



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAUBATÉ

BRUNA DANIELLE NOGUEIRA DE TOLEDO SANTOS

LETÍCIA DOS SANTOS BARBOSA

NATALIA ARISSA SHIMADA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
TALENTOS E UMA PROPOSTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DIGITAL**

TAUBATÉ

2022



FACULDADE DE TECNOLOGIA DE TAUBATÉ

BRUNA DANIELLE NOGUEIRA DE TOLEDO SANTOS

LETÍCIA DOS SANTOS BARBOSA

NATALIA ARISSA SHIMADA

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
TALENTOS E UMA PROPOSTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DIGITAL**

Trabalho de Graduação apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Luís Augusto de Carvalho

Coorientadora: Prof^a. Ma. Maria F. de F. Pereira

TAUBATÉ

2022

**BRUNA DANIELLE NOGUEIRA DE TOLEDO SANTOS
LETÍCIA DOS SANTOS BARBOSA
NATALIA ARISSA SHIMADA**

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
TALENTOS E UMA PROPOSTA PARA O
DESENVOLVIMENTO DE UMA FERRAMENTA DIGITAL**

Trabalho de Graduação apresentado a Faculdade de
Tecnologia de Taubaté, como parte das exigências
para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão
de Recursos Humanos.

Taubaté, 08 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Carlos Eduardo Damian Leite
Faculdade de Tecnologia de Taubaté

Prof^a. Ma. Karen Cristina de Carvalho Nunes de Lima
Faculdade de Tecnologia de Taubaté

Prof. Me. Luís Augusto de Carvalho
Faculdade de Tecnologia de Taubaté

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho às nossas mães – Débora, Valquíria e Cristina –, aos nossos leais companheiros de outras espécies, à nossa querida amiga Aline, a todos que nos apoiaram durante os anos de graduação, aos nossos professores por todas as orientações oferecidas, aos nossos entes queridos que se foram durante essa jornada, e às integrantes do grupo, pela imensa dedicação, companheirismo e trabalho em equipe.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos nossos familiares, que além de nos inspirarem, nos apoiaram durante toda a nossa trajetória e são essenciais nas nossas vidas. A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

Ao nosso coordenador Francisco, pela paciência e disponibilidade que sempre dedicou ao curso e aos alunos.

Aos professores, – em especial o Luís e a Maria Fernanda – pelos ensinamentos e apoio constante nas orientações.

Aos nossos amigos, pelas risadas e incentivos diários.

E aos nossos colegas de classe, com quem nesses anos compartilhamos desafios, experiências, conquistas, alegrias, além de inúmeros cafés-da-manhã. Juntos, conseguimos transformar vários limões numa doce limonada.

Os únicos derrotados são os que cruzam os braços,
os que se resignam à derrota. A vida é uma luta e é
uma luta permanente, com avanços e retrocessos.
[...] Não há derrota definitiva, nem triunfo definitivo.

(J. Mujica)

RESUMO

O objetivo central deste trabalho é analisar os processos de recrutamento e seleção de talentos, entender como as tecnologias disponíveis atualmente podem impactá-los de maneira positiva e propor o desenvolvimento de uma nova ferramenta digital que auxilie os profissionais de Recursos Humanos no atual momento em que vivemos – integrando tecnologia, rapidez e eficiência às necessidades do empregador e do colaborador. Para tanto, utiliza-se uma fonte riquíssima de informações, por meio das disciplinas e pesquisas realizadas, motivadas pelo curso tecnológico em Gestão de Recursos Humanos, da Fatec Taubaté.

Como fonte de pesquisa e passo inicial, nos aprofundamos nas vantagens da integração de funcionários com os métodos tecnológicos e o setor de RH como vantagem competitiva no mercado; nos conceitos de talento e seus tipos, bem como o conceito de captação de talentos, suas fases, seus desafios e dificuldades. Para assim, com base e fundamentos, desenvolver uma ferramenta que sintetize informação, profissionais capacitados e o mercado de trabalho como um todo. Formando assim uma base consistente na árdua tarefa da gestão de pessoas. O maior objetivo é realizar o encontro ideal entre o profissional e a empresa dos seus sonhos, e ao mesmo tempo dar à empresa a chance de encontrar o profissional que ela procura, de forma clara, objetiva, eficiente e eficaz.

Hoje o mercado apresenta uma quantidade enorme de profissionais, capacitados e disponíveis, ávidos por uma chance de crescer profissionalmente. Em contrapartida, as empresas apresentam dificuldades na hora da escolha, com processos por vezes obsoletos e repetitivos, que nem sempre selecionam o melhor profissional. Para isso, será apresentada a proposta de uma inovação pertinente e com características próprias deste momento de transição tecnológica e digital pelo qual passa toda a humanidade, que visa proporcionar eficácia, rapidez e assertividade para a empresa, além da redução de custos do processo de recrutamento e seleção.

Palavras-Chave: ferramentas. captação de talentos. tecnologia. informação, inovação.

ABSTRACT

The central objective of this work is to analyze the processes of recruitment and selection of talents, understand how the technologies currently available can positively impact them and propose the development of a new digital tool that helps Human Resources professionals in the current moment in which we live - integrating technology, speed and efficiency to the needs of the employer and the employee. For that, is used a very rich source of information, through the disciplines and research carried out, motivated by the technological course in Human Resources Management, from Fatec Taubaté.

As a source of research and an initial step, we delved into the advantages of integrating employees with technological methods and the HR department as a competitive advantage in the market; in the concepts of talent and its types, as well as the concept of attracting talent, its phases, challenges and difficulties. Therefore, based on foundations, to develop a tool that synthesizes information, qualified professionals and the job market as a whole. Thus forming a consistent base in the arduous task of people management. The main objective is to accomplish the ideal meeting between the professional and the company of his dreams, and at the same time, give the company the chance to find the professional it is looking for, in a clear, objective, efficient and effective way.

Today the market has a huge amount of professionals, trained and available, eager for a chance to grow professionally. On the other hand, companies have difficulties when choosing, with processes that are sometimes obsolete and repetitive, which do not always select the best professional. For this, a proposal will be presented for a relevant innovation with typical characteristics of this moment of technological and digital transition that all of humanity is going through, which aims to provide efficiency, speed and assertiveness for the company, in addition to reducing costs in the recruitment and selection process.

Keywords: tools. talent capture. technology. information. innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Recrutamento Interno e Externo_____	24
Figura 2 – Fases do Recrutamento_____	26
Figura 3 – Tela de Identificação do Aplicativo_____	31
Figura 4 – Tela de <i>Login</i> do Aplicativo_____	32
Figura 5 – Telas de Instruções para Empresas e Talentos_____	32
Figura 6 – Telas de Preenchimento para Empresas e Candidatos____	33
Figura 7 – Telas de Localização_____	33
Figura 8 – Telas de Pesquisas para Empresas e Candidatos_____	34

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Considerações Problemáticas Fracionadas_____	29
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A.I.	<i>Artificial Intelligence</i>
APUD	“Com”, “Junto a”
ARH	Administração de Recursos Humanos
CBN	Central Brasileira de Notícias
C.H.A.	Conhecimento, Habilidade, Atitude
CIEE	Centro de Integração Empresa-Escola
CNI	Confederação Nacional da Indústria
ET. AL.	“E outros”
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio
R&S	Recrutamento & Seleção
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
T.I.	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivos	12
1.2	Justificativa	13
1.3	Resultados Esperados	13
1.4	Projeto Proposto	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	Colaboradores Integrados à Tecnologia	16
2.2	Recursos Humanos Como Vantagem Competitiva	18
2.3	Definição de “Talento”	19
2.4	Tipos de Talentos	20
2.5	Captação de Talentos	22
2.5.1	Fases e Tipos de Captação de Talentos	23
2.5.2	Dificuldades na Captação de Talentos	24
2.6	Etapas de Recrutamento & Seleção	25
2.6.1	Processos Mal Definidos	26
2.6.2	Plano de Carreira Mal Estruturado	27
2.7	Processo de <i>Feedback</i>: Cuidados e Exemplos	27
2.7.1	Considerações Problemáticas	29
2.8	<i>Job Matching</i>	30
2.9	Demonstração do Aplicativo	31
3	METODOLOGIA	35
4	DISCUSSÃO DE DADOS	36
4.1	Dados da Pesquisa: Fontes Utilizadas	36
4.2	Ferramentas Disponíveis no Mercado	36
5	CONCLUSÕES	38
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

A rotina frenética de um profissional de Recursos Humanos demanda muito tempo de seu dia a dia, o que faz com que muitos recrutadores, por exemplo, sequer ofereçam um *feedback* aos candidatos no final de um processo seletivo. Esse tipo de comportamento, além de prejudicar as pessoas envolvidas no processo, contribui para que a área e seus profissionais possua uma imagem negativa.

De acordo com Mory (2004) *apud* Abreu-e-Lima e Alves (2011), *feedback* é qualquer procedimento ou comunicação realizada para informar o aprendiz sobre a esperteza de sua resposta; além disso, ele também permite que o aprendiz compare sua performance atual com a esperada/padrão.

Segundo Pieruccini (2002), apresentar *feedback* significa apresentar uma percepção sobre o comportamento da pessoa e como isso afeta o comportamento das pessoas ao seu redor, assim como os resultados de seu setor e de toda a organização.

Sabe-se que *feedbacks* são importantes pois eles ajudam que o indivíduo desenvolva mais autoconhecimento, aprimore competências, habilidades, e, no caso dos processos de Recrutamento & Seleção (R&S), também demonstra respeito com as pessoas que participaram. Ou seja, ele permite que o candidato, mesmo que não seja escolhido, tenha a oportunidade de saber por quais motivos isso ocorreu e o que pode ser evoluído para que seu desempenho em uma próxima seletiva melhore.

Então, de que forma as ferramentas tecnológicas e digitais podem contribuir ou não para o processo de recrutamento e seleção na gestão de recursos humanos? Essa questão visará ser respondida por meio de pesquisas e análises para dar base à proposta de criação de produto, a ferramenta digital *Talent Finder*.

1.1 Objetivos

Os principais objetivos deste trabalho são analisar como os processos de recrutamento e seleção funcionam de maneira geral, descobrir como as tecnologias atuais podem favorecê-los para poder otimizá-los e torná-los mais práticos, gerando assim contratações mais assertivas por meio da proposta de ferramenta digital *Talent*

Finder, que tem como propósito sanar necessidades de maneira segura e funcional.

1.2 Justificativa

O mundo globalizado tem passado por diversas mudanças, e com o avanço tecnológico e o aumento da velocidade da informação, essa transformação tem acontecido de forma cada vez mais rápida. Com isso, as maneiras de realizar captação e seleção de talentos que existem atualmente, podem se tornar obsoletas amanhã.

Por conta dessa contínua evolução, torna-se nítida a necessidade da criação de novas ferramentas tecnológicas e digitais que acompanhem essas mudanças constantes.

1.3 Resultados Esperados

Como resultado principal, espera-se que o impacto das tecnologias na área de Recursos Humanos (RH) e nos processos de Recrutamento & Seleção sejam positivos, para que a proposta dessa ferramenta seja viável e torne a captação e seleção de talentos mais rápida, assertiva e eficiente, contribuindo para a diminuição de problemas recorrentes por contratações errôneas, tanto para os talentos quanto para as empresas. E então, com o crescimento e evolução da *Talent Finder*, que seja possível obter informações necessárias para implementarmos o serviço de gerenciamento dos clientes cadastrados, incluindo assim, outras funções.

Além disso, também é esperado que culturas de *feedback* sejam criadas e tornem-se mais comuns e frequentes nas empresas, pois elas não apenas proporcionam um ambiente favorável para que haja diálogos sobre as performances dos colaboradores, mas também permite que eles melhorem suas habilidades, e que candidatos passem a receber retorno sobre o resultado dos processos seletivos dos quais tenham participado.

1.4 Projeto Proposto

Com o objetivo de otimizar o processo de recrutamento, a proposta pensada é a criação de um aplicativo que tenha a capacidade de arquivar um banco de dados, com as informações dos talentos e das organizações. Utilizando a inteligência artificial e a metodologia *Job Matching*, os dados seriam cruzados e se as requisições forem atendidas ou compatíveis por ambos dentro do processo, o próximo passo é a comunicação entre os usuários da plataforma.

Ou seja, a proposta é que a ferramenta faça um intermédio entre empresa e candidato com base nas necessidades e qualificações que forem informadas por ambos na plataforma. Dessa forma, será possível alinhá-los e realizar a combinação da maneira mais assertiva possível.

Para a validação das informações entre talento e empresas neste processo de triagem, é de extrema importância a solicitação de documentos que comprovem e validem as informações apresentadas dentro do aplicativo *Talent Finder*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, com base nas teorias de alguns autores, serão abordados a origem e o significado da palavra “tecnologia”, assim como a correlação existente entre o conhecimento, as técnicas, a tecnologia, a mão de obra e o desemprego. Também serão apresentadas as vantagens de integrar os colaboradores com as tecnologias – e os potenciais das mesmas –, tal como as mudanças que o RH teve ao longo dos anos e como ele pode ser utilizado como uma vantagem no mercado competitivo.

Segundo Veraszto *et. al.* (2009), as palavras “técnica” e “tecnologia” têm origem comum na palavra “*techné*” (com sentido original de fabricar, produzir, construir) e “*teuchos*” (ferramenta, instrumento). A palavra tecnologia, portanto, surgiu a partir da junção do termo “tecno” (do grego *techné*, que significa "saber fazer"), e “logia” (do grego “*logus*”, que significa "razão").

Ou seja, tecnologia significa a razão do saber fazer (RODRIGUES, 2001; *apud* VERASZTO *et. al.*, 2009), sendo ainda considerada por Veraszto *et. al.* (2009) como o estudo da técnica, da atividade de modificar e transformar algo e também do ato agir. Em outras palavras, ela se caracteriza por ser um conjunto de métodos, instrumentos ou técnicas que permitam fabricar objetos, modificar o meio ambiente ou simplesmente o aproveitamento prático do conhecimento científico, possibilitando satisfazer as necessidades humanas.

Conforme o artigo de Araújo e Antigo (2016), a maioria dos estudos feitos sobre desemprego apontam como uma das explicações para o fenômeno a intensificação do avanço tecnológico. Becker (1975) afirma que investir em áreas como educação, treinamentos e cursos significa investir em capital humano, por aumentarem o ganho do indivíduo durante sua vida. O autor ainda aponta que os avanços tecnológicos possuem pouco valor se existirem poucos trabalhadores qualificados no país para utilizarem as vantagens que essas tecnologias podem proporcionar.

De acordo com a *Techware* (2021, p. 8) a área de recursos humanos atolada em papéis já se tornou ultrapassado e não condiz com a atual realidade, as soluções digitais são recorrentes para as inovações do mercado e avança progressivamente a relação do RH com a tecnologia. Além disso, a Inteligência Artificial (I.A.) permite a construção de previsões e sugestões com a transformação e processamento dados,

tornando a análise preditiva uma realidade para os recursos, tendo como visão principal a reflexão sobre o foco na integração dos colaboradores e gestores nos conhecimentos referente às inovações que surgem de forma agilizada e espontânea.

Ainda apontado por *Techware* (2021, p. 8), com o avanço da tecnologia e surgimento da digitalização nas últimas décadas, os setores de diversas empresas foram fortemente impactados, porém, em muitas organizações a tecnologia tornou-se inseparável diante das rotinas administrativas. Ou seja, hoje, o investimento na tecnologia é recorrente pela ajuda que proporciona em áreas, como: comunicação, estoque, planejamento e transferência de dados, além de facilitar e agilizar todos os processos administrativos, reduzindo tempo, custos e aumentando a qualidade dos produtos oferecidos ao mercado competitivo.

Utilizando-a de forma correta, o empreendedor pode ter um produto com menor possibilidade de falhas e uma organização mais controlada e ágil. Tendo como visão principal a reflexão sobre o foco na integração dos RH, colaboradores e gestores nos conhecimentos referentes às inovações que surgem de forma agilizada e espontânea.

2.1 Colaboradores Integrados à Tecnologia

Com o frequente avanço da tecnologia, tornou-se necessário que as empresas se mantenham atualizadas e tenham colaboradores que sejam integrados às mudanças organizacionais.

Fischer e Albuquerque (2001), afirmam que novos discursos são defendidos pelos formadores de opinião em gestão de pessoas defendendo a politização dos indivíduos nas organizações, depois de uma extensa pesquisa realizada no Brasil com profissionais de RH. Então, neste período de transição entre gestão e avanço tecnológico os autores mostram que a aprendizagem operacional é progressivamente defendida e valorizada pelos profissionais nos novos modelos de gestão de pessoas que emergem no Brasil, chamados genericamente de Administração de Recursos Humanos (ARH) como vantagem competitiva (FISCHER, 1998).

Nessa mesma abordagem de assunto, Mascarenhas (2003) traz que a implementação da tecnologia vem sendo considerada uma maneira de viabilizar novos arranjos organizacionais da gestão dos colaboradores, ou seja, a

implementação do RH autoatendimento é um indicativo desta tendência. Estes sistemas possibilitam o amplo acesso do funcionário a informações e funções personalizadas e relevantes para o serviço e seu relacionamento com a organização.

A tecnologia hoje é fundamental nas organizações de grande porte e é inegável que as inovações tecnológicas introduzidas nas organizações aumentaram sua produtividade, seja pelas melhorias que incorporam aos processos produtivos ou pela racionalização da mão de obra. (OLIVEIRA, 2004, p. 172).

Usando o exemplo de Zuboff (1994), a tecnologia possui característica de dualidade e uma relação entre dois modelos organizacionais e dois tipos de aprendizagem. Para a autora em primeiro lugar a tecnologia está sendo utilizada para automatizar as operações – que hoje se tornou realidade nas grandes e pequenas empresas – tratando da aprendizagem de circuito simples, baseando na detecção de erro e na sua correção. Ou seja, o objetivo é preservar os pressupostos do sistema operacional, buscando melhoria contínua e aprimoramento da eficiência.

Ainda conforme a autora, a tecnologia possui um outro potencial: a informação. Neste caso, o assunto é além de apenas a automação, gerando novo fluxo de informações que traz melhora no sistema e permite questionamento dos métodos, processos de trabalho e a reconfiguração dos mesmos. Trata-se de aprendizagem de circuito duplo – base das inovações –, que é a percepção e exploração do ambiente de acordo com as informações comparando-as com as normas de funcionamento de um sistema ou processo.

Argyris e Schön (1978) *apud* Mascarenhas (2005) entendem que, a partir da implementação da tecnologia, a aprendizagem não é automática e envolve contradições. Analisando a “teoria perspectiva da ação”, as pessoas agem conforme as suas crenças, isto é, valores que compõem sua ação e oferecem métodos de interpretação da realidade. A mudança de comportamento possui influência na mudança dos métodos ou visão de interpretação da realidade.

Em outras palavras, se as organizações que adotam práticas efetivas que se oponham às crenças básicas dos colaboradores, isso acaba refletindo na sua própria estrutura organizacional e nos seus talentos, pois estes indivíduos podem dizer que incorporam certo tipo de comportamento profissional e acreditarem nisso, porém, um bloqueio cognitivo os impede de ser efetivamente profissionais, pois as suas visões e crenças não condizem com os da empresa.

2.2 Recursos Humanos Como Vantagem Competitiva

A principal função dos gestores de recursos humanos é de instituir estratégias que ajudem a desenvolver e aprimorar os colaboradores em suas atividades cotidianas do trabalho – de acordo com os desejos e metas da direção da empresa.

Chiavenato (1999) aborda a importância dos seres humanos nas organizações e da importância em tratá-los como parceiros. Toledo (1999) define a gestão de recursos humanos como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral.

No mesmo contexto, Fischer (2002) entende que o modelo de gestão de pessoas é relacionado ao procedimento pelo qual a empresa se organiza para orientar qual seria o comportamento humano ideal no ambiente corporativo. Ou seja, é preciso definir uma estrutura de princípios, estratégias, políticas e práticas no processo de gestão.

De acordo com *Techware* (2021, p. 13), as novas tecnologias serão frequentes no dia a dia dos recursos humanos, o que tornará a área menos burocrática e mais focada na gestão das pessoas. Com o avanço da tecnologia, a necessidade de acompanhar as mudanças de maneiras estratégicas mostrou-se essencial, sendo então considerada como uma vantagem competitiva – que nada mais é do que uma maneira de se sobressair nos negócios. Ao utilizar a gestão de pessoas dessa forma, o objetivo é estimular os colaboradores da empresa para que sempre haja dinamismo e mudanças.

Entretanto, segundo Brewster e Hegewisch (1994) *apud* Fischer (2002), a gestão de pessoas não pode ser resumida apenas em ações planejadas e a empresa não pode enxergar os colaboradores apenas como uma fonte para se obter certa vantagem competitiva, é preciso que as pessoas sejam vistas como um recurso estratégico. Ou seja, os colaboradores precisam ser vistos como competências essenciais para que a empresa consiga atingir seus objetivos (FISCHER, 2002, p. 31).

O comportamento humano continua sendo o núcleo de atuação da gestão de recursos humanos [...]; o alinhamento estratégico da gestão de recursos humanos ainda é essencial, como no modelo estratégico, sem o qual sua atuação seria totalmente desarticulada dos objetivos da organização; e, como inovação, esse modelo de gestão terá que gerar competitividade organizacional por meio das pessoas. (MASCARENHAS, 2003, p. 19)

Além disso, o RH também é responsável por promover a valorização profissional dos colaboradores e reconhecer possíveis talentos – tanto dentro da empresa quanto fora, no caso, pessoas que sejam candidatas.

Conforme *Techware* (2021, p. 12), o processo de valorização profissional e inserção da tecnologia depende da postura que o colaborador possui dentro da organização. Sem uma visão, ação e propósito definido e firmado na atuação de cada colaborador, as transformações não possuem espaço para acontecer. Ou seja, a empresa pode aderir novas tecnologias e planejamentos estratégicos, mas se estas não forem usadas assertivamente, serão apenas ferramentas sem valor.

Ainda segundo *Techware* (2021, p. 12), tanto a revolução histórica do RH como a revolução tecnológica foram e são realizadas por pessoas, e com isto, faz-se necessário que ao menos um usuário seja responsável por conhecer as soluções e por fomentar a sua importância para o negócio. A tecnologia é capaz de gerar muitas soluções, além de acelerar e otimizar diversos processos, porém, interpretar que a tecnologia por si só resolve os problemas é errôneo. É preciso entender que a tecnologia traz benefícios e um deles é a possibilidade da aproximação do colaborador com o avanço tecnológico para que ambos tenham poder de decisão de forma estratégica proporcionando maior assertividade e vantagens competitivas.

Contudo, é importante ressaltar que o processo de revolução da gestão de RH com a incorporação de tecnologias, juntamente com a evolução dos profissionais de uma organização, depende da existência dessas tecnologias na empresa, de ações empresariais que invistam na prática e também da aceitação por parte da direção.

2.3 Definição de “Talento”

Quando o termo “talento” é utilizado, aqueles que não estão familiarizados com o dia a dia organizacional podem não compreender de fato a mensagem que pode estar querendo ser passada, portanto, é importante delimitar o significado da palavra no contexto em que ela é utilizada.

De acordo com Michaels *et. al.* (2001) *apud* Caracol *et. al.* (2016), “talento” pode ser definido como um conjunto de habilidades relacionadas que um trabalhador

possui, sendo algumas delas seus dons, sua inteligência, todo seu conhecimento, suas experiências, caráter, e também sua capacidade de aprender coisas novas e se autodesenvolver. Ready *et. al.* (2010) *apud* Oliveira, Natividade e Gomes (2013) ainda complementam essa definição afirmando que essas habilidades são expressadas pelos profissionais durante a execução das funções desempenhadas em seu trabalho, e que além disso, elas contribuem de maneira positiva para que os objetivos da empresa sejam conquistados.

Parry (1996) *apud* Dutra *et. al.* (2000) relaciona o conceito de competência a um conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes associados, que causam um grande impacto na realização de alguma tarefa, função ou responsabilidade, cujo desempenho possa ser analisado com base em parâmetros compreensíveis. Ainda segundo o autor, essas competências podem ser mais desenvolvidas por meio de treinamentos.

Nesse mesmo âmbito, Ruthes e Cunha (2008) citam a teoria de Pestalozzi sobre aprendizagem, que é focada em "cabeça, mãos e coração" (*head, hand and heart*), e também em três dimensões, sendo elas os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, abrangendo os aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos que são referentes ao trabalho. Ao resgatar tais conceitos sobre esses aspectos, temos o que atualmente são conhecidos e chamados popularmente como "C.H.A."

Dessa forma, o talento humano envolve três aspectos essenciais que são relacionados às competências pessoais, sendo eles: o Conhecimento (que é o saber, a capacidade de aprender e aumentar o próprio conhecimento); a Habilidade (o saber fazer, capacidade de aplicar o conhecimento); e a Atitude (o saber fazer acontecer, que nada mais é do que ter proatividade nas atitudes).

Em outras palavras, "talento", no ambiente organizacional, nada mais é do que um termo que faz referência às habilidades que as pessoas (e neste caso, os colaboradores em específico) possuem ou podem desenvolver, sendo então uma forma – praticamente reduzida – de chamá-las de talentosas.

2.4 Tipos de Talentos

Segundo Martins (2020) e Marcondes (2021), no meio organizacional, existem

alguns tipos de talentos específicos que fazem diferença na execução das atividades, na dinâmica entre as equipes, na qualidade do produto/serviço entregue ou oferecido aos clientes e também nos resultados da empresa, e alguns deles são:

- Autogestão: ser proativo, planejar e direcionar as próprias ações;
- Criatividade: capacidade de criar novas ideias, o que gera inovação;
- Diplomacia: facilidade para solucionar conflitos, se comunicar e ouvir as pessoas;
- Direcionador: pessoa assertiva, com boa comunicação, justa e que segue os padrões estabelecidos;
- Empreendedorismo: a pessoa com essa habilidade sempre tem energia para iniciar novos projetos, tem necessidade de realização e é objetiva em sua maneira de se comunicar;
- Falar em Público: facilidade para se comunicar (bem) com as pessoas, geralmente, quem possui essa habilidade costuma ser autoconfiante;
- Influência: capacidade de usar a comunicação para gerar ideias, emoções, motivação e ações de outras pessoas;
- Liderança: junção de outras habilidades, e em especial, capacidade de aceitar responsabilidades, influenciar as pessoas positivamente, motivá-las e conduzi-las a atingirem os mesmos objetivos;
- Motivador: aptidão para incentivar as pessoas, tirá-las de suas “zonas de conforto”, e isso auxilia para que haja crescimento profissional;
- Pensamento Estratégico: alta capacidade analítica na busca de melhores maneiras para solucionar problemas;
- Resiliência: capacidade de lidar com problemas, se adaptar à mudanças, superar obstáculos e suportar situações desfavoráveis (como estresse, por exemplo);
- Solucionador: gosta de resolver problemas, e, ao se deparar com situações difíceis, busca solucionar da melhor maneira;
- Tomada de Decisão: capacidade de lidar com pressão e fazer as melhores escolhas mesmo em situações difíceis.

É importante ressaltar que os indivíduos são únicos, portanto seus talentos e habilidades naturais também são, entretanto, com dedicação e treinamento, é possível desenvolver outras competências. Também é fundamental que os gestores saibam

identificar os pontos fortes de seus colaboradores para alocá-los nas funções que sejam mais adequadas.

2.5 Captação de Talentos

Segundo Fernandes (2021), a captação de talentos é a parte de mapear vagas que precisam ser preenchidas e atrair candidatos que possam ocupá-las. Para isso é preciso fazer um filtro prévio entre quem demonstra interesse pela vaga e quem de fato tem um perfil que pode ser analisado para futura contratação.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 101) o recrutamento é um processo de duas mãos: comunica e divulga oportunidades de emprego, ao mesmo tempo que atrai os candidatos para o processo seletivo. Se o recrutamento apenas comunica e divulga, não atinge seus objetivos básicos. O fundamental é que atraia e traga candidatos para serem selecionados.

Coradini e Murini (2009) afirmam que “o processo de recrutamento e seleção visa buscar, no mercado de trabalho, os profissionais que mais se adéquam ao perfil requerido pela vaga a ser preenchida na empresa e busca demonstrar habilidades necessárias para lidar com o ambiente competitivo e exigente das empresas, formadas por um mercado dinâmico e disputado”.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015) o recrutamento é o processo realizado por meio de um conjunto de técnicas e procedimentos que tem por objetivo atrair os candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na empresa. Loures Júnior (2012, p.14) define como um conjunto de técnicas e procedimentos que visam a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Dias (2022) afirma que “recrutamento é um subsistema do RH responsável pela atração de candidatos para vagas de emprego disponíveis em uma organização. O recrutamento pode ser feito tanto para vagas disponíveis no momento quanto para vagas de banco de talentos”.

Em outras palavras, pode-se afirmar que a captação de talentos é uma forma de entender quem gostaria de participar de determinada vaga e usar essa informação para atrair a pessoa.

2.5.1 Fases e Tipos de Captação de Talentos

Conforme o SEBRAE (2015), o recrutamento compõe um sistema de informação pelo qual a empresa divulga e oferece ao mercado as posições que pretende preencher. Segundo o *site* da Equipe Convenia, o processo de contratação de novos funcionários é essencial. O *site* também lista os 5 tipos de Captação de Talentos:

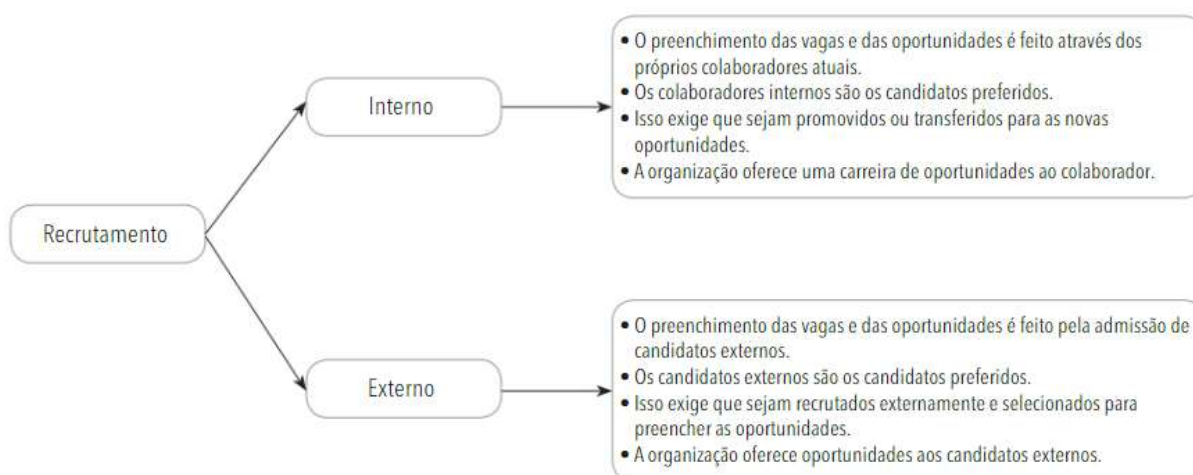
- Recrutamento Externo: é o modelo mais tradicional. Baseia-se na busca por profissionais que estão fora da empresa (no mercado de trabalho) e ocorre com métodos convencionais de seleção (entrevistas presenciais e dinâmicas em grupo);
- Recrutamento Interno: busca por profissionais que já façam parte da empresa. Consiste em um processo de promoção ou transferência dos atuais empregados. Algumas vantagens são a valorização da equipe, possibilidade de investir e desenvolver talentos na organização, plano de carreira, aumento da motivação, gera economia para o setor de RH, agilização dos processos seletivos, otimização da escolha, etc. Já como desvantagens, podem ser citadas a escassez de perfil adequado para a vaga, favoritismo (chefe promover amigos ou funcionários desqualificados apenas por convivência, por exemplo), falta de visão e ideias diferenciadas, conflitos internos (rivalidades) entre colaboradores e posição antiga do funcionário promovido em aberto (desocupada);
- Recrutamento Online: esse modelo cresceu muito nos últimos anos pelo avanço da tecnologia. Todo o recrutamento – desde a divulgação inicial das vagas até a entrevista – pode ser feito virtualmente. Isso gera flexibilidade, agilidade e conforto;
- Recrutamento às Cegas: recente, esse recrutamento surgiu para atender à demanda de diversidade no local de trabalho. Nesse caso, dados que poderiam gerar qualquer preconceito (idade, gênero e etnia, por exemplo) são omitidos do currículo e são deixadas apenas as competências técnicas e comportamentais. Assim, uma análise às cegas pode ser feita e uma decisão

justa pode ser tomada;

- Dias (2022) cita ainda Recrutamento Misto: É quando a empresa divulga a nova oportunidade para os talentos internos e externos, e eles vão concorrer à vaga de acordo com as competências exigidas pela companhia. A oportunidade será divulgada simultaneamente, e o RH deverá conduzir o processo seletivo de forma imparcial, para que o objetivo final seja alcançado – o preenchimento da vaga com o perfil mais apropriado.

A imagem abaixo apresenta um resumo sobre duas das principais formas de recrutamento que as organizações utilizam em seus processos de contratação, suas respectivas características e principais diferenças. As informações condensadas dessa maneira tornam mais fáceis a distinção entre os itens.

Figura 1: Recrutamento Interno e Externo.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 102).

É possível perceber que as formas de recrutamento existentes são flexíveis e específicas para cada vaga, variando o método de atração para captar o candidato que seja mais qualificado de acordo com as necessidades da organização – ação essa que beneficia tanto a empresa, quanto o profissional.

2.5.2 Dificuldades na Captação de Talentos

Conforme Mário Custódio (especialista em recrutamento da divisão de

Recursos Humanos da Robert Half) abordou em uma entrevista para a representante de um *site* voltado para assuntos sobre RH, Patrícia Bispo (2013), as principais dificuldades encontradas na captação de talentos é a discrepância de expectativas entre o novo colaborador e a empresa. O entrevistado ainda afirmou que “normalmente, o novo colaborador têm exigências que não podem ser cumpridas pela empresa em relação à vaga que está sendo pleiteada.”

Por exemplo: se ele exige salário e benefícios que não são adequados com sua experiência profissional, ou então, quer ser promovido rapidamente, e a empresa não tem como garantir que isso ocorra, independente do desempenho do colaborador.

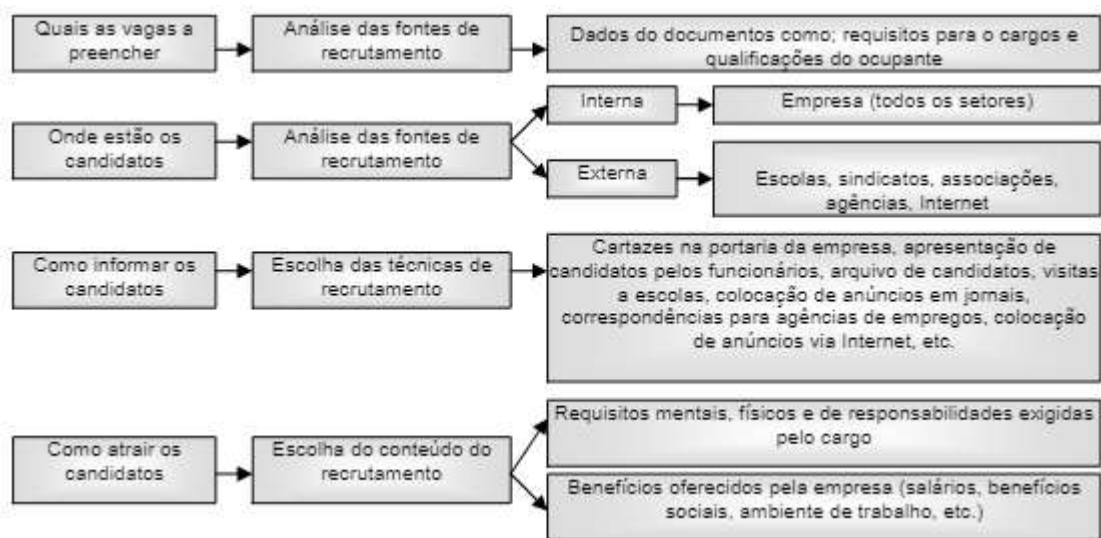
2.6 Etapas de Recrutamento & Seleção

Conforme Macedo (2018), o processo de Recrutamento & Seleção é essencial para não somente captar, como também manter os talentos na organização. A autora ainda menciona que as etapas desse momento fundamental são as seguintes:

- Definição da vaga e do perfil profissional adequado: Definição das necessidades da empresa relacionadas as capacidades que o colaborador possa oferecer, essa etapa se baseia em especificar o que a empresa deseja do colaborador;
- Divulgação da vaga: Esta etapa se resume em desenvolver a publicidade da vaga e definir quais meios serão usados para isso (redes sociais, locais físicos, etc);
- Triagem e seleção de currículos: Essa etapa se baseia em selecionar os currículos que mais se encaixam com o perfil da vaga desejada, de acordo com o rumo a qual a empresa pretende desenvolver o colaborador;
- Primeiro contato e agendamento das entrevistas: Essa etapa é o primeiro contato da empresa com os colaboradores que foram selecionados de acordo com suas capacidades especificadas em seu currículo. Esse contato serve para identificar a disponibilidade desses profissionais, questionar sobre o interesse deles pela vaga, comprovar suas habilidades e agendar a entrevista de emprego;

- Realização das entrevistas: A etapa que define se o perfil do colaborador realmente se encaixa na vaga do processo seletivo, esse encontro direto que mostrará de forma mais ampla os conhecimentos e postura desse profissional. É imprescindível que cada etapa seja realizada com o máximo de atenção para que o processo ocorra fluidamente e obtenha os melhores resultados possíveis para todos os envolvidos, dessa forma, evitando que a empresa tenha gastos além do esperado ao repetir ações (como precisar realizar novos processos de R&S).

Figura 2: Fases do Recrutamento.



Fonte: Loures Júnior (2012, p. 14).

A imagem acima resume como as fases de recrutamento ocorrem: as ordens dos acontecimentos, possibilidades de escolhas, necessidades a serem sanadas que costumam ser comuns nas organizações, dois dos principais tipos de recrutamentos que as empresas utilizam e maneiras de escolher e reter os talentos nas empresas.

2.6.1 Processos Mal Definidos

A ausência da descrição das responsabilidades e a incapacidade do RH em gerenciar as funções criam uma sobrecarga em algumas pessoas e diminuem a produtividade do grupo. A falta de um organograma e de delegação de tarefas demonstra falta de preparo para gerir uma equipe. Ao abrir uma vaga de recrutamento

externo, a empresa precisa fazer uma divulgação atrativa para captar os melhores talentos para a função. Sem a descrição do cargo, a possibilidade de atrair profissionais fora do perfil é muito grande. Muitas pessoas se desmotivam desde o primeiro dia de trabalho ao perceberem que foram contratados para fazerem algo, mas na verdade vão assumir responsabilidades totalmente diferentes.

2.6.2 Plano de Carreira Mal Estruturado

O plano de carreira é muito visado pelas pessoas que desejam investir na vida profissional e querem um direcionamento adequado. Desenvolver um plano mal estruturado põe em risco a reputação do RH, desmotiva os funcionários, causa impactos negativos na atração e retenção de talentos, além de desestabilizar o clima organizacional (fazendo com que ele demore para ficar equilibrado novamente). O correto é realizar uma entrevista com cada colaborador para entender as perspectivas individuais. Após o levantamento dos objetivos de cada um, o próximo passo é encontrar um equilíbrio entre expectativas do funcionário e as metas da empresa. O que acontece na maioria das vezes, e que ocasiona o erro, é a falta de acompanhamento do progresso do profissional. Os *feedbacks*, o planejamento e os treinamentos são essenciais para acertar nessa ação e atingir o resultado esperado.

2.7 Processo de *Feedback*: Cuidados e Exemplos

De acordo com Chiavenato (2004), o *feedback* é um retorno sobre o trabalho desempenhado pelo colaborador com fins de aprimorar o desenvolvimento de suas competências e habilidades, um ato que busca harmonizar a relação entre o gestor e seus colaboradores, com a ação de trocar ideias e conceitos. Porém, muitas vezes existe uma falha na harmonização entre as palavras do gestor sobre seu *feedback*.

Uma notícia da G1 de 2022, alega que uma recrutadora respondeu indevidamente ao e-mail de Carlos Augusto Luchetti Junior, de 45 anos, que havia apenas enviado seu currículo ao e-mail da empresa. A recrutadora respondeu sem

formalização alegando que ele havia “passado da idade”, a qual não havia sido estabelecido um limite de idade na vaga. Um erro de comunicação que se tornou uma questão de ética, causando uma situação desconfortável ao candidato e rompendo a relação deste com a empresa, o que gera uma imagem negativa que os profissionais de RH devem observar com cuidado.

Conforme Guimarães (2021), além de demonstrar respeito e consideração pelo profissional, que se interessou em fazer parte do quadro da empresa, o *feedback* é uma responsabilidade ética do recrutador. Porém, muitos recrutadores não têm afinidade em dar um *feedback* negativo aos candidatos pela apreensão da reação deste, afirmando não ser uma tarefa fácil ser portador de más notícias, afirma Guimarães. Dessa forma, muitos recrutadores acabam não dando o retorno aos candidatos, gerando inúmeros danos a esses indivíduos (REINERT, 2001).

Com o estabelecimento de um processo seletivo, é criado um relacionamento humano sadio entre empresa e candidato, um relacionamento que não deve ser rompido no momento do *feedback*, pela delicadeza da situação e pela sua influência na vida dos candidatos (DRUMOND, 2002). Para que o *feedback* seja efetivo, válido e relevante, o emissor deve observar alguns princípios, conforme estabelece Willians (2005 *apud* VIEIRA; VARGAS, 2014):

- Deve ser positivo para estabelecer ou manter uma relação positiva com o seu receptor;
- Deve ser dado com cordialidade revelando interesse e reconhecimento pelo receptor, potencializando sua autoestima;
- Deve ser uma informação objetiva, clara e útil para o receptor, e não conselhos (a menos que o receptor solicite);
- Deve ser específico e dado na quantidade utilizável pelo receptor, a fim de promover aprendizado e levar à mudança;
- Deve ser focado no comportamento e não na personalidade;
- Deve ser imediato e não postergado;
- Deve encorajar o receptor a expressar seu ponto de vista.

O candidato não aprovado no processo seletivo, muitas vezes se encontra em busca de respostas, por isso o conteúdo no *feedback* é decisivo sobre os sentimentos do candidato e sua relação com a empresa (BASTOS; GONDIM, 2010). Muitas empresas optam pelas mensagens padronizadas e positivas, focalizando a motivação

dos candidatos para novas tentativas, como fazem Natura, CIEE e CHAMEX.

2.7.1 Considerações Problemáticas

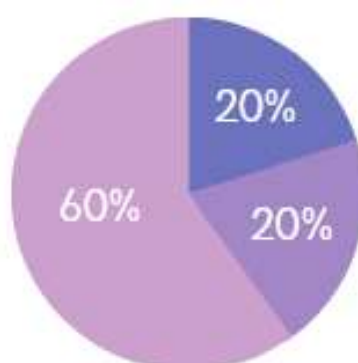
No decorrer das pesquisas realizadas para o desenvolvimento do trabalho, três problemas que ocorrem muito frequentemente nos processos de R&S foram selecionados como foco para os objetivos que o projeto da ferramenta digital *Talent Finder* almeja solucionar, com o primeiro deles sendo a falta de *feedback* das empresas nos processos seletivos.

De acordo com uma notícia lançada em 2021 no site do G1, metade dos candidatos apontaram que se pudessem escolher algo para melhorar nos processos seletivos, seria o retorno aos candidatos. O problema dessa falta de posicionamento das empresas é um fator que desencoraja e causa ansiedade nos candidatos, uma situação que pode prejudicar a empresa e sua imagem.

Existe também a preocupação com a qualidade de vida do colaborador. No setor de recrutamento e seleção existem diversos processos que em sua maioria são repetitivos e lentos, e de acordo com Lida (1995), essa repetitividade e lentidão no trabalho pode causar problemas como a fadiga e a ansiedade.

E por fim, a dificuldade em encontrar a compatibilidade entre os objetivos da empresa com as expectativas do colaborador. Segundo a fala de Custódio em uma entrevista para Patrícia Bispo (2013), uma das grandes dificuldades nos processos seletivos é conseguir encontrar um balanceamento entre essas expectativas.

Gráfico 1: Considerações Problemáticas Fracionadas.



Fonte: As Autoras (2022).

O gráfico apresenta o nível de prioridade dos problemas que o projeto do aplicativo visa solucionar: 20% de *feedbacks*, 20% de qualidade de vida e 60% de compatibilidade entre empresa e candidato.

2.8 Job Matching

É notável que ter um talento na função certa faz toda diferença no mundo corporativo, pois pessoas que trabalham com o que gostam são mais felizes e comprometidas. E para que isso aconteça, um alinhamento de valores entre talento e empresa é preciso. Segundo o SEBRAE (2015), compatibilizar o perfil significa preencher o cargo com um profissional dotado de pré-requisitos exigidos para o exercício da atividade, podendo ser:

- Habilidade: Está ligado à aptidão do indivíduo. Sua disposição inata para o exercício de determinada atividade;
- Experiência: Trata-se do conjunto de experiências acumuladas ao longo da vida profissional e que habilitam o indivíduo ao exercício da atividade;
- Formação: Refere-se à formação escolar exigida para exercício da função, bem como estabelece os níveis necessários de aprimoramento extracurricular;
- Características Psicológicas: Referem-se às pré-condições de maturidade do indivíduo, no que diz respeito à personalidade e comportamento exigidos para o cargo. (Somente um psicólogo é credenciado para definição deste pré-requisito.) Esse método busca a melhor adequação entre o perfil do talento e a vaga oferecida pela empresa, ou seja, colocar a pessoa certa no local certo.

Aplicar esse método no dia a dia pode fazer com que o “*match*” entre a empresa e o funcionário seja mais assertivo, já que todas as informações primordiais (sobre ambos) seriam previamente mostradas, o que possibilitaria uma melhor escolha e/ou decisão no momento da contratação, com base nas necessidades da empresa e nas qualificações do candidato (informadas por ele).

2.9 Demonstração do Aplicativo

Para haver uma melhor compreensão do projeto, foi elaborada a demonstração visual de como seriam algumas telas do aplicativo, juntamente com suas opções.

É almejado que na *Talent Finder* possa-se criar dois perfis diferentes: um deles como “Empresa”, o qual a organização (por meio de um representante, como um profissional de RH, por exemplo) deverá se cadastrar e descrever seu negócio, criar e personalizar vagas de processos seletivos de acordo com suas necessidades; e o outro como candidato, ou "Talentos", e nessa opção, é necessário utilizar informações como dados pessoais, competências, etc.

Figura 3: Tela de Identificação do Aplicativo.



Fonte: As Autoras (2022).

Figura 4: Tela de *Login* do Aplicativo.



Fonte: As Autoras (2022).

Figura 5: Telas de Instruções para Empresas e Talentos.



Fonte: As Autoras (2022).

Figura 6: Telas de Preenchimento para Empresas e Candidatos.

The image displays two side-by-side screenshots of the Talent Finder app's registration process. Both screens have a dark blue background and a white icon of a person with a plus sign at the top.

Left Screen: Interesses
 Subtitle: O candidato ideal
 Fields:
 - Cargo: Dropdown menu
 - Experiências: Dropdown menu
 - Modalidades: Three buttons: Home office, Presencial, Híbrido
 - Cidade: Dropdown menu
 Button: Continuar

Right Screen: Informações Pessoais
 Subtitle: Fale sobre você
 Fields:
 - Nome Completo: Text input field
 - E-mail pessoal: Text input field
 - Contato: Two text input fields
 - Estado civil: Dropdown menu
 Button: Continuar

Fonte: As Autoras (2022).

O aplicativo também terá funções de localização, para poder encontrar a empresa ou candidato disponível mais próximo do usuário, além de poder encontrar também perfis que sejam de outras cidades.

Figura 7: Telas de Localização.

The image displays two side-by-side screenshots of the Talent Finder app's location-related screens.

Left Screen: Ativar localização
 Icon: A white location pin icon on a green shadow.
 Text: Você precisa permitir a localização para usar o Talent Finder.
 Button: ATIVAR LOCALIZAÇÃO
 Footer: CONTINUA >>

Right Screen: Selezione empresas perto de você
 Header: ATIVAR LOCALIZAÇÃO
 Text: Sua localização será usada para mostrar matches em potencial perto de você.
 Icon: A small location pin icon.
 Text: Permitir que o app Talent Finder acesse a localização deste dispositivo?
 Buttons: DURANTE O USO DO APP, APENAS ESTA VEZ, NEGAR

Fonte: As Autoras (2022).

A função de pesquisas de perfis terá o *layout* simples e rápido, o qual o usuário precisará preencher apenas cinco tópicos para encontrar seu *match* ideal.

Figura 8: Telas de Pesquisas para Empresas e Candidatos.

The image displays two mobile application screens side-by-side, both with a dark purple background. The left screen is titled 'Empresas' (Companies) and features a central white card with a green and yellow icon of hands holding a document. Below the card are five input fields: 'Cargo:' (Job Title), 'Cidade:' (City), 'Modalidade:' (Modality), 'Disponibilidade:' (Availability), and 'Saiba mais...' (Know more...) with a downward arrow. At the bottom are two buttons: 'Outro' (Other) and 'Ideal' (Ideal). The right screen is titled 'Talentos' (Talents) and features a central white card with a blue and yellow icon of a person's head and shoulders. Below the card are five input fields: 'Cargo:', 'Cidade:', 'Escolaridade:' (Education), 'Disponibilidade:', and 'Saiba mais...'. At the bottom are two buttons: 'Outro' and 'Ideal'.

Fonte: As Autoras (2022).

É esperado que, de maneira geral, o aplicativo possua o visual objetivo, que sua navegação seja prática e que possa ser utilizado por qualquer pessoa. Dessa forma, a ferramenta terá mais chances de alcançar uma quantidade maior de usuários (tanto de empresas, quanto de talentos).

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos para a realização deste projeto científico foram: a pesquisa exploratória, para entender melhor o tema escolhido para pesquisa; a pesquisa documental, para descobrir informações sobre o assunto de maneira primária (através de autores e escritores de teses, artigos, livros, etc.) e secundária (por meio de jornais e institutos públicos, como O Globo, CBN e IBGE); a pesquisa descritiva, para descrever fatos e estabelecer relações entre as variáveis; e a explicativa, para buscar entender os motivos que levaram a acontecer o objeto principal de pesquisa do projeto.

De acordo com Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Ainda segundo o autor, as pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (p. 41), já a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa (p. 45).

Entretanto, as pesquisas descritivas possuem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (p. 42) e as pesquisas explicativas apresentam como preocupação fundamental a identificação dos fatores que determinam, favorecem ou que contribuem para a ocorrência dos acontecimentos (p. 42).

4 DISCUSSÃO DE DADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados encontrados durante a realização da pesquisa, assim como comentários sobre os mesmos.

4.1 Dados da Pesquisa: Fontes Utilizadas

Foram realizadas pesquisas via *internet* sobre Recrutamento & Seleção, e não foram encontrados materiais específicos sobre o assunto abordado ou sobre essa demanda da área de Recursos Humanos. As ferramentas ou plataformas encontradas oferecem serviços diferentes da proposta.

4.2 Ferramentas Disponíveis no Mercado

A *Kenoby* é uma plataforma criada para realizar o recrutamento e seleção que conecta as pessoas envolvidas neste processo: gestores, recrutadores e candidatos. Ela realiza as etapas de R&S (normalmente muito longas), oferecendo um *feedback* no final com o resultado. Nas pesquisas realizadas via internet, foi possível identificar uma quantidade grande de reclamações a respeito de falhas no sistema do site, onde informações dos usuários desapareciam ou então após muito tempo de espera, a vaga era cancelada. O diferencial em relação à ferramenta desenvolvida seria que o fato da *Talent Finder* iria focar somente em fornecer *feedbacks* semi-automáticos aos candidatos a partir das atualizações do processo de R&S feitas pelos recrutadores.

A *Gupy* é uma ferramenta criada para Recrutamento & Seleção que possui uma proposta semelhante à *Kenoby*, pois realiza os processos do recrutamento, não sendo voltada apenas para a etapa final. O *LinkedIn* é uma rede social famosa que integra empresas, recrutadores e candidatos, e nela muitas vagas costumam ser divulgadas. Também é possível se candidatar para elas através da plataforma, entretanto, ela não oferece *feedback* automático sobre o andamento do processo.

Já a ferramenta digital *Talent Finder* pretende disponibilizar uma maneira assertiva para que empresas preencham suas vagas ao divulgarem suas necessidades de forma específica, e que candidatos voltem ao mercado de trabalho ao informarem em detalhes suas qualificações. Ao realizar o intermédio entre os envolvidos, alinhando as expectativas entre ambos por meio do *Job Matching*, será possível alocar os talentos mais indicados para determinada vaga de acordo com as especificações estabelecidas.

Conforme o processo de recrutamento e seleção ocorra, – e alguns candidatos não sejam escolhidos –, haverá a possibilidade de que os mesmos recebam *feedbacks* sobre suas performances e o motivo por não terem sido escolhidos. Essa ação não irá apenas otimizar o processo de R&S para os profissionais responsáveis, mas também possibilitará que os candidatos desenvolvam ou aprimorem suas competências, o que, por consequência, os ajudará a ficarem mais preparados quando forem participar de outros processos seletivos.

5 CONCLUSÕES

Por meio dos estudos realizados neste documento, é possível concluir que as ferramentas tecnológicas e digitais – quando aplicadas sabiamente – podem contribuir de maneira positiva para os processos de R&S, e que a idealização para a criação da ferramenta *Talent Finder* não somente é válida, como pode se tornar muito benéfica às empresas, aos profissionais de Gestão de Recursos Humanos e para as pessoas disponíveis no mercado de trabalho.

A *Talent Finder* possui como ideais a atualização e otimização dos processos seletivos, a agilidade e facilidade na rotina dos profissionais de recursos humanos, a valorização das competências dos talentos disponíveis no mercado de trabalho e o cumprimento de seu dever social. Ao investir em uma ferramenta que compatibilize interesses e retém com mais assertividade as pretensões de ambas as partes, a otimização de tempo na triagem é certa, além do impacto positivo no clima organizacional da empresa ao encontrar funcionários talentosos que estejam em sintonia com as funções que forem exercer.

As informações contidas no aplicativo visam resguardar a integridade física e moral dos talentos, não levando em consideração algumas informações pessoais como: idade, gênero ou sexualidade, focando apenas nas qualificações e experiências profissionais do candidato. Para resguardar informações sobre as empresas parceiras, não serão divulgados elementos como: localização, nome da sociedade, profissional responsável e etc. Como planos futuros, após a compatibilidade entre as partes envolvidas, a *Talent Finder* poderá disponibilizar um ambiente virtual capaz de realizar videochamadas para seleção *online*, possibilitando a escolha de entrevistas individuais, coletivas e dinâmicas em grupo.

Com o baixo índice de concorrentes diretos e com sua metodologia inovadora, a criação da ferramenta pode ocasionar resultados positivos aos consumidores, como vantagens na diminuição de retrabalho, redução de custos, agilidade na retenção de talentos, contratações assertivas, facilidade em identificar expectativas compatíveis, *feedbacks* semi-automatizados e valorização dos profissionais e talentos disponíveis. Para isto, o projeto deverá contar com pessoas qualificadas na área de Tecnologia da Informação (T.I.) e Gestão de Pessoas, garantindo o aumento de potencial no mercado competitivo.

REFERÊNCIAS

ABREU-E-LIMA, Denise Martins; ALVES, Mario Nunes. **O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância**. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/pp/a/jDXs9WTMdTsvNVYxVQCKcsP/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 17 maio 2022.

AGUIAR, Gilson. **Desemprego e Inclusão**. Disponível em: <<https://www.cbnmaringa.com.br/noticia/desemprego-e-exclusao>>. Acesso em: 11 set. 2021.

ALVARENGA, Darlan; SILVEIRA, Daniel. **Desemprego Mantém Recorde de 14,7% e atinge 14,8 Milhões de Brasileiros no Trimestre Encerrado em Abril**. G1, 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/06/30/desemprego-fica-em-147percent-no-trimestre-terminado-em-abril-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em: 17 set. 2021.

ARAÚJO, João Paulo Faria; ANTIGO, Mariangela Furlan. Desemprego e Qualificação da Mão de Obra no Brasil. **Rev. Econ. Contemp.**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 308-335, maio-ago/2016.

ARGYRIS, C.E.; SCHÖN, D. **Organizational learning: a theory of action perspective**. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978. *apud* Mascarenhas et. al. 2005.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. **Réplica 1 – Suicídio e Trabalho: Problemas Conceituais e Metodológicos que Cercam a Investigação dessa Relação**. RAC, n. 14, p. 939-948, 2010.

BECKER, S. G. **Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. 2 ed. Nova York: Columbia University, 1975. *apud* Araújo e Antigo, 2016.

BISPO, Patrícia. **A dificuldade em captar e reter talentos...** Self Treinamentos, 2013. Disponível em: <<https://www.selftreinamentos.com.br/a-dificuldade-em-captar>>

e-reter-talentos/>. Acesso em: 10 set. 2021.

BRAGA, Carolina. **Mão de Obra Desperdiçada no País chega a 33 milhões, alta de 2,7% em trem meses, diz IBGE.** Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/mao-de-obra-desperdicada-no-pais-chega-33-milhoes-alta-de-27-em-tres-meses-diz-ibge-25083153>>. Acesso em: 11 set. 2021.

CARACOL, Carla Cristina *et. al.* Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. **Rev. Psicol., Organ. Trab.** Brasília, v. 16, n. 1, p. 10-21, mar. 2016. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572016000100002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa. **Disciplinarum Scientia.** Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <<https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>>. Acesso em: 10 set. 2020.

COSTA, Dedila. **Transformação digital no RH:** o que é e principais impactos. *Gupy*, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/transformacao-digital-no-rh>>. Acesso em: 23 maio 2022.

DIAS, Mariana. **Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S):** o que é, como fazer o processo e melhores técnicas Recrutamento e Seleção. *Gupy*, 2022.

Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>>. Acesso em: 16 set. 2022.

DRUMOND, V. A. T. **O papel do trabalho na construção da identidade do trabalhador**. Artigo decorrente da dissertação de mestrado. Faculdade Mineira de Direito PUC-MG. 2002.

DUTRA, Joel Souza *et. al.* **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. RAC, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/tk4FyX6qsSdDTZ4tH46YXHQ/?lang=pt>>. Acesso em: 17 nov. 2022.

FERNANDES, Kátia Regina. **O que é e como fazer Gestão de Talentos?**. *Twygo*, 2021. Disponível em: <<https://www.twygoead.com/site/blog/gestao-de-talentos/>>. Acesso em: 29 out. 2021.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no brasil** – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares, 1998. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. *In: As pessoas na organização* [S.l: s.n.], 2002.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. *In: Encontro Anual da ANPAD, 25.*, 2001, Campinas. Anais... Campinas: 2001.

FRANÇA, Daniel. **Tecnologia nas Empresas**. Administradores, 2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/tecnologia-nas-empresas>>. Acesso em: 24 out. 2021.

FURTADO, Marcelo. **Conheça 8 vantagens do recrutamento interno**. Convenia, [s.d.]. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/conheca-vantagens-do>>

recrutamento-interno/>. Acesso em: 30 set. 2022.

FURTADO, Marcelo. **Tipos de recrutamento e seleção**: conheça os 5 principais. Convenia, [s.d.]. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/conheca-os-5-principais-tipos-de-recrutamento-e-selecao/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRACIETTI, Larissa. **Recrutamento interno e externo**: vantagens e desvantagens de cada um. *Feedz*, 2021. Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/recrutamento-interno-e-externo-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 30 set. 2022.

GUIMARÃES, Bruna. **Como dar um *feedback* negativo em um processo seletivo?**. *Gupy*, 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/feedback-negativo-processo-seletivo>>. Acesso em: 30 set. 2022.

G1. **Falta de retorno em processos seletivos**: metade dos candidatos a vagas gostaria de melhora. 2021. Disponível em: <<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2021/10/02/falta-de-retorno-em-processos-seletivos-metade-dos-candidatos-a-vagas-gostaria-de-melhora.ghtml>>. Acesso em: 17 mar. 2022.

IIDA, Itiro. **Ergonomia**: projeto e produção. São Paulo: Editora Edgard Blucher Ltda, 1995.

LOURES JÚNIOR, José de Alencar Rocha. **Administração de Recursos Humanos**: Visão Sistêmica em Gestão de Pessoas. 5ª ed. 2012. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/8006803-Administracao-de-recursos-humanos.html>>. Acesso em: 15 set. 2020.

MACEDO, Ana Clara. **Confira quais são as etapas do processo de recrutamento e seleção e coloque-as em prática!**. *Betterfly*, 2018. Disponível em: <<https://betterfly.com/pt-br/blog/etapas-do-processo-de-recrutamento-e-selecao/>>.

Acesso em: 11 abr. 2022.

MARCONDES, José Sérgio. **Talento: O que é? Características Pessoa Talentosa, Tipos de Talentos.** *Blog Gestão de Segurança Privada*, 2021. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/talento-o-que-e-caracteristicas-pessoa-talentosa/>>. Acesso em: 07 out. 2022.

MARTINS, Elis. **Tipos de talento nas empresas: quais são e como identificá-los.** *Blog ImpulseUp*, 2020. Disponível em: <<https://blog.impulseup.com/tipos-de-talento/>>. Acesso em: 07 out. 2022.

MARQUES, José Roberto. **13 tipos de talento para uma avaliação do perfil comportamental.** IBC *Coaching*, 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/13-tipos-de-talento-para-uma-avaliacao-do-perfil-comportamental/>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Tecnologia de Informação e Gestão de Pessoas: Valor Estratégico da TI na Transição da Área de RH.** EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2003.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas** – um Estudo de Caso. *RAC*, v. 9, n. 1, Jan./Mar. 2005: 125-147.

MK Soluções Empresariais. **Aprenda a reconhecer os diferentes Tipos de Talento.** 2022. Disponível em: <<https://mkempresas.com.br/tipos-de-talento/>>. Acesso em: 07 out. 2022.

OLIVEIRA, Manoela Ziebell de; NATIVIDADE, Jean Carlos; GOMES, William Barbosa. A medida do talento: evidências de validade de uma escala para aferir talento em organizações. **Temas psicol.** Ribeirão Preto, v. 21, n. 2, p. 419-437, dez. 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200010&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 28 set. 2022.

OLIVEIRA, O. J. *et. al.* **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Thompson Pioneira, 2004.

PIERUCCINI, Janay Caon. **O Desenvolvimento de Equipes na Melhoria de Resultados Organizacionais.** Lume UFRGS, 2002. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3500>>. Acesso em: 02 jun. 2022.

PontoTel. **Processo de recrutamento e seleção:** etapas principais, como funciona, importância e responsabilidades do RH!. 2022. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/processo-recrutamento-e-selecao/#2>>. Acesso em: 11 abr. 2022.

Projep Jr. **Feedback, mas afinal, o que é isso?**. 2020. Disponível em: <<https://projepjr.com/feedback-mas-afinal-o-que-e-isso/>>. Acesso em: 17 maio 2022.

REINERT J. N. **Desemprego:** causas, consequências e possíveis soluções. CAD Desenvolvimento das Ciências da Administração. UFSC. p.45-48, 2001.

RODRIGUES, A. M. M. **Por uma filosofia da tecnologia.** *In:* Grinspun, M.P.S.Z. (org.). Educação Tecnológica - Desafios e Perspectivas. São Paulo: Cortez, 2001: 75-129. *apud* Veraszto *et. al.* 2009.

RUTHES, Rosa Maria; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. **Rev Bras Enferm**, Brasília 2008, jan-fev. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/reben/a/6T7PDPHS6QSKGswBb8TWjFm/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 17 nov. 2022.

SB *Coaching*. **TALENTO:** significado, tipos e como identificar o seu. 2019. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/talento-significado-tipos-e-como-identificar-o-seu/>>. Acesso em: 28 ago. 2020.

SEBRAE Nacional. **Funcionário com o perfil certo para o cargo produz mais e melhor.** 2015. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/funcionario-com-o-perfil-certo-para-o-cargo-produz-mais-e-melhor,a358786e0a2eb410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 08 nov. 2021.

Techware. Como revolucionar o RH com pessoas e tecnologia? E-book, 2021.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

VERASZTO, Estéfano Vizconde *et. al.* **Tecnologia**: buscando uma definição para o conceito. UNICAMP, PRISMA.COM, n.º 8, 2009.

VIEIRA, F.; VARGAS, E. C. **O uso inteligente do *feedback***: se é tão bom, por que não se pratica?. Fatecie. Semana Acadêmica Inovação e Sustentabilidade, 2014.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n.6, Pág. 80-91. Nov./Dez. 1994.