (CV) como método de seleção mais comumente utilizado, seguido por outros métodos bastante tradicionais: formulário de aplicação a uma vaga, entrevista e referências pessoais. Nas etapas iniciais de suas carreiras os profissionais tendem a colocar mais foco em suas competências técnicas, dando menos importância às competências genéricas. Como consequência, frequentemente ficam aquém das expectativas de desempenho exigidas para o cargo (GARAVAN; CARBERY; ROCK, 2012), assim, testes de inteligência apropriados podem ser usados para selecionar candidatos intelectualmente estimulantes (BASS, 1990).

3. MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, onde buscou-se conhecer as formas de recrutamento e seleção utilizadas por organizações brasileiras, e descritiva, visto ter procurado comparar os resultados com os verificados na literatura sobre o tema. Para a coleta de dados foi elaborado um questionário estruturado, com perguntas fechadas sobre as práticas mais utilizadas de recrutamento e seleção nas empresas de pequeno, médio e grande porte brasileiras, no intuito de mapear o processo de recrutamento e seleção adotado. O questionário foi aprovado pela Comissão de Ética do Programa de Mestrado Profissional em Gestão de Sistemas Produtivos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, sob número 001/2018, na data de 09/07/2018.

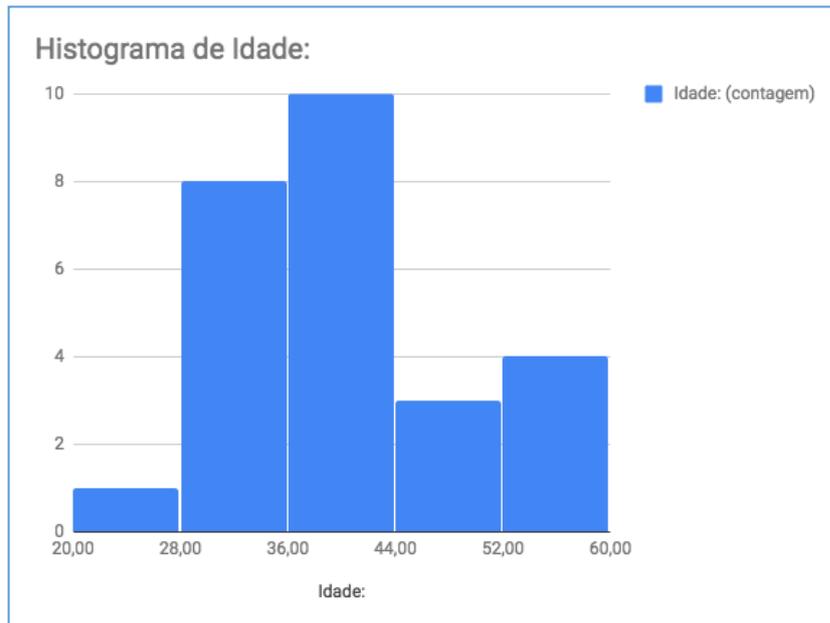
Por meio de uma amostra por conveniência, foram aplicados 26 questionários a profissionais da área de Recursos Humanos de pequenas, médias e grandes empresas. Antes de responderem ao questionário, todos os participantes assinaram o termo de Livre Consentimento para a realização da pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A faixa etária média dos 26 respondentes é de 37 anos. Quanto aos demais, a faixa etária indica que 9 respondentes têm entre 25 e 35 anos; 11 respondentes têm entre 35 e 45 anos e 6 têm entre 45 e 55 anos.

Gráfico 1: Faixa etária

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.



Fonte: As autoras

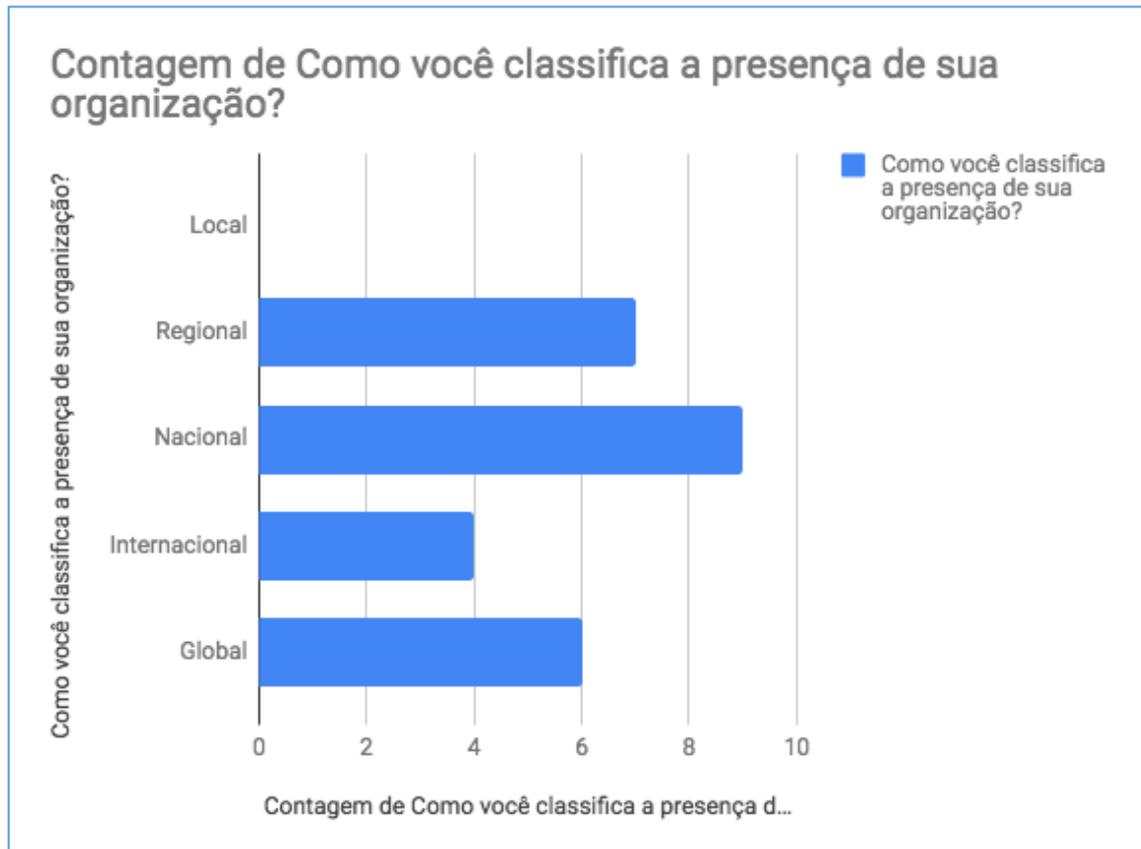
Sobre o grau de instrução, todos possuem formação superior, sendo 17 pós-graduados e um que cursa um programa de mestrado.

Sobre o cargo ou função ocupados, 7 respondentes são Gestores de Recursos Humanos, 4 são Coordenadores, 1 é professor da área, 1 é *Head* de RH, 1 é Supervisor de RH, 2 são Especialistas em Recursos Humanos, 1 é Assistente de RH e 9 são Analistas de Recursos Humanos. Do grupo entrevistado,

Sobre o tempo na função, 3 respondentes possuem até 5 anos, 7 possuem entre 5 e 10 anos de experiência na função, 5 possuem entre 10 e 15 anos de experiência, 8 respondentes possuem entre 15 e 20 anos, 1 possui 25 anos, 1 possui 28 anos e 1 possui 35 anos de experiência da área de RH.

Sobre a presença geográfica das Organizações participantes, 33% possuem presença Nacional, 14,3% são internacionais, 23,8% são Regionais e 28,6% possuem presença global. A respeito da longevidade de cada Organização, cinco Organizações possuem de dois a 10 anos de mercado, três possuem de 13 a 20 anos de existência, três possuem de 22 a 30 anos, quatro empresas possuem de 32 a 40 anos, e as mais longevas atingem 60 anos, 80 (duas empresas), 90 e 150 anos. Um respondente não informou a idade da Organização.

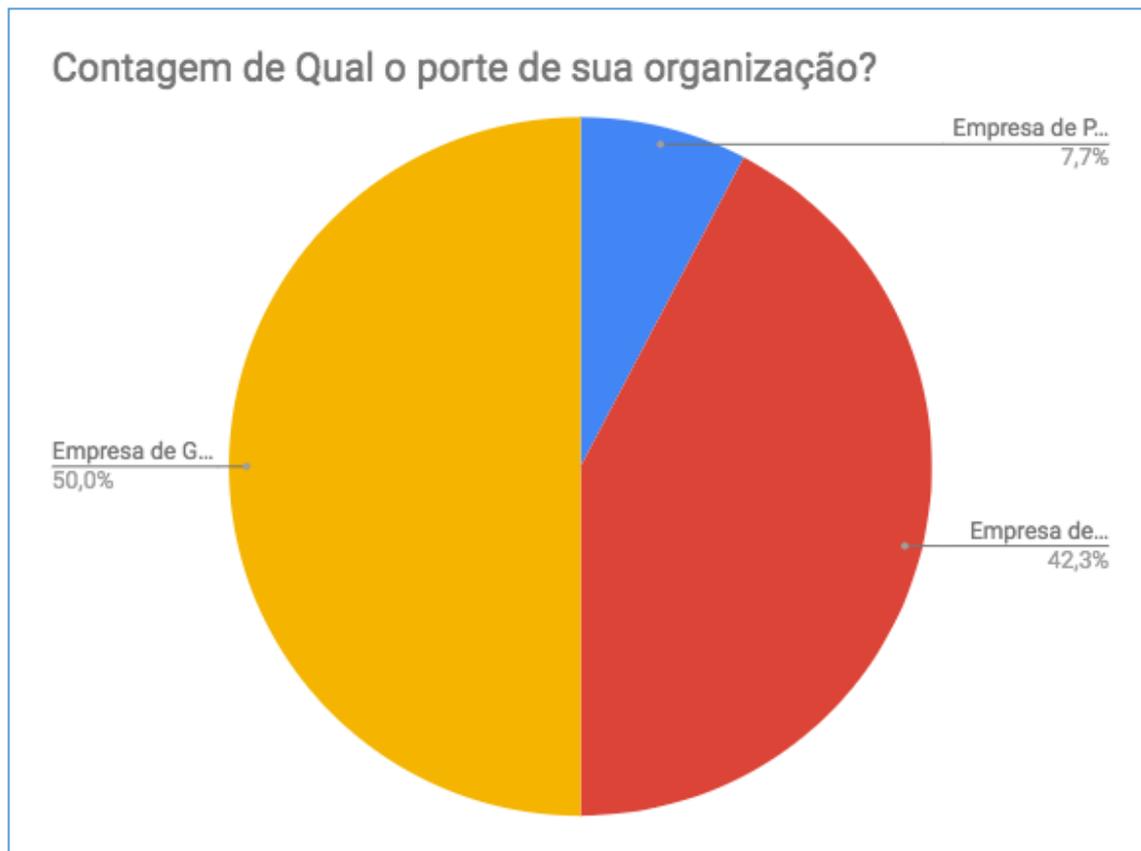
Gráfico 2: Presença da Organização

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Fonte: As autoras

Sobre o porte, 52,4% dos participantes indicaram que as Organizações são de grande porte, 38,1% são empresas de médio porte e outros 9,5% são empresas de pequeno porte. O critério de classificação adotado para fins desta pesquisa é o do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) por limite de receita bruta, onde: Pequena Empresa – Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões ; Média Empresa – Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; Grande Empresa – Maior que R\$ 300 milhões.

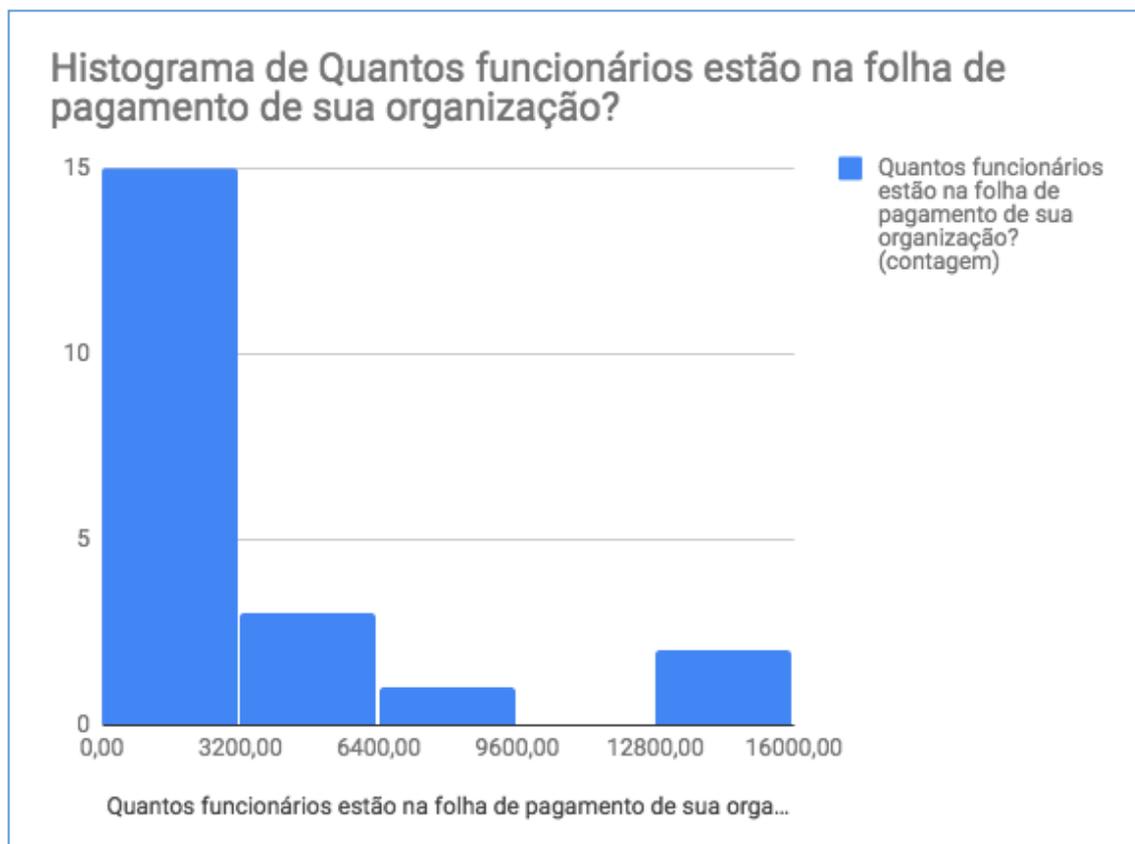
Gráfico 3: Porte da Organização

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Fonte: As autoras

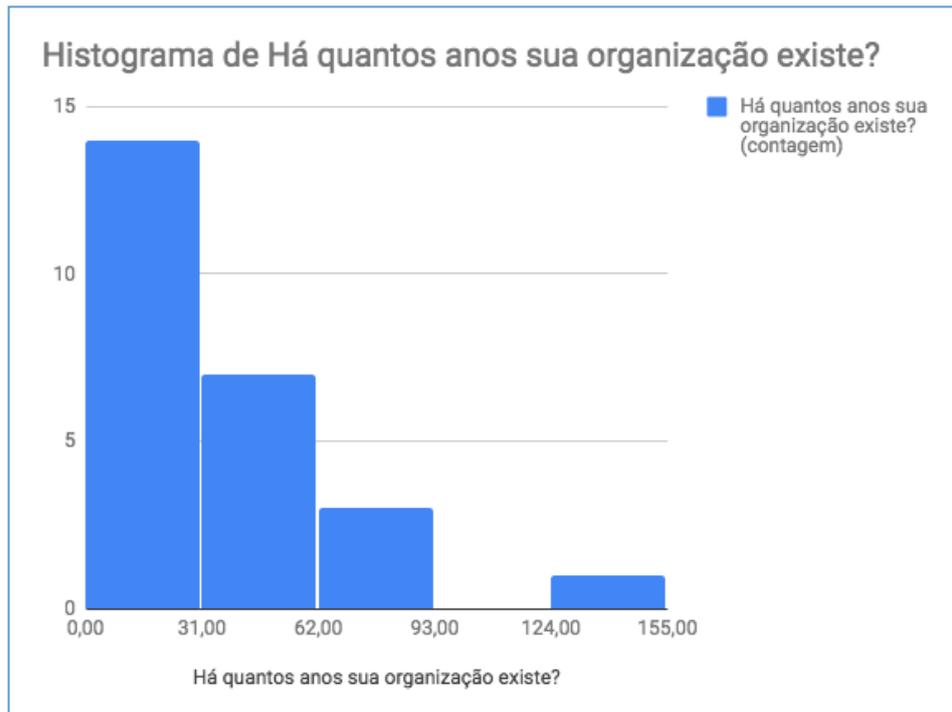
Ao serem perguntados sobre quantos funcionários estão na folha de pagamento da Organização, oito respondentes informaram que as Organizações onde atuam possuem até 200 funcionários, cinco respondentes informaram que as Organizações possuem de 450 até 1000 funcionários, cinco empresas possuem de 3000 a 5000 funcionários, uma delas possui 7000 funcionários, dois informaram que a organização possui 15.600 funcionários e um participante informou ser mais de 100.000 o número de funcionários na folha de pagamento.

Gráfico 4: Número de funcionários

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Fonte: As autoras

Gráfico 5: Tempo existência da Organização

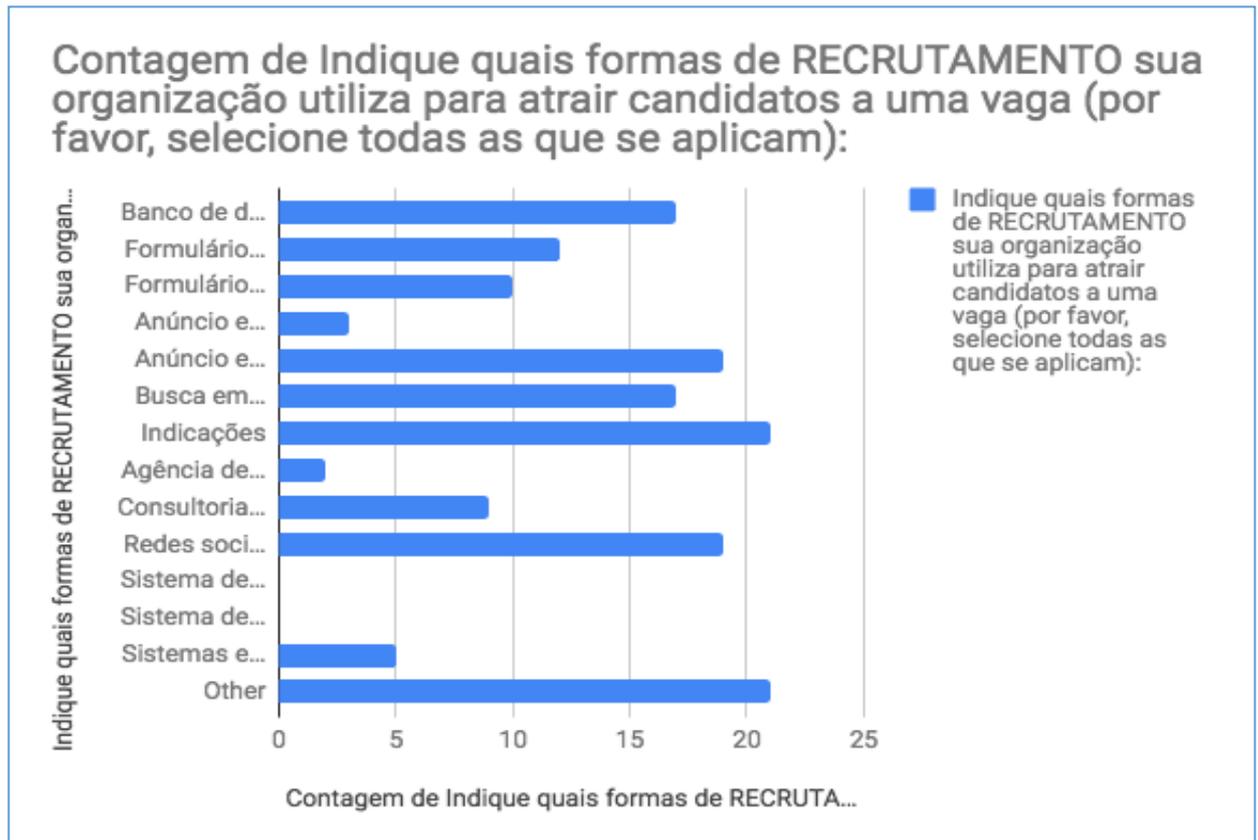
Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Fonte: As autoras

Sobre as formas de recrutamento utilizadas para atrair candidatos a uma vaga, as duas formas mais indicadas pelos respondentes foram “Anúncio em mídia eletrônica (sites de vagas)” com 87,5% e “Indicações”, com 81%. As redes sociais foram indicadas com 76,2%. Em seguida, as opções “Banco de dados de Currículo da própria empresa” e “Busca em sites de vagas” tiveram a mesma pontuação, com 71,4%. As opções “Consultoria especializada/ Headhunter” e “Formulário de aplicação no site da empresa”, tiveram a pontuação de 42,9%. A opção “Formulário de aplicação no site de terceiros” obteve 33,3% das respostas e o uso de sistemas especialistas apontaram 19% das respostas, os “Anúncios em mídia impressa (jornal e revista)” ficaram com 9,5%. Com 4,8% das respostas foram indicadas as opções “Mural da empresa”, “Concurso público” e “Hunting no Linked In”. Três opções não obtiveram nenhuma pontuação, são elas: “Agência de emprego”, “Sistema de inteligência artificial” e “Sistema de Big Data”. É importante destacar que os respondentes deveriam indicar todas as formas que se aplicavam a sua Organização.

Gráfico 6: Formas de recrutamento e seleção

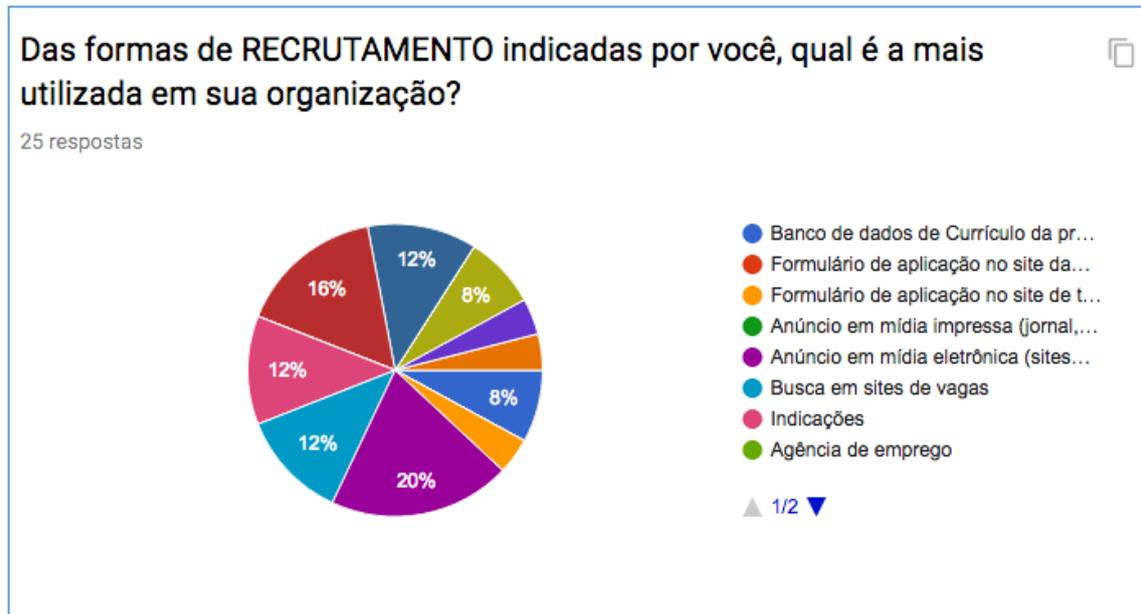
Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.



Fonte: As autoras

Das formas de recrutamento indicadas como as mais utilizadas para atrair candidatos a uma vaga, foi solicitado aos respondentes que escolhessem apenas uma alternativa, aquela mais utilizada. Em primeiro lugar, com 19% das respostas, foram apontadas as alternativas “Consultoria especializada/ Headhunter” e “Anúncio em mídia eletrônica (sites de vagas)”. Na sequência, com 14,3%, estão as “Redes Sociais” e “Indicações”. E com 9,5% das respostas aparecem 3 alternativas: o uso de sistemas especialistas em recrutamento e seleção, busca em sites de vagas e banco de dados de currículos da própria empresa. Um dos respondentes apontou o Concurso Público e as demais opções não tiveram nenhuma resposta.

Gráfico 7: Formas mais utilizadas de recrutamento e seleção

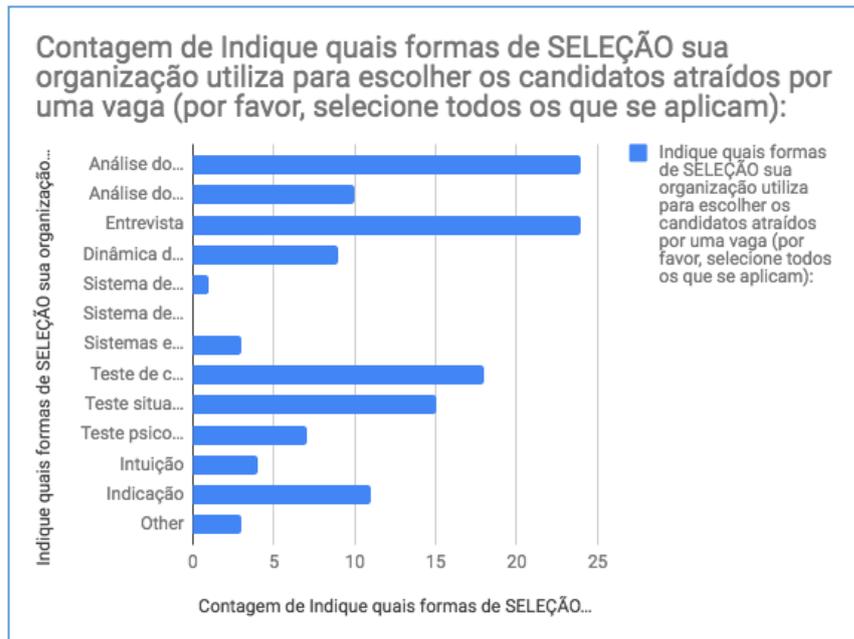
Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Fonte: As autoras

Sobre as formas de seleção utilizadas para definir o melhor candidato a uma vaga, 95,2% dos respondentes pela “Análise do Currículo”, e 90,5% responderam “Entrevistas”. Os “Testes de Conhecimento” foram indicados em terceiro lugar, com a escolha de 71,4% dos respondentes. Os “Testes psicológicos/psicotécnicos” foram a escolha de 57,1% dos respondentes, as “Indicações” contaram com 47,6%, a “Análise do perfil do candidato nas redes sociais” obtiveram 38,1% das respostas e as “Dinâmicas de Grupo” ficaram com 33,3% das respostas. Os testes psicológicos/psicotécnicos foram apontados por 19% dos respondentes, seguidos pela “Intuição”, com 14,3%. As opções que tiveram o menor índice de pontuação foram os Sistemas especialistas em recrutamento e seleção, com 9,5%, os Sistemas de inteligência artificial, as entrevistas por competência, Idiomas e Informática e referências profissionais foram indicados igualmente por 4,8% dos respondentes. Por fim a opção de Sistemas de Big Data não obteve respostas.

Gráfico 8: Formas de Seleção

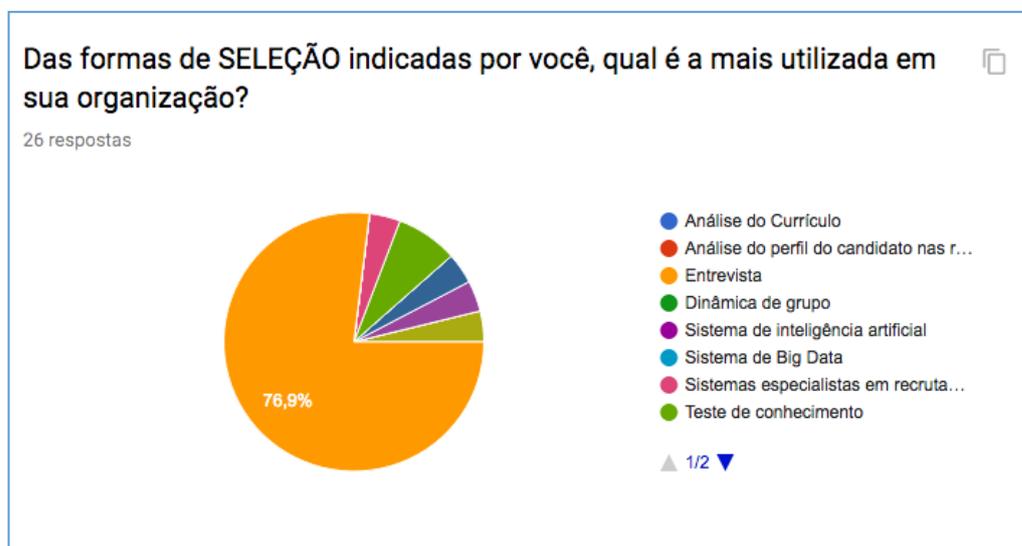
Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.



Fonte: As autoras

Das formas de seleção indicadas como as mais utilizadas para atrair candidatos a uma vaga, foi solicitado aos respondentes que escolhessem apenas uma alternativa, aquela mais utilizada. 85,7% dos respondentes indicaram as “Entrevistas” como forma de seleção mais utilizada. 9,5% indicaram os “Testes de conhecimento” e 4,8% indicaram as “Entrevistas por competência”. As demais opções não tiveram nenhuma resposta.

Gráfico 9: Formas mais utilizadas de Seleção



Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

Fonte: As autoras

Sobre os resultados obtidos por meio dos métodos de recrutamento, 57,1% dos respondentes indicaram que o volume de candidatos atraídos no processo é adequado, enquanto 42,9% consideram que o volume de candidatos atraídos é muito grande. Sobre os resultados obtidos por meio dos métodos de seleção, 66,7% dos respondentes indicaram que o tempo gasto no processo de seleção é adequado, enquanto 33,3% consideram que o tempo de seleção é muito demorado.

Gráfico 10: Volume de candidatos



Fonte: As autoras

Gráfico 11: Tempo do Processo

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.



Fonte: As autoras

Sobre a qualidade final do processo de recrutamento e seleção, 61,9% dos respondentes indicaram que os candidatos atraídos são, na sua maioria, adequados à vaga anunciada, enquanto 38,1% informaram que os candidatos atraídos são, na sua maioria, inadequados à vaga anunciada.

Gráfico 12: Qualidade do Processo



Fonte: As autoras

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

CONCLUSÃO

A maioria das Organizações continua a usar uma combinação de recursos humanos tradicionais e baseados em tecnologia nos processos de recrutamento e seleção. Além disso, as soluções baseadas em tecnologia não são necessariamente a solução para os gestores de RH, que relatam pouco ou moderado sucesso no uso de tecnologia na área de Recursos Humanos (CHAPMAN; WEBSTER. 2003).

Os resultados deste estudo, obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e da pesquisa com profissionais de Organizações de vários portes, concluem que a análise de currículos e as entrevistas pessoais são as formas mais utilizadas de seleção de candidatos, seguidos por outros métodos bastante tradicionais: testes de conhecimento e referências pessoais.

Chama a atenção a falta de recursos tecnológicos nos processos de recrutamento e seleção, como inteligência artificial, *big data* e sistemas especializados, em comparação com os resultados apontados quando a alternativa é a “Intuição”. No entanto, o processo atual é considerado adequado pela maioria dos respondentes, tanto em volume de candidatos que são atraídos no processo ~~de recrutamento e seleção~~, quanto na qualidade dos candidatos que são contratados, os quais geralmente são adequados às vagas disponíveis.

REFERÊNCIAS

AL-KASSEM, A. H. (2017). Recruitment and Selection Practices in Business Process Outsourcing Industry. Archives of Business Research, – Vol.5, No.3, p.40-52. Publication Date: March. 25, 2017.

BERNARD M. BASS Organizational Dynamics Elsevier Science Publishing, 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.

BOUDREAU, John; HOPP, Wallace; McCLAIN, John O.; THOMAS, L. Joseph. (2003). On the Interface Between Operations and Human Resources Management. Manufacturing & Service Operations Management 5(3):179-202.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos* – edição compacta. 4. ed. Atlas. São Paulo, 1997.

DYER, Lee; REEVES, Todd (1995): Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?, The International Journal of Human Resource Management, 6:3, 656-670.

CHAKRABARTI, A. *A course for teaching design research methodology. Artificial Intelligence for Engineering Design, Analysis and Manufacturing*, v. 24.

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

CHATMAN, Jennifer A. *Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms*. Administrative Science Quarterly, Vol. 36, No. 3. Sage Publications, Inc. on behalf of the Johnson Graduate School of Management, Cornell University. 1991. p. 459-484.

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. *Towards a holistic model of professional competence*. Journal of European Industrial Training, Vol. 20 No. 5, 1996, p. 20-30.

COMPTON, Robert-Leigh, MORRISSEY, Bill , NANKERVIS, Alan. *Effective Recruitment and Selection Practices*. 6ª Ed. p. IX-1-2. Maio, 2014. CCH AUSTRALIA LIMITED. GPO Box 4072, Sydney, NSW 2001. Head Office North Ryde.

CORRÊA, Ronaldo. *Redes Sociais na Web: Instrumentos de fortalecimento e/ou desconstrução da imagem/reputação das organizações*. Simpósio de Comunicação, Revista Panorama, ed. On line, n. III, Agosto, 2012, p.102.

DENYER, D.; TRANDFIELD, D.; VAN AKEN, J. E. *Developing Design Propositions through Research Synthesis*. Organization Studies, v. 29, n. 3.

ELLSTRÖM, P.E. *The many meanings of occupational competence and qualification*. Journal of European Industrial Training, Vol. 21 Nos 6/7, 1997, p. 266-73.

FAISSAL, Reinaldo; PASSOS, Antonio Eugênio Valverde Mariani; MENDONÇA, Márcia de C. Furtado; ALMEIDA, Walnice Maria da Costa. *Atração e seleção de pessoas*. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

FINK, Arlene. *The survey handbook questions*. Thousand Oaks, Sage, 1995a. [The Survey Kit, v.1]

FINK, Arlene. *How to ask survey questions*. Thousand Oaks, Sage, 1995b. [The Survey Kit, v.2]

FINK, Arlene. *How to design survey*. Thousand Oaks, Sage, 1995b. [The Survey Kit, v.5]

FINK, Arlene. *How to analyze survey data*. Thousand Oaks, Sage, 1995b. [The Survey Kit, v.8]

GARAVAN, Thomas N.; CARBERY, Ronan; ROCK, Andrew. *Mapping talent development: definition, scope and architecture*, 2012, European Journal of Training and Development, Vol. 36 Issue: 1, 1996, pp.5-24.

HUNT, T. *O Poder das Redes Sociais*. 2.ed. São Paulo: Gente, 2010. p.266.

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

LANDERS, Richard N. Social Media in Employee Selection and Recruitment: An Overview 2016. Old Dominion University Gordon Schmidt, Indiana University-Purdue University Fort. May 2016.

MATOSINHOS, Hélio Borges, PRÁTICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM CONSULTORIA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS - Universidade do Porto - Faculdade de Economia - p. 38-40, 2012.

MEDEIROS, Ivan L.; VIEIRA, Alessandro; BRAVIANO, Gilson; GONÇALVES, Berenice S. *Revisão sistemática e bibliometria facilitadas por um canvas para visualização de informação*. São Paulo: Infodesign, v.12, n. 1, 2015, p. 103.

MILES, Andrew, SADLER-SMITH, Eugene. "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": the role of intuition in employee. Surrey Business School, University of Surrey, Guildford, UK, 2014. *Personnel Review*, Vol. 43 Iss 4 pp. 606-627.

NILSSON, Staffan; ELLSTRÖM, Per-Erik. *Employability and talent management: challenges for HRD practices*, *European Journal of Training and Development*, Vol. 36 Iss 1, 2012, p. 26.

PROENCA, Maria Teresa Vieira Campos, OLIVEIRA, Eva Teresa Valente Dias. Employee Relations From normative to tacit knowledge: CVs analysis in personnel selection. Porto, Portugal, 2009. Vol. 31 Iss 4 pp. 427 – 447.

RICARDO, Raissa Gregório, COSTA, Débora Vargas Ferreira, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. IX Congresso nacional de Excelência em Gestão, 20, 21 e 22 de junho de 2013.

SCHNEIDER, Benjamin. *The People Make the Place*. University of Maryland. 1987, 40

SCHWAB, Donald P; RYNES, S.L; ALDAG, Ramon. *Theories and research on job search and choice*. *Research in Personnel and Human Resources Management*. Janeiro, Vol. 5, 1987, p.129-166.

SCHWAB, Klaus. *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum, 2016, p.112.

STUBBS, Evan. *Big Data, Big Innovation: Enabling Competitive Differentiation through Business Analytics*. Ed. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, p. 6, 2014.

VANZ, Samile Andréa de Souza; STUMPF, Ida Regina Chittó; *Procedimentos e ferramentas aplicados aos estudos bibliométricos*. *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.20, n.2, 2010, p. 67-75.

Formação e gestão inovadoras na era da transformação digital: abrangência, significados e relações.

ZIBARRAS, L. D., WOODS, S. A. A survey of UK selection practices across different organization sizes and industry sectors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), pp. 499-511. 2010. City University London, UK.