



## [RECRUTAMENTO E SELEÇÃO REMOTOS EM CONSULTORIAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO BRASIL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES]

[Virgínia Cássia dos Santos Resende<sup>1</sup>

Douglas Roberto Guimarães Silva<sup>2</sup>

Prof. MSc. Clodoaldo Fabrício José Lacerda<sup>3</sup> ]

### RESUMO

[Este trabalho tem como objetivo analisar o cenário do recrutamento remoto no mercado de trabalho brasileiro, com foco nas tecnologias e práticas utilizadas por empresas de diferentes portes. A pesquisa explora as vantagens e desafios do recrutamento à distância, abordando temas como a utilização de plataformas de seleção, inteligência de dados e a capacitação de profissionais de Gestão de Pessoas, que atuam no nicho. A metodologia adotada inclui uma análise quantitativa, por meio de coletas de informações com profissionais da área e análise de dados de mercado, buscando identificar as tendências e os efeitos do recrutamento remoto na retenção de talentos, produtividade e clima organizacional. O estudo também apresenta um levantamento sobre a adaptação de empresas brasileiras às novas formas de seleção e como as tecnologias influenciam o processo de decisão. A conclusão aponta que, quando implementado corretamente, o recrutamento remoto pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável, proporcionando maior precisão na escolha de candidatos e melhor adaptação às necessidades do mercado de trabalho em constante mudança. ]

**Palavras-chave:** [Recrutamento Remoto. Retenção de Talentos. Seleção de Candidatos. Tecnologias de Seleção. Transformação Digital].

### 1. INTRODUÇÃO

[Nos últimos anos, especialmente em decorrência da pandemia de COVID-19, o trabalho remoto se consolidou como uma prática amplamente adotada nos ambientes organizacionais. Empresas passaram a implementar modelos flexíveis de trabalho, mesclando atividades presenciais com o teletrabalho ou com formatos híbridos, onde os colaboradores atuam tanto remotamente quanto presencialmente (Kucherov et al., 2022). Nesse cenário, o recrutamento e seleção à distância tornaram-se essenciais, especialmente para os profissionais de Gestão de Pessoas, que enfrentam desafios específicos ao adaptar os procedimentos de contratação para

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [virginiarsd@gmail.com](mailto:virginiarsd@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor do curso de Nutrição do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [douglas.silva@uniptan.edu.br](mailto:douglas.silva@uniptan.edu.br)

<sup>3</sup> Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – [clodoaldo.lacerda@uniptan.edu.br](mailto:clodoaldo.lacerda@uniptan.edu.br)

ambientes remotos. Simultaneamente, empresas especializadas em serviços 100% remotos têm se destacado, trazendo soluções rápidas e eficazes.

A evolução tecnológica e as transformações nas relações de trabalho impõem a necessidade de diferenciais competitivos nas organizações, sendo o capital humano um dos principais fatores de sucesso. A Gestão de Pessoas desempenha um papel essencial para inovar, atrair, recrutar e reter talentos (Farias, Santos, Licciardi, 2018). De acordo com Rodrigues (2014), o setor de Gestão de Pessoas precisou se adaptar às novas tendências tecnológicas, conectando tecnologia e pessoas para acompanhar as exigências contemporâneas.

No contexto do recrutamento online, Aichner et al. (2021) destaca o uso crescente de redes sociais, como LinkedIn, Facebook e Twitter, permitindo que recrutadores publiquem vagas de emprego para atrair potenciais candidatos, inclusive aqueles que não estão ativamente em busca de trabalho. Essas plataformas oferecem vantagens, como menor custo e comunicação instantânea, em comparação com métodos tradicionais de recrutamento, que são mais lentos e caros. Segundo Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020), o uso de ferramentas digitais para recrutamento e seleção online trouxe agilidade e simplificação a processos burocráticos, reduzindo custos e eliminando barreiras geográficas.

No entanto, a contratação e a seleção remota apresentam tanto vantagens quanto desafios. Dessa forma, o presente trabalho busca responder à seguinte questão: “quais são as principais potencialidades e desafios do recrutamento e seleção remotos no contexto brasileiro, com foco em consultorias de gestão de pessoas?”

Como objetivo geral da pesquisa tem-se: analisar as potencialidades e dificuldades da contratação remota no Brasil, particularmente em consultorias especializadas.

Os objetivos específicos incluem: Identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas ao implementar processos de recrutamento e seleção remotos; analisar as estratégias utilizadas por empresas que operam em modelos 100% remotos, destacando inovações e boas práticas; Investigar como consultorias de gestão de pessoas podem se adaptar às tendências tecnológicas no recrutamento remoto.

Este estudo é justificado pela necessidade de adaptação dos processos de recrutamento e seleção às novas exigências tecnológicas e de mercado, tendo em vista a crescente importância do trabalho remoto. A relevância pessoal decorre da experiência profissional adquirida na consultoria de recrutamento e seleção e no estágio na área de Gestão de Pessoas. Socialmente, a pesquisa busca contribuir para o aperfeiçoamento dos processos de contratação, essenciais para a competitividade organizacional. No campo acadêmico, espera-se fornecer subsídios para a literatura sobre gestão de pessoas, destacando o impacto das inovações tecnológicas no

recrutamento e seleção.

Neste estudo, o referencial teórico abrangerá uma revisão da literatura sobre o impacto das novas tecnologias no recrutamento e seleção, explorando as vantagens e limitações do trabalho remoto e híbrido, além de examinar as estratégias e ferramentas digitais utilizadas para o recrutamento à distância. A pesquisa prática incluirá a aplicação de um formulário, direcionado a profissionais da área de recrutamento e seleção no Brasil, com o objetivo de captar dados sobre as principais potencialidades e desafios enfrentados no processo de contratação remota. Serão abordados aspectos como desafios tecnológicos, práticas inovadoras de seleção e impactos na gestão de capital humano. Dessa forma, pretende-se oferecer um panorama abrangente sobre o estado atual do recrutamento remoto no Brasil e as tendências que moldam o setor de gestão de pessoas. ]

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

[Neste referencial teórico, Nogueira e Patini (2012) destacam que a gestão de equipes remotas exige habilidades específicas, como a comunicação eficiente e a capacidade de manter a coesão entre os colaboradores, mesmo à distância. Baleizao e Patacsil (2021) complementam, afirmando que a falta de interação física pode afetar a comunicação e a confiança entre os membros da equipe, exigindo uma gestão que priorize a transparência e a adaptação constante. Em seguida, aborda-se a adaptação dos processos de recrutamento e seleção aos modelos remotos, com destaque para as ferramentas e metodologias que otimizam esse processo. Leite et al. (2020) afirmam que o uso de plataformas digitais pode agilizar o processo de seleção de candidatos e trazer eficiência às etapas de recrutamento. Henklain et al. (2016) explicam que a gestão por competências é uma abordagem centrada na identificação e desenvolvimento de habilidades essenciais para o sucesso organizacional e que enfrenta desafios quando aplicada em equipes remotas. Ferreira (2021) observa que, embora o trabalho remoto possa melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e também apresenta obstáculos relacionados ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Por fim, são discutidas as tendências do recrutamento remoto no mercado brasileiro, com ênfase no uso crescente de redes sociais e plataformas digitais para atrair e selecionar talentos (Aichner et al., 2021).

### **2.1. Trabalho Remoto e os Desafios para a Gestão de Pessoas**

Nogueira e Patini (2012) exploram as transformações geradas pela implementação do trabalho remoto, destacando os desafios que surgem para os gestores. Segundo os autores, a gestão de equipes remotas exige habilidades específicas, como a comunicação eficiente e a capacidade de manter a coesão entre os colaboradores, mesmo à distância. Isso se reflete na

necessidade de novas ferramentas tecnológicas e na adaptação dos processos de gestão. Essas mudanças se tornaram particularmente evidentes durante a pandemia de COVID-19, quando muitas empresas adotaram o modelo remoto como uma solução emergencial e, posteriormente, uma tendência consolidada.

O trabalho remoto apresenta obstáculos significativos para a gestão, especialmente no que tange à supervisão das equipes e à manutenção da cultura organizacional. Nogueira e Patini (2012) ressaltam que a adoção desse modelo também traz vantagens, como a flexibilidade e a possibilidade de recrutar talentos de diferentes localidades. Contudo, os gestores enfrentam dificuldades ao tentar equilibrar os benefícios com os desafios da supervisão à distância.

Os desafios do trabalho remoto, especialmente no que tange à supervisão e à coesão entre equipes, impactam diretamente as práticas de recrutamento e seleção. Adaptar esses processos para um contexto remoto exige novas abordagens e estratégias, como discutido no próximo tópico.

## 2.2 Recrutamento e Seleção em Modelos Remotos

Leite et al. (2020) discutem a importância de adaptar os processos de recrutamento para o modelo home office. Em um estudo de caso na empresa ARGO, os autores mostram como o uso de plataformas digitais pode otimizar a seleção de candidatos, proporcionando agilidade e eficiência. O artigo ressalta que, embora o recrutamento remoto traga benefícios, ele também exige uma reestruturação das etapas tradicionais de contratação.

O processo seletivo para o trabalho remoto demanda que as empresas identifiquem competências específicas, como autogestão e a capacidade de trabalhar sem supervisão constante. Leite et al. (2020) apontam que o recrutamento online deve ser acompanhado por ferramentas de avaliação que garantam a escolha de candidatos aptos a trabalhar remotamente, de forma produtiva e integrada à equipe.

Entretanto, Baleizão (2023) e Patacsil e Tablatin (2017) destacam desafios adicionais, como o impacto da rápida mudança tecnológica no desenvolvimento de softwares e hardwares. Esses avanços podem resultar em uma defasagem técnica entre os candidatos, dificultando o processo de recrutamento e seleção, pois nem todos os profissionais conseguem acompanhar o ritmo acelerado de atualização tecnológica. Esse aspecto ressalta a importância de ferramentas de avaliação que não apenas mensurem habilidades comportamentais, mas também verifiquem competências técnicas essenciais para o trabalho remoto.

Considerando as exigências específicas do trabalho remoto, os processos seletivos precisam, portanto, identificar habilidades que permitam ao profissional atuar com autonomia, autogestão e capacidade técnica atualizada. Esse aspecto conecta-se à gestão por competências,

uma abordagem que se torna ainda mais relevante para identificar e alinhar os perfis ao modelo remoto, como será analisado a seguir.

### 2.3 Gestão por Competências e suas Implicações

Henklain et al. (2016) discutem a implantação do modelo de gestão por competências e como esse sistema se aplica em ambientes de trabalho remoto. A gestão por competências é uma abordagem focada em identificar e desenvolver habilidades específicas que são fundamentais para o sucesso organizacional. No contexto de gestão de pessoas, esse modelo ajuda as empresas a alinhar as competências dos colaboradores com as exigências do mercado.

Segundo os autores, a gestão por competências enfrenta obstáculos quando implementada em organizações com trabalho remoto, pois a avaliação de competências pode ser dificultada pela distância física. No entanto, Henklain et al. (2016) também destacam que essa abordagem pode oferecer benefícios consideráveis, como a melhoria da performance e a retenção de talentos, desde que as ferramentas e práticas adequadas sejam aplicadas.

A gestão por competências facilita o alinhamento entre as habilidades dos profissionais e as necessidades da organização, especialmente em ambientes remotos. No entanto, a aplicação desse modelo exige uma atenção especial ao bem-estar e à produtividade dos colaboradores, tópicos que serão aprofundados no próximo item.

### 2.4 Impacto do Trabalho Remoto na Produtividade e Bem-Estar

Ferreira (2021) analisa o impacto do trabalho remoto no bem-estar e na produtividade dos colaboradores, propondo um modelo de desenvolvimento de competências voltado para gestores de recursos humanos. O estudo aponta que, enquanto o trabalho remoto pode melhorar a qualidade de vida dos funcionários, ele também pode gerar desafios relacionados ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à sensação de isolamento.

Ferreira (2021) sugere que a formação contínua de gestores de recursos humanos é crucial para enfrentar esses desafios. O desenvolvimento de competências, como liderança remota e gestão de equipes virtuais, torna-se essencial para garantir que o trabalho remoto seja produtivo e sustentável a longo prazo.

Ao observar o impacto do trabalho remoto na produtividade e no bem-estar, surgem novas questões que influenciam o processo de recrutamento. Assim, as práticas de atração e seleção de talentos devem considerar essas mudanças e as tendências do mercado brasileiro, assunto explorado a seguir.

### 2.5 Recrutamento Remoto e as Tendências no Mercado Brasileiro

A partir da revisão da literatura, fica evidente que o recrutamento remoto é uma tendência crescente no mercado brasileiro. As empresas estão adotando plataformas digitais e

redes sociais para atrair e selecionar talentos, o que reduz os custos e acelera o processo seletivo (Aichner et al., 2021). Além disso, a pandemia acelerou a transformação digital em diversas áreas, impulsionando o crescimento de consultorias de gestão de pessoas que oferecem soluções 100% remotas.

O contexto do mercado brasileiro reforça a relevância das tendências discutidas, como a adoção de redes sociais e plataformas digitais para o recrutamento remoto. No entanto, é importante observar que, além do modelo remoto, o recrutamento híbrido também ganhou destaque. Empresas têm adotado o recrutamento híbrido, que mescla entrevistas online com etapas presenciais, permitindo um equilíbrio entre flexibilidade e interação direta. Esse modelo tem se mostrado eficaz, especialmente para empresas que desejam manter a experiência pessoal em etapas finais de seleção, como dinâmicas de grupo e entrevistas mais detalhadas.

O recrutamento presencial, por sua vez, ainda é a escolha de muitas empresas, especialmente para vagas que exigem uma forte interação interpessoal no início do processo, ou para funções em que a integração com a equipe e a cultura organizacional são críticas. No entanto, os custos e as limitações geográficas podem ser desafiadores, especialmente para empresas de pequeno e médio porte.

Com o crescente uso de tecnologias no recrutamento, a transição para modelos híbridos e 100% remotos trouxe mais agilidade e diversidade geográfica para as empresas, ao mesmo tempo que exigiu adaptação nas ferramentas de avaliação e nas estratégias de engajamento. Este cenário fecha o ciclo de interações entre gestão de pessoas, seleção e bem-estar no ambiente de trabalho remoto, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e moderna do tema. ]

### 3. METODOLOGIA

[Para a realização do trabalho de campo, foram adotadas abordagens quantitativas, com a aplicação de técnicas como análise de dados de mercado e análise de tendências do setor, além de entrevistas com profissionais de Recursos Humanos e gestores de empresas que utilizam consultoria em Gestão de Pessoas. A coleta de dados ocorreu de forma remota, por meio de questionários eletrônicos e ferramentas de comunicação online.

A ferramenta *Google Forms* foi utilizada para estruturar e distribuir os questionários, permitindo uma coleta de dados organizada e eficiente. Essa plataforma foi escolhida por ser amplamente acessível, gratuita e de fácil uso, garantindo tanto a segurança dos dados quanto a qualidade das respostas. O questionário foi distribuído por meio de conversas privadas e grupos de WhatsApp que incluíam profissionais do público-alvo.

Em termos de fundamentação teórica, o estudo foi embasado no artigo de Nogueira e

Patini (2012), que trata dos desafios dos gestores em ambientes de trabalho remoto, destacando as dificuldades e estratégias associadas à gestão de trabalhadores à distância, um modelo cada vez mais adotado por empresas de alta tecnologia. Outro artigo relevante foi o de Leite et al. (2020), que aborda o processo de recrutamento remoto na empresa ARGO, oferecendo insights sobre as características desejáveis em candidatos e os obstáculos enfrentados nesse formato de contratação.

As perguntas do questionário foram elaboradas com base em dimensões-chave identificadas nos artigos revisados, como habilidades de comunicação, foco em resultados, gerenciamento do tempo e familiaridade com tecnologias de trabalho remoto. Entre as perguntas, foram incluídas questões sobre experiências anteriores dos participantes, competências relacionadas às suas funções e cenários hipotéticos para avaliar a capacidade de resolução de problemas dos candidatos. Essas perguntas visaram investigar como profissionais de Recursos Humanos e gestores abordam o recrutamento e a gestão de equipes remotas.

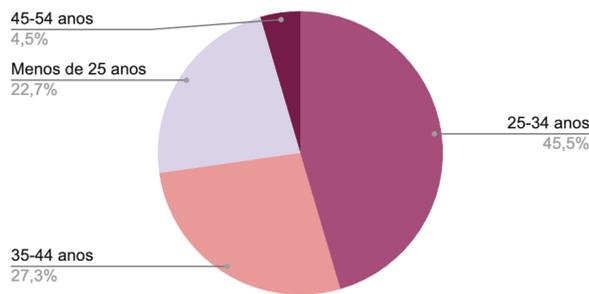
O tamanho da amostra foi definido para garantir a representatividade e a confiabilidade dos resultados, com a participação de pelo menos 20 profissionais de Gestão de Pessoas e gestores. Esse número de respondentes foi considerado adequado para uma análise significativa das percepções e práticas sobre recrutamento remoto. ]

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

[O formulário online foi compartilhado em grupos de *LinkedIn*, *Facebook* e *WhatsApp*, canais de comunicação onde a pesquisadora mantém contato constante com profissionais da área de recrutamento e seleção, onde atua. Esses grupos foram cuidadosamente selecionados, visando alcançar indivíduos com experiência direta ou indireta em recrutamento remoto. Ao todo, foram abordadas 40 pessoas de interesse, todas atuando no setor de gestão de pessoas e recrutamento. Foram obtidas 25 respostas, onde 22 foram qualificadas para a análise, uma vez que três respondentes indicaram não atuar diretamente com recrutamento remoto ou apenas de forma parcial. Esse processo de qualificação garantiu precisão e relevância dos resultados apresentados.

A análise do perfil demográfico dos respondentes revela características relevantes que influenciam a adoção do recrutamento remoto nas organizações. Em relação à faixa etária, aproximadamente 45% dos respondentes estão na faixa de 25 a 34 anos, o que indica que o recrutamento remoto é uma prática comum entre os profissionais mais jovens e familiarizados com o universo digital. O Gráfico 1 apresenta a distribuição detalhada de idades dos participantes.

Gráfico 1. Distribuição de idades dos participantes da pesquisa.



Fonte: Dados originais da pesquisa.

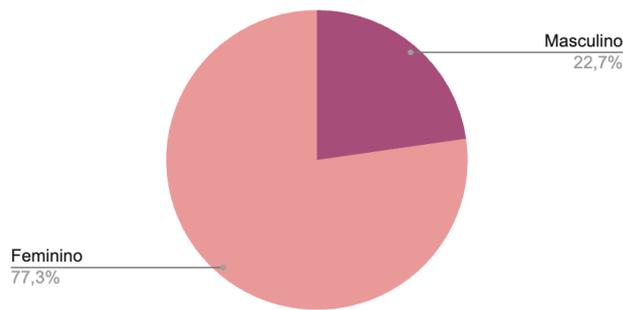
A predominância da faixa etária de 25 a 34 anos sugere que o recrutamento remoto tem sido adotado principalmente por profissionais da geração mais familiarizada com o uso de ferramentas digitais. Esse grupo também tende a ser mais adaptável a novas formas de trabalho, como o recrutamento à distância, o que pode indicar uma tendência de crescimento do uso dessa prática nas organizações.

Quanto ao gênero, a maior parte dos respondentes (aproximadamente 77%) é composta por mulheres, o que reflete a tendência de uma maior participação feminina nas áreas de gestão de pessoas. O Gráfico 2 ilustra a distribuição de gênero entre os respondentes.

A predominância de mulheres no recrutamento remoto pode estar relacionada a um maior interesse das profissionais da área de gestão de pessoas, que tradicionalmente têm uma participação expressiva nas funções de gestão de talentos. A presença predominante de mulheres na área de Recursos Humanos, incluindo o recrutamento remoto, pode ser compreendida à luz de fatores históricos, sociais e culturais que moldaram o mercado de trabalho. Segundo dados da pesquisa *Women in business: building a blueprint for action* (IBR, 2019), 93% das empresas brasileiras possuíam ao menos uma mulher em cargos de liderança, demonstrando uma crescente ocupação feminina em posições estratégicas. Essa tendência é especialmente visível na gestão de pessoas, um campo que valoriza competências como empatia, comunicação e habilidades interpessoais, características frequentemente associadas ao estilo de liderança feminino.

Além disso, o avanço em políticas de equidade de gênero e a flexibilização do mercado de trabalho têm ampliado a atuação feminina em áreas onde essas competências são fundamentais. Esses aspectos destacam como o domínio de mulheres no recrutamento remoto está alinhado com a valorização dessas qualidades, as quais são cada vez mais requisitadas em ambientes corporativos modernos. Dessa forma, o papel das mulheres no setor de RH reflete não apenas uma adaptação às demandas contemporâneas, mas também uma consolidação histórica de sua relevância no campo da gestão de talentos.

Gráfico 2. Distribuição de gêneros dos participantes da pesquisa.

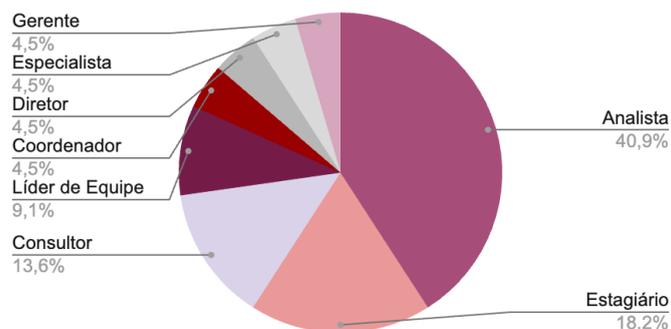


Fonte: Dados originais da pesquisa.

Em termos de posição na empresa, pode-se observar no Gráfico 3, que a maioria dos respondentes ocupa cargos de analista (aproximadamente 41%), com um número considerável também em cargos de estagiário (aproximadamente 18%), seguido de consultor (aproximadamente 14%) e líder de equipe (aproximadamente 9%). Isso sugere que o recrutamento remoto é, em sua maioria, realizado por profissionais em posições operacionais ou intermediárias, com algum nível de autoridade sobre os processos de contratação, mas sem necessariamente ocupar cargos executivos.

No contexto atual, é possível observar que o recrutamento remoto tem se concentrado principalmente em cargos de analista. Isso se deve ao fato de que, com o crescimento das plataformas digitais e a flexibilidade proporcionada pelo trabalho remoto, as empresas têm buscado otimizar seus processos de recrutamento, especialmente para funções que exigem habilidades técnicas ou operacionais específicas. A utilização de analistas, que ocupam posições intermediárias ou operacionais, para gerenciar essas funções de recrutamento remoto tem se tornado uma prática comum. Esses profissionais, embora com algum nível de autoridade sobre os processos de contratação, não ocupam, em sua maioria, cargos executivos, o que permite uma gestão eficiente sem a complexidade de níveis hierárquicos mais altos (Catho, 2024; Indeed, 2024).

Gráfico 3. Distribuição das posições atuais nas empresas dos respondentes.

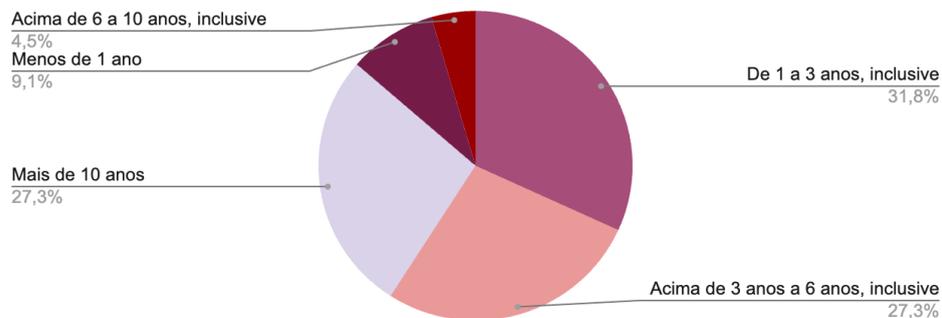


Fonte: Dados originais da pesquisa.

No que diz respeito à experiência na área de gestão de pessoas, aproximadamente 60%

dos participantes possuem de 1 a 6 anos de experiência, o que indica que a adoção do recrutamento remoto é liderada principalmente por profissionais que, embora experientes, estão em uma fase de desenvolvimento de carreira e estão mais abertos a novas tecnologias e formas de trabalho. O Gráfico 4 mostra essa distribuição.

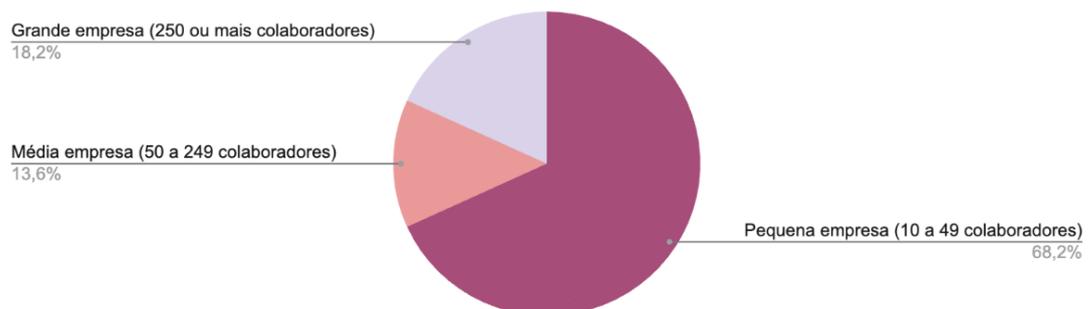
Gráfico 4. Distribuição de anos de experiência na área de gestão de pessoas dos respondentes.



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Além disso, aproximadamente 68% das empresas representadas pelos respondentes têm menos de 50 colaboradores, conforme o Gráfico 5, o que indica que o recrutamento remoto pode ser uma estratégia mais acessível e vantajosa para empresas de pequeno porte, que possuem menos recursos para a realização de processos seletivos presenciais e encontram no modelo remoto uma solução mais econômica.

Gráfico 5. Distribuição do porte das empresas.

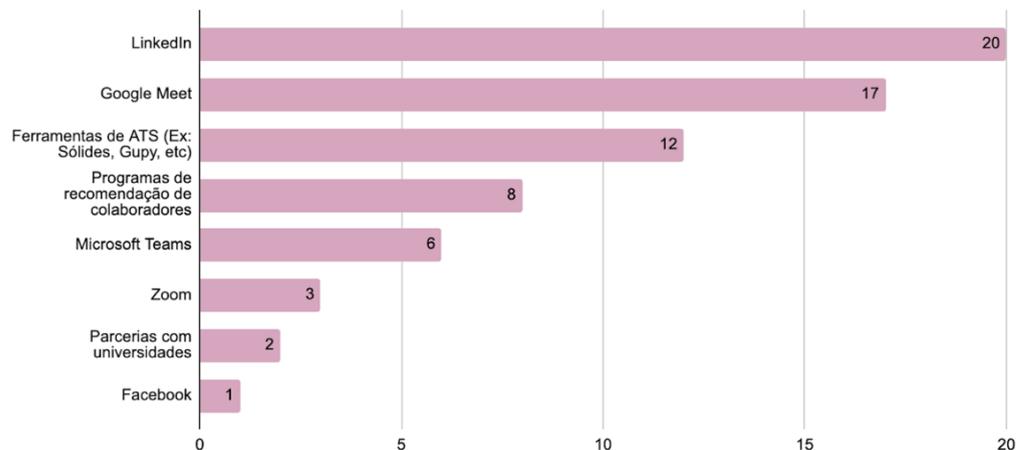


Fonte: Dados originais da pesquisa.

Esses dados reforçam que o recrutamento remoto tem sido adotado de maneira significativa por empresas menores, com uma força de trabalho jovem e predominantemente feminina. A seguir, será explorado como essas empresas têm implementado o recrutamento remoto, em termos das ferramentas digitais utilizadas e dos principais desafios enfrentados.

As ferramentas digitais desempenham um papel fundamental no recrutamento remoto e são amplamente utilizadas pelos profissionais participantes da pesquisa, conforme ilustrado no Gráfico 6. Vale ressaltar que a pesquisa contou com a participação de 22 respondentes, e cada um deles indicou, no máximo, três ferramentas para as próximas três questões.

Gráfico 6. Principais ferramentas digitais utilizadas para o recrutamento remoto.



Fonte: Dados originais da pesquisa.

A grande maioria dos respondentes afirmou que sua empresa utiliza *LinkedIn* (20 pessoas) para divulgar vagas e atrair candidatos. O *Google Meet* (17 pessoas) e as ferramentas de ATS, como Sólides, Gupy (12 pessoas) também são as mais mencionadas para realizar entrevistas e gerenciar os processos seletivos. A literatura de Leite et al. (2020) corrobora a importância das plataformas digitais na viabilização de processos de recrutamento remoto, facilitando desde a divulgação de vagas até a seleção dos candidatos. A tendência discutida por Leite et al. (2020), aborda a crescente utilização de inteligências artificiais no recrutamento remoto, afirmando que essas ferramentas têm se mostrado eficientes na triagem inicial de currículos, mas carecem de maior precisão quando se trata da análise de competências comportamentais.

Essas ferramentas permitem não só automatizar a triagem de currículos e candidatos, mas também realizarem entrevistas em tempo real, proporcionando uma experiência de recrutamento mais rápida e eficiente. No entanto, o uso de ferramentas digitais também traz desafios, como a adaptação tecnológica dos gestores, que precisam aprender a utilizar essas ferramentas de forma eficaz, e a manutenção do engajamento dos candidatos durante o processo seletivo. Essas dificuldades são destacadas em Gráfico 7, que mostra o que os profissionais acreditam serem os principais desafios que as empresas enfrentam no recrutamento remoto.

Gráfico 7. Principais desafios enfrentados pelas empresas no recrutamento remoto, conforme apontado pelos profissionais.



Fonte: Dados originais da pesquisa.

A análise revela que o engajamento dos candidatos é, de longe, o maior desafio identificado, com 10 menções. Esse dado sugere que, apesar das facilidades proporcionadas pelo recrutamento remoto, as empresas têm encontrado dificuldades significativas em manter os candidatos motivados e envolvidos ao longo do processo seletivo, um aspecto essencial para garantir a continuidade e qualidade das contratações. Outro desafio expressivo é a avaliação das habilidades comportamentais dos candidatos, que foi apontada 7 vezes, evidenciando a complexidade de identificar traços de personalidade e *soft skills*<sup>4</sup> à distância, reforçando os obstáculos destacados por Henklain et al. (2016) sobre a dificuldade de avaliar competências interpessoais e culturais remotamente.

De acordo com Nogueira e Patini (2012), a dificuldade de avaliação das *soft skills* é uma das principais barreiras enfrentadas pelas organizações que implementam o modelo de trabalho remoto. Os autores destacam que, embora a tecnologia tenha facilitado o recrutamento técnico, as habilidades comportamentais, como a comunicação, adaptabilidade e liderança, ainda são mais desafiadoras de serem analisadas em um formato virtual.

A adaptação tecnológica dos gestores envolvidos nas vagas também foi uma preocupação relevante, com 5 menções, refletindo a necessidade de capacitação tecnológica dessas lideranças para acompanhar o processo seletivo remoto de forma eficaz. Além disso, questões relacionadas à avaliação das habilidades técnicas, comunicação eficaz com os candidatos e dificuldade em transmitir a cultura e os valores da empresa de forma remota também foram destacadas, com 4 menções cada, apontando as barreiras no processo de criar uma experiência de recrutamento imersiva e de qualidade à distância.

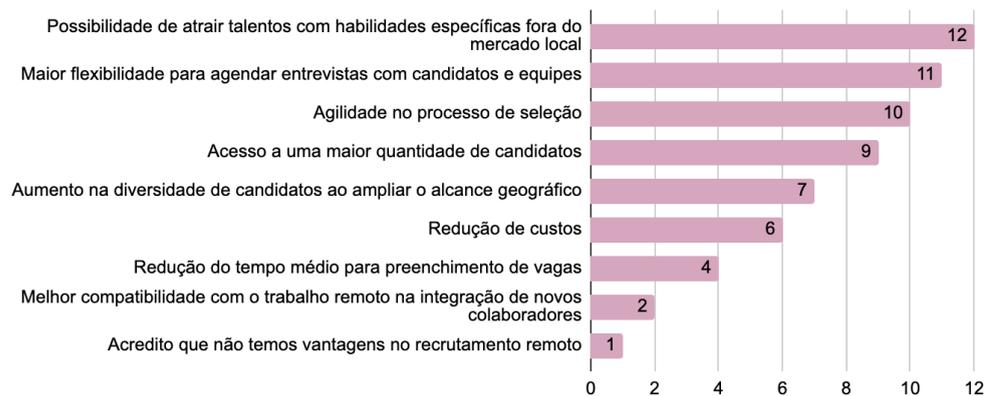
No entanto, um número considerável de participantes (3) afirmou que não enfrenta desafios no recrutamento remoto, o que pode indicar que algumas empresas já estão adaptadas

<sup>4</sup> *Soft skills* são traços de caráter, atitudes e comportamentos (Robles, 2012, p. 457).

a esse modelo de seleção, possivelmente devido à maturidade no uso das ferramentas digitais e processos bem estabelecidos. Por fim, desafios como a segurança e privacidade dos dados, limitações na criação de uma experiência positiva para o candidato à distância, e a adesão dos gestores das vagas pelo recrutamento remoto aparecem de forma menos recorrente, mas ainda assim são aspectos a serem observados. Esses resultados reforçam a ideia de que o recrutamento remoto demanda uma combinação de habilidades tecnológicas, comunicação clara e engajamento estratégico para garantir a efetividade do processo seletivo.

Por outro lado, o recrutamento remoto apresenta diversas vantagens, como possibilidade de atrair talentos com habilidades específicas fora do mercado local (apontado 12 vezes) e maior flexibilidade para agendar entrevistas com candidatos e equipes (11). O Gráfico 8 referente às vantagens do recrutamento remoto revela um panorama claro das preferências e benefícios percebidos pelos respondentes.

Gráfico 8. Principais vantagens do recrutamento remoto, conforme apontadas pelos profissionais.



Fonte: Dados originais da pesquisa.

O acesso a uma maior quantidade de candidatos (10 vezes citado) complementa essa visão de ampliação de oportunidades, evidenciando a busca por competências que, muitas vezes, não estão disponíveis localmente. A diversidade de candidatos surge como outro ponto importante, com as empresas reconhecendo que o recrutamento remoto amplia as possibilidades de diversidade, tanto cultural quanto de experiência. A agilidade no processo de seleção também apareceu como uma vantagem relevante, apontada por diversas empresas que buscam tornar seus processos mais rápidos e eficientes. Além disso, a redução de custos e a redução do tempo médio para o preenchimento de vagas surgem como fatores que contribuem para a eficiência operacional das empresas no recrutamento remoto. Por fim, um número menor de pessoas indicou vantagens como a melhor compatibilidade com o trabalho remoto na integração de novos colaboradores e algumas ainda acreditam que não há vantagens no recrutamento remoto,

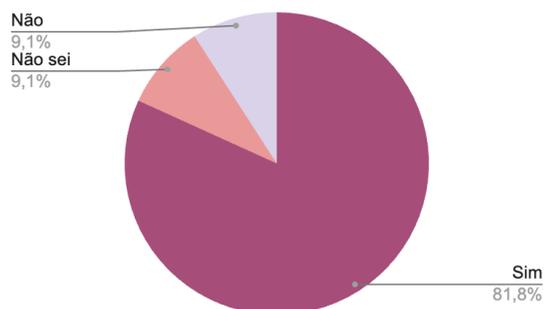
mostrando que, embora a prática seja amplamente vista de maneira positiva, ainda há resistência ou desafios a serem superados.

Foram abordadas também, percepções sobre a eficácia e a permanência do recrutamento remoto. A primeira aborda se o recrutamento remoto é tão eficaz quanto o recrutamento presencial, enquanto a segunda pergunta explora a opinião dos respondentes sobre a continuidade dessa prática no futuro.

A agilidade no processo de recrutamento é um ponto destacado significativamente pelos entrevistados, que consideram a velocidade nas respostas e no *feedback*<sup>5</sup> um fator crucial para manter os candidatos engajados. Isso se alinha com a proposta de Ferreira (2021), que sugere a implementação de processos seletivos mais rápidos e eficientes como uma estratégia fundamental para empresas que desejam atrair e reter os melhores talentos em um mercado altamente competitivo.

Conforme o Gráfico 9, a maioria dos participantes acredita que o recrutamento remoto é tão eficaz quanto o recrutamento presencial, o que indica uma aceitação crescente do modelo remoto, que tem se mostrado uma alternativa viável, principalmente com o avanço das tecnologias de comunicação e a adaptação das empresas ao trabalho remoto. Esse resultado reflete a flexibilidade, agilidade e a redução de custos associadas ao recrutamento remoto, fatores que são cada vez mais valorizados pelas empresas.

Gráfico 9. Percepção sobre a Eficácia do Recrutamento Remoto em Comparação ao Recrutamento Presencial



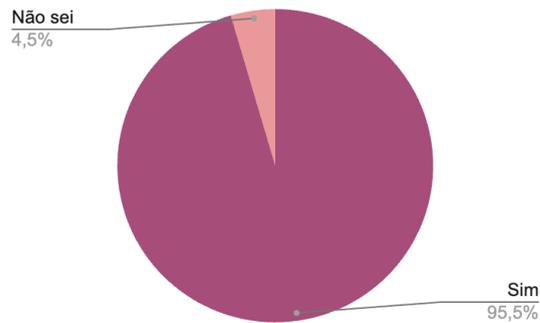
Fonte: Dados originais da pesquisa.

Em relação à permanência do recrutamento remoto no futuro, o Gráfico 10 mostra que a grande maioria dos respondentes acredita que ele será uma prática permanente. Isso demonstra uma visão positiva sobre a evolução do processo seletivo, com a tendência de que o recrutamento remoto se torne uma solução consolidada, que não apenas atenda às necessidades

<sup>5</sup> Uma definição lata de *feedback*: “todo o diálogo que apoia a aprendizagem tanto em situações formais e informais” (tradução de *Askew and Lodge*, 2000:1).

do mercado atual, mas também às mudanças no comportamento dos trabalhadores e na estrutura das organizações. Embora uma pequena parte dos entrevistados tenha manifestado dúvidas sobre essa permanência, os dados indicam que o recrutamento remoto tem uma aceitação crescente e será uma prática cada vez mais comum no futuro do mercado de trabalho.

Gráfico 10. Perspectivas sobre o Futuro do Recrutamento Remoto: Permanência como Prática



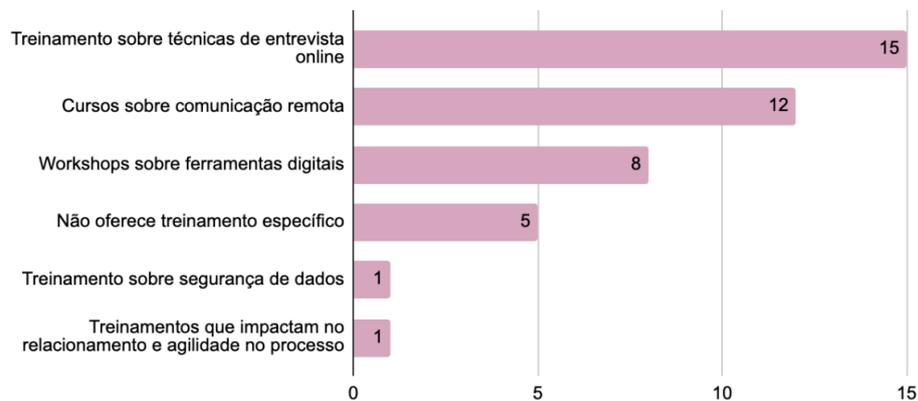
Fonte: Dados originais da pesquisa.

As duas últimas perguntas do formulário abordam aspectos fundamentais do recrutamento remoto: o tipo de treinamento oferecido aos profissionais de Gestão de Pessoas para melhorar o processo seletivo remoto e sugestões ou experiências adicionais relacionadas a esse modelo de recrutamento.

A primeira pergunta, busca entender se as empresas trazem treinamentos que são essenciais para que os profissionais de Gestão de Pessoas possam se adaptar às novas ferramentas e metodologias necessárias para realizar entrevistas e seleções de forma eficaz em um ambiente digital. Uma parte significativa das respostas indicou que não oferece treinamento específico. Essa informação pode sugerir que algumas empresas ainda não possuem uma estrutura formalizada para o treinamento de seus profissionais de Gestão de Pessoas no contexto remoto, ou que o processo de adaptação a esse modelo ainda está em andamento. Isso evidencia uma oportunidade para as organizações investirem mais em capacitação para lidar com os desafios do recrutamento à distância.

O Gráfico 11 evidencia a importância da capacitação das equipes de Gestão de Pessoas no contexto digital e como as empresas estão lidando com os desafios impostos pelo recrutamento remoto.

Gráfico 11. Tipos de Treinamento Oferecidos para Aperfeiçoar o Recrutamento Remoto



Fonte: Dados originais da pesquisa.

Por fim, a última questão foi dissertativa e facultativa, tendo a seguinte abordagem: "Gostaria de compartilhar mais alguma experiência ou sugestão sobre recrutamento e seleção remotos?". Muitas respostas destacaram a importância de manter um olhar analítico e empático durante o processo seletivo remoto, uma vez que muitos candidatos ainda enfrentam dificuldades tecnológicas e de adaptação ao ambiente virtual. Algumas respostas também ressaltaram a necessidade de organizar e otimizar processos para garantir uma experiência mais eficiente, tanto para os candidatos quanto para os recrutadores. Outros, por sua vez, defenderam a personalização dos processos de recrutamento remoto para aumentar a assertividade das contratações.

Embora as respostas em sua maioria apontem para uma adaptação positiva ao recrutamento remoto, algumas observações indicaram que, apesar dos benefícios desse modelo, muitos profissionais ainda consideram o recrutamento presencial como o método mais eficaz, principalmente por acreditar que a interação direta oferece uma melhor avaliação do candidato.

## 5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

O recrutamento remoto no Brasil tem se mostrado uma prática cada vez mais robusta e indispensável para as organizações que buscam competitividade e flexibilidade. Este estudo identificou que, embora o recrutamento remoto traga benefícios evidentes em termos de agilidade, alcance geográfico e otimização de custos, ele também apresenta desafios importantes, como a avaliação precisa das *soft skills* e o fortalecimento do alinhamento cultural. Esses pontos destacam a necessidade de um processo seletivo estratégico que esteja alinhado com a missão, os valores e os objetivos organizacionais.

Observou-se que as tendências de mercado apontam para a intensificação do uso de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise preditiva, que são capazes de elevar o grau de precisão nas triagens.

A implementação de ferramentas interativas, como *tours* virtuais e *storytelling*<sup>6</sup> digital, surge como uma estratégia para aprimorar o engajamento dos candidatos e comunicar os valores e a cultura organizacional de forma autêntica e imersiva. Essas práticas não só facilitam o processo de adaptação, mas também ajudam a criar uma primeira impressão positiva e diferenciada, fortalecendo o vínculo com o candidato desde o início do processo seletivo. O envio de materiais de *onboarding*<sup>7</sup> pré-contratação reforça essa conexão, promovendo uma experiência de recrutamento mais rica e, conseqüentemente, aumentando as taxas de retenção e satisfação.

Para garantir um alto nível de eficácia e precisão nas seleções, é crucial que os profissionais de Gestão de Pessoas invistam em capacitação contínua. A formação em metodologias de entrevista por competências, análise de dados comportamentais e o uso estratégico de ferramentas digitais pode melhorar substancialmente o processo seletivo remoto. Além disso, técnicas de *design thinking*<sup>8</sup> e automação proporcionam aos recrutadores uma visão mais analítica e eficiente, elevando a qualidade do processo e otimizando o tempo e os recursos despendidos.

A criação de uma política estruturada de *feedback*, que convide os candidatos a compartilharem suas percepções, permite que as empresas promovam uma melhoria contínua de seus processos. Esse retorno, aliado a métricas de desempenho como tempo de contratação, taxa de aceitação e nível de satisfação dos candidatos, fornece dados valiosos que podem guiar ajustes nas estratégias de recrutamento e seleção, tornando-as mais alinhadas ao mercado e mais eficazes em atrair os talentos certos.

Este estudo, apesar de apresentar uma abordagem sólida, reconhece algumas limitações, especialmente por se restringir a uma análise quantitativa focada no mercado brasileiro. Dada a rápida evolução das práticas de recrutamento remoto desde a pandemia de Covid-19, estudos futuros poderão enriquecer essa análise ao estender o contexto para uma perspectiva global, permitindo uma comparação entre diferentes culturas organizacionais e estilos de gestão. Além disso, é relevante explorar como o recrutamento remoto afeta, a longo prazo, a retenção de talentos, a produtividade e o clima organizacional.

---

<sup>6</sup> “*Digital Storytelling*, poderia ser traduzido como “narrativas digitais”, e neste caso não se trata de uma moda; as histórias e narrativas têm sido usadas no ensino e aprendizagem desde há muito, mas, também em áreas como a gestão, a psicologia ou a saúde”

<sup>7</sup> “*Onboarding* é o processo de ajudar os novos contratados a se ajustarem aos aspectos sociais e de desempenho de seus novos empregos de forma rápida e tranquila.” (BAUER et al. GOWAN, 2018, p.12).

<sup>8</sup> De acordo com Brown (2010), o *design thinking* tem seu início pelas habilidades aprendidas pelos *designers* ao longo do tempo, na busca pela correspondência entre as necessidades humanas com os recursos técnicos disponíveis, considerando as restrições práticas dos negócios.

Em resumo, o recrutamento remoto, quando realizado com o suporte de tecnologias apropriadas e práticas bem estruturadas, pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável. Empresas que investirem em inteligência de dados, capacitação contínua de profissionais de Gestão de Pessoas e estratégias para fortalecer o engajamento cultural estarão melhor preparadas para enfrentar as demandas de um mercado de trabalho dinâmico e em transformação, garantindo uma seleção de talentos mais precisa e estratégica. ]

## REFERÊNCIAS

- [ABREU, B. R. A. (2024). O recrutamento numa empresa de outsourcing para clientes internacionais: um estudo de caso na empresa Winprovit (Dissertação de mestrado). Universidade do Minho. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1822/88336>>. Acesso em: 24 abr. 2024.
- AICHNER, T., GRUNFELDER, M., Maurer, O., & Jegeni, D. (2021). Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking. Twenty-Five Years of Social Media: A Review of Social Media Applications and Definitions from 1994 to 2019
- ASKEW, S. (ed.) (2000). *Feedback for Learning*. London: Routledge/Falmer
- BAUER, Thalya N. Integração de novos funcionários: maximizando o sucesso. Sociedade de Gestão de Recursos Humanos, 2018.
- BALEIZÃO, A.R.A. Recrutamento e Seleção no setor das Tecnologias de Informação. Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. 2023.
- BROWN, T.; WYATT, J. Designthinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review. California: Leland Stanford Jr. University, 2010.
- CATHO. Vagas de Analista de Recrutamento e Seleção Remoto. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/vagas/analista-de-recrutamento-e-selecao-100-home-office/>>. Acesso em: 18 nov. 2024.
- DUARTE NETO, A.; BANDEIRA, P. S. R. S.; MACÊDO, M. E. C. (2020). Novas ferramentas para encontrar talentos: recrutamento e seleção on-line. Rev Mult Psic, [S.l.], v. 14, n. 50, p. 964-974. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2507/3853>>. Acesso em: 22 fev. 2024.
- FARIAS, J. S.; SANTOS L. S.; LICCIARDI, N. (2018). A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. South

American Development Society Journal, [S.l.], v. 4, n. 12, p. 151-177. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177. Disponível em: <<http://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/133>>. Acesso em: 20 abr. 2024.

FERREIRA, I. M. (2021). Impacto do Trabalho Remoto no Bem-Estar e Produtividade: Proposta de Formação de Desenvolvimento de Competências para Gestores de Recursos Humanos. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional), [ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa], Orientador: Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira.

GRANT THORNTON INTERNATIONAL LTD. *Women in business: building a blueprint for action*. Londres, 2019. Disponível em: <<https://www.grantthornton.global/globalassets/global-insights---do-not-edit/2019/women-in-business/women-in-business-2019-infographic.pdf>> Acesso em: 18 nov. 2024.

HENKLAIN, M. H. O., TEIXEIRA, R. F., BASTOS, A. E., & LUKIANO, V. (2016). Obstáculos e benefícios na implantação do modelo de gestão por competências: a percepção de consultores de Recursos Humanos [Barriers and benefits of the implementation of competency management model: the perception of Human Resources consultants]. [Rev. Elet. Gestão e Serviços], Volume 7, Nº 1.

INDEED. Vagas para Analista de Recrutamento e Seleção Remoto. Disponível em: <<https://br.indeed.com/empregos-de-Analista-De-Recrutamento-E-Sele%C3%A7%C3%A3o-em-Remoto?vjk=1a0acb1020dc890e>> Acesso em: 18 nov. 2024.

KUCHEROV, D. G.; VICTORIA, T. S.; LISOVSKAIA, A. Y.; ALKANOVA, O. N. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect. *Journal of Business Research*, 126-137.

LEITE, Y. G. S., ASSUNÇÃO, K. S., MAGNO, F. L., BRANCHES, J. H. L., & TEIXEIRA, M. P. (2020). Processo de recrutamento para trabalho em Home Office: Um estudo de caso na empresa ARGO. Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção.

NOGUEIRA, A. M., & PATINI, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152. DOI: 10.5773/rai.v9i4.800.

OLIVA, Rodrigo; BIDARRA, José; ARAÚJO, Denize. Vídeo e storytelling num mundo digital: interações e narrativas em videoclipes. *Comunicação e Sociedade*, v. 32, 2017, p. 456.

PATACSIL, F. F.; TABLATIN, C. L. S. (2017). Exploring the importance of soft and hard skills as perceived by IT internship students and industry: A gap analysis. *Journal of Technology and Science Education*, v. 7, n. 3, 2017. p. 347–368.

ROBLES, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

RODRIGUES, R. I. M. (2014). E-recrutamento como opção estratégica: realidade ou quimera nas empresas da região Minho. 145 p. (Dissertação de mestrado) - Universidade do Minho. Braga, Portugal, 2014. Disponível em: <<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/34956/1/Rute%20Isabel%20Martins%20Rodrigues>>. Acesso em: 24 abr. 2024.]