

**AS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E SEU IMPACTO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS*****THE TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS AND THEIR IMPACT ON THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES OF PEOPLE***

Rosa Maria Santos Ianhez – rosamariaianhez@gmail.com  
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

Luis Aparecido Paioli – luis.paioli@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v21i1.1966

Data de submissão: 15/04/2024

Data do aceite: 10/03/2024

Data da publicação: 20/06/2024

**RESUMO**

O ambiente corporativo atual enfrenta pressões crescentes devido ao avanço tecnológico, destacando a gestão de Recursos Humanos como crucial para o sucesso organizacional. A tecnologia exerce um papel fundamental nas mudanças organizacionais, especialmente no recrutamento e seleção de talentos, com a Internet se destacando. Essas transformações remodelam as práticas de recrutamento, tornando-as mais ágeis e eficientes, ampliando o acesso global a candidatos. A pesquisa adotou uma abordagem exploratório-descritiva, qualitativa e quantitativa, para investigar as mudanças tecnológicas e seu impacto no recrutamento e seleção de pessoas, buscando compreender as transformações globais e seus efeitos nas organizações. A adoção de novas tecnologias e seus desafios é analisada, contribuindo para uma visão abrangente do cenário, fornecendo percepções valiosas para gestores e profissionais sobre as implicações das inovações tecnológicas para o setor de Recursos Humanos, que enfrenta desafios significativos devido à rápida evolução tecnológica, exigindo adaptação e inovação constantes. A integração de plataformas online, inteligência artificial e entrevistas por vídeo revolucionou o processo de recrutamento e seleção, tornando-o mais eficiente e acessível. No entanto, surgem questões relacionadas à necessidade de equilibrar a tecnologia com o aspecto humano.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Transformação digital. Inovação. Desafios do RH.

**ABSTRACT**

The current corporate environment faces increasing pressures due to technological advancement, highlighting Human Resources management as crucial to organizational success. Technology plays a fundamental role in organizational changes, especially in talent recruitment and selection, with the Internet standing out. These transformations reshape recruitment practices, making them more agile and efficient, expanding global access to candidates. The research adopted an exploratory-descriptive, qualitative, and quantitative approach to investigate technological changes and their impact on recruitment, seeking to understand global transformations and their effects on organizations. The adoption of new technologies and their

challenges is analyzed, contributing to a comprehensive view of the landscape and providing valuable insights for managers and professionals about the implications of technological innovations for the Human Resources sector, which faces significant challenges due to rapid technological evolution, requiring constant adaptation and innovation. The integration of online platforms, artificial intelligence, and video interviews has revolutionized the recruitment and selection process, making it more efficient and accessible. However, questions arise regarding the need to balance technology with the human aspect.

**Keywords:** Technology. Digital Transformation. Innovation. HR challenges.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário empresarial atual é marcado por pressões contínuas, impulsionadas pelo desenvolvimento tecnológico e inovações nas organizações, visando aumentar a produtividade e a qualidade do trabalho, conforme Chiavenato (2014), a tecnologia exerce um papel crucial nessas mudanças, especialmente na Gestão de Recursos Humanos (GRH), exigindo habilidades para lidar com essas transformações para o sucesso organizacional.

A interligação crescente entre informação e tecnologia, conforme Parry e Wilson (2008) demanda uma profunda reestruturação nas organizações, onde o conhecimento é central no processo de produção. Isso exige uma postura adaptativa das empresas para responder às constantes transformações do ambiente em evolução. Como resultado, o recrutamento e seleção de talentos passam por mudanças substanciais, com a Internet desempenhando um papel proeminente.

A globalização e a rápida evolução tecnológica oferecem tanto oportunidades quanto desafios na identificação, contratação e retenção de talentos. É essencial que as organizações inovem em seus processos para se adaptarem a esse ambiente dinâmico. A mudança tecnológica afeta não apenas os profissionais, mas também o setor de Recursos Humanos. (CHIAVENATO, 2008).

O campo da Gestão de Pessoas está passando por uma evolução terminológica, com termos como gestão de competências, gestão do capital humano e gestão com pessoas substituindo a Administração de Recursos Humanos (ARH), refletindo a importância das pessoas no desempenho organizacional. (BOHLANDER E SNELL, 2010).

Essas inovações, como observado por Almeri, Martins e De Paula (2013), resultam em mudanças significativas que impactam as organizações, aumentando sua competitividade e promovendo um ambiente de constante evolução. É notável a crescente adoção da Internet no processo de recrutamento e seleção, tornando-se uma ferramenta econômica e ágil para

identificar profissionais em diversas partes do mundo, cada um com suas próprias características distintas. Esse fenômeno é especialmente relevante para as organizações, uma vez que influencia diretamente a eficiência, eficácia e precisão de diversos processos organizacionais. O recrutamento online oferece a capacidade de acessar um pool global de talentos, com uma diversidade de competências facilmente identificável, representando um elemento crucial na atual paisagem empresarial globalizada.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

As mudanças tecnológicas estão realmente transformando a maneira como as organizações lidam com o recrutamento e a seleção de talentos. De acordo com Pontes (2010), à medida que os avanços tecnológicos se aceleram, cresce a demanda por mudanças nas próprias empresas responsáveis por esses avanços.

“Nas últimas décadas, houve transformações significativas no papel desempenhado pelo setor de Recursos Humanos (RH). Anteriormente, os gestores enxergavam a função de RH como predominantemente administrativa e técnica. As equipes de RH estavam focadas na administração de benefícios e em tarefas operacionais cotidianas, como processamento de folha de pagamento, sem se considerarem participantes ativos na estratégia global da empresa”. (ULRICH, 2001, p.17).

O ritmo acelerado da inovação pressiona as empresas a se adaptarem rapidamente. Aquelas que não conseguem acompanhar correm o risco de perder espaço no mercado. As inovações têm impacto positivo, tornando os processos mais eficientes e baseados em dados, mas também desafiam práticas tradicionais. Segundo Gil (2001), estamos na era do conhecimento, onde a Gestão de Pessoas substitui a Administração de Pessoal, destacando o desenvolvimento do talento humano como um diferencial competitivo no mercado globalizado.

Atualmente, a automação nos processos de Recursos Humanos, aperfeiçoou tarefas que costumavam ocupar muito tempo dos profissionais de RH, como a triagem inicial de currículos e o agendamento de entrevistas, no processo de recrutamento e seleção. Os processos passam a ser realizados com mais eficiência por meio de softwares e sistemas automatizados.

“Os especialistas na área se transformam em colaboradores estratégicos ao participarem ativamente no desenvolvimento da estratégia empresarial, ao formular questionamentos que traduzem a estratégia em ação e ao conceber práticas de Recursos Humanos alinhadas com a estratégia organizacional. Na condição de parceiros estratégicos, os profissionais de RH precisam ser proficientes na identificação das práticas que efetivamente implementam a estratégia”. (ULRICH, 2003, p.43).

## 2.1 Desafios do RH Frente à Inovação Tecnológica

O departamento de Recursos Humanos enfrenta desafios significativos devido à necessidade de lidar com grandes volumes de currículos, enquanto até recentemente carecia de ferramentas para simplificar esse processo. A evolução tecnológica e as dinâmicas interpessoais representam desafios constantes, que geram resistência à mudança por parte dos colaboradores. A área de RH desempenha um papel crucial em influenciar os colaboradores, destacando os benefícios das inovações no ambiente de trabalho, como o uso de plataformas online. Essas plataformas ampliaram o alcance dos recrutadores, facilitando a identificação de candidatos adequados e aperfeiçoando o processo de seleção, tornando-o mais eficiente.

“O comportamento humano permanece como o cerne das atividades da gestão de recursos humanos [...]; a aliança estratégica na gestão de recursos humanos mantém sua importância fundamental, conforme exemplificado no modelo estratégico, cuja ausência resultaria em uma atuação desconectada dos objetivos organizacionais; e, inovadoramente, esse modelo de gestão precisa ser um impulsionador de competitividade organizacional por meio do potencial das pessoas”. (MASCARENHAS, 2003, p. 19).

Segundo Jatobá, (2020), a tecnologia que vem envolvendo a área de RH em suas diversas atividades é a IA, cujos processos digitais levam à automatização de variadas tarefas; dentre elas, o Recrutamento & Seleção (R&S). A inteligência artificial e o aprendizado de máquina são essenciais na seleção de pessoal, analisando dados para prever o sucesso dos candidatos e otimizando o processo. Enquanto isso, a gestão de Recursos Humanos desempenha um papel fundamental na construção de confiança, motivação, retenção de talentos, avaliação de desempenho e comunicação interna, visando criar um ambiente de trabalho positivo. No entanto, o gestor de Recursos Humanos enfrenta constantemente o desafio de equilibrar essas responsabilidades dentro da organização. (KRUGLIANSKAS, ISAK, 2005).

“Novos objetivos organizacionais, políticas gerenciais inovadoras, tecnologias distintas, aquisição de equipamentos e sistemas modernos, métodos e processos operacionais inéditos, bem como o lançamento de novos produtos ou serviços, representam avanços significativos nos resultados das empresas. Essas mudanças impactam vários departamentos ou toda a organização, gerando consequentemente alterações nos comportamentos, expectativas e atitudes das pessoas envolvidas”. (CHIAVENATO, 2008).

Essa abordagem baseada em dados é crucial para a eficácia da seleção e contratação, enquanto os testes online e as avaliações de habilidades tornam o processo mais objetivo e preciso. Eles permitem que os recrutadores avaliem consistentemente as habilidades e competências dos candidatos, contribuindo para decisões mais acertadas. A forma como um líder enfrenta desafios profissionais pode refletir sua eficácia e indicar se possui as habilidades

necessárias para resolver problemas ou se há lacunas em sua compreensão e capacitação. Portanto, é crucial examinar e avaliar a contribuição do líder para a organização, uma vez que seus conhecimentos adquiridos podem tanto beneficiar quanto prejudicar a empresa, dependendo de como a organização consegue aproveitar essas competências. (CHIAVENATO, 2014).

Com o surgimento de inovações na tecnologia, surgem também oportunidades de crescimento para as empresas se forem utilizadas de forma adequada, conforme as exigências de cada organização. Além disso, é essencial garantir a privacidade dos candidatos e fornecer treinamento adequado aos profissionais de RH para que possam aproveitar ao máximo essas tecnologias. No contexto do recrutamento, a tecnologia desempenha um papel fundamental na promoção da diversidade e inclusão. Além disso, a análise de Big Data oferece insights valiosos sobre o processo de recrutamento, permitindo que as organizações aprimorem suas estratégias de contratação e tomem decisões embasadas em dados, como ressaltado por (CHIAVENATO, 2008, p.26).

## **2.2 Tecnologias no Processo de Recrutamento e Seleção**

A interseção entre Tecnologia e Comunicação está redefinindo o cenário de Recrutamento e Seleção (R&S). O avanço tecnológico impulsiona as organizações a buscar soluções inovadoras para aperfeiçoar seus processos de R&S. A automação de tarefas, aplicação de algoritmos inteligentes e plataformas online têm se tornado essenciais nesse contexto. A integração de processos tecnológicos e de comunicação resulta no conceito (TIC) para recrutamento e seleção. A TI evoluiu com a computação e o suporte de redes de comunicação, enquanto o processo de comunicação impulsiona avanços tecnológicos pela troca de mensagens, informações e experiências. (PINOCHET, 2014).

A área de Recursos Humanos (RH) está cada vez mais influenciada pela transformação digital, impactando as práticas de R&S. (AGUIAR, 2019; BANOV, 2020). Nas etapas de R&S, a tecnologia é frequentemente adotada para flexibilizar e digitalizar o processo, profissionais de RH podem utilizar a tecnologia para proporcionar vantagens competitivas (ULRICH; ALLEN; BROCKBANK, 2014; GASPAR, 2016).

Segundo Bohlander e Snell (2010), a tecnologia tem apresentado novos caminhos para as organizações alcançarem seus objetivos e tornar os processos mais rápidos. A tecnologia está sendo amplamente empregada em todas as áreas empresariais, incluindo Recursos Humanos,

são utilizados programas para aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção. A internet tem um papel crucial nesse cenário, oferecendo custos mais baixos e maior rapidez tanto para as empresas quanto para os candidatos em busca de emprego. A quantidade de sites para esse tipo de busca para ambas as partes são surpreendentes, salientam (Bohlander e Snell 2010, p. 161 – 162). A Internet permite praticidade na interação entre empresa e candidato, além de auxiliar na identificação de traços da personalidade do candidato, que passariam despercebidos pelos métodos tradicionais. (LEMES; WESCHENFELDER, 2015; CHIAVENATO, 2020). Com o surgimento de novas tecnologias, o headhunter passou a utilizar as mídias sociais como ferramentas para contratações efetivas. (ONO, 2021). Mídias sociais são úteis para interação ágil com candidatos e para avaliação, através do cybervetting, utilizando informações disponíveis nessas plataformas. (BIBERG, 2019).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada foi a exploratória-descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Um levantamento bibliográfico e documental referente ao contexto dos Impactos das Transformações Tecnológicas nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas foi realizado de modo a definir e caracterizar as principais questões-chave envolvidas nesse tema. (LAKATOS, MARCONI, 2003). Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador familiarizar-se com a área de estudo.

Com o conhecimento científico sobre o tema adquirido na revisão bibliográfica, foi possível elaborar as questões compatíveis com a teoria que permitiu a criação de um formulário por meio da plataforma Google Forms, contendo 13 perguntas abordando, gênero, idade, formação, área de atuação, e a percepção sobre processos seletivos atuais com utilização de plataformas tecnológica, focando no tema chave do artigo As Transformações Tecnológicas e seu Impacto nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

O formulário foi enviado no final do semestre de 2023 aos profissionais de diversas áreas através de grupo do Facebook específico do segmento e grupo de Whatsapp. As questões ficaram disponíveis na internet por meio dos grupos citados e 160 profissionais participaram da pesquisa permitindo um estudo de campo nos moldes de Berto e Nakano (2014).

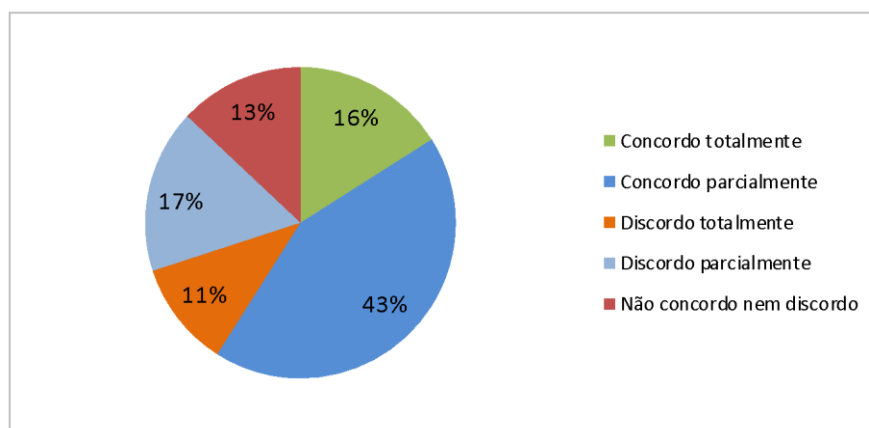
### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O formulário que fundamentou esta pesquisa foi respondido por profissionais de diversas áreas, não apenas de RH. Dos respondentes, 134 do sexo feminino, 25 do sexo masculino, 1 optou por não informar seu gênero. A distribuição etária foi equilibrada, com 22% entre 18 e 24 anos, 29% entre 25 e 45 anos, e 20% acima de 45 anos.

Em relação à formação acadêmica, 61% possuem ensino superior, 20% possui pós-graduação, 3% mestrado, 1% doutorado, e 16% outras formações. Área de atuação, 52% dos profissionais trabalham em RH, seguidos por 19% em áreas administrativas, 4% em finanças, 2% em compras, e 23% em outras áreas. Sendo que, 67% estão empregados, 18% possui seu próprio negócio, 15% estão desempregados. Quanto à participação em processos seletivos ou de promoção com uso de plataformas tecnológicas, 68% participaram 30% não participaram, e 2% não souberam informar.

Observando a Figura 1, 16% dos respondentes concordam totalmente que os processos seletivos atuais deixam os candidatos desconfortáveis, 43% concordam parcialmente, 11% discordam totalmente, 17% discordam parcialmente e 13% não concordam nem discordam.

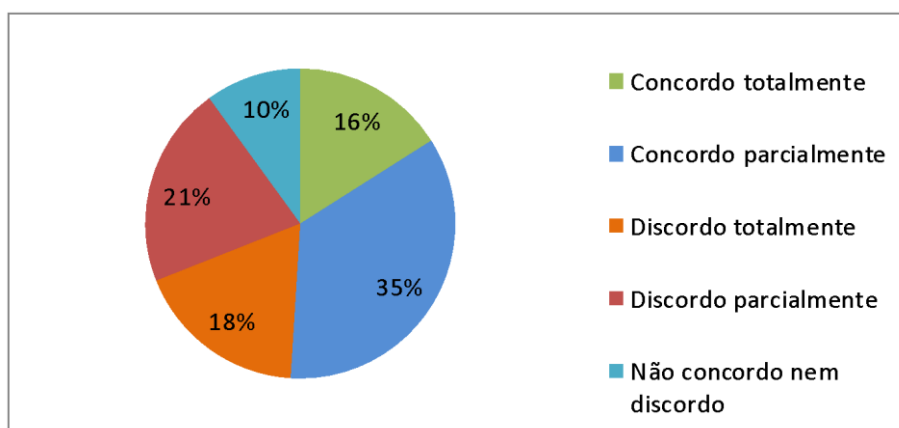
**Figura 1 – Os processos seletivos atuais deixam os candidatos desconfortáveis.**



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Conforme pode ser observado na Figura 2, 16% concordam totalmente que os processos seletivos com a utilização de plataformas tecnológicas têm caráter mais participativo do que os presenciais, 35% concordam parcialmente, 18% discordam totalmente, 21% discordam parcialmente, e 10% não concordam nem discordam.

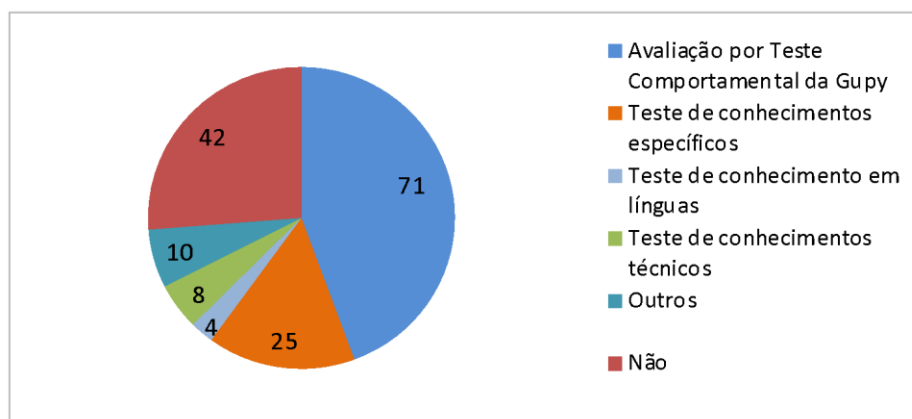
**Figura 2 – Os processos seletivos com a utilização de plataformas tecnológica têm caráter mais participativo do que os presenciais.**



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao observar que à Figura 3, apresenta participação dos respondentes em testes com utilização de alguma plataforma digital, 25 optaram por teste de conhecimento específicos, 4 por teste de conhecimento em línguas, 8 por teste de conhecimento técnicos, 10 por outros testes, 42 não fizeram uso, e 71 utilizou a plataforma de acesso digital da Gupy para avaliação por teste comportamental.

**Figura 3 – Você já participou de algum desses testes com utilização de alguma plataforma digital.**

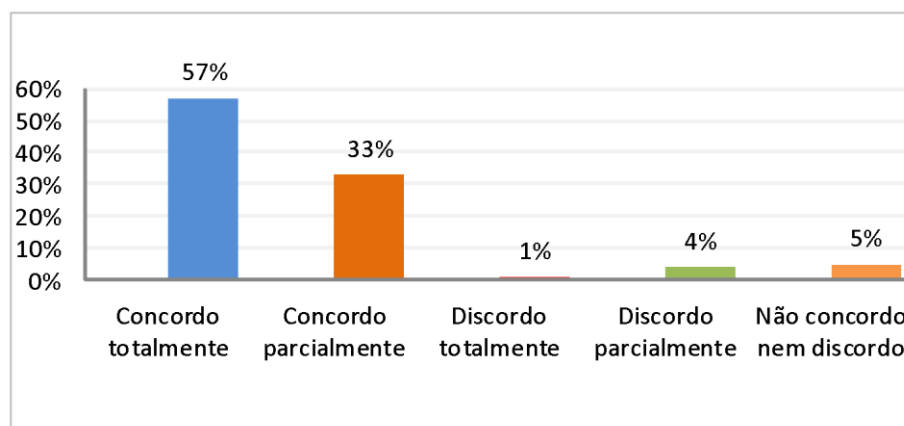


Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao analisar a Figura 4, 57% dos respondentes concordam totalmente que as novas tecnologias no RH, por meio de ferramentas e software favorecem a gestão de desempenho, promoção do engajamento, e desenvolvimento. 33% dos respondentes concordam parcialmente, 4% discorda parcialmente, 1% discordam totalmente, 5% não concorda nem discorda.

**Figura 4 – As novas tecnologias no RH, por meio de ferramentas e softwares, favorecem a gestão de desempenho.**

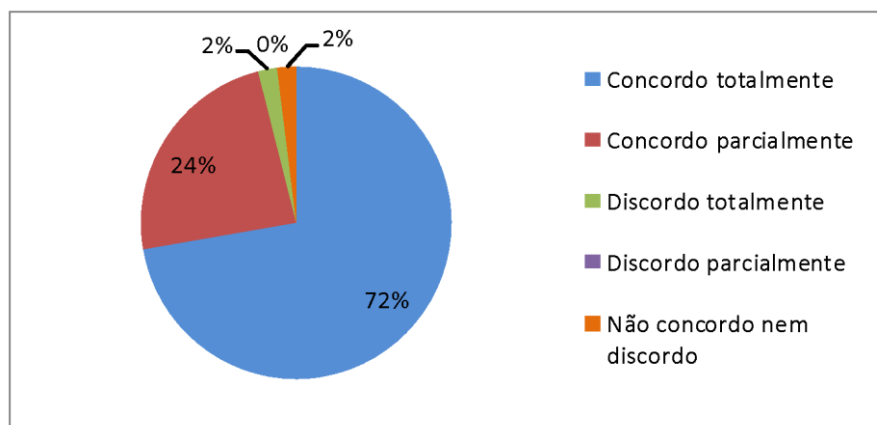




Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ao avaliar a Figura 5, 72% concordam totalmente que a tecnologia quando utilizada adequadamente favorece comunicação entre as pessoas, 24% concordam parcialmente, 2% discordam totalmente, 0% discordam parcialmente, 2% não concorda nem discorda.

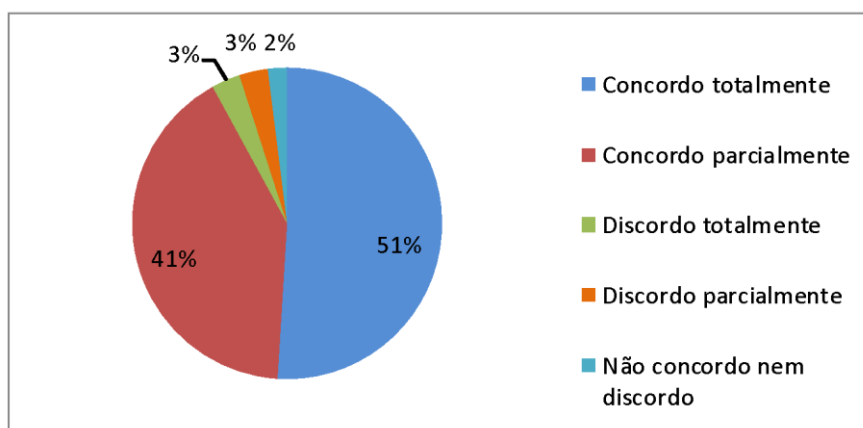
**Figura 5 – A tecnologia quando utilizada adequadamente favorece comunicação entre as pessoas.**



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Observando a Figura 6, a avaliação de habilidades técnicas, de comunicação e adaptabilidade em ambiente digital, 51% concorda totalmente, 41% concordam parcialmente, 3% discordam totalmente, 3% discordam parcialmente, 2% não concordam nem discorda.

**Figura 6 - As vídeo-entrevistas permitem que as empresas avaliem não apenas as habilidades técnicas dos candidatos, mas também suas habilidades de comunicação e adaptabilidade em um ambiente digital.**



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo procurou mostrar o avanço da tecnologia que está redefinindo significativamente a forma como as organizações abordam o recrutamento e a seleção de talentos. É evidente que a maioria dos participantes reconhece o papel fundamental das novas tecnologias, especialmente em termos de automatização de processos, digitalização de atividades e melhoria na comunicação interna e externa. A utilização de plataformas digitais e entrevistas por vídeo emergiu como uma prática comum, oferecendo às empresas a oportunidade de avaliar não apenas as habilidades técnicas, mas também as habilidades de comunicação e adaptabilidade dos candidatos em um ambiente digital. No entanto, é importante notar que, apesar dos benefícios percebidos, ainda existem algumas preocupações e desafios a serem abordados.

Ainda há uma parcela considerável de candidatos que se sentem desconfortáveis com os processos seletivos atuais, indicando a necessidade de uma abordagem equilibrada que leve em consideração tanto os avanços tecnológicos quanto as preocupações com a experiência do candidato. À medida que o mercado de trabalho continua a evoluir rapidamente, é essencial que as organizações estejam preparadas para se adaptar e aproveitar as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias. Isso inclui investir em capacitação e treinamento para garantir que tanto os recrutadores quanto os candidatos estejam equipados para lidar com as mudanças tecnológicas e maximizar os benefícios que elas trazem para o processo de recrutamento e seleção.

Em última análise, a pesquisa destaca a importância de uma abordagem estratégica e centrada no ser humano para o recrutamento e seleção, combinando eficiência tecnológica com

empatia e consideração pelas necessidades e experiências dos candidatos. Somente assim as organizações poderão enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades apresentadas pelo cenário em constante mudança do recrutamento e seleção de pessoas.

## REFERÊNCIAS

- ALMERI, T. M.; MARTINS, K. R.; DE PAULA, D. S. P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação do Curso de Comunicação Social das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila**, Lorena, v. 4, n. 8, jul./dez. p. 77-94, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/142054/155212>. Acesso em: 12 out. 2023.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Rio de Janeiro: Atlas, Grupo GEN, 2020.
- BERTO, R. M. V. S.; NAKANO, D. N. Revisitando a produção científica nos Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Production**, v. 24, n. 1, p. 225-232, jan./mar. 2014.
- BIBERG, J. M. M. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção**: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros. 2019. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2019.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed., São Paulo: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: O novo papel do Recursos Humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Editora Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas, como as mudanças estão mexendo com as empresas**. Barueri-SP: Monole LTDA, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.
- JATOBA, M. N. **Inteligência artificial no recrutamento & seleção**: inovação e seus impactos para a gestão de recursos humanos (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Bragança, Portugal, 2020.
- KRUGLIANSKAS, ISAK. PEREIRA, José M. Gestão de inovação: a lei de inovação tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industriais e tecnológicas. **Rae Eletrônica**, São Paulo, n.2, Jun/Dez, 2005. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1912&Secao=ARTIGO&S&Volume=4&Numero=2&Ano=2005>. Acesso em: 26 de nov. 2023.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.; **Metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEMES, A. G; WESCHENFELDER, G. A Influência das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca*, v. 2, n. 3, 2015.

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

ONO, M. S. **O Impacto das Tecnologias Digitais no Mercado de Recrutamento e Seleção de Executivos Brasileiros**. 2021. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.

PARRY, E.; WILSON, H. (2008) Factors influencing the adoption of online recruitment. **Personnel Review**. v. 38; pp. 655-673.

PINOCHET, L. **Tecnologia da Informação e Comunicação**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, Grupo GEN, 2014.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2010.

ULRICH, D., Brian E. Becker, Mark A. Heselid; tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. **Gestão Estratégica de pessoas com “Scorecard”**: interligando pessoas, estratégia e performance – The HR Scorecard. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus /Elsevier, 2001.

ULRICH, D; ALLEN, J.; BROCKBANK, W. **A transformação do RH**: construindo os recursos humanos de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ULRICH, Fernando Duarte. **Os campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os Melhores. Edição: 8, Editora: Futura, 2003. São Paulo.