

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA  
PAULA SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES  
ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO TÉCNICA EM  
RECURSOS HUMANOS**

**Brenda Lopes Machado**

**Bruna Amaral de Almeida**

**Kailane Martins da Silva**

**Lyvia Vieira de Azevedo**

**Vinicius da Gama Leal**

**PROCESSO SELETIVO ÀS CEGAS PARA  
INCREMENTAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.**

**São Paulo  
2021**

**Brenda Lopes Machado**  
**Bruna Amaral de Almeida**  
**Kailane Martins da Silva**  
**Lyvia Vieira de Azevedo**  
**Vinicius da Gama Leal**

**PROCESSO SELETIVO ÀS CEGAS PARA  
INCREMENTAÇÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Médio com Habilitação Técnica em Recursos Humanos da Etec de Cidade Tiradentes, orientado pela Prof. Mileide e Prof. Francisco, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em recursos humanos.

**São Paulo**  
**2021**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Brenda Lopes Machado

Bruna Amaral de Almeida

Kailane Martins da Silva

Lyvia Vieira de Azevedo

Vinícius da Gama Leal

Processo Seletivo às cegas para incrementação da diversidade nas organizações

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Médio com Habilitação Técnica (M-TEC) em 2021 da ETEC de Cidade Tiradentes, como requisito para avaliação orientado pelo Prof. Francisco Lima como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

### **COMISSÃO JULGADORA**

Professor: Lilian Rocha;

Instituição: ETEC de Cidade Tiradentes;

Professor orientador- Presidente da Banca Examinadora: Francisco Lima.

São Paulo, 01 de Dezembro de 2021

Dedicamos o Trabalho de Conclusão de Curso aos amigos e familiares que nos apoiaram durante a realização, e a todos que fizeram parte de nossa formação durante o decorrer do curso.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos aos professores que prestaram auxílio para a realização deste trabalho, colaborando em diversas etapas. Agradecemos também aos colegas que de alguma forma contribuíram para a finalização do trabalho.

“É necessário criar paixão por resultados.”

Roberto Shiniashiki

## RESUMO

O processo seletivo às cegas é uma nova categoria de avaliação nas empresas, onde o foco principal é descobrir novos talentos e competências dos candidatos, a principal vantagem desse método é a extinção da discriminação, que em um país como o Brasil, é um dos principais problemas sociais. Esse método elimina os julgamentos precipitados e, ao mesmo tempo, valoriza aspectos profissionais, características técnicas, competências, habilidades e tendências comportamentais dos candidatos. Sendo assim, este artigo propõem uma discussão ampla sobre descobrir o rendimento do recrutamento e seleção às cegas utilizados no processo de contratação das empresas para a inclusão da diversidade nas organizações. O objeto de pesquisa desse trabalho, tem como enfoque os empresários que já estão inseridos no mercado de trabalho. Gestores são o alvo principal, levando em consideração, a utilidade da opinião dos mesmo para a conclusão da pesquisa de Recrutamento e seleção às cegas. Assim, é válido ressaltar que a diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. Então, se as organizações demonstrarem seu desprezo à diversidade cultural, mostrarão seu desprezo à sua responsabilidade social. De acordo com as análises de resultados, percebe-se que a grande parte das pessoas tem conhecimento sobre o tema ou já ouviu falar sobre a maioria afirma que existem vantagens no processo seletivo às cegas, concordam que existiria menos preconceito caso houvesse essa incrementação, De acordo com as respostas, o recrutamento às cegas é impedido por detalhes, empresas familiares ou empresas antigas tem uma certa dificuldade de implantar essas novas ações. O público-alvo da nossa pesquisa, os gestores, acredita que o clima organizacional ficará mais diversificado, cerca de 75%, o que resulta em mais da metade das nossas respostas obtidas. E por último, cerca de 81,3% acreditam que o índice de preconceito diminuiria sim, o que nos leva a crer que esse processo tem um percentual atrativo para que funcione bem.

**Palavras-chaves:** processo seletivo, diversidade, seleção às cegas, recrutamento.

## **ABSTRACT**

The blind selection process is a new category of assessment in companies where the main focus is to discover new talents and skills of candidates, the main advantage of this method is the elimination of discrimination, which in a country like Brazil, is one of the main social problems. This method eliminates hasty judgments and, at the same time, values candidates' professional aspects, characteristics, competencies, abilities and behavioral tendencies. Therefore, this article proposes a broad discussion on discovering the performance of blind recruitment and selection used in the hiring process of companies for the inclusion of diversity in organizations. The object of job research focuses on entrepreneurs who are already in the job market. Managers are the main target, taking into account the usefulness of their opinion for the completion of the Recruitment and blind selection survey. Thus, it is worth emphasizing that diversity is a goal to be pursued and practiced collectively by institutions, institutions, governments and communities, as a shared social responsibility. So, if associations show their contempt for cultural diversity, they will show their contempt for their social responsibility. According to the analysis of the results, it is clear that most people are aware of the topic or already talk about it, most claim that there are advantages in the blind selection process, they agree that there would be less prejudice if there was this increment, De according to the answers, blind recruitment is impeded by details, family businesses or old companies have a certain difficulty in implementing these new actions. The target audience of our survey, managers, believes that the organizational climate will become more diversified, around 75%, which results in more than half of our adequate responses. And finally, around 81.3% believe that the prejudice index would decrease, which does not lead to believe that this process has a percentage of attraction for it to work well.

**Keywords:** selection process, diversity, blind selection, recruitment.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 Tema e Delimitação.....	10
1.2 Problemática .....	10
1.3 Objetivo Geral .....	11
1.4 Objetivo Específico .....	11
1.5 Justificativa .....	11
1.6 Hipóteses.....	12
<b>2. DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>13</b>
2.1 O que é recursos humanos e como está atualmente .....	13
2.2 Recrutamento e seleção.....	14
2.3 A diversidade como um todo na organização.....	15
2.4 Aplicabilidade dos processos seletivos no departamento de RH .....	16
2.5 Processo seletivo às cegas.....	16
2.5.1 O que é o processo seletivo às cegas .....	16
2.5.2 Como funciona o processo seletivo às cegas .....	17
2.5.3 O recrutamento às cegas e os impactos na cultura organizacional.....	19
2.5.4 Aplicabilidade do recrutamento às cegas na organização. ....	20
2.6 A evolução do departamento de recursos humanos e dos processos seletivos .....	20
2.7 Inclusão dos colaboradores.....	22
2.8 Recrutamento e seleção.....	23
2.9 Treinar os profissionais .....	23
2.9.1 Vantagens e desvantagens.....	23
2.10 Preconceito em relação aos funcionários .....	24
2.11 O profissional de recursos humanos .....	24
2.11.1 Como deve ser o profissional dessa área .....	24
2.11.2 Como o profissional deve agir em um recrutamento às cegas .....	26
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>28</b>
<b>4. ANÁLISES DE RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
Gráfico 1: .....	29
Gráfico 2: .....	30
Gráfico 3: .....	30
Gráfico 4: .....	31
Gráfico 5: .....	32

Gráfico 6: .....	33
4.1 Sugestões de melhoria .....	34
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>36</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Essa nova forma de recrutar e selecionar surgiu inicialmente na Europa, esse processo hoje se encontra em diversas empresas de grande porte, como a Nubank. Segundo Everton Lopes Batista, na Folha de São Paulo, é um processo seletivo que não leva em consideração o currículo nem a aparência, mas sim as respostas e a avaliação das habilidades do candidato, o chamado recrutamento às cegas, pode abrir espaço para maior diversidade nas empresas e pavimentar o caminho para mais inovação.

Para esse tipo de recrutamento e seleção, é necessário se valer da tecnologia também, uma vez que o encontro cara a cara não acontece. Os testes eliminatórios devem acontecer em plataformas ou softwares que permitam não mostrar os dados dos candidatos. Para Flávia Feitosa, professora do curso de administração da ESPM, a diversidade que o recrutamento às cegas traz para as organizações pode ser um motor para a inovação.

### **1.1 Tema e Delimitação**

Tema: Processo seletivo às cegas.

Delimitação: Processo seletivo às cegas para incrementar a diversidade nas organizações

### **1.2 Problemática**

Qual a eficácia desse tipo de recrutamento e seleção quando inserido no RH como instrumento necessário nas contratações de pessoas?

### **1.3 Objetivo Geral**

Descobrir o rendimento do recrutamento e seleção às cegas utilizados no processo de contratação das empresas para a inclusão da diversidade nas organizações.

### **1.4 Objetivo Específico**

- Analisar os meios de processo seletivo que estão sendo utilizados nas organizações.
- Buscar entender por que existe tanto preconceito em relação a escolha de candidatos.
- Verificar de que jeito os recrutadores estão sendo treinados e promover treinamento para que não haja esse tipo de desigualdade em relação aos candidatos.
- Criar uma identidade para o departamento de Recursos Humanos

### **1.5 Justificativa**

É evidente, nos dias atuais, a discriminação na hora da contratação de funcionários, por parte da empresa. Seja por quaisquer características que o indivíduo possua, se não estiver no padrão, ele automaticamente é reprovado na seleção. Isso vem gerando frustrações e desânimos nas pessoas em relação ao mercado de trabalho.

O tema será abordado pelo grupo de forma a obter resultados e conhecimentos específicos. A escolha do mesmo tem enfoque em estimular a diversidade nas organizações, para que as pessoas possam ser contratadas pelas suas habilidades, conhecimentos, formações e não pela sua aparência, cor, gênero, religião, entre outros. Criar uma personalidade para os processos seletivos atuais, sempre evidenciando a igualdade entre todas as pessoas.

## 1.6 Hipóteses

1- A contratação dos colaboradores quando observados os aspectos pessoais, podem influenciar o recrutador, mesmo que inconscientemente, tomar decisões precipitadas.

2- O processo seletivo às cegas aumenta a proporção da diversidade na organização.

3- Os recrutamentos atuais possuem a característica egoísta da discriminação, por outro lado, credibiliza o recrutamento a cegas, para que as empresas adotem esse método e foquem no potencial do colaborador.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 O que é recursos humanos e como está atualmente**

Recursos Humanos, ou RH, de uma empresa são todas as pessoas que fazem parte da organização. Já a gestão de Recursos Humanos, gestão de RH ou gestão de pessoas é a administração desses funcionários visando alinhar os objetivos da empresa com os colaboradores promovendo a satisfação profissional. No mercado de trabalho um RH bem estruturado e alinhado às demais áreas da empresa é essencial para produtividade e agilidade necessárias para manter a competitividade no cenário econômico atual. Isso acontece porque o RH tem se tornado extremamente estratégico, deixando de ser simplesmente o departamento que contrata, treina e demite para assumir o papel de suporte e facilitador do alcance de metas da organização por meio de estratégias inovadoras de gestão de pessoas.

(CHIAVENATO, 2010, p. 156). O papel do RH é progredir na organização, seus gestores têm que sentar-se à mesa de decisões, é preciso que as organizações tenham a consciência que o RH tem que participar da formulação estratégica da empresa e atuar como parceiro.

Esse tipo de desenvolvimento é essencial para capacitar e empoderar os gestores. Após o planejamento da vaga, o próximo passo é pensar na abertura da vaga. É muito importante analisar a abertura da vaga, vê se é algo realmente necessário e se o gestor terá o retorno e os resultados esperados. Próximo passo é criar um panorama que vai facilitar na parte seletiva da vaga. Após esse processo é importante definir os métodos que serão utilizados para a divulgação da vaga, o recrutamento, muitas empresas utilizam sites, redes sociais, mas é importante escolher um método específico e planejado para enriquecer o processo e atingir as expectativas desejadas. Portanto, o departamento de recursos humanos vai além de contratações, a área se responsabiliza pelas melhorias dentro da empresa. Tanto para os colaboradores, quanto para o público.

## 2.2 Recrutamento e seleção

Recrutamento e Seleção de pessoas é um processo de Recursos Humanos, focado em atrair e selecionar os profissionais que têm maior afinidade com a vaga e empresa.

O que é recrutamento: Recrutamento é um subsistema do RH responsável pela contratação 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. O que é seleção de pessoas? A seleção consiste em selecionar os candidatos que mais se encaixa no perfil da vaga. O que faz a área de Recrutamento e Seleção? O papel da área de R&S é prover a empresa de talentos com conhecimentos e habilidades para ocupar as vagas em aberto, considerando também as atitudes condizentes com os valores e objetivos corporativos.

Quais são os tipos de Recrutamento e Seleção? Existem diferentes formas de se fazer um processo de Recrutamento e Seleção, por isso, selecionamos os principais tipos:

Recrutamento externo: quando o processo seletivo ocorre fora da empresa.

Recrutamento interno: Processo seletivo realizado dentro da própria empresa.

Recrutamento misto: quando a empresa divulga a nova oportunidade para os talentos internos e externos.

Recrutamento às cegas: recrutamento que não considera as informações pessoais como critérios de seleção ou eliminação de um candidato.

Werther e Davis (1983) afirmam que o recrutamento é o processo de encontrar e atrair pessoas capazes para a vaga disponível. Todo recrutamento deve atrair um número suficiente de candidatos para o processo de seleção que vem logo a seguir.

### **2.3 A diversidade como um todo na organização**

Diversidade nas organizações significa ter uma equipe de colaboradores composta por pessoas de diferentes grupos culturais. Nesse sentido, trata-se de partir do princípio de que a condição social, orientação sexual, raça, religião etc. não são critérios excludentes.

A diversidade, por sua vez, tem a ver com inclusão, que tem a ver com assegurar a participação de todas as pessoas dentro da empresa.

Em linhas gerais, quer dizer que é importante incluir, nas tomadas de decisão da empresa, também aqueles que sofreram rejeição pela classe social, raça e etnia, orientação sexual, deficiência etc. Enxergar possibilidades de um ponto de vista único não traz inovação para nenhum negócio. É preciso, portanto, diversificar para criar um produto ou serviço que atinge várias camadas da sociedade.

Dessa forma, a diversidade nas organizações permite enxergar o que realmente importa para o negócio. O produto e o serviço oferecidos pela empresa serão vistos de ângulos diferentes. Além disso, equipes diversas são mais criativas e inovadoras. O que é positivo da porta para dentro também é favorável da porta para fora, permitindo que a organização atinja novos consumidores que, muitas vezes, não estavam em seu radar.

Os públicos que geralmente são foco para a diversidade nas organizações são:

- a) Pessoas negras;
- b) Pessoas de outra etnia (imigrantes e refugiados);
- c) Mulheres;
- d) Pessoas com deficiência;
- e) Jovens;
- f) Idosos;
- g) Pessoas em situação de rua;

h) Pessoas privadas de liberdade ou egressas do sistema prisional.

Para incluir determinados públicos nos processos seletivos, por sua vez, é preciso revisar alguns critérios de contratação, como saber falar mais que um idioma, ou ser formado em faculdade de primeira linha.

Isso faz com que a empresa se alinhe à realidade da sociedade brasileira, em que muitos desses grupos socialmente vulneráveis não têm acesso a formações de alto nível.

Thomas (1996) sugere que a gestão da diversidade nas organizações é importante, pois permite a todos um desenvolvimento completo do seu potencial para atingir os objetivos da empresa, não devendo ser reduzido a ações antidiscriminatórias.

## **2.4 Aplicabilidade dos processos seletivos no departamento de RH**

Para execução do processo seletivo, primeiramente devemos: planejar a vaga preenchida, para compreender o processo é essencial conhecer o perfil da vaga e participar das decisões em relação a novas vagas. Formações acadêmicas, suas competências, habilidades são sempre importante que o gestor da área tenha conhecimento sobre essas informações.

Entretanto, esses conhecimentos não são suficientes para quem deseja a vaga, por isso é necessário que o gestor de RH ofereça apoio para que ele possa evoluir como gestor de pessoas.

## **2.5 Processo seletivo às cegas**

### **2.5.1 O que é o processo seletivo às cegas**

O processo seletivo às cegas é uma nova categoria de avaliação nas empresas, onde o foco principal é descobrir novos talentos e competências dos candidatos. Essa nova modalidade é totalmente recente nas empresas do Brasil,

mas estudos afirmam que essa forma em prática acelera 70% das etapas que são apresentadas aos concorrentes.

A principal vantagem desse método é a extinção da discriminação, que em um país como o Brasil, é um dos principais problemas sociais, podemos observar que aos longos dos anos, o preconceito que era para ter ficado no passado e sendo corrigido no presente, ainda está apresentado de maneira cruel em dias atuais, outra vantagem é a diversidade que esses talentos irão apresentar para suas empresas.

Pode ser apresentado diversos exemplo sobre esse tipo de seleção, mas, você conhece o programa The Voice? O programa de música, em que os jurados estão em cadeiras de costas para o participante, e decidem se querem ser orientadores daquele candidato apenas ouvindo a voz que está sendo apresentada, bom, o processo às cegas funciona de forma parecida, buscando apenas as necessidades profissionais, sem julgamento por gênero, cor, aparências etc.

Segundo Livia Saraiva (2020) " Uma forma inovadora de recrutar talentos e ao mesmo tempo promover a diversidade nas empresas é o recrutamento às cegas. Neste tipo de processo seletivo originado na Europa, os currículos dos candidatos não devem conter qualquer informação que o identifique. A seleção é focada nas experiências profissionais e competências técnicas e comportamentais que os candidatos revelam durante as etapas com testes e exercícios."

### **2.5.2 Como funciona o processo seletivo às cegas**

O recrutamento às cegas apresenta muitas vantagens, pelo fato de acelerar de forma satisfatória o processo de seleção, sendo assim um ponto positivo para as empresas e funcionários, se tornando comum e promissora podendo ser considerado como o caminho para o futuro das instituições. Para isso é importante ter o conhecimento de novas ferramentas que podem agilizar ações de forma objetiva.

Quando é questionado como será o futuro sempre pensamos na tecnologia, que vem avançando ao longo dos anos, e graças a ela o processo às cegas é mais prático, por isso as empresas vem adotando esse método. Eliminando qualquer tipo de barreira, quebrando tabus, e mostrando para o mercado profissional o que realmente deve ser considerado, e agora na época atual, é disponibilizado ferramentas, softwares e outras tecnologias.

As plataformas de recrutamento e seleção é presente nessa ação, as empresas utilizam esses softwares que tem posse de critérios de seleção, eliminando informações do perfil do candidato que tenha força para caracterizar qualquer tipo de discriminação. Então pode ser acessado a vaga e realizando sua candidatura. A ferramenta envia os candidatos mais qualificados para a vaga de acordo com seu currículo, suas competências profissionais, resultados de todas as etapas e avaliações. Perguntas como idade, estado civil, cidade, endereço, gênero, ou outros aspectos pessoais são descartados desse processo.

Informações pessoais são ignoradas nessa fase, os avaliadores devem focar nas características técnicas, habilidades e tendências emocionais, as plataformas podem possibilitar um contato por vídeo, mas, o sistema modifica as falas e cria um perfil baseado em suas respostas, e assim os recrutadores podem assistir aos vídeos de forma modificada sem acesso a completa visualização, o recrutador tem acesso ao material completo apenas se o candidato for promovido a uma futura etapa. É crucial para que dê certo o acompanhamento de líderes de recrutamento com uma visão pacífica.

Thatiana Soto Riva (2019) “O processo de seleção às cegas elimina os julgamentos precipitados e, ao mesmo tempo, valoriza aspectos profissionais, características técnicas, competências, habilidades e tendências comportamentais dos candidatos. As informações pessoais, como nome da faculdade que cursou, formação e idade, não são relevantes. Com isso, buscamos maior diversidade entre os candidatos, tanto na formação quanto nas experiências individuais. Acreditamos que isso contribui de maneira significativa para o desempenho da empresa como um todo”.

### **2.5.3 O recrutamento às cegas e os impactos na cultura organizacional**

O novo método às cegas é uma atividade nova no mercado, sendo assim, é necessário um preparo promissor, para que as ações apresentadas não fujam de verdadeiro objetivo, esse processo não pode ser aplicado de uma maneira qualquer, não será algo tão fácil e rápido de ser dominado, então muitas empresas não adotam essa proposta por parecer confusa e desfavorável.

Por ser novidade no mercado de trabalho, a cultura organizacional é afetada, e é necessário ter uma visão para o futuro, abrindo portas para novas ideias, ferramentas e suportes, e sendo obrigado a deixar de lado atividades tradicionais. No Brasil, as empresas ainda estão conhecendo e estudando esses pontos de recrutamento, tirando conclusões usando de exemplo as indústrias internacionais, que mostraram resultados satisfatórios e de grande interesse.

O maior caso representativo foi em 2016, o Nubank que é uma empresa aprofundada em tecnologia financeira, divulgou que a maioria dos cargos são avaliados pelo processo às cegas, no início o foco era apenas em cargos menores e de pequenos números, mas com o sucesso e vantagem que trouxe para a empresa, foi adotado a aplicação em grande parte das unidades. A empresa GE BRASIL que tem grande reconhecimento no mundo, também adotou esse método e causou grande impacto em números, o objetivo de promover a igualdade de gênero, disponibilizando suporte às mulheres que representam a GE no mundo todo.

Segundo Sílvia Kihara, líder de recrutamento do Nubank

“Avaliamos um exercício de conhecimento e lógica feito pelo candidato, sem incluir referências à sua identidade. Isso permite que apenas o trabalho dele seja analisado pelos gestores”

Para uma boa relação com o processo seletivo às cegas, é necessário investir em diversas áreas, principalmente em grupos de recrutadores, que são de extrema importância para que o projeto dê certo. Em muitos casos deve ser apresentado um tipo de treinamento específico, e priorizar ideias como diversidade, gestão produtiva e sustentabilidade.

#### **2.5.4 Aplicabilidade do recrutamento às cegas na organização.**

O Recrutamento às cegas é novidade no Brasil, mas estudos comprovam que está sendo muito eficaz sua aplicabilidade nos países europeus. Esse método ajuda a selecionar profissionais hábeis naquilo que lhe é dado como função, e na hora do recrutamento não é eliminado por outras questões.

Chiavenato (1999) considera que “O recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas”.

Sua aplicabilidade está no auge do departamento de recursos humanos, para iniciar, é indispensável a escolha de uma plataforma de oferta de vagas onde garanta o anonimato do candidato, ou seja, que seja passado ao recrutador somente o necessário, como nome, telefone, habilidades e competências, endereço etc. Assim, não tem risco de apresentar qualquer tipo de discriminação por parte do funcionário.

Na próxima etapa o recrutador conhece o candidato e começa o seguimento ao processo seletivo, de maneira que ele conheça o profissional e suas habilidades a ser contratadas, sem nenhum tipo de indiferença, possuindo todo o profissionalismo do departamento de recursos humanos.

Com isso, é possível visualizar ao final do recrutamento, que os candidatos foram bem selecionados e com o perfil que a empresa desejava. Um processo seletivo bem neutro, valorizando a imagem daquela empresa e a posição que ela ocupa.

#### **2.6 A evolução do departamento de recursos humanos e dos processos seletivos**

O departamento de recursos humanos está em constante evolução desde que as empresas estão se adequando a nova realidade. Junto com a evolução

vem a inovação das tecnologias, os profissionais da área estão cada vez mais atualizados e buscando aprimorar-se nas novas tendências. Desde o início do século 20, ele já está nas organizações como forma de gerenciar o pessoal.

“Para melhor entender o processo da gestão de pessoas, faz-se necessária a compreensão de suas funções clássicas na dinâmica organizacional e suas particularidades. As funções clássicas da gestão de pessoas englobam todas as atividades desenvolvidas pela administração de recursos humanos nas organizações, que se referem às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa” (DESSLER, 2003)

No entanto, o RH tem como objetivo girar o capital da empresa por meio de esforços humanos, e as pessoas fazem isso em troca de remuneração, seja ela qual for a estabelecida. É importante frisar que o RH é um dos setores mais estratégicos e determinantes para a sustentabilidade dos negócios. Com a evolução do setor foi necessário sistematizar os processos cada vez mais. Como por exemplo, o homem e as máquinas da indústria. Logo, com o passar dos anos veio os sistemas tecnológicos avançados, como softwares automatizados, facilitando o trabalho do profissional. Também com o avanço do departamento, foi possível descobrir que o colaborador não só precisa da remuneração como necessita se sentir parte do grupo onde está pertencendo naquela organização. Isso muda a visão dos empresários, pois são trabalhadores com diversas singularidades e cada um necessita de uma atenção diferenciada dos demais.

Os processos seletivos vêm se moldando a cada dia que passa, contudo, algumas empresas ainda adoram o método mais antigo, geralmente são empresas com ramo familiar, que tem princípios arcaicos, o que acaba influenciando nos processos de contratações de pessoas. Ainda existem muitos tabus em relação aos processos seletivos atuais, pois há teorias de que não funcionam em sua totalidade. Sendo que, quando o RH acerta na contratação, todos se beneficiam disso. A evolução é notável, quando algumas entrevistas acontecem online, há implementação dos sites de empregos, onde o funcionário

envia seu currículo online para as empresas de seu interesse, os testes aplicados, fichas de cadastro, até contratos enviados por e-mail.

“Para que os processos de recrutamento e seleção ocorram de maneira satisfatória, as empresas estão investindo em estruturas (salas de alta tecnologia, ambientes criados especialmente para a atividade) e tecnologias de ponta, mas não podem esquecer que o desenvolvimento é baseado no crescimento dos indivíduos ali presentes.” (Carletto, Francisco, & Pilatti, 2004).

## **2.7 Inclusão dos colaboradores**

Dentro das empresas os gestores de Recursos Humanos têm uma participação fundamental na inclusão de PCDs (pessoas com deficiências).

O RH deve trabalhar para que a contratação não seja apenas um cumprimento da lei de cotas, área de RH deve sensibilizar o grupo para o acolhimento das pessoas com deficiências, facilitando na construção de vínculos na sociedade da empresa, e assim evitando discriminação com os candidatos.

Na integração as pessoas com deficiência devem se adaptar como elas são, os gestores precisam ter ações criativas com o objetivo de obter resultados efetivos, trazendo palestras de conscientização e estratégias internas de comunicação que abordam o assunto com naturalidade facilitam esses processos.

A lei de cotas é muito importante na vida dessas pessoas para dar visibilidade, oportunidades no mercado de trabalho e ajudar na luta pela igualdade.

“Eu me orgulho muito quando ouço que eu preencher uma cota é favor que estou fazendo, porque entrego produtividade e ainda ajudo a empresa a cumprir uma obrigação legal”. Leonardo Knittel

## **2.8 Recrutamento e seleção**

No processo seletivo o RH deve alinhar o perfil da vaga, detalhar as atividades desenvolvidas e questionar quais são as barreiras existentes.

É necessário avaliar suas habilidades, competências e até mesmo a deficiência do candidato.

Se existir muita incompatibilidade entre o perfil da vaga e do candidato é necessário negociar com o requisitante sobre as exigências.

Na entrevista é importante perguntar sobre as limitações para que as atividades profissionais não gerem dor, desconforto, ou torna-se prejudiciais com o passar do tempo.

## **2.9 Treinar os profissionais**

Independente dos funcionários ser ou não ser deficientes, o treinamento faz parte do quadro da empresa e devem ter o mesmo objetivo.

A adaptação e o desempenho de cada colaborador são fundamentais para acompanhar as necessidades e dúvidas dos profissionais.

É muito importante olhar com respeito às diferenças das pessoas com deficiências e acreditar em seus potenciais.

### **2.9.1 Vantagens e desvantagens**

Vantagem: é importante demonstrar os benefícios que oferece igualdade de oportunidade para todos.

As grandes vantagens da inclusão:

Superação, crescimento profissional, eficiência, valorização dos colegas, melhoria da imagem da empresa, inovação, aperfeiçoamento no processo de contratação.

Desvantagem: o maior erro que uma empresa pode cometer no processo de inclusão é dar essa responsabilidade apenas para o RH, deixando de fora outras áreas de departamentos importantes, evitando tarefa de transformação em um ambiente de trabalho.

## **2.10 Preconceito em relação aos funcionários**

Conseguir uma vaga de emprego já é difícil, principalmente quando se trata de PCDs (pessoas com deficiências) devido ao preconceito que essas pessoas sofrem.

Ainda existe muita empresa que não acredita nas competências dos candidatos, olhando essas pessoas com incapacidade de realizar as atividades do trabalho.

Algumas empresas não inclui os profissionais em vagas de estratégia, por achar que são menos produtivos.

A infraestrutura também é um grande problema nas organizações para as PCDs, como rampas de cadeira de rodas, banheiros adaptados, informações com braille e sinais sonoros para pessoas com deficiência visual.

“A pessoa com deficiência é vista com olhar negativo. Falta o olhar para aquilo que o empregado oferece de importante e no que pode contribuir para a empresa”. Teresa Costa d'Amaral.

## **2.11 O profissional de recursos humanos**

### **2.11.1 Como deve ser o profissional dessa área**

O profissional de Recursos Humanos vai muito além do que apenas recrutar, treinar e calcular as folhas de pagamento. Todo profissional da área deve lembrar-se que está lidando com a vida e as carreiras das pessoas, a gestão de RH requer uma abordagem ordenada.

O profissional deve estar preparado e ciente de que em um momento resolverá um conflito no local de trabalho, no outro descobrindo como comunicar

seus funcionários sobre benefícios e políticas da organização e, em um terceiro, construindo sua estratégia de contratação.

Ser um bom comunicador é uma habilidade essencial para profissionais que trabalham com RH. Não há como lidar com profissionais e suas carreiras sem que você se comunique, exponha suas ideias e decisões claramente e com eficácia. Imagine, por exemplo, que você tenha de expor uma decisão de investir mais em tecnologias de experiência de candidato do que em treinamentos para funcionários à diretoria. Se você não conseguir ser claro, provavelmente não será ouvido e terá suas ideias vetadas. Portanto, os profissionais de RH precisam ter fortes habilidades de resolução de problemas para fazer a escolha certa em todas as situações.

Outra condição quase indispensável para assumir um cargo da área de gestão de qualquer empresa é ter empatia. Ela é necessária para a compreensão de contextos distintos e para tentar trabalhá-los da melhor maneira possível à organização.

Outras características que devem ser trabalhadas é buscar apresentar novas ideias sempre, ser criativo e procurar por novos métodos de trabalho que possam melhorar ainda mais o dia a dia da empresa.

Um gestor ético tem como dever tratar a todos os seus colaboradores com igualdade, sem favoritismos. Ele demonstra que respeita as políticas e normas internas da organização em que trabalha, e jamais irá exigir que um subordinado cumpra uma regra que ele desconsidera.

Segundo ULRICH (2003, p. 156), “Como parceiros estratégicos, os profissionais de RH devem ser capazes de identificar as práticas que fazem com que a estratégia aconteça.”

Deste modo, é fundamental que os profissionais da área façam com que aconteça a estratégia.

### **2.11.2 Como o profissional deve agir em um recrutamento às cegas**

O profissional deve ter o foco e objetivo principal em priorizar as competências técnicas e comportamentais dos candidatos. Assim, a empresa e os recrutadores selecionam aqueles profissionais que têm o verdadeiro perfil (competências técnicas e comportamentais) para ocupar as vagas em questão.

Os recrutadores precisam estar bem alinhados para não dar margem à preconceitos. Desse modo, darão prosseguimento a proposta inicial: contratar pelos aspectos profissionais, e não pessoais. Na prática, o RH deve usar plataformas que “escondem” informações irrelevantes para a contratação – através de um currículo cego. Assim, só permanecem informações profissionais, sendo omitidos o gênero, raça, estado civil, nacionalidade, se possui filhos, entre outros.

A diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. Então, se as organizações demonstrarem seu desprezo à diversidade cultural, mostrarão seu desprezo à sua responsabilidade social.

Compor equipes caracterizadas pela diversidade é um passo muito importante para sermos justos e reconhecermos na prática a dignidade de todas as pessoas. A diversidade não pode, assim, ser obstáculo para a qualidade, mas uma ponte para o sucesso das pessoas e das organizações e para o desenvolvimento da sociedade.

Segundo Sílvia Kihara, líder de recrutamento do Nubank, “Avaliamos um exercício de conhecimento e lógica feito pelo candidato, sem incluir referências à sua identidade. Isso permite que apenas o trabalho dele seja analisado pelos gestores”. Deste modo, vemos que O Nubank já é adepto do recrutamento às cegas.

Organizações que têm medo da diferença, que se sentem incomodadas com a transformação, não conseguem incluir a diversidade na sua equipe. Isso porque incluir é ação que faz com que todos os envolvidos se sintam acolhidos em sua singularidade e prontos para contribuir com a missão do grupo por meio de suas competências.

Como diz Reinaldo Bulgarelli (2010), são identidades, singularidades, experiências, histórias de vida, perspectivas, possibilidades, diferenças e semelhanças que se arranjam e se reinventam em múltiplas composições para gerar, com interações dinâmicas, criatividade, inovação, excelência a serviço da sustentabilidade dos negócios e da sociedade.

### 3. METODOLOGIA

Em nosso projeto de Trabalho de conclusão de curso, utilizamos pesquisas do tipo exploratórias, que visa uma maior familiaridade com o tema, logo buscamos a pesquisa descritivas, onde foi encontrado análises detalhadas do tema em questão. No mais foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa:

Tematizada – Busca de informações em meio de telecomunicações (Rádio, TV e internet) – Youtube utilizado para obter citações para o enriquecimento do trabalho;

Bibliográfico – Estudo sistematizado com base em material publicado, podendo ser de fonte primária ou secundária (Livros, revistas, jornais e artigos) sendo, pesquisas feitas em artigos de TCC e fontes secundárias referente ao assunto abordado;

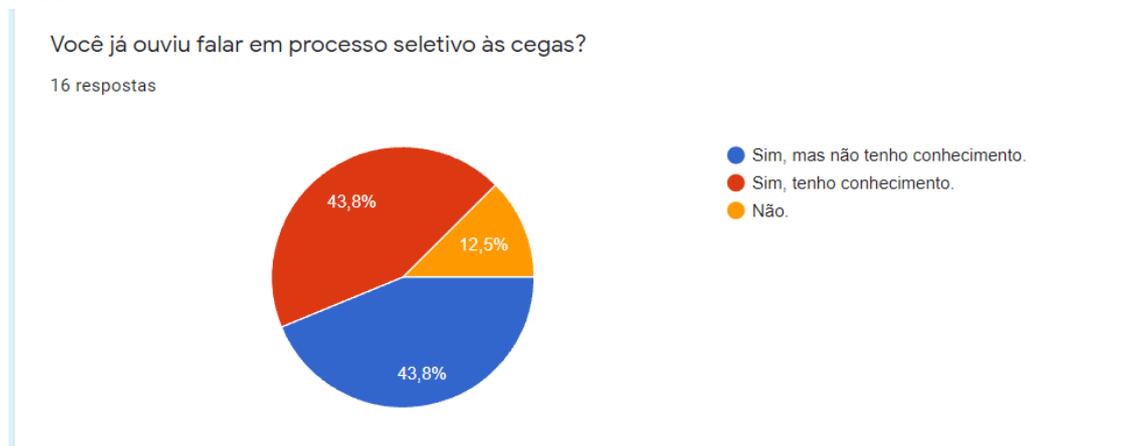
Pesquisa de Campo – Investigação realizada onde ocorreu o fenômeno – Feito pela plataforma Forms do Google, 6 perguntas referente a processo seletivo às cegas e 16 respostas para obter as ideias dos gestores.

## 4. ANÁLISES DE RESULTADOS

O objeto de pesquisa desse trabalho, tem como enfoque os empresários que já estão inseridas no mercado de trabalho. **Gestores** são o alvo principal, levando em consideração, a utilidade da opinião dos mesmo para a conclusão da pesquisa de Recrutamento e seleção às cegas.

Foi utilizado na pesquisa de campo, o recurso do **Google Forms para elaborar o formulário, foram cerca de 6 perguntas fechadas e abertas, e foram obtidas 16 respostas.** No que se trata do referencial teórico, como ferramenta, utilizou-se da **internet como fonte de pesquisa e o Youtube** também fez parte deste material, onde por meio de vídeos foi realizado a coleta de citações. Além disso, foram feitas buscas em **artigos de Trabalhos Acadêmicos** referente ao tema e **por meio de fontes secundárias foram extraídas** informações pertinentes ao tema deste trabalho de conclusão de curso.

**Gráfico 1:**



Fonte: Próprio autor, 2021.

De acordo com a primeira questão, percebe-se um empate de 43,8% em duas respostas, sendo elas: "Sim, mas não tenho conhecimento" e "Sim, tenho conhecimento", a minoria sendo 12,5% na resposta "Não".

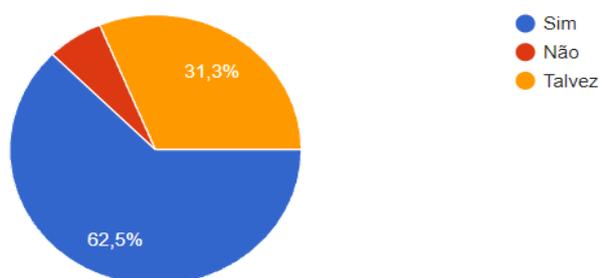
Com base nos dados apresentados percebe-se a falta de conhecimento de alguns gestores sobre processo seletivo às cegas, pois se juntar as opções

das duas respostas que não possuem conhecimento sobre esse tema acaba se tornando 56,3% sendo o maior número de pessoas. Com isso, notar-se a importância de dar acesso aos gestores, selecionadores, recrutadores e colaboradores das empresas sobre o que é e como funciona o processo seletivo às cegas.

### Gráfico 2:

Para você, existe vantagens no processo seletivo às cegas?

16 respostas



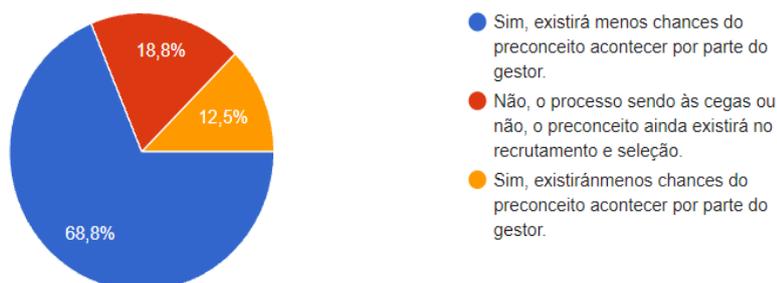
Fonte: próprio autor, 2021.

Na segunda questão, a maioria dos entrevistados, ou seja, 62,5% concordam que sim, seguida de 31,3% que talvez concordem e apenas 6,2% discordam que existam vantagens. Com base nos dados apresentados percebe-se que a maior parte dos gestores concordam que haja sim vantagens no processo seletivo às cegas.

### Gráfico 3:

Esse método seria eficaz para evitar o preconceito que existe no recrutamento e seleção?

16 respostas



Fonte: próprio autor, 2021

A terceira pergunta tem como base analisar se o processo de recrutamento e seleção às cegas evitam o preconceito no recrutamento e seleção. Esse método seria eficaz para evitar o preconceito que existe no recrutamento e seleção?

De acordo com o gráfico podemos analisar que 68,8% das pessoas que responderam ao questionário concordam que existiria menos preconceito caso houvesse o recrutamento e seleção às cegas, por parte do gestor. Logo, 18,8% discordam e acham que mesmo tendo o recrutamento e seleção às cegas o preconceito existiria da mesma forma. E 12,5% concordam que existiria menos preconceito de ambas as partes.

Com base nas respostas obtidas pelo gráfico podemos analisar que 68,8% das pessoas concordam que o processo de recrutamento e seleção às cegas é um método eficaz para diminuir o preconceito nas empresas. Já 18,8% acreditam que mesmo introduzindo esse método o preconceito existiria da mesma forma, já 12,5% concordam que o preconceito seria menor de ambas as partes:

#### Gráfico 4:

O que impede de implementar o processo seletivo às cegas na sua empresa?

11 respostas

Uma empresa de recrutamento.
Resistência dos gestores.
O fato de ser uma empresa familiar
Talvez a dificuldades de implementação e o certo "trabalho" que o recrutador terá em sair da sua zona de conforto.
Minha empresa é do setor público.
N/A
Trabalho numa empresa de terceirização de serviços de segurança, portaria e limpeza. E para essas tipo de vaga o processo a cegas não iria ser viável, pois a contratação é com base nos critérios dos nossos clientes que são bem variados.
tradição

Fonte: próprio autor, 2021.

Por ser novidade no mercado de trabalho, o processo seletivo às cegas não está tão presente nas empresas, e então foi disponibilizado uma pergunta dissertativa em nosso questionário.

"O que impede de implementar o processo seletivo às cegas na sua empresa"

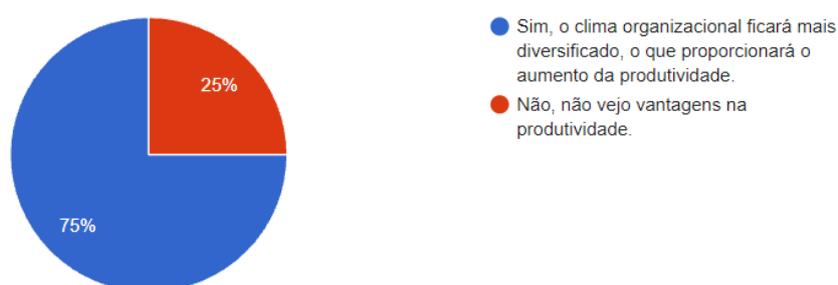
De acordo com as respostas, o recrutamento às cegas é impedido por detalhes, empresas de famílias ou empresas antigas tem uma certa dificuldade de implantar essas novas ações.

A grande maioria das respostas que recebemos tem algo em comum, a falta de tradição, que ainda é algo que está acomodado, muitas vezes os recrutadores têm receio de sair da sua zona de conforto, e isso impede que novas formas de recrutamento seja utilizado nas empresas.

#### Gráfico 5:

Você acredita que a produtividade da sua empresa será favorecida se aplicado o processo seletivo às cegas?

16 respostas



Fonte: próprio autor, 2021.

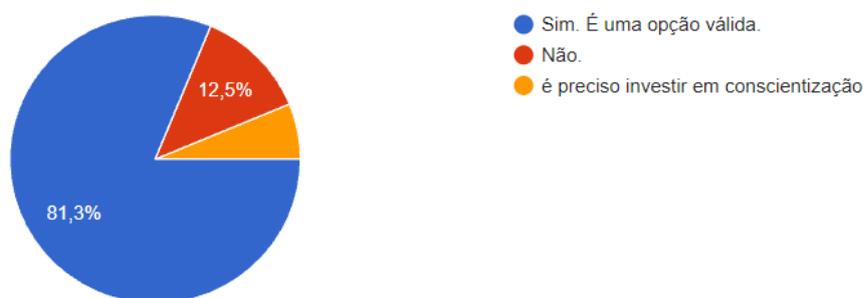
No Gráfico 4 é levantado a questão sobre produtividade quando inserido o processo seletivo às cegas. O público-alvo da nossa pesquisa, os gestores, acredita que o clima organizacional ficará mais diversificado, cerca de 75%, o que resulta em mais da metade das nossas respostas obtidas. Por outro lado,

com base nas respostas do gráfico, 25% discordam dessa pergunta, o que nos levam a entender que eles não enxergam vantagens na produtividade da empresa.

### Gráfico 6:

Acredita que o índice de preconceito dentro da empresa diminuiria quando colocado em prática o processo seletivo às cegas?

16 respostas



Fonte: próprio autor, 2021.

Com base no gráfico 5, cerca de 81,3% acreditam que o índice de preconceito diminuiria sim, o que nos leva a crer que esse processo tem um percentual atrativo para que funcione bem. Outros 12,5% discordam totalmente. E por fim, existem aqueles que acreditam que é preciso investir em conscientização, cerca de 6,2% estão nesse nível.

#### **4.1 Sugestões de melhoria**

Implantando um método de recrutamento e seleção às cegas, a empresa será mais diversificada, diminuindo a desigualdade e aumentando a produtividade da empresa ao mesmo tempo, os funcionários serão contratados apenas pelas suas competências e habilidades, deixando de lado todo preconceito existente. Para melhoria deste método deverá ser utilizada ferramentas como software, para ser mais hábil e economizar o tempo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho podemos analisar que o processo de recrutamento e seleção às cegas é algo pouco falado nas organizações e que falta conhecimento em relação ao assunto. O principal objetivo do nosso trabalho é mostrar que existe sim um método totalmente eficaz para diminuir o preconceito nas empresas e aumentar a diversidade. Com isso, as empresas recrutaram as pessoas não por sua aparência, mas por suas competências e habilidades. Esse método além de ajudar a produtividade da empresa contribui para um ambiente mais igualitário e diversificado.

Com o questionário que foi elaborado, podemos perceber que o recrutamento às cegas ainda não está implantado nas empresas, um dos motivos que impede a instalação desse método é pelo fato das empresas ainda serem muito tradicionais, seguindo um certo padrão, não abrindo as portas para novos caminhos, ações como essa pode interromper o futuro desenvolvimento da empresa, o mundo está em uma constante evolução e a adaptação de novas tecnologias e métodos é crucial para bons resultados.

Contratar funcionários observando aspectos pessoais pode afetar os recrutadores, mesmo que eles tomem decisões precipitadas sem saber. O processo de seleção cega aumenta a proporção da diversidade na organização. Os atuais recrutadores têm características discriminatórias e egoístas, por outro lado, confiam cegamente no recrutamento, por isso a empresa adota este método e está atenta ao potencial dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

O que é recursos humanos e como está nos dias atuais (**Disponível em:** <<https://sejatraine.com.br>,> (Acesso em 18 de Junho de 2021.)

Recrutamento e seleção: **Disponível em:** <https://administradores.com.br> <https://www.educamaisbrasil.com.br>. (Acesso em 18 de Junho de 2021.)

Aplicabilidade do recrutamento as cegas nas organizações: **Disponível em:** <https://sertms.com/blog/o-que-e-o-recrutamento-as-cegas-e-qualis-as-suas-aplicacoes/> (Acesso em 20 de Junho de 2021.)

Como funciona o processo seletivo as cegas: **Disponível em:** <https://www.recrutamente.com.br/recrutamento-as-cegas/> (Acesso em 20 de Junho de 2021.)

O recrutamento as cegas e os impactos na cultura organizacional: **Disponível em:** <https://www.sbcoaching.com.br> (Acesso em 16 de Junho de 2021.)

A evolução do departamento de recursos humanos e dos processos seletivos. **Disponível em:** <https://sertms.com/blog/o-que-e-o-recrutamento-as-cegas> (Acessado em 16 de Junho de 2021.)

A diversidade como um todo na organização: **Disponível em:** <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf> (Acessado em 16/06/2021)

A diversidade como um todo na organização: **Disponível em:** <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR4.pdf> (Acessado em 16 de Junho de 2021.)

Vantagens e desvantagens: **Disponível em:** <https://www.docuSign.com.br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu> (Acessado em 17 de Junho de 2021.)

A evolução do departamento de recursos humanos e dos processos seletivos: **Disponível em:** <https://plataformasolution.com.br/evolucao-do-rh-recrutamento-e-selecao/> (Acessado em 16 de Junho de 2021.)

Preconceito em relação aos funcionários: **Disponível em:** <https://blog.signumweb.com.br/negocios/inclusao-de-pcds-gestor-de-recursos-humanos/> (Acesso em 20 de Junho de 2021.)

Como deve ser o profissional dessa área: **Disponível em:** <https://talento incluir.com.br/emprego/o-papel-do-rh-na-inclusao-de-profissionais-com-deficiencia/> (Acesso em 20 de Junho de 2021.)

Como o profissional deve agir em um recrutamento as cegas: **Disponível em:** <https://www.metadados.com.br/blog/9-motivos-para-a-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia/> (Acesso 24 de Junho de 2021.)

O recrutamento as cegas e os impactos na cultura organizacional: **Disponível em:** <https://blog.freedom.ind.br/como-e-a-aceitacao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/> (Acesso em 24 de Junho de 2021.)

Aplicabilidade do recrutamento às cegas nas organizações: **Disponível em:** <https://forbusiness.vagas.com.br/qualidades-dos-profissionais-de-rh/> Acesso em 24 de Junho de 2021.

Como deve ser o profissional dessa área: **Disponível em:** <https://blog.vulpi.com.br/caracteristicas-profissional-de-rh/> Acesso em 24 de Junho de 2021.

Como o profissional deve agir em um recrutamento as cegas: **Disponível em:** <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/gestao-de-recursos-humanos>. (Acesso em 25 de Junho de 2021.).

Recrutamento e seleção: **Disponível em:** <https://www.recrutamente.com.br/recrutamento-as-cegas/> (Acesso em 30 de Junho de 2021.).

Como funciona o processo seletivo às cegas: **Disponível em:** <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2019/09/recrutamento-as-cegas-pode-abrir-caminho-para-inovacao-nas-empresas.shtml> (Acesso em 31 de Junho de 2021.).

Recrutamento às cegas estimula diversidade nas organizações: **Disponível em:** <https://administradores.com.br/artigos/recrutamento-%C3%A0s-cegas-estimula-diversidade-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es> (Acesso em 05/07/2021).

Você sabe o que é recrutamento às cegas?: **Disponível em:** <https://www.educamaisbrasil.com.br/educacao/carreira/voce-sabe-o-que-e-recrutamento-as-cegas>( Acesso em 10/09/2021)

Existe seleção às cegas no processo de recrutamento e seleção: **Disponível em:** [https://w.Você\\_sabe\\_o\\_que\\_é\\_recrutamento\\_às\\_cegas?ww.enlize.com.br/blog/existe-selecao-as-cegas-no-processo-de-recrutamento-e-selecao/](https://w.Você_sabe_o_que_é_recrutamento_às_cegas?ww.enlize.com.br/blog/existe-selecao-as-cegas-no-processo-de-recrutamento-e-selecao/) ( Acesso em 17/06/2021)

O papel do RH na inclusão de pessoas com deficiência: **Disponível em:** <https://innovareinclusiva.com/o-papel-do-rh-na-inclusao-de-pessoas-com-deficiencia/> (Acesso em 18/07/2021)

Como é a aceitação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: **Disponível em:** <https://blog.freedom.ind.br/como-e-a-aceitacao-de-pessoas-com-deficiencia-no-mercado-de-trabalho/> (Acesso em 19/08/2021)

Preconceito é entrave para a contratação de pessoas com deficiência:

**Disponível**

**em:** <https://www.google.com/amp/s/agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2018-09/preconceito-e-entrave-para-contratacao-de-pessoas-com-deficiencia%3famp> (Acesso em 10/07/2021)

Blog do RH: **Disponível em:** <https://www.metadados.com.br/blog/recursos-humanos/> (Acesso em 12/07/2021)

Recrutamento e seleção de pessoas: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional: **Disponível em:**

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=recrutamento+e+selecao+a+cegas&btnG=#d=gs\\_qabs&u=%23p%3DPAY4FM1mM70J](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=recrutamento+e+selecao+a+cegas&btnG=#d=gs_qabs&u=%23p%3DPAY4FM1mM70J) (Acesso em 13/08/2021)