

PRINCÍPIOS ÉTICOS NO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO: O CASO DA ACADEMIA BAI

ETHICAL PRINCIPLES IN RECRUITMENT AND SELECTION: THE CASE OF ACADEMIA BAI

PRINCIPIOS ÉTICOS EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: CAS DE ACADEMIA BAI

Youran Martins Mendes Mandonga

 ORCID <https://orcid.org/0009-0006-1594-1526>

Data de submissão: 09/02/2025.

Data de aprovação: 20/03/2025.

RESUMO

O presente estudo analisa a aplicação dos princípios éticos no recrutamento e selecção de pessoal na Academia BAI, com ênfase na transparência, equidade e impacto das tecnologias no processo selectivo. A pesquisa utilizou métodos qualitativos e quantitativos, incluindo questionários e análise documental, para compreender as percepções dos gestores e candidatos (agora trabalhadores) sobre a ética nas práticas de recrutamento. Os resultados indicaram que a maioria dos participantes considera o processo selectivo da Academia BAI ético e transparente, destacando o uso de critérios padronizados e a adopção de ferramentas tecnológicas como factores positivos. No entanto, desafios como a falta de feedback aos candidatos, subjectividade na avaliação final e exclusão digital foram identificados como obstáculos para o cumprimento pleno dos princípios éticos. Conclui-se que, embora as tecnologias tenham aprimorado a padronização e a eficiência do recrutamento, é necessário aperfeiçoar a comunicação com os candidatos e fortalecer mecanismos de auditoria interna para garantir maior equidade no processo. Como recomendações, sugere-se a implementação de práticas mais estruturadas de retorno aos candidatos, treinamentos para recrutadores sobre viés inconsciente e um acompanhamento contínuo do impacto das tecnologias na equidade do recrutamento.

PALAVRAS-CHAVE: Ética no Recrutamento, Transparência, Equidade, Tecnologias De Selecção, Gestão de Recursos Humanos.

ABSTRACT

This study analyzes the application of ethical principles in the recruitment and selection of personnel at the BAI Academy, with an emphasis on transparency, equity and the impact of technologies in the selection process. The research used qualitative and quantitative methods, questionnaires and document analysis, to understand managers' and candidates' perceptions of ethics in recruitment practices. The results indicated that the majority of participants consider the BAI Academy selection process to be ethical and transparent, highlighting the use of standardized criteria and the adoption of technological tools as positive factors. However, challenges such as the lack of feedback to candidates, subjectivity in the final assessment and digital exclusion were identified as obstacles to full compliance with ethical principles. It is concluded that, although technologies have improved the standardization and efficiency of recruitment, it is necessary to improve communication with candidates and strengthen internal audit mechanisms to ensure greater equity in the process. As recommendations, it is suggested the implementation of more structured practices for returning candidates, training for recruiters on unconscious bias and continuous monitoring of the impact of technologies on recruitment equity.

KEY WORDS: Ethics in Recruitment, Transparency, Equity, Selection Technologies, Human Resources Management.

RESUMEN

Este estudio analiza la aplicación de los principios éticos en el reclutamiento y selección de personal en Academia BAI, con énfasis en la transparencia, la precisión y el impacto de las tecnologías en el proceso de selección. Investigación que utiliza métodos cualitativos y cuantitativos, en particular cuestionarios y análisis de documentos, para comprender las percepciones de los directivos y candidatos en términos de ética en las prácticas de reclutamiento. Los resultados indicaron que la mayoría de los participantes consideraron que el proceso de selección de Academia BAI es ético y transparente, fomentando el uso de criterios estandarizados y la adopción de herramientas tecnológicas como factores positivos. En otras palabras, los déficits en cuanto a la falta de información a los candidatos, la subjetividad en la evaluación final y la exclusión numérica fueron identificados como obstáculos para el pleno respeto de los principios éticos. En conclusión, si bien las tecnologías han mejorado la estandarización y la eficiencia del reclutamiento, es necesario mejorar la comunicación con los candidatos y fortalecer los mecanismos de auditoría interna para asegurar una mayor eficiencia en el proceso. Como recomendaciones se sugiere implementar prácticas más estructuradas para los candidatos que regresan, capacitación a los reclutadores para abordar a los preadolescentes inconscientes y monitoreo continuo del impacto de las tecnologías en el reclutamiento.

PALABRAS CLAVE: Reclutamiento Ético, Transparencia, Equidad, Tecnologías de Selección, Gestión de Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

O recrutamento e a selecção de pessoal são processos essenciais para a construção de equipas alinhadas aos objectivos estratégicos das organizações. No entanto, mais do que uma actividade técnica, o recrutamento deve ser conduzido sob princípios éticos que assegurem equidade, transparência e respeito aos candidatos. Segundo Chiavenato (2019, p.35), a ética no recrutamento envolve não apenas a isenção de preconceitos e favoritismos, mas também a aplicação de critérios justos e claros na avaliação dos candidatos. Da mesma forma, Drucker (2002) destaca que a integridade nos processos selectivos é um dos pilares para a construção de uma cultura organizacional sólida e confiável.

No contexto actual, o avanço das tecnologias tem transformado as práticas de recrutamento, tornando-as mais dinâmicas e eficientes. No entanto, a utilização de algoritmos e inteligência artificial na triagem e selecção de candidatos pode trazer desafios éticos, como a perpetuação de vieses inconscientes e a falta de transparência nos critérios de decisão (Marras, 2021, p.89). Assim, torna-se fundamental investigar como as instituições estão a lidar com essas questões e quais mecanismos adoptam para garantir a imparcialidade e a justiça no recrutamento. A Academia BAI, instituição de referência na formação de profissionais para o sector bancário e financeiro, adopta um modelo estruturado de recrutamento e selecção, combinando abordagens tradicionais e alguma tecnologia. No entanto, surge a questão: em que medida os princípios éticos são aplicados e assegurados nesse processo? Esta investigação busca compreender os desafios e boas práticas adoptadas pela instituição para garantir a integridade e a equidade no recrutamento e selecção de candidatos.

O estudo justifica-se pela crescente preocupação com a ética nos processos selectivos, especialmente no uso de ferramentas digitais que podem influenciar as decisões de maneira automatizada e, por vezes, opaca. Segundo Rego, Cunha e Correia (2019), a gestão ética de recursos humanos não se limita ao cumprimento da legislação, mas envolve um compromisso organizacional com a justiça e a transparência. Além disso, compreender como uma instituição de ensino gere os seus processos selectivos pode contribuir para a construção de directrizes eficazes e replicáveis por outras organizações.

Dessa forma, este artigo tem como objectivo geral analisar os princípios éticos aplicados no recrutamento e selecção da Academia BAI. Especificamente, busca-se: (i) identificar os valores e directrizes que orientam o processo selectivo na instituição, (ii) avaliar o impacto das tecnologias na observância dos princípios éticos e (iii) propor recomendações para aprimorar a equidade e a transparência na selecção de candidatas.

A metodologia adoptada para este estudo baseia-se em uma abordagem qualitativa, com a colecta de dados por meio de questionários realizadas com gestores de recrutamento e candidatas que participaram dos processos selectivos da Academia BAI. Segundo Flick (2009, p.56), a pesquisa qualitativa permite compreender fenómenos complexos por meio da análise de percepções e experiências. A análise dos dados permitirá identificar pontos fortes e desafios na aplicação dos princípios éticos no recrutamento e selecção da instituição.

Por fim, o artigo está estruturado da seguinte forma: ponto 1 apresenta a fundamentação teórica sobre ética e recrutamento, conceitos e desafios contemporâneos. ponto 2 detalha os procedimentos metodológicos adoptados. Na ponto 3, são discutidos os resultados obtidos com base nos dados colectados. Por fim, no ponto 4 traz as considerações finais, com sugestões para aprimoramento das práticas éticas no recrutamento e selecção da Academia BAI.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CONCEITO DE ÉTICA E SUA APLICABILIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS

A ética é um dos pilares fundamentais na gestão de pessoas, pois estabelece princípios que norteiam as práticas organizacionais, garantindo justiça, respeito e equidade no ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2019, p.45), "a ética nas organizações vai além do cumprimento das leis e regulamentos; ela envolve a adopção de valores que promovem a integridade e o respeito aos indivíduos, independentemente de sua posição hierárquica". Esse conceito reforça que as decisões empresariais devem ser pautadas não apenas em normas legais, mas também em princípios morais que assegurem um tratamento justo e digno aos trabalhadores.

Na gestão de recursos humanos, a ética manifesta-se em diversas dimensões, incluindo a transparência nos processos selectivos, a imparcialidade nas promoções e a adopção de critérios claros para a remuneração e benefícios (Marras, 2021, p.78). Além disso, a responsabilidade social das empresas tem-se tornado um factor cada vez mais relevante, sendo a ética um diferencial competitivo que fortalece a reputação institucional e contribui para a retenção de talentos (Rego; Cunha; Correia, 2019, p.112).

No contexto do recrutamento e selecção, a ética desempenha um papel crucial para garantir que os candidatos sejam avaliados com base em suas competências e qualificações, evitando discriminação ou favorecimento indevido. De acordo com Drucker (2002, p.134), "a credibilidade de uma organização depende directamente da forma como ela conduz os seus processos selectivos, assegurando que cada candidato tenha oportunidades iguais, sem interferências subjectivas ou preconceitos". Dessa maneira, a aplicação de princípios éticos na gestão de pessoas não apenas fortalece a imagem da empresa, mas também melhora o ambiente organizacional e aumenta a produtividade dos colaboradores.

2.2. PRINCÍPIOS ÉTICOS NO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO DE PESSOAL

O recrutamento e a selecção de pessoal são processos essenciais para garantir que as organizações atraiam os profissionais mais qualificados para atender às suas necessidades estratégicas. No entanto, esses processos devem ser conduzidos sob a óptica da ética, assegurando a imparcialidade, a transparência e o respeito aos direitos dos candidatos. Segundo Chiavenato (2019, p.89), "a ética no recrutamento e selecção envolve a adopção de práticas justas e igualitárias, nas quais todos os candidatos sejam avaliados de maneira objectiva, sem discriminação ou favorecimento indevido".

Os princípios éticos que norteiam esses processos podem ser agrupados em quatro dimensões fundamentais: transparência, imparcialidade, confidencialidade e responsabilidade social.

Transparência – os critérios de selecção devem ser claros e comunicados aos candidatos de maneira acessível e compreensível. Rego, Cunha e Correia (2019, p.158) afirmam que "a falta de transparência nos processos selectivos pode gerar desconfiança e comprometer a credibilidade da organização". Assim, é essencial que os candidatos saibam quais são as etapas do recrutamento, os requisitos para a vaga e os critérios de avaliação.

Imparcialidade – a tomada de decisão deve ser baseada exclusivamente nas competências e qualificações dos candidatos. Marras (2021, p.132) ressalta que "qualquer forma de discriminação, seja por idade, género, raça ou qualquer outro factor irrelevante para a função, compromete a ética e a legalidade do processo selectivo". Para garantir essa imparcialidade, muitas empresas adoptam entrevistas estruturadas e testes padronizados, minimizando a subjectividade na avaliação.

Confidencialidade – os dados dos candidatos devem ser tratados com sigilo e protegidos contra qualquer uso indevido. Com o avanço das tecnologias de recrutamento digital, Flick (2009, p.172) alerta que "as organizações devem garantir que as informações pessoais dos candidatos sejam utilizadas estritamente para os fins do processo selectivo, em conformidade com as leis de protecção de dados". Nesse sentido, a adopção de políticas internas para a gestão segura dessas informações é essencial.

Responsabilidade Social – as empresas devem adoptar práticas de recrutamento inclusivas, promovendo oportunidades equitativas para diferentes grupos sociais. Drucker (2002,

p.145) destaca que "o compromisso ético das organizações vai além da selecção de talentos; ele envolve a criação de um ambiente de trabalho justo e acessível a todos". Iniciativas como programas de diversidade e inclusão são exemplos de como as organizações podem fortalecer esse princípio.

A adopção desses princípios éticos não apenas fortalece a imagem corporativa, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais justo e produtivo. Quando as empresas seguem directrizes éticas em seus processos selectivos, garantem não apenas a contratação de talentos mais qualificados, mas também a construção de uma cultura organizacional baseada na integridade e no respeito mútuo.

2.3. TÉCNICAS E MÉTODOS DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO: ABORDAGENS TRADICIONAIS E TECNOLÓGICAS

O recrutamento e a selecção de pessoal são processos estratégicos dentro das organizações, pois influenciam directamente na qualidade da força de trabalho e, consequentemente, nos resultados organizacionais. Com o avanço das tecnologias, as empresas passaram a adoptar diferentes abordagens para atrair e seleccionar talentos, combinando métodos tradicionais e tecnológicos. Segundo Chiavenato (2019, p.210), "o recrutamento é um processo de atracção e identificação de talentos, podendo ocorrer de maneira interna ou externa, e deve estar alinhado às estratégias organizacionais".

2.3.1 ABORDAGENS TRADICIONAIS DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

As abordagens tradicionais de recrutamento e selecção englobam métodos que foram amplamente utilizados antes da popularização das tecnologias digitais. Essas práticas ainda são aplicadas em muitas organizações, especialmente em sectores mais conservadores.

Anúncios em jornais e revistas: durante décadas, empresas utilizavam jornais e revistas especializadas para divulgar oportunidades de emprego. Embora essa técnica tenha perdido espaço para os meios digitais, ela ainda pode ser eficaz para atingir públicos específicos (Marras, 2021, p.89).

Banco de currículos físicos: algumas empresas mantinham arquivos físicos com currículos de candidatos interessados em futuras oportunidades. No entanto, esse método foi amplamente substituído por bancos de dados electrónicos (Rego, Cunha & Correia, 2019, p.145).

Indicação de funcionários: a recomendação de candidatos por parte dos próprios colaboradores é um método tradicional que continua a ser valorizado, pois reduz custos e aumenta a confiabilidade no processo de recrutamento (Chiavenato, 2019, p.218).

Processos selectivos presenciais: entrevistas presenciais e dinâmicas de grupo eram as principais ferramentas para avaliar candidatos. Embora ainda sejam utilizadas, essas técnicas passaram por transformações devido ao uso crescente de plataformas virtuais (Drucker, 2002, p.172).

2.3.2 ABORDAGENS TECNOLÓGICAS DE RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

A evolução tecnológica revolucionou o recrutamento e a selecção, tornando-os mais ágeis, acessíveis e eficientes. Conforme Marras (2021, p.112), "as ferramentas digitais ampliaram

as possibilidades de recrutamento, permitindo que empresas alcancem talentos globalmente e utilizem dados para uma tomada de decisão mais estratégica".

Plataformas de recrutamento online: sites como LinkedIn, Indeed e Glassdoor permitem que as empresas divulguem vagas e que candidatos enviem currículos de maneira rápida e eficiente (Chiavenato, 2019, p.235).

Inteligência Artificial (IA) e algoritmos de triagem: muitas empresas adoptam softwares de IA para analisar currículos e identificar os perfis mais compatíveis com a vaga. Esses sistemas utilizam critérios pré-definidos para ranquear candidatos, reduzindo a carga de trabalho dos recrutadores (Flick, 2009, p.186).

Entrevistas por videoconferência: ferramentas como Zoom, Microsoft Teams e Google Meet facilitaram as entrevistas remotas, permitindo que recrutadores avaliem candidatos sem restrições geográficas (Rego, Cunha & Correia, 2019, p.178).

Gamificação e testes psicométricos online: algumas empresas implementam testes baseados em jogos para avaliar habilidades comportamentais e cognitivas dos candidatos. Essa abordagem melhora a experiência do candidato e aumenta a precisão na identificação de talentos (Marras, 2021, p.135).

Big Data e People Analytics: o uso de análise de dados permite que empresas tomem decisões mais embasadas no recrutamento e na gestão de pessoas. Segundo Drucker (2002, p.190), "as empresas que utilizam dados estratégicos na gestão de talentos conseguem prever tendências e tomar decisões mais assertivas".

2.3.3 COMPARAÇÃO ENTRE ABORDAGENS TRADICIONAIS E TECNOLÓGICAS

Embora as abordagens tradicionais de recrutamento e selecção tenham sido amplamente utilizadas e ainda sejam relevantes em certos contextos, as metodologias tecnológicas oferecem vantagens significativas. O uso de inteligência artificial, análise de dados e plataformas digitais permite maior alcance, redução de custos e maior precisão na selecção dos candidatos. No entanto, Marras (2021, p.140) alerta que "o excesso de automação pode desumanizar o processo selectivo, tornando essencial o equilíbrio entre tecnologia e interacção humana".

Em suma, a evolução das técnicas de recrutamento e selecção reflecte as transformações do mercado de trabalho e a necessidade das organizações de se adaptarem às novas realidades. A combinação de métodos tradicionais e tecnológicos pode oferecer um processo selectivo mais eficiente, ético e alinhado às demandas contemporâneas.

2.4. DESAFIOS ÉTICOS NO USO DE TECNOLOGIA NO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO

O avanço das tecnologias tem impactado significativamente os processos de recrutamento e selecção, proporcionando maior agilidade e eficiência. No entanto, a automação desses processos também traz desafios éticos que precisam de ser cuidadosamente geridos. Um dos principais riscos é a introdução de vieses algorítmicos, que podem levar à discriminação involuntária de candidatos com base em critérios como idade, género ou origem étnica (Marras, 2021, p.203). Estudos apontam que sistemas de inteligência artificial treinados com dados

históricos podem perpetuar padrões discriminatórios, reproduzindo desigualdades existentes no mercado de trabalho (Rego; Cunha; Correia, 2019, p.245).

Outro desafio ético refere-se à privacidade e à protecção de dados dos candidatos. Com a digitalização dos processos selectivos, informações pessoais são armazenadas e processadas por plataformas online, aumentando o risco de uso indevido dessas informações. Segundo Flick (2009, p. 167), "as organizações devem adoptar medidas rigorosas para garantir que os dados dos candidatos sejam utilizados apenas para fins legítimos e estejam protegidos contra acessos não autorizados". Isso implica a necessidade de políticas claras de protecção de dados, alinhadas à legislação vigente, como a Lei Geral de Protecção de Dados (LGPD) em vigor em diversos países.

Além disso, o uso de entrevistas automatizadas e avaliações psicométricas digitais pode comprometer a humanização do processo selectivo, tornando a experiência dos candidatos mais impessoal e suscetível a interpretações equivocadas. Para evitar esse problema, Marras (2021, p.211) recomenda que as organizações combinem métodos tecnológicos com avaliações humanas, garantindo que as decisões sejam baseadas não apenas em algoritmos, mas também na análise criteriosa de profissionais qualificados.

Diante desses desafios, é essencial que as empresas adotem um código de conduta para o uso de tecnologias no recrutamento e selecção, garantindo que os processos sejam conduzidos com transparência, imparcialidade e respeito aos direitos dos candidatos. Como enfatiza Drucker (2002, p.152), "a tecnologia deve ser uma aliada na busca por talentos, mas jamais um substituto da ética e do julgamento humano na tomada de decisões organizacionais".

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

3.1. TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa a ser adoptado é crucial para a realização de um estudo académico, pois determina a abordagem metodológica que será utilizada para colectar, analisar e interpretar os dados. No contexto deste trabalho, que visa avaliar Princípios éticos no recrutamento e selecção: o caso da Academia BAI, optou-se por um estudo de natureza descritiva, com uma abordagem quantitativa, complementada por aspectos qualitativos.

Segundo Gil (2017, p.41), "a pesquisa descritiva tem como principal objectivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis". Este tipo de pesquisa é adequado quando se busca compreender e detalhar as práticas, técnicas e métodos usados no recrutamento e selecção, uma vez que permite mapear essas práticas de forma sistemática.

Além disso, para entender as percepções e experiências dos participantes no processo de recrutamento e selecção, foram incorporados elementos de pesquisa qualitativa. Minayo (2016, p.22) afirma que "a abordagem qualitativa é indicada para captar a complexidade dos fenómenos sociais e compreender os significados que as pessoas atribuem às suas experiências". Portanto, a

combinação das abordagens quantitativa e qualitativa permitem uma análise mais abrangente e detalhada do objecto de estudo.

A abordagem quantitativa foi escolhida para permitir a colecta e análise de dados numéricos, que serão tratados estatisticamente. Os dados colectados serão analisados estatisticamente para identificar tendências, associações e possíveis correlações. Por exemplo, será possível medir a relação entre o uso de tecnologias no processo de recrutamento e a percepção dos candidatos sobre a transparência e justiça do processo. Esse tipo de análise permitirá que a pesquisa alcance conclusões mais objectivas e que possam ser generalizadas para contextos similares.

Para complementar os dados quantitativos, a pesquisa qualitativa será utilizada para explorar as percepções e experiências dos envolvidos para medir os Princípios éticos no recrutamento e selecção: o caso da academia BAI. De acordo com Flick (2018, p.26), "a pesquisa qualitativa permite explorar em profundidade as percepções e significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências". Neste caso, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com técnicos de recursos humanos e com alguns colaboradores, a fim de obter uma compreensão mais profunda sobre as práticas e percepções relacionadas com o uso de tecnologias no recrutamento e selecção.

3.2. MÉTODO DE COLECTA DE DADOS

A colecta de dados é uma etapa fundamental na pesquisa científica, pois permite obter informações relevantes para responder aos objectivos do estudo. Segundo Flick (2009, p. 85), "a escolha do método de colecta deve estar alinhada com a abordagem metodológica adoptada e com a natureza do problema de pesquisa". Para este estudo, foram utilizados dois métodos principais: questionários e análise documental.

3.2.1 QUESTIONÁRIOS

O questionário é um instrumento de pesquisa que permite a colecta de dados de um grande número de participantes de forma padronizada. Para Gil (2017, p. 135), "os questionários são úteis em estudos quantitativos, pois possibilitam a mensuração objectiva das variáveis de interesse". Neste estudo, foram aplicados questionários estruturados aos funcionários da Academia BAI, contendo questões fechadas e algumas questões abertas para captar sugestões de melhoria no processo de recrutamento e selecção.

Os questionários foram elaborados com base em escalas Likert de cinco pontos, conforme recomendado por Malhotra (2019, p.189), pois esse formato "facilita a quantificação das percepções dos respondentes e possibilita análises estatísticas mais precisas".

3.2.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental é um método complementar que possibilita a investigação de registos, documentos internos e materiais institucionais. De acordo com Cellard (2008, p. 294), "a análise documental permite compreender a estrutura organizacional e os procedimentos formais adoptados pela empresa".

No presente estudo, foram analisados documentos institucionais da Academia BAI, incluindo políticas internas de recrutamento e selecção, relatórios de gestão de capital humano e normativos éticos. Essa análise permitiu confrontar as directrizes formais com as percepções dos entrevistados e respondentes do questionário.

3.3. PÚBLICO-ALVO E AMOSTRA

A definição da população e amostra é um passo fundamental em qualquer pesquisa científica, pois determina o grupo de pessoas ou elementos sobre os quais as conclusões do estudo serão generalizadas. No contexto deste estudo de caso sobre a Academia BAI, a população e a amostra foram definidas cuidadosamente para garantir a representatividade e a validade dos resultados obtidos.

A população-alvo deste estudo consiste em todos os colaboradores directamente envolvidos no processo de recrutamento e selecção de pessoal na Academia BAI. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.169), "a população de uma pesquisa é o conjunto de todos os casos que se deseja estudar, e dos quais se deseja tirar conclusões". Nesta pesquisa, a população é composta por três técnicos do Gabinete de Capital Humano da Academia BAI, além dos 58 colaboradores que participaram nos processos selectivos realizados pela instituição, tendo neste número cinco directores e uma administradora o que perfazem 61 colaboradores.

A amostra é um subconjunto da população que é seleccionada para participar efectivamente no estudo. Em estudos quantitativos, a amostra deve ser representativa da população para que os resultados possam ser generalizados (Malhotra, 2019, p.99). Neste estudo, a amostra foi seleccionada utilizando uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, que é amplamente utilizada em estudos exploratórios e descritivos, como observado por Gil (2017, p.113). Essa técnica foi escolhida devido à facilidade de acesso aos respondentes e à necessidade de obter dados específicos de um grupo com características particulares.

A amostra deste estudo inclui:

Técnicos de Recursos Humanos da Academia BAI: foram seleccionados três (3) técnicos envolvidos directamente no processo de recrutamento e selecção. Estes profissionais são os principais responsáveis pela aplicação das técnicas e métodos tecnológicos na instituição e suas percepções são essenciais para avaliar a eficácia dessas práticas.

Candidatos que participaram no processo selectivo: a amostra inclui candidatos que participaram nos processos de recrutamento e selecção na Academia BAI recentemente e aqueles que já estão na instituição faz tempo.

A escolha por uma amostra não probabilística pode limitar a capacidade de generalização dos resultados para toda a população, uma vez que "as conclusões obtidas a partir de amostras de conveniência devem ser interpretadas com cautela, pois não garantem a representatividade da população" (Malhotra, 2019, p.102). No entanto, essa abordagem foi considerada a mais adequada dado o contexto e os recursos disponíveis para a realização da pesquisa.

Determinar o tamanho da amostra é crucial para garantir que os resultados da pesquisa sejam confiáveis e possam ser generalizados. Malhotra (2019, p.104) sugere que "o tamanho da amostra deve ser suficientemente grande para permitir a detecção de padrões e diferenças significativas na análise dos dados". Neste estudo, considerando a natureza exploratória e descritiva da pesquisa, bem como a disponibilidade dos respondentes, o tamanho da amostra foi fixado em 61 participantes no total, sendo que a instituição tem 104 funcionários.

3.4. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

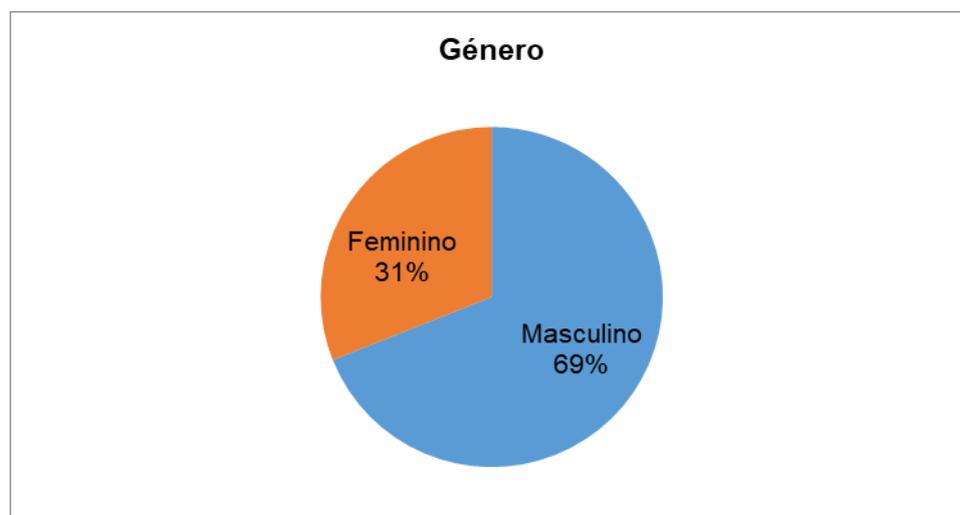
A análise de dados é um processo essencial para transformar as informações colectadas em conhecimento estruturado. Segundo Bardin (2016, p. 42), "a análise de dados deve seguir um método sistemático e rigoroso para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados".

RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. PERFIL DOS PARTICIPANTES

A instituição tem actualmente 104 colaboradores do quadro efectivo, sendo 58 masculinos e 46 femininos. Através da Academia Executive Education (AEE), a Academia BAI molda os profissionais para atender às exigências do mundo empresarial: gestores de topo com sólidas competências técnicas e habilidades transversais diferenciadoras. Os questionários foram aplicados a uma amostra significativa de colaboradores da Academia BAI, abrangendo diferentes departamentos e funções. Ao todo, participaram no estudo 61 colaboradores funcionários, dos quais três (3) pertencente ao Gabinete de Capital Humano e os outros 58 das várias direcções e gabinetes da instituição, o que representa 58,65% dos funcionários da instituição.

Esse perfil de respondentes permitiu que se obtivesse uma análise rica e detalhada das experiências e percepções dos profissionais que, directa ou indirectamente, participam no processo de recrutamento e selecção na Academia BAI. Além disso, a diversidade de funções representadas entre os respondentes contribui para uma avaliação mais completa sobre como as tecnologias são vistas e utilizadas em diferentes níveis da instituição.



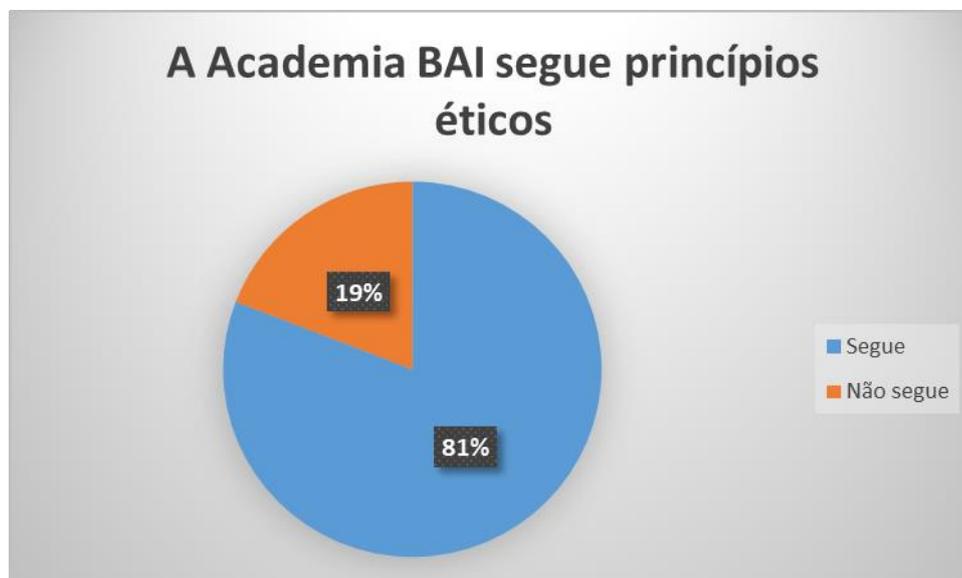
Fonte: Elaboração Propria.

4.2. AVALIAÇÃO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS NA PRÁTICA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ACADEMIA BAI

A análise dos questionários indicou que 81% dos entrevistados acreditam que a Academia BAI segue princípios éticos no recrutamento e selecção, alinhando-se a directrizes como transparência, imparcialidade e sigilo das informações.

No entanto, 19% apontaram falhas pontuais, principalmente relacionadas com a comunicação insuficiente sobre os critérios de avaliação. Segundo Chiavenato (2019, p.211), "a transparência é um dos pilares da ética no recrutamento, pois garante que todos os candidatos tenham acesso às mesmas informações e oportunidades".

A análise documental confirmou a existência de um código de ética interno, que orienta as práticas da Academia BAI. Contudo, entrevistas com recrutadores revelaram que a aplicação desses princípios pode variar conforme a urgência das contratações e a subjectividade de alguns avaliadores.



Fonte: Elaboração Propria.

4.3. IMPACTO DAS TECNOLOGIAS NO CUMPRIMENTO DOS PRINCÍPIOS ÉTICOS

O avanço das tecnologias de recrutamento trouxe benefícios e desafios para a ética nos processos selectivos. De acordo com Marras (2021, p.138), "o uso de inteligência artificial e *softwares* de triagem pode minimizar vieses inconscientes, mas também gerar exclusões injustificadas se os algoritmos forem mal calibrados".

Na Academia BAI, 64% dos recrutadores afirmaram que as plataformas digitais aumentaram a transparência, pois permitem a padronização dos critérios de avaliação e o armazenamento seguro das informações dos candidatos. Entretanto, 36% relataram preocupações quanto ao risco de exclusão de candidatos com menor familiaridade digital, o que pode afectar a equidade do processo.

A implementação de testes *online* e entrevistas por videoconferência também foi apontada como uma transformação significativa. Para os recrutadores, esses métodos agilizam o processo, mas podem dificultar a avaliação de aspectos comportamentais dos candidatos.

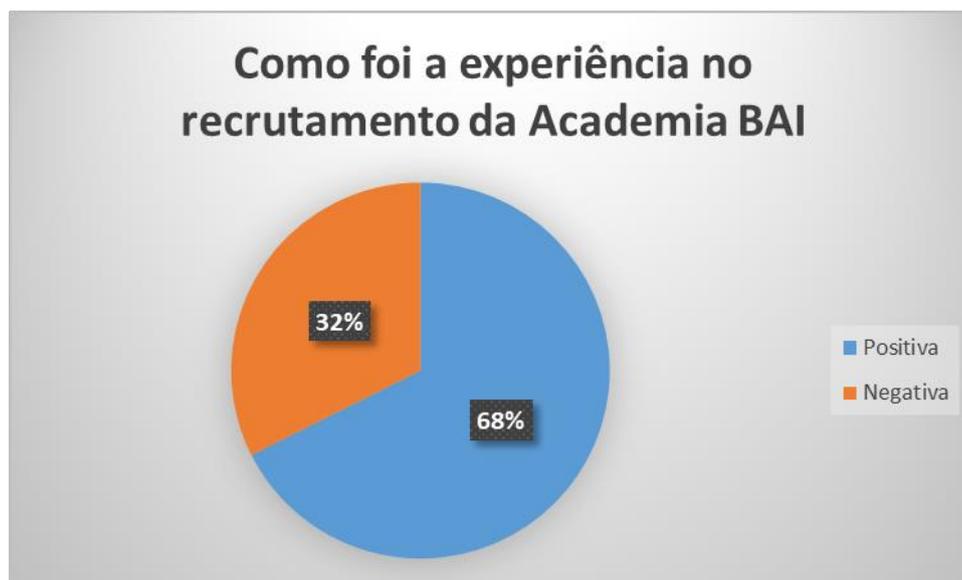
4.4. PERCEPÇÕES DOS GESTORES E CANDIDATOS SOBRE A TRANSPARÊNCIA E EQUIDADE NO PROCESSO SELECTIVO

A percepção dos gestores e candidatos foi analisada com base no preenchimento de questionários. Os dados mostraram que 75% dos gestores consideram o processo selectivo da Academia BAI transparente e justo, destacando como pontos positivos:

- Clareza na divulgação das vagas e requisitos;
- Uso de critérios padronizados na triagem inicial;
- Comunicação sobre as etapas do processo.

No entanto, 25% dos gestores apontaram dificuldades na comunicação de feedback aos candidatos não aprovados, o que pode gerar uma percepção negativa.

Do lado dos trabalhadores, antes candidatos, 68% relataram uma experiência positiva no recrutamento, enquanto 32% mencionaram incerteza sobre os critérios de eliminação, especialmente em processos muito concorridos. Essa disparidade indica a necessidade de melhorias na comunicação com os participantes.



Fonte: Elaboração Propria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ética no recrutamento e selecção é fundamental para garantir a imparcialidade, transparência e equidade no acesso às oportunidades de emprego. Este estudo demonstrou que a Academia BAI tem adoptado práticas alinhadas a esses princípios, mas ainda enfrenta desafios relacionados com a comunicação, subjectividade nas avaliações e impactos das novas tecnologias.

Dentre os principais achados, destaca-se que:

Os gestores e recrutadores acreditam que o processo selectivo é transparente, mas reconhecem que há falhas na comunicação com os candidatos, especialmente no fornecimento de *feedbacks* estruturados.

O uso de tecnologias tem contribuído para a padronização das avaliações, mas também levanta preocupações sobre a exclusão digital e a necessidade de calibragem dos algoritmos para evitar vieses inconscientes.

A subjectividade na fase final do recrutamento ainda persiste, apesar da existência de critérios formais, indicando a necessidade de treinamentos contínuos para os avaliadores.

Com base nos desafios identificados, as seguintes recomendações são propostas para aprimorar a ética no recrutamento e selecção da Academia BAI:

Aprimoramento da comunicação com os candidatos – criar um sistema estruturado de *feedback*, garantindo que todos os participantes recebam informações claras sobre o seu desempenho e motivos de eventual eliminação.

Treinamento contínuo para recrutadores – implementar formações regulares sobre vieses inconscientes, ética na selecção e uso adequado das ferramentas tecnológicas no recrutamento.

Monitoramento do impacto das tecnologias – avaliar periodicamente a eficácia dos sistemas digitais de selecção, garantindo que não estejam a gerar exclusões indevidas e que respeitem princípios de equidade.

Reforço da transparência nos critérios de selecção – divulgar amplamente os critérios adoptados em cada fase do processo selectivo, garantindo maior confiança dos candidatos no sistema de recrutamento.

Auditorias internas e externas – criar mecanismos de auditoria periódica para avaliar a conformidade dos processos selectivos com os princípios éticos estabelecidos.

Dessa forma, a Academia BAI poderá fortalecer a sua reputação como uma instituição que valoriza a ética na gestão de pessoas, garantindo um recrutamento mais justo e eficiente para todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (Edições 70). Lisboa.

Cellard, A. (2008). A análise documental. In J. Poupart et al. (Orgs.), *A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos* (pp. 295-316). Petrópolis: Vozes.

Chiavenato, I. (2019). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. (2002). *Desafios da gestão no século XXI*. São Paulo: Pioneira.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.

Gil, A. C. (2017). Métodos e técnicas de pesquisa social (7ª ed.). São Paulo: Atlas.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2020). Análise multivariada de dados (7ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Malhotra, N. K. (2019). Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada (6ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Marras, J. P. (2021). Gestão de recursos humanos: do operacional ao estratégico (17ª ed.). São Paulo: Saraiva.

Minayo, M. C. S. (2016). O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde (14ª ed.). São Paulo: Hucitec.

Rego, A., Cunha, M. P., & Correia, A. (2019). Ética organizacional e responsabilidade social das empresas. Lisboa: Escolar Editora.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). Metodologia de pesquisa (5ª ed.). Porto Alegre: McGraw-Hill.

APÊNDICE – INSTRUMENTO DE COLECTA DE DADOS

1. Dados Pessoais

Idade: ____

Género: ____

Direcção ou Gabinete: ____

Tempo de serviço na empresa: ____

2. Experiência com o processo de Recrutamento e Selecção

2.1. Você participou no processo de recrutamento e selecção recentemente? () Sim () Não

3. A Academia BAI segue os princípios éticos

Sim

Não

Talvez

Não consigo explicar

Nada a dizer

4. Como foi a experiência no processo de recrutamento e selecção da Academia BAI

Positiva

Negativa

Péssima

Muito boa

Boa



5. Feedback e Sugestões

O que mais gostou no processo de recrutamento e selecção?

R.:

O que poderia ser melhorado?

R.:

Sugestões para futuras melhorias no processo: _____