INTERFACE TECNOLÓGICA

UM PANORAMA ACERCA DO IMPACTO TECNOLÓGICO NAS TÉCNICAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

AN OVERVIEW OF THE TECHNOLOGICAL IMPACT ON RECRUITMENT AND SELECTION TECHNIQUES

Aline de Fátima Casagrande – alinecasagranderh@gmail.com
Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

Lilian Segnini Rodrigues – lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Carlos – São Carlos – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i2.1719
Data de submissão: 06/09/2023
Data do aceite: 16/11/2023
Data da publicação: 20/12/2023

RESUMO

Este artigo relata as principais mudanças sofridas pela área de Gestão de Pessoas em decorrência dos avanços tecnológicos, evidenciando a importância do capital humano e, consequentemente, dos processos de Recrutamento e Seleção (R&S). A fim de atingir o seu objetivo de apresentar os maiores benefícios que a tecnologia proporciona aos recrutadores e candidatos, o presente estudo traz à tona ambas as perspectivas, ao mesmo tempo em que demonstra as diferenças entre as metodologias tradicionais e as mais recentes, mediante uma revisão bibliográfica. Constata-se, ao longo da análise, a grande relevância que as mídias digitais adquiriram nos processos de R&S, bem como a necessidade de dominá-las para que oportunidades não sejam desperdiçadas. Vale destacar, porém, que, apesar das inúmeras vantagens aqui discutidas, ainda há barreiras a serem superadas, como a falta de acesso à internet por uma parte da população. Tal fato torna ainda mais perceptível a urgência da inclusão digital, para que todos se beneficiem igualmente.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Capital intelectual. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This article reports the main changes undergone by the People Management area due to technological advances, highlighting the importance of human capital and, consequently, of Recruitment and Selection (R&S) processes. To achieve its goal of presenting the greatest benefits that technology provides to recruiters and candidates, the present study brings both perspectives to light, while demonstrating the differences between traditional and more recent methodologies through a literature review. Throughout the analysis, it is possible to verify the great relevance that digital media have acquired on R&S, as well as the need to master them so that opportunities are not wasted. It is worth noting that besides the numerous advantages discussed here, there are still barriers to be overcome, such as the lack of access to the internet

by a part of population. All these discussed points make the urgency of digital inclusion even more noticeable so that everyone can benefit equally.

Keywords: Recruitment and Selection. Intellectual capital. People Management.

1 INTRODUÇÃO

Com o significativo e cada vez mais acelerado avanço tecnológico, inúmeros setores e procedimentos passaram por expressivas mudanças ao longo dos últimos anos. Dentro da Gestão de Recursos Humanos, o subsistema de agregar pessoas, responsável por ampliar o quadro de colaboradores, começou a utilizar diversos novos métodos para elevar a assertividade das contratações e contribuir com o sucesso organizacional. Certamente, em meio às transformações ocorridas, a internet se tornou uma ferramenta de grande importância, facilitando não apenas o papel do recrutador, mas, também, a candidatura do profissional interessado em pertencer à equipe.

Deste modo, o recrutamento tradicional, marcado por anúncios em jornais, rádios e panfletos, cedeu espaço ao uso das mídias digitais. Estas, por sua vez, permitem que as oportunidades de emprego disponíveis alcancem um público consideravelmente maior, que apresente, de fato, as competências técnicas e comportamentais requisitadas. Além disso, se há alguns anos o candidato precisava ir até a companhia para entregar o seu currículo impresso ou preencher uma ficha de interesse, hoje, sem qualquer deslocamento, é possível concorrer a várias posições simultaneamente.

Por outro lado, as etapas que compõem a seleção foram igualmente modernizadas, com a aplicação de testes online, que avaliam desde conhecimentos específicos até traços de personalidade. Da mesma maneira, observou-se o aumento da realização de entrevistas, dinâmicas em grupo e simulações por videoconferências, sobretudo a partir do cenário pandêmico causado pela Covid-19. Esta tendência se fortaleceu ao longo do tempo e, embora muitas empresas já tenham retornado ao formato presencial, os processos seletivos virtuais continuam em alta.

Toda e qualquer organização, independentemente de seu porte e segmento, é formada e conduzida por pessoas, que representam o capital intelectual. Sem elas, nenhuma empresa, embora contasse com os recursos materiais mais sofisticados, conseguiria atingir seus objetivos e prosperar (CARNEIRO, 2019). Desta forma, devido à sua responsabilidade de captar e selecionar profissionais adequados, o setor de Recrutamento & Seleção (R&S) apresenta

extrema importância e, para facilitar a busca pelos perfis ideais, dispõe de uma grande aliada: a tecnologia.

Sabe-se que, a partir da Geração Y (ou Millennials), a conexão com o meio virtual passou a se intensificar substancialmente. Por esta razão, Costa (2012) aponta que os jovens estão cada vez mais expostos à informática, utilizando-a como fonte primária para efetuar pesquisas e atender às suas necessidades em todos os âmbitos, inclusive o profissional. A fim de atraí-los, o universo corporativo precisa se manter presente neste espaço e usá-lo a seu favor para construir uma forte marca empregadora, que desperte a atenção de indivíduos verdadeiramente qualificados.

Nesse viés, Filho (2022) afirma que o formato digital traz inúmeras vantagens quanto à agilidade, visto que os selecionadores se tornam capazes de acessar facilmente a uma quantidade muito maior de informações. Ainda segundo o autor, o candidato é tão favorecido quanto o RH, pois, através de rápidas pesquisas, obtém conhecimento sobre a missão, a visão e os valores da companhia, além de detalhes acerca das vagas ofertadas. Logo, o advento da internet favoreceu ambos os lados, reduzindo a distância entre empregadores e sujeitos aptos.

Diante deste cenário, compreende-se a relevância do tema, cujo objetivo central consiste em identificar e analisar os principais ganhos ocasionados pela incorporação de novas tecnologias à agregação de talentos, comparando os métodos tradicionais com os atuais, de modo a demonstrar o contraste existente entre eles.

Em síntese, esta pesquisa levanta a seguinte questão: quais são os maiores benefícios que tais ferramentas proporcionam ao departamento de R&S e aos candidatos?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nos primórdios da década de 1990, iniciou-se a chamada Era da Informação, caracterizada pelas aceleradas e repentinas mudanças. As notícias, que até então eram locais, passaram a atingir o mundo inteiro dentro de pouquíssimos segundos, o que, consequentemente, abriu margem para a globalização da economia e aqueceu a competitividade entre as organizações. Em decorrência disso, o capital intelectual se destacou dentre os demais recursos, uma vez que somente o ser humano é capaz de transformar as incontáveis informações em oportunidades de novos negócios (CHIAVENATO, 2014).

Diante deste cenário, Ribeiro (2017) aponta que as empresas começaram a enxergar as pessoas de um modo diferente, visualizando-as como uma preciosa vantagem competitiva,

dotada de competências indispensáveis para o desempenho organizacional. Sob o mesmo ponto de vista, Junior (2009) salienta que o indivíduo, devido à sua vasta bagagem de conhecimentos, habilidades e experiências, está acima do próprio capital físico, assumindo o papel de gerador de riquezas. Nesse sentido, conforme reforçam Moraes e Ribeiro (2009), a Gestão de Pessoas adquire uma posição estratégica, de maior relevância e visibilidade, contribuindo com o alcance dos resultados almejados.

A partir do momento em que os colaboradores são vistos como fatores determinantes para o realce da companhia frente à concorrência, selecioná-los corretamente se torna fundamental. Esta atividade pertence ao processo de agregar talentos, que, de acordo com Faissal et al. (2015), busca preencher as competências ausentes internamente e necessárias para o crescimento esperado. Tal objetivo é concretizado através do recrutamento, composto de medidas voltadas para a atração dos profissionais com os perfis procurados, e da seleção, que aspira identificar quais sujeitos verdadeiramente atendem aos requisitos.

Por englobar uma série de variáveis, o processo de R&S é complexo e, para que possa beneficiar a organização em diversos aspectos e diferenciá-la no mercado, deve ser conduzido de maneira apropriada, mediante um bom planejamento. Caso contrário, as falhas cometidas durante a sua execução poderão acarretar perdas significativas, inclusive de tempo despendido. Assim, a fim de evitar prejuízos, o recrutador depende de uma visão sistêmica a longo prazo, além de instrumentos adequados (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Ao longo dos anos, as práticas de gestão foram adaptadas aos novos contextos, o que levou certas ferramentas a cederem lugar a outras mais modernas, de modo a elevar a eficiência e a produtividade. Em virtude disso, surgiu o conceito do e-RH, marcado pelo uso da tecnologia em prol das atribuições pertencentes à área de Recursos Humanos. E, dentre tais funções, encontra-se o e-recrutamento, que vem substituindo gradativamente as metodologias tradicionais, na medida em que melhora a jornada do selecionador e do candidato (COSTA, 2002).

2.1 R&S pré-digital: como as empresas encontravam talentos

Antes de 1990, predominava-se o recrutamento interno, direcionado aos indivíduos que já pertenciam à companhia. Este tipo era considerado o mais vantajoso e lógico, pois apresentava um custo inferior, sobretudo por não exigir anúncios em jornais e demais meios de comunicação. As divulgações ocorriam, majoritariamente, através de quadros de avisos,

expostos em pontos acessíveis a todos os membros da equipe. Assim, os colaboradores se sentiam estimulados, visto que enxergavam possibilidades de ascensão (ALVES, 2011).

Para Michel (2007), apesar de seus pontos positivos, o recrutamento interno também possui algumas desvantagens e, por este motivo, deve ser analisado cautelosamente pela empresa antes de qualquer decisão. Dentre os aspectos negativos citados pelo autor, constam as poucas alterações no capital intelectual, o favorecimento da rotina e a barreira contra o ingresso de novas ideias e perspectivas. Consequentemente, gera-se um espaço com baixos níveis de criatividade e inovação, o que prejudica a performance corporativa.

Até a Era da Informação, as organizações apenas recorriam ao recrutamento externo, voltado para o público que ainda não atuava ali, quando as suas demandas cresciam e clamavam por um número maior de funcionários. Com o propósito de difundir as vagas disponíveis, o RH utilizava diversas fontes, que variavam de acordo com os perfis requisitados. As principais eram os anúncios em revistas e jornais, as indicações dos próprios empregados e as parcerias com instituições de ensino. Além disso, realizavam-se propagandas por meio de rádios, canais televisivos e panfletos distribuídos em vias de grande acesso (ALVES, 2011).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), alguns destes meios, como as estações de rádio e a televisão, são pouco usados atualmente devido ao custo elevado. Os autores enfatizam, também, que as divulgações em jornais, sobretudo de alta circulação, requerem um investimento considerável e, dependendo do público-alvo, podem proporcionar resultados insatisfatórios. Similarmente, a distribuição de cartazes e panfletos, mesmo que em lugares muito frequentados, não assegura a atração de candidatos compatíveis com o descritivo.

Vale salientar que, nos métodos tradicionais, os currículos são entregues em formato impresso, levando as empresas a acumularem uma ampla quantidade de papel. Este mecanismo, considerado ineficiente, dificulta o acesso e a consulta às informações, o que causa atrasos e maiores gastos. Como se não bastasse, o processo tende a ser executado de modo sequencial, sem que mais de uma atividade seja realizada simultaneamente. Com efeito, quando alguns obstáculos impedem o término de uma determinada fase, as demais etapas seguem inativas (MAGALHÃES, 2007).

Quanto à seleção propriamente dita, Souza (2010) destaca que as técnicas tradicionais são suscetíveis às falhas, uma vez que os recrutadores fazem escolhas baseados em intuição e outros aspectos subjetivos. Para Neto e Scatolin (2020), os artifícios mais comuns nestes moldes são os testes e as entrevistas presenciais, que, apesar de permitirem uma avaliação minuciosa de cada candidato e ainda serem amplamente adotados, estão desatualizados. Quando aplicados

fora do ambiente virtual e sem o auxílio de ferramentas automatizadas, por exemplo, os testes necessitam de um tempo maior para serem corrigidos e analisados.

Na medida em que promove a interação direta com o aspirante à vaga, a entrevista se mostra muito vantajosa, concedendo ao RH a chance de observar o comportamento e as reações do profissional. Contudo, caso o selecionador se envolva emocionalmente por falta de preparo ou não compreenda as atribuições e as exigências do cargo, decisões equivocadas poderão ser tomadas. Ademais, as companhias que utilizam apenas esta técnica dificilmente conseguem tabular os dados e comparar os inúmeros perfis, o que evidencia a importância de sua junção com outras metodologias complementares (SANTOS, 2014).

2.2 A tecnologia moldando o futuro da contratação

Desde o seu advento em 1969, a internet vem assumindo um papel cada vez mais marcante em nossas rotinas, transformando até mesmo a maneira como os negócios operam. Conforme declaram Lima e Rabelo (2018), esta poderosa ferramenta não somente otimiza os processos de R&S e fortifica o elo entre empresas e candidatos, como, também, reduz custos e traz uma apreciável economia de tempo. Deste modo, as organizações que não extraírem o que há de melhor na tecnologia certamente se prejudicarão.

De acordo com Cassiano, Lima e Zuppani (2016), como consequência das evoluções tecnológicas, surgiram novos meios de recrutamento que, além de abrirem espaço para anúncios de emprego por parte do RH, oferecem ao profissional a oportunidade de anexar o seu currículo. Neste sentido, Sousa (2016) cita a relevância adquirida pelas redes sociais, especialmente pelo LinkedIn, que estabelece conexões e trocas muito ricas, encurtando a distância entre empregadores e talentos. Similarmente, há plataformas e sites específicos, tais como o Infojobs, o Indeed e a Catho, que recebem milhares de visitas diariamente e filtram perfis compatíveis com os requisitados.

Cientes do número cada vez maior de usuários ativos nas mídias sociais, as companhias começaram a enxergá-las como vitrines, nas quais expõem seus produtos e serviços de forma atrativa e interagem com o público. Este, por sua vez, envolve tanto os potenciais clientes quanto os candidatos, que obtêm informações detalhadas a respeito dos locais onde desejam trabalhar. Em vista disso, se utilizado corretamente, o meio digital pode contribuir para a construção e o fortalecimento da marca empregadora, o que estimulará o indivíduo a alimentar uma vontade natural de se juntar à equipe (GAMA; FRAGA, 2016).

Alguns sites, com o apoio da Inteligência Artificial, geram relatórios precisos e indicam quais sujeitos mais se adequam à vaga, pontuando, em dados casos, as porcentagens aproximadas de convergência. Acrescenta-se, ainda, o fato de que tais interfaces armazenam os currículos recebidos e, assim, criam um banco de talentos para as contratações seguintes. Sem dúvidas, estas funcionalidades agilizam a prospecção e a triagem, garantindo que o recrutador mantenha o foco nas competências necessárias e não seja influenciado pela subjetividade (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

Logo após a escolha dos profissionais que seguirão adiante, inicia-se a seleção, que, com os sistemas informatizados, pode ser dividida em diferentes etapas e efetuada de vários modos. Atualmente, existem inúmeros *softwares* direcionados à Gestão de Pessoas, cujos benefícios ultrapassam a esfera financeira. Dentre estas soluções, está a Gupy, que centraliza todo o processo de R&S e fornece uma série de testes online, inclusive de *fit* cultural. Tais avaliações são automaticamente corrigidas e exploradas pela própria plataforma, com base nas características técnicas e comportamentais esperadas (VIEIRA; ANDRADE; PAIVA, 2021).

Por outro lado, observa-se o crescente aumento das entrevistas remotas, conduzidas através de programas e aplicativos como o Skype, o Google Meet, o Microsoft Teams e o Zoom, nos quais as videoconferências ocorrem em tempo real. Porém, é importante mencionar que as reuniões a distância não buscam substituir as conversas realizadas pessoalmente. Na maioria dos casos, elas representam somente uma das fases eliminatórias e auxiliam o selecionador a decidir se realmente vale a pena agendar um diálogo presencial (FILHO, 2022).

Considerando que as aplicações voltadas para videochamadas comportam uma significativa quantidade de participantes, além das entrevistas individuais, o RH consegue utilizá-las para coordenar dinâmicas em grupo e simulações adaptadas ao ambiente virtual. Para Chiavenato (2014), estes métodos submetem o candidato a algumas situações típicas do cargo e propiciam um diagnóstico mais realista. Nas palavras de Filho (2022), há empresas, também, que disponibilizam questionários e solicitam que os concorrentes gravem suas respostas, sem que os responsáveis pelo processo seletivo precisem reservar um horário específico.

A partir do instante em que se define quem será, de fato, contratado, deve-se encaminhar uma devolutiva às demais partes envolvidas, a fim de evitar que os sujeitos desclassificados permaneçam à espera de um retorno, o que causa certa ansiedade. Neste ponto, a tecnologia permite o envio de mensagens padronizadas a todos os não aprovados simultaneamente, transmitindo transparência e colaborando para a boa imagem da organização. Sob a ótica de Massi et al. (2018), a ausência desta etapa fundamental impede a correção de possíveis erros

cometidos pelos profissionais, assim como a melhoria de fragilidades demonstradas ao longo da candidatura.

2.3 Eficiência na busca por emprego

Não há como negar, sobretudo após todos os fatores discutidos até aqui, que os recursos tecnológicos possibilitam que a área de Gestão de Pessoas desempenhe funções estratégicas, especialmente relacionadas à agregação de novos talentos. Entretanto, é preciso reconhecer que os indivíduos à procura de emprego são igualmente favorecidos pelas técnicas e ferramentas citadas. Neste ângulo, Lima e Rabelo (2018) relatam que, ao se deparar com uma vaga publicada digitalmente e analisar cada detalhe, o candidato é capaz de consultar, mediante poucos cliques, outros conteúdos e informações referentes à companhia.

De acordo com Costa (2002), a internet simplifica a jornada de quem busca inserção ou recolocação no mercado de trabalho, uma vez que concede maior rapidez e praticidade ao envio dos currículos, descartando a necessidade de serem entregues pessoalmente. Além disso, a atualização dos dados ali presentes, com o acréscimo de novas experiências e certificações, pode ser feita facilmente. Ainda, Ribeiro (2017) constata que, na medida em que cadastra o seu perfil, o profissional, mesmo que não aprovado em um determinado processo seletivo, garante a chance de receber convites para futuras oportunidades.

Ressalta-se, também, que morar próximo à organização já não é mais uma obrigatoriedade em muitos casos, pois há empresas que aceitam candidaturas de diferentes cidades, estados e até países. Algumas delas, inclusive, autorizam que as atividades sejam executadas remotamente e disponibilizam os equipamentos imprescindíveis. Isso, sem dúvidas, é vantajoso para ambas as partes. O candidato, por exemplo, deixa de se limitar à região em que vive e amplia o seu leque de opções, o que certamente eleva a probabilidade de conquistar a tão almejada ocupação (ALVES, 2011).

Vale enfatizar que as principais plataformas responsáveis pela aplicação e análise de testes online encaminham aos sujeitos, imediatamente ou após um certo período, as pontuações alcançadas. Deste modo, torna-se possível aprender com os próprios erros e evoluir, o que nem sempre ocorre quando as provas são realizadas presencialmente em folhas de papel e, depois, devolvidas ao selecionador. Paralelamente, Magalhães (2007) frisa o fato de que os sites tendem a manter os concorrentes atualizados acerca do andamento dos processos, conferindo maior clareza e evitando a criação de falsas expectativas.

Por fim, as entrevistas, dinâmicas em grupo e simulações via videoconferências são extremamente benéficas, desde que os envolvidos possuam acesso a uma internet de qualidade e saibam utilizar os programas disponíveis. Nestas condições, o profissional consegue participar das fases iniciais sem se deslocar e, consequentemente, economiza tempo e gastos com meios de transporte. Diante disso, Costa (2012) realça a importância da busca por especializações, para que se construa certa afinidade com os instrumentos tecnológicos atuais e, assim, aproveite todas as vantagens aqui apresentadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa do tipo descritiva, que, segundo Gil (1999), visa estudar e retratar as características de grupos, experiências ou fenômenos, além de associar possíveis variáveis. Analogamente, utilizou-se a abordagem qualitativa, mediante a investigação e a coleta de dados considerados subjetivos, uma vez que expõem comportamentos, ideias e outras imaterialidades. Ademais, por conceber novos conhecimentos acerca do uso cada vez mais acentuado da tecnologia em processos de R&S, sem solucionar quaisquer problemas específicos, este trabalho assumiu natureza básica.

Quanto ao procedimento, adotou-se a pesquisa bibliográfica, baseada em livros e artigos já existentes. Esta técnica, sob a perspectiva de Fachin (2006), é extremamente ampla e permite o acesso a todas as áreas do conhecimento, representando uma fonte infinita de informações, que se renova constantemente. Ao todo, foram analisados 34 materiais, publicados por diferentes autores entre os anos 2002 e 2022 e encontrados através do Google Acadêmico mediante o uso das seguintes palavras-chave: e-RH; recrutamento e seleção online; Gestão de Pessoas. A partir disso e da seleção dos 26 escritos mais pertinentes, o tema discutido foi estruturado e dividido em tópicos, a fim de sintetizá-lo de maneira didática e facilitar a sua compreensão por parte dos leitores.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta revisão bibliográfica levantou reflexões acerca dos efeitos positivos da tecnologia nos processos de R&S, considerando as rotinas dos profissionais de RH e dos candidatos. Assim, através das visões dos autores citados, constatou-se o papel de suma importância que as mídias digitais assumiram, sobretudo por elevarem a agilidade e a assertividade. É evidente,

ainda, que tais mudanças tornaram necessário o domínio das novas ferramentas, para que as partes envolvidas não perdessem oportunidades valiosas.

Apesar de alcançar o seu objetivo ao apontar os principais benefícios propiciados pelos avanços tecnológicos, o presente artigo não trouxe à tona os aspectos negativos também existentes. Logo, como sugestão para estudos futuros, indica-se uma análise detalhada quanto aos prejuízos e obstáculos enfrentados por recrutadores e candidatos diante deste novo cenário. Além disso, recomenda-se uma investigação que contemple os demais subsistemas de RH, não se limitando ao campo referente à provisão de pessoas.

Por outro lado, acredita-se que a aplicação de questionários, a fim de compreender melhor as perspectivas de executores e participantes de processos seletivos, poderia tornar esta avaliação ainda mais rica e completa. Mediante perguntas específicas vinculadas ao tema, seria possível relacionar as respostas obtidas com o que há disponível na literatura e, consequentemente, abordar os tópicos de um modo mais aprofundado. Este fator se caracterizou, portanto, como uma limitação.

Conforme identificado ao longo desta pesquisa, as metodologias mais recentes, sustentadas pela tecnologia, estão ganhando cada vez mais destaque. Isso não descarta, entretanto, a utilidade e a relevância de alguns procedimentos tradicionais, os quais ainda se mostram eficazes em certas ocasiões. Ambos os métodos são, na realidade, complementares, garantindo excelentes resultados quando aplicados em sintonia. Cabe aos selecionadores, então, analisarem as vagas disponíveis separadamente e, baseados nas particularidades dos perfis procurados, escolherem as opções que mais façam sentido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o foco deste estudo seja realçar os benefícios trazidos pela Era da Informação, é inegável a existência de desvantagens e barreiras. Estas envolvem, por exemplo, o fato de que uma parcela da população não possui acesso à internet e, ao tentar conquistar um emprego, encontra grandes dificuldades e se sente desfavorecida. Desta forma, percebe-se a urgência da inclusão digital para que todos, sem exceções, usufruam das inúmeras vantagens expostas e contem com as mesmas chances e condições.

No decorrer da pesquisa, algumas das principais plataformas voltadas para a conexão entre empresas e talentos são mencionadas, assim como suas maiores contribuições sob as perspectivas de selecionadores e candidatos. Na medida em que se resgata o modo como os

processos seletivos eram conduzidos antes de 1990, comparando-o com as abordagens atuais, acentua-se o contraste existente. Conclui-se, portanto, que o artigo atinge o seu objetivo e abre espaço para demais estudos relacionados à temática.

REFERÊNCIAS

ALVES, Karin Marion Moreira. **Processos seletivos nas empresas brasileiras após 1990**. Trabalho de Conclusão de Curso. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2011.

CARNEIRO, Sâmela Géssica Domingues. Uma abordagem teórica sobre o processo de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Facthus de Administração e Gestão**, v. 1, n. 5, p. 49-78, 2019.

CASSIANO, Cecilia Nascimento; LIMA, Luciana Campos; ZUPPANI, Tatiani dos Santos. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 52-67, 2016.

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

COSTA, Lívia de Cássia. **A tecnologia da informação na gestão do recrutamento e seleção**: a importância do recrutamento online. Volta Redonda, RJ, 2012.

COSTA, Tatiana Ribeiro. **E-rh**: o impacto da tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FAISSAL, R.; PASSOS, A. E. V. M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

FILHO, Almino Irineu Costa. O rh e as novas tecnologias no processo seletivo. **Revista Interdisciplinar da Farese**, v. 4, p. 19-36, 2022.

GAMA, Cristina Santos da Silva; FRAGA, Magda Aparecida de Andrade. **Recrutamento e seleção online**: a internet como novo instrumento. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade Doctum de Vitória. Vitória, ES, 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 6, n. 2, p. 203-2014, 2005.

JUNIOR, Paulo Ferreira Simas. A importância da gestão de pessoas no sucesso das organizações**. Revista de Ciências Gerenciais**, v. 13, n. 18, p. 75-94, 2009.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração**: princípios e tendências. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMA, Aryane Santos Henriques; RABELO, Aline Andrade. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 139-148, 2018.

MAGALHÃES, Tiago A. Concha Morgado Gonçalves. **Automatização do processo de recrutamento e resposta a oportunidades comerciais**. Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2007.

MASSI, Maria Lúcia Gili et al. Feedback aos candidatos não aprovados nos processos seletivos das empresas. **Revista Científica Hermes**, v. 22, p. 422-448, 2018.

MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, v. 13, p. 3-6, 2007.

MORAES, Vanessa Rodrigues; RIBEIRO, Ana Paula. **Gestão de pessoas**: o valor dos recursos humanos para o sucesso das organizações. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2009.

NETO, Anisio de Queiroz Monteiro; SCATOLIN, Henrique Guilherme. Recrutamento e seleção: um contraste entre o novo e o tradicional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 12, p. 33-48, 2020.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

SANTOS, Bruna Dutra. **Recrutamento e seleção tendo como diferencial a seleção por competência**. Trabalho de Conclusão de Curso. Faculdade de Ceres. Ceres, GO, 2014.

SILVA, Andressa Cruz Pereira; ALBUQUERQUE, Joyce da Silva. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, v. 1, n. 1, p. 18-35, 2019.

SOUSA, Cátia Rosana Morais. **A importância do LinkedIn no recrutamento**: a perspectiva dos consultores de recursos humanos. 2016. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto (Portugal).

SOUZA, Luiz Fernando Ferreira. **A estratégia de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção de profissionais**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Candido Mendes. Rio de Janeiro, 2010.

VIEIRA, Geovana; ANDRADE, Isabella Cristina; PAIVA, Claudio Eduardo. A utilização da tecnologia da informação na gestão de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v. 1, n. 4, p. 173-190, 2021.