TEMA LIVRE

TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: MAPEAMENTO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA

TECHNOLOGIES IN PERSONNEL RECRUITING PROCESSES AND PERSONNEL SELECTION: ACADEMIC PRODUCTION MAPPING

Denis Juliano Gaspar[32]
Gisele Maria Schwartz[33]

Submissão: 29/09/2017 Revisão: 30/10/2017 Aceite: 10/11/2017

Resumo: As tecnologias têm sido cada vez mais utilizadas pelas empresas da atualidade nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, uma vez que trazem agilidade e também economia para os envolvidos nesse processo. Apesar destes aspectos, não se conhecem ainda os problemas e preocupações envolvendo sua efetividade, bem como, suas limitações e barreiras, sendo necessários novos olhares a este respeito. Este estudo de natureza qualitativa, teve por objetivo mapear os estudos acadêmicos que abordam a utilização de tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção. O estudo foi desenvolvido por meio de revisão sistemática aliada a uma pesquisa exploratória realizada no Portal de Periódicos CAPES/ MEC, levando-se em consideração trabalhos que tratassem especificamente das temáticas Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias, com olhares, tanto para os recrutadores e selecionadores, como também, para os participantes dos processos seletivos. Os dados foram analisados por meio da Técnica de Análise de Conteúdo. Os resultados demonstram pouca produção acadêmica a respeito da temática e, embora, os estudos apresentem aspectos positivos sobre a utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, alguns cuidados devem ser tomados, sobretudo, no que tange à exposição de informações e, até mesmo, à imagem dos candidatos na *Internet*. Torna-se necessário ampliar este escopo de pesquisas, no sentido de subsidiar os olhares dos selecionadores aos candidatos a vagas no mercado de trabalho.

Palavras chave: Recrutamento de Pessoas. Seleção de Pessoas. Tecnologias.

[32]Mestre em Desenvolvimento Humano e Tecnologias pela UNESP – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Coordenador dos Cursos de Administração e Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário Anhanguera de Pirassununga - SP. E-mail: denis.gaspar@anhanguera.com

[33] Livre-Docente no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias da UNESP – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.
E-mail: schwartz@rc.unesp.br

Abstract: The technologies have been widely utilized by modern companies in Personnel Recruiting Processes and Personnel Selection, in order to bring agility and economy to people involved as well. Although these aspects, it is unknown the problems and concerns involving their effectiveness, as well as, its limitations and obstacle, which are necessary a closer appreciation. This qualitative nature study, was focused on the survey of academic studies approach the application of technologies in Personnel Recruitment and Selection Processes. The study was developed through systematic review associated with an exploratory research accomplished by periodicals website at CAPES/ MEC, also considering studies which tackle with specific themes of Recruitment and Personnel Selection and Technologies, focused on, recruitment team as well as selectors and selection processes participants. Data was descriptively analyzed by Content Analysis Technique. Results show a few academic production about the theme, even though they show positive aspects about technologies utilization in personnel recruitment and selection processes, some precaution is recommended, mainly about information exposure, and even, candidates image on the *Internet*. It is important to extend this scope about researches in order to support the selectors approach to candidates and their position in the market place.
Keywords: Personnel Recruitment. Personnel Selection. Technologies.

Introdução

O desenvolvimento e aprimoramento das tecnologias nos diferentes países e a crescente utilização das máquinas no cotidiano das pessoas em sociedade, têm causado mudanças significativas nas relações do ser humano com os grupos em que se encontra inserido, seja no grupo familiar, seja em uma reunião de amigos, seja em uma organização de trabalho na escola ou em empresa. As transformações protagonizadas pelas tecnologias exigem dos homens e mulheres da atualidade olhares cada vez mais voltados à flexibilidade para aceitação do novo, sem deixar de lado a visão crítica necessária para discernir os benefícios e malefícios causados a esses homens e mulheres em questão.

A globalização, as inovações tecnológicas constantes e as exigências do mercado cada vez mais competitivo impulsionaram as empresas na procura de maior flexibilidade e adequação ao ambiente, para poderem usufruir as oportunidades quando estas surgirem (Dutra, 2009). Esse esforço alavancou uma mudança de mentalidade organizacional, para manter diferenciais de competitividade. As empresas passaram a enxergar a importância do papel do profissional para pensar nas estratégias de inovações e adaptações ao novo. Os

talentos tornaram-se, então, essenciais para a continuidade das organizações (Pontes, 2010).

Neste novo ambiente de busca de pessoas capazes de inovar e resolver os problemas das empresas, tornou-se fundamental atrair e reter talentos, aumentando, assim, o desafio de encontrar a pessoa certa para o lugar certo nas empresas, cujo instrumento é o Planejamento, Recrutamento, Seleção e Integração de Pessoal (Pontes, 2010). Na busca por esses novos talentos, o papel das tecnologias representada pela *Internet*, por exemplo, é de suma importância, na atualidade, podendo reduzir os custos advindos desse trabalho, diminuição do tempo, maior rapidez nas respostas do processo, maior comodidade por parte dos empregadores e candidatos, visibilidade das vagas, entre outras vantagens (Abreu, et al., 2014). Desde a atração do candidato à seleção, do recebimento do currículo até a aprovação como colaborador de determinada empresa, ocorre a influência das tecnologias às quais se tem acesso nos dias de hoje.

Por outro lado, quando as tecnologias não estão presentes nesses processos, as empresas acabam perdendo agilidade e até mesmo dinheiro, bem assim, perdem, muitas vezes, a chance de somar ao seu quadro de colaboradores pessoas competentes, que podem agregar grandes valores aos times empresariais, por se aterem apenas a dados curriculares, em primeira instância. Os chamados serviços *online* de recrutamento apresentam-se como valiosas ferramentas para candidatos e empresas (Chiavenato, 2004), uma vez que favorecem o contato imediato entre as partes envolvidas, em um único momento.

Entretanto, não se sabe, especificamente, se o uso da tecnologia apresenta apenas fatores positivos dentro do contexto corporativo, ou se já existem estudos desenvolvidos para ampliar as limitações possivelmente existentes sobre esta utilização no contexto dos processos de Recrutamento e Seleção de colaboradores. Sendo assim, surgem as seguintes inquietações: quais

os impactos do uso das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção, na visão de estudiosos desta área? Quais os pontos que favorecem e que desfavorecem a utilização das tecnologias nesses processos? Quais aspectos são mais evidenciados no olhar dos pesquisadores?

Para tentar elucidar esses desafios, o presente estudo teve por objetivo mapear os estudos acadêmicos que abordam a utilização de tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção. Esta iniciativa teve o intuito de compreender essa evolução e o impacto que estes recursos podem exercer na perspectiva da entrada de trabalhadores nas organizações e nos postos de trabalho.

Revisão de Literatura

Embora seja comum considerar Recrutamento e Seleção como algo único, são fases distintas de um mesmo processo que se complementam. Em linhas gerais, o Recrutamento engloba procedimentos para atrair o indivíduo a concorrer a uma determinada vaga de uma organização e a Seleção ocorre quando o candidato, após ter passado pelo recrutamento, é chamado pela empresa para dar continuidade ao processo que finda em sua escolha ou não para a vaga a qual concorre. Vários autores descrevem o Recrutamento e Seleção como processos diferentes entre si, mas, codependentes (Almeri; Martins; De Paula, 2013). O recrutamento é um procedimento com técnicas para atrair potenciais candidatos à ocupação da vaga ou função que se está a oferecer. O foco desse procedimento são as necessidades da empresa, presentes e futuras, lançando-se mão do mercado para a busca desses profissionais. Chiavenato (2004) sustenta que o recrutamento é dividido em 03 fases, sobre as quais devem ser levantadas as questões: a) o que a empresa precisa, em termos de contingente humano; b) o que o mercado de Recursos Humanos pode oferecer; e c) quais as técnicas de recrutamento devem ser aplicadas como a divulgação eficiente para atrair candidatos em potencial.

A essência do recrutamento é, pois, colecionar candidatos à fase seguinte, a qual os selecionará. A fase seletiva, por sua vez, é procedimento de escolha e classificação dos candidatos. Ainda de acordo com Chiavenato (2004) a seleção pretende solucionar: a) a adequação da pessoa ao cargo e vice-versa; e b) a eficiência e satisfação da pessoa ao cargo.

Além dessas questões, a seleção e o recrutamento de pessoal também são balizados pela decisão de realizar um remanejamento interno (recrutamento interno) ou renovação e complementação de pessoal (recrutamento externo). Pode haver, ainda, seleções mistas (internas e externas, respectivamente).

Dentro dessa nova etapa (seleção), dá-se ênfase à entrevista como um instrumento vital (Carvalho; Nascimento; Serafim, 2012), capaz de avaliar as características pessoais, qualidades, o vigor físico, se este for necessário à função, dentre outros atributos. Ao lado do candidato, a entrevista proporciona informações para também ele decidir se a vaga lhe interessa ou não.

Autores como Faissal et al. (2005) e Almeida (2009) preferem intitular de captação ou atração o procedimento ora chamado de recrutamento, prestigiando a ação como busca de talentos a somar à organização. A escolha por capacidades e aptidões físicas e/ou mentais sempre esteve presente nas sociedades. Com o passar dos anos, o desenvolvimento das indústrias trouxe novas exigências, aumentando ainda mais o papel do selecionador em encontrar o "[...] homem certo para o cargo certo [...]" (Chiavenato, 2004, p. 87).

Foi a partir da Revolução Industrial, no século XVIII, que o tema passou a ser análise de estudos. O surgimento das primeiras unidades fabris, no século XVIII, acarretou mudanças na aplicação dos conhecimentos administrativos (Maximiano, 2008). A Revolução Industrial se traduzia na invenção das máquinas, seu uso por parte dos trabalhadores e o aumento da produtividade das empresas. Trabalhadores eram arregimentados na zona rural para trabalhar nas fábricas. Eram as primeiras seleções para ingresso das pessoas nas organizações, ainda que de forma rudimentar e sem muitos critérios.

No final do século XIX e início do século XX, a Revolução Industrial chega à América do Norte, onde encontrou solo fértil para sua expansão, não apenas na economia, mas também, em criações de teorias sobre produção, desenvolvimento de técnicas de eficiência e resolução de problemas. A esse movimento dá-se o nome de Administração Científica (Maximiano, 2008).

O maior expoente desse movimento é Frederick Winslow Taylor, o qual era sócio e chegou a ser presidente da Sociedade Americana dos Engenheiros Mecânicos, fundada em 1880, considerada o berço da Administração Científica. De acordo com Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), Taylor inseriu, entre os princípios da Administração Científica, a seleção dos trabalhadores. Entre os vários problemas detectados por Taylor, um deles estava ligado à inserção de trabalhadores em tarefas, para as quais estes não possuíam aptidão.

Para Maximiano (2008), Taylor defendia que um funcionário deveria ser selecionado para ocupações apropriadas a ele, ou seja, esse funcionário deveria ser escolhido de acordo com as características do cargo. Já Chiavenato (2000) cita Taylor como defensor da seleção científica dos trabalhadores, que ocorre em consonância com a tarefa atribuída.

A especialização da mão de obra obteve seu ápice com Henry Ford. Maximiano (2008) descreve que Ford criou a produção massificada, por meio da qual o produto é dividido em partes, tal como seu processo de fabricação. Cada trabalhador tem uma tarefa fixa dentro de uma etapa predefinida. Essa mecanização do trabalho humano rendeu críticas estampadas de forma inteligente no filme "Tempos Modernos" (Chaplin, 1936).

O Taylorismo e Fordismo se expandiram nesse período em que as organizações focavam sua eficiência produtiva, sem se importar com o custo humano e social (Maximiano, 2008). Este fato impulsionou muitos conflitos entre trabalhadores e empresários.

É preciso destacar que, mesmo com a visão técnica se expandindo, havia aqueles que, já consideravam que o desempenho da organização dependia

também do comportamento das pessoas. Maximiano (2008) descreve que, entre os estudiosos que se preocuparam com o comportamento humano e seu impacto na administração da empresa, estavam Mary Parker Follet, o casal Frank e Lilian Gilbreth, Henry Gantt e Hugo Munsterberg.

Essa visão da empresa reduzida a relações industriais perdurou até a década de 50 (Chiavenato, 2014). Foi na década de 60 que se tornam mais aparentes as fissuras nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma Taylorista/Fordista, o qual se intensificou na década de 70 (Dutra, 2009).

Dutra (2009) cita que, ainda na década de 80, Charles Fombrum e Rothwell já vislumbravam novos conceitos sobre pensar as pessoas na geração de valor para as organizações. Esse entendimento, contudo, se intensificou, na década de 90. Assim, o processo evolutivo da gestão de pessoas, na qual se inclui o subsistema de Recrutamento e Seleção, pode ser visto em três fases (Dutra, 2009). Uma primeira fase operacional, em que a pessoa é vista como recurso produtivo e que se iniciou com a era industrial e se prorrogou até a década de 60. Em seguida, aparece a fase gerencial, entre os anos 60 e 80, coincidente com a chamada era da informação, quando a pessoa é vista como ser humano e o papel do setor de recursos humanos é chamado a participar do desenvolvimento operacional. Por último e desde a década de 80 e 90, a era do conhecimento, na qual se enxergam a pessoa e seus talentos como papel estratégico nas organizações.

Os olhares se voltam, então, ao subsistema de Recursos Humanos, por meio do qual os colaboradores dão entrada nas organizações: o recrutamento e seleção. Tashizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram o recrutamento e seleção o início da cadeia operacional da gestão de pessoas.

Assim, dada a importância da pessoa com seu papel estratégico dentro das organizações, algumas obras têm-se debruçado especificamente sobre o tema recrutamento e seleção, pois são o meio de entrada dos talentos nas empresas. Neste período hoje vivenciado, a responsabilidade do selecionador

em encontrar a pessoa ideal para o cargo certo (Chiavenato, 2004) é mais intensificada.

Os recursos humanos são vistos, hoje, como essenciais para o aumento da competitividade nas organizações e, por esse motivo, os processos de recrutamento e seleção têm despertado grande atenção, pois estão diretamente ligados à qualidade dos trabalhos. Um processo de seleção efetivo é aquele que encontra a pessoa adequada para determinado trabalho, e por ser este um fator tão crítico, alguns estudos neste campo encontram-se em desenvolvimento (Hung-Tso, 2010).

Os aspectos nunca antes vivenciados pela humanidade, como globalização, desenvolvimento tecnológico e transformações na sociedade, mostraram que a sobrevivência de uma organização está diretamente vinculada às habilidades e características das pessoas que pertencem ao seu quadro (Chiavenato, 2004). Por conseguinte, a base da excelência empresarial é, hoje, o elemento humano. Se o humano tem sido lembrado nas organizações que adotam políticas de desenvolvimento de recursos humanos, há também necessidade de processos contínuos de aprendizagem para que ocorra a consolidação constante de novos modelos de gestão de pessoas (Mascarenhas; Vasconcelos, F.; Vasconcelos, I., 2005).

Importante ressaltar que o assunto não é mais versado como simples escolha daquele que pretende ocupar a vaga, mas se eleva o processo como busca do candidato que melhor corresponderá aos atributos da vaga, observando suas competências, qualidades, além de outros aspectos necessários à organização e à adequação do candidato a ela. O enfoque, felizmente, está se desenvolvendo na construção de uma nova mentalidade empresarial (Faissal et al., 2005), para o desenvolvimento sadio da sociedade como um todo. Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) ao tratar de Recrutamento de Pessoas, ocorre uma interessante consideração a respeito desse procedimento, sob a

ótica do candidato e, como tal, traz importantes estratégias para a organização chegar a um resultado seguro.

Para chegar a esse denominador comum, questiona-se sobre a possibilidade de aplicar um processo de recrutamento que, além de atender às necessidades da empresa, contemple a necessidade dos candidatos, especialmente quando estes não forem escolhidos. Fundamental é dizer que os novos olhares ao recrutamento e seleção caminham ao lado de um novo papel desejado pelas organizações, sejam elas privadas, públicas, cooperativas, grupos, dentre outras.

Dutra (2009) descreve com praticidade, que o papel das empresas é criar um espaço, fomentar o desenvolvimento e oferecer suporte e condições para satisfação mútua de expectativas e necessidades. Para o autor, esse novo papel das organizações, não quer dizer que estas se tornaram altruístas, porém, se refere ao fato de se tratar, justamente, de uma questão de sobrevivência e alavanca de competitividade, uma vez que pessoas respeitadas e valorizadas têm maior comprometimento com a empresa, promovendo um diferencial de produtividade e criatividade.

Importa descrever que os processos de recrutamento e seleção não sofreram alterações apenas no enfoque a ser direcionado (mais humanizado), mas passaram por transformações, em consequência do surgimento das tecnologias dos tempos atuais. O advento das tecnologias ao acesso de todos trouxe alterações na vida em sociedade, na vida das empresas e, como consequência, refletiu também nos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

Há alguns anos, as pessoas elaboravam seus currículos e os entregavam nas empresas pessoalmente ou por meio de outras pessoas. Os diversos testes utilizados nos processos de seleção, inclusive as entrevistas, ocorriam nas dependências das organizações, ou em escritórios das empresas especializadas em contratação. Esse comportamento está mudando, impulsionado sobretudo

pela *Internet*. Ao uso da *Internet* nos processos de seleção deu-se o nome de captação e seleção *online* (Almeida, 2009).

Já em 2005, era vislumbrada a tendência que dez anos depois é concretizada. Martins (2005) apregoava, há 10 anos, que o recrutamento *online* já era a forma mais inteligente de se recrutar candidatos. Descreve, ainda,as funcionalidades para o processo seletivo e os diferenciais do chamado *e-recruitment*, como gestão da entrega dos *e-mails* enviados aos candidatos; entrevistas e dinâmicas de grupo *online*; envio *online* de currículo; sistema avançado de busca de vagas e agentes de busca ativos; portal na *Intranet* para recrutamento interno; acesso à empresa em qualquer lugar do mundo; publicação de vagas no seu *website*, na sua *Intranet* e em outros *sites* de emprego.

Com o avanço das tecnologias, a utilização da *Internet* permite que, cada vez mais, a informação seja utilizada pelos gestores de recursos humanos, os quais, muitas vezes, efetuam buscas em *sites,* como Facebook®, Linkedin® e Twitter®, para levantar antecedentes dos candidatos às vagas de suas organizações. Vale ressaltar que a utilização de informações vem causando discussões na esfera legal em empresas que operam em países como os Estados Unidos (Slovensky; Ross, 2012).

A tecnologia representada pela *Internet* é descrita como um alívio para os indivíduos, da mesma forma que a distância deixou de representar barreiras para aqueles que fazem uso dos sistemas. Hoje, os candidatos a empregos possuem condições de avaliar oportunidades de trabalho de qualquer parte do mundo. Por outro lado, aqueles que fazem as seleções nas empresas também possuem outras condições para agregar e agrupar informações dos candidatos sem encontrá-los fisicamente (Francisca; Abdullateef, 2015).

Em um primeiro momento, as organizações que tão logo implantaram tecnologias para Recrutamento e Seleção, o fizeram como uma possível solução para redução de custos, tempo e eficiência ligados a tais processos. Para Almeida (2009) ocorreu grande aumento na utilização das tecnologias nesses

processos, sobretudo por conta da informatização. O currículo passou a ser enviado por meio da *Internet* e as organizações buscam, a cada dia, aprimoramento dos seus bancos de currículos, os quais estão cada vez mais completos. Muitas empresas fazem uso do envio de testes de personalidade, entre outros testes, por meio eletrônico, agilizando o processo por inteiro.

Apesar dos aspectos positivos da seleção *online*, Almeida (2009) enfrenta a questão, alertando que o que existe atualmente é um cenário confuso, com questionamentos e decepção por parte de recrutadores e candidatos, pois, muitas empresas ativam uma mensagem automática de recebimento de currículo, ficando o candidato sem notícias de eventuais etapas de recrutamento ou seleção. Isso ocorre porque, na maioria dos casos, esses currículos são transportados para uma base de dados e ali ficam armazenados, sem análises e procedimentos mais aprofundados.

A situação de envio de currículos se tornou tão corriqueira, que algumas empresas adotaram *softwares*, os quais nada mais são do que sistemas que trabalham com informações e procedimentos padronizados (Faissal et al., 2005). Contudo, Faissal et al. (2005) advertem que é quase impossível chegar a um sistema inteligente, capaz de cumprir todo o processo seletivo, sem um selecionador. Isto porque, esse tipo de seleção fica a mercê de estratégia de decisão por computação, a qual, parece demonstrar algumas incapacidades. Com base nessa perspectiva de contraponto entre aspectos positivos e negativos apontados pelos estudos anteriormente elencados, tornou-se instigante investigar outros estudos acerca desta temática.

Método

Este estudo tem uma natureza qualitativa e foi realizado por meio de revisão sistemática, a respeito das temáticas Recrutamento e Seleção de Pessoas e as Tecnologias, aliada a uma pesquisa exploratória, utilizando-se dos dados constantes no Portal de Periódicos da CAPES/ MEC. A consulta a esta base

ocorreu entre os meses de Outubro e Novembro de 2015. Como critério de inclusão da investigação no renomado Portal de Periódicos, estabeleceu-se que a pesquisa deveria aludir a trabalhos que tratassem especificamente das temáticas Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias, com olhares, tanto para os recrutadores e selecionadores, como também, para os participantes dos processos seletivos.

Para que a coleta *online* dos dados da pesquisa exploratória ocorresse, optou-se pela busca avançada, com seleção de publicações em artigos, teses e dissertações em qualquer idioma. Inicialmente, foram utilizadas as palavras-chave "seleção de pessoas" e "tecnologias", "recrutamento de pessoas" e "tecnologias", "recursos humanos" e "tecnologias", "gestão de pessoas" e "tecnologias", "testes de seleção de pessoal" e "tecnologias", "jogos de empresas para seleção de pessoal" e "tecnologias", "entrevistas para seleção de pessoal" e "tecnologias" e "técnicas de dinâmica de grupo" e "tecnologias". Entretanto, devido ao número reduzido de trabalhos encontrados a partir de uma primeira sondagem, optou-se pela utilização dos termos em questão, também no idioma Inglês. Desta forma, foram incluídas as palavras-chave "*personnel recruitment*" e "*technologies*" e "*personnel selection*" e "*technologies*".

Para o procedimento deanálise dos dados, optou-se pela Técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) e também descrita por Richardson et al. (2008). De acordo com esses autores, tal técnica de análise propõe em seu método etapas como a de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos, além de sua intepretação. Foram estabelecidas duas categorias de análise, buscando centralizar aquilo que realmente tem significado para o estudo: Categoria A – Utilização de Tecnologias em Recrutamento e Seleção e Categoria B – Postura Ética com as Informações da *Internet*.

Resultados

Após o término do processo de coleta, foram encontrados 1240 artigos de periódicos na íntegra, envolvendo a temática em questão. Deste total, 406 artigos foram encontrados com as palavras-chave "personnel selection" e "technologies", 37 artigos com as palavras-chave "personnel recruitment" e "technologies", 3 artigos com as palavras-chave "recrutamento de pessoas" e "tecnologias", 15 artigos com as palavras-chave "seleção de pessoas" e tecnologias", 297 artigos com as palavras-chave "recursos humanos" e "tecnologias", 14 artigos com as palavras-chave "gestão de pessoas" e "tecnologias", 131 artigos com as palavras-chaves "testes de seleção de pessoal" e "tecnologias", 57 artigos com as palavras-chave "jogos de empresa para seleção de pessoal" e "tecnologias", 269 artigos com as palavras-chave "entrevistas para a seleção de pessoal e tecnologias" e, finalmente, 11 artigos com as palavras-chave "técnicas de dinâmicas de grupo" e "tecnologias". Após análise apurada, verificou-se que apenas 6 artigos poderiam ser utilizados, visto que os demais, embora possuíssem as palavras buscadas, não contribuíam para a discussão proposta por este estudo, isto é, os demais artigos não atendiam ao critério de inclusão anteriormente proposto, haja vista que tratavamespecificamente de aspectos técnicos de elaboração de sistemas de lógica computacionais, construção de instrumentos para validação em seleção de pessoas ou, até mesmo, de questões que não utilizavam das tecnologias no momento de recrutar e selecionar pessoas.

Com o intuito de melhor compreender os componentes das discussões, optou-se pela elaboração de resumos dos artigos selecionados para análises. Estes resumos são apresentados a seguir:

Artigo 1 - *Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection: New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract*

Este artigo de Brenda L. Berkelaarobjetivou analisar o modo como os empregadores e candidatos percebem o *cybervetting*, uma estratégia que utiliza *sites* de redes sociais para avaliar candidatos em processos seletivos. Essa extração de informações auxiliaria os empregadores na tomada de decisão em relação ao candidato selecionado. O estudo chama a atenção para questões ligadas à aceitação e negação desse recurso do *cybervetting* por ambos os lados (empregadores e candidatos), para as relações de carreira e emprego, bem como, para questões éticas e legais na utilização desses meios tecnológicos.

Em seus resultados, o estudo alerta para preocupações dos dois vértices citados em relação à utilização das informações *online* na seleção de pessoas. Embora muitos não concordem com essa prática do *cybervetting*, também a consideram inevitável. Uma parte dos participantes da pesquisa considera a importância da transparência nos processos que fazem uso de consultas dos candidatos pela *Internet*, ou seja, que os candidatos tivessem conhecimento desses processos. Surgiram, também, preocupações ligadas a informações mal interpretadas, desatualizadas e, até mesmo, imprecisas. O estudo finaliza, ressaltando a necessidade de se considerarem as tecnologias como práticas cotidianas dos processos de seleção de pessoas, carreiras e relações de trabalho.

Artigo 2 – *New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology.*

Este artigo de Janneke K. Oostrom, Dimitri van der Linden, Marise Ph. Born e Henk T. van der Molen buscou a amplitude na compreensão dos efeitos causados pelas novas tecnologias na seleção de pessoas, em especial foco para aqueles que são responsáveis por esse processo, ou seja, os recrutadores. Para os autores, os estudos, de até então, têm focado mais atenção na perspectiva

dos candidatos e não nos recrutadores, o que poderia limitar o entendimento dos efeitos das tecnologias nos processos de seleção de pessoas.

Entre seus resultados, os autores apresentam lacunas no que tange a conhecimentos sobre as ferramentas de tecnologia da informação por alguns profissionais que recrutam pessoas. Destacam, portanto, a ocorrência de profissionais de recrutamento e seleção que apresentam dificuldades em manusear certas ferramentas tecnológicas. Esta limitação é preocupante, uma vez que traz prejuízos ao processo de seleção.

Entre as conclusões, o artigo destaca a necessidade de treinamento dos profissionais que laboram com seleção de pessoas, para melhor atuação em seus processos. Ainda, o estudo propõe um sistema de recompensas para encorajar os recrutadores e selecionadores na utilização de tecnologias em seus processos. Desta forma, os profissionais que demonstrassem melhoria em seu desempenho utilizando as tecnologias, seriam melhor recompensados.

Artigo 3 -*Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection*

Este artigo de Brenda L. Berkelaar e Patrice M. Buzzanell discute o relato dos empregadores em relação à utilização das informações *online*, no que se refere à avaliação de pessoas em processos de seleção. A análise dos dados das entrevistas demonstrou que os empregadores fazem uso das informações *online* em seus processos de seleção. O estudo também buscou compreender os impactos das tecnologias nos processos organizacionais, destacando, inclusive, como as informações *online* utilizadas para seleção de pessoas podem afetar a produtividade e satisfação dos funcionários.

Os resultados demonstram que as tecnologias afetam as organizações e a vida de cada indivíduo, bem como, as normas sociais, em diferentes contextos. Também foi possível perceber a utilização das informações pelos

empregadores, na busca de seus futuros empregados ou colaboradores, em diferentes localidades.

Em suas conclusões, o estudo aponta também o cuidado que os trabalhadores devem ter com as informações digitais por eles divulgadas. Esse cuidado deve ser mantido, mesmo em momentos ou situações em que não se está buscando uma posição no mercado de trabalho, haja vista que qualquer dado divulgado pode ser captados a qualquer instante.

Artigo 4 – *New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices*

Este artigo de Rosalind H. Searle, por meio da revisão de publicações entre os anos de 1998 e 2004, buscou analisar e comparar as mudanças na atração, seleção, pesquisa e processos de avaliação, objetivando suscitar discussões a respeito da vigilância, privacidade e questões de igualdade. Neste contexto, a vigilância está relacionada ao desenvolvimento e aplicação de ferramentas e técnicas de recolhimento e divulgação dos dados dos candidatos.

As mudanças são analisadas por três partes interessadas: os candidatos, as empresas e os selecionadores. O estudo analisa o papel de vigilância e identificação das questões inerentes à privacidade, ao controle e à divulgação de informações sobre os candidatos, ligadas ao contexto de Recursos Humanos.

O artigo também salienta, desde 1998, o aumento da existência de aplicativos em *sites* corporativos para fins de recrutamento e afirma que, frente às tecnologias, a igualdade de acesso ao mercado de trabalho, bem como, a diversidade da força de trabalho, poderia ser afetada em grupos de indivíduos que não obtivessem conhecimentos e, até mesmo, condições econômicas para as tecnologias. O estudo indaga a respeito de quais candidatos estão buscando empregos por meio dos sistemas *online,* levando, assim, a casos de sucesso e insucesso.

Em suas conclusões, a autora discorre a respeito da necessidade de maior concentração nas questões de privacidade e igualdade sobre o impacto das

novas práticas de atração, pesquisa e avaliação, identificando tensões e incompatibilidades entre as partes interessadas no processo de recrutamento, frente às novas tecnologias.

Artigo 5 - *The Effects of Information Technology on Recruitment*

Este artigo de Parbudyal Singh e Dale Finn examina os efeitos da tecnologia da informação nos processos de recrutamento das empresas. Para tanto, apresenta uma visão geral do recrutamento e sua utilização frente às tecnologias da informação. Apresenta como principais vantagens da utilização das tecnologias nos processos de recrutamento, a velocidade e conveniência, facilidade de busca de certa qualidade dos candidatos, redução de custos de colocação no emprego, acesso a maior número de candidatos, entre outros.

O estudo traz luzes ao impacto da utilização de tecnologias para recrutamento, sobre as pessoas, processos e estruturas das empresas. Aponta que o aumento da utilização destas tecnologias resulta em mudanças fundamentais nas funções de recrutamento de uma empresa, incluindo seus recrutadores, suas operações e suas estruturas.

Em suas finalizações, o artigo discute os desafios e perspectivas enfrentados pelos recrutadores em mercados cada vez mais tecnológicos. Para os autores, as organizações devem fazer uso das tecnologias como complemento de sua estratégia de recrutamento, obtendo, assim, melhores resultados.

Artigo 6 - *The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers*

Este artigo de Brenda L Berkelaar, Joshua M Scacco e Jeffrey L Birdsell propõe discussões a respeito da utilização das informações *online,* com foco na reputação, seleção de pessoas e gestão de carreiras e, ainda, destaca a utilização de uma nova visão para avaliação dos trabalhadores, em que este seria analisado

como um agente político.Conforme os autores, os empregadores passariam a buscar em seus candidatos valores, comportamentos, personalidades e reputação, da mesma maneira como buscam em seus políticos. O termo *Cybervetting* é mais uma vez utilizado, demonstrando, assim, preocupações com a avaliação dos candidatos e empregados frente às informações *online*.

De acordo com o artigo em questão, na opinião de boa parte dos empregadores, candidatos a empregos são muito parecidos com figuras públicas, que representariam suas empresas, por isso, tamanha ligação com o papel do político. Ainda de acordo com esses empregadores, as informações *online* necessitam transmitir imagens positivas dos candidatos e trabalhadores, sendo, as mesmas, também esperadas de funcionários eleitos a cargos públicos.

Em suas conclusões, os autores reforçam o cuidado necessário que devem ter candidatos e empregadores para a construção de reputações fora dos limites convencionais da busca pelo emprego e recolocação profissional. Essa preocupação se deve ao fato de que tais reputações, que extrapolam a vida profissional, são cruciais nas decisões de contratação e sucesso no desenvolvimento da carreira de cada profissional.

Discussão

Primeiramente, faz-se necessário salientar a escassez de artigos acadêmicos com a temática envolvendo Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias no idioma português, utilizado no Brasil. Embora a utilização das referidas tecnologias esteja em escala crescente, os profissionais brasileiros de Recursos Humanos e Administração escrevem pouco, no âmbito acadêmico, a esse respeito. Este fato pode ser comprovado com o número reduzido de artigos encontrados na pesquisa exploratória realizada junto ao Portal de Periódicos da CAPES/ MEC. É bastante restrito, portanto, o número de artigos que tratam das análises, desafios e tendências do uso de tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas.

De acordo com Meneses et al. (2014), os dez primeiros anos de pesquisa em Gestão de Pessoas deste século demonstraram a forte utilização de obras internacionais nas pesquisas realizadas, o que destaca essa baixa produtividade nacional a este respeito. Este fato acaba por prejudicar a capacidade nacional para teorização da área de gestão de pessoas, impactanto, inclusive, novas perspectivas de intervenção. O presente estudo corrobora esta observação, salientando, com base na pesquisa exploratória realizada, que ainda existe uma baixa produção acadêmica em relação ao subsistema recrutamento e seleção de pessoas e sua relação com as tecnologias em âmbito nacional, nos dias atuais.

Após analisar os seis artigos, buscou-se discutir os principais temas abordados, de acordo com a duas Categorias elencadas no Método do presente estudo. Para a Categoria A – Utilização de Tecnologias em Recrutamento e Seleção, foram focalizados aspectos como a utilização de *sites* para avaliar candidatos; os efeitos da utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas; a necessidade de estudos ligados à utilização das tecnologias com foco nos recrutadores e a possível ausência de conhecimentos em tecnologias por parte dos recrutadores e selecionadores, juntamente com a necessidade de treinamentos para motivar o conhecimento nas tecnologias para recrutamento e seleção de pessoas.

Para a Categoria B – Postura Ética com as Informações da *Internet*, foram considerados aspectos relativos à transparência dos empregadores para com os candidatos, em relação à utilização da *Internet*, na busca de informações *online* para os processos seletivos e a necessidade de cuidados com as informações digitais por parte dos trabalhadores, mesmo em momentos em que não ocorre a busca pelo emprego.

A utilização de *sites* na avaliação de candidatos tem feito parte do dia a dia de muitos selecionadores. Estes já fazem uso das redes sociais para levantar informações a respeito de seus candidatos durante o processo seletivo,

inclusive, sobre aspectos pessoais e de preferências e afinidades, os quais não constam, necessariamente, dos currículos.

De acordo com essas avaliações apontadas nos artigos 1, 3, 4 e 6, Lair, Sullivan e Cheney (2005) argumentam que, quando os empregadores valorizam as informações *online*, os empregados absorvem essas mudanças e aplicam em suas práticas de carreira e empregabilidade. A cada dia, práticas como estas são realizadas nas organizações da atualidade, ou seja, cada vez mais se faz uso de *sites* para levantamento de candidatos a vagas no mercado de trabalho.

Para Berklaar, Scacco e Birdsell (2015), as informações *online* antecipam o aumento de oportunidades nos processos seletivos. Para esses autores, a visibilidade dada às pessoas por meio da *Internet* frente aos processos de seleção de pessoas e também de carreiras tende a aumentar. A aceitação desta afimativa poderia trazer oportunidades aos trabalhadores, sendo estas relacionadas à construção da reputação desses trabalhadores, as quais poderiam afetar decisões ligadas às suas carreiras.

Embora seus estudos tenham sido direcionados para os Estados Unidos, Slovensky e Ross (2012) também discorreram a respeito da utilização de *sites* e redes de relacionamentos, como Facebook®, Linkedin®, MySpace®, entre outros, pelos gestores de recursos humanos, com o objetivo de levantar informações dos candidatos. Estes estudos reiteram o que foi apresentado nos artigo 1, 3, 4 e 6, a respeito da utilização dessas tecnologias. Entretanto, conforme o artigo 2 apontou, muitas vezes, estes recursos são utilizados por apenas uma das partes, haja vista fatores limitantes de uso, como a ineficiência na utilização de tecnologias ou outros elementos.

Em relação aos efeitos das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, com base nos artigos analisados, parece ter havido maior facilidade de busca de oportunidades e inserção de currículos, para os candidatos que buscam trabalho nas diversas partes do mundo. Também foram apontados ganhos para as empresas que têm acesso às informações dos

candidatos, sem a necessidade de estar com esses candidatos fisicamente presentes, sobretudo no artigo 3.

Neste mesmo sentido, Francisca e Abdullateef (2015) evidenciam que a distância não se apresenta mais como barreira para aqueles que se utilizam das tecnologias, pois os candidatos podem avaliar as oportunidades de emprego de qualquer localidade. Da mesma forma, aqueles que recrutam e selecionam as pessoas possuem as mesmas condições de utilização das tecnologias e de acesso aos candidatos, ampliando-se as opções para ambos, empregador e candidato.

De acordo com Almeida (2009), a informatização permitiu o aumento das tecnologias em recrutamento e seleção de pessoas, desde o envio de um currículo, até a participação em testes de personalidade, entre outros testes. Conforme o artigo 3 evidenciou, este processo contribui para o aumento da visibilidade por parte daqueles que se candidatam e buscam por vagas em diferentes localidades, apesar de apontar também o cuidado que os trabalhadores devem observar nas próprias informações apresentadas na *Internet*, à mercê de interpretações diversas, que podem trazer prejuízos aos seus protagonistas, merecendo novos olhares a este respeito em outros estudos. Tais cuidados com informações dispostas de forma *online*, também foram apresentadas nos artigos 4 e 6.

É possível dizer que pouco ainda se sabe sobre as reações dos recrutadores frente às tecnologias para seleção, merecendo, portanto, aprofundamento em novos estudos. Este aspecto foi apontado no artigo 2. O artigo 5, menciona o papel do recrutador como desafio frente a perspectivas de mercados tecnológicos. Para Anderson (2003) a questão da adoção de tecnologias, bem como, as expectativas e reações daqueles que recrutam pessoas, ainda são assuntos que prescindem de dados e, por isso, há necessidade de novas pesquisas.

A ausência dessas pesquisas limita a compreensão sobre as novas tecnologias em seleção de pessoal (Oostrom et al., 2013). Esta afirmação tem

suas bases no fato de serem os recrutadores e selecionadores os responsáveis pela utilização das tecnologias nesses processos, o que também ficou patente no artigo 2.

Em relação à possível ausência de conhecimentos em tecnologias por parte dos recrutadores e selecionadores, juntamente com a necessidades de treinamentos para motivar o conhecimento dessas tecnologias para recrutamento e seleção de pessoas, apontada no artigo 2, são necessárias maiores abordagens a respeito desta ótica, pois a inexistência de tais condições traria prejuízos às organizações. Para Foina e Moraes (2015), o conhecimento em tecnologias é importante para os processos de Recursos Humanos, uma vez que agregam melhorias às organizações, tais como, capacitação profissional e retornos financeiros.

Autores como Silva e Froehlich (2014) salietam a ausência de profissionais de recursos humanos, em certa parcela de empresas, com capacitação para administrar processos que envolvam a utilização de tecnologias. Isto reitera, assim,as discussões propostas no artigo 2. a este respeito.

Para Marques e Lazzarini Neto (2002), a utilização de técnicas e tecnologias na execução dos trabalhos não são suficientes, pois há que se lançar mão de treinamentos e aprendizados contínuos. Os mesmos autores discorrem, ainda, que a inovação pretendida pelas empresas ocorrerá, quando existir um fluxo permanente, por meio do qual as tecnologias da informação fortaleçam a gestão de recursos humanos e a gestão de recursos humanos fortaleça as tecnologias de informação.

Já Feitosa e Silva (2014) afirmam que o treinamento organizacional oferece aprendizado e reciclagem de conhecimentos, elevando, assim, a qualidade dos trabalhos desempenhados nos diversos setores das empresas. A implantação de treinamentos voltados a suprir as lacunas de certos profissionais

de recrutamento, talvez auxiliasse as organizações da atualidade na resolução destas questões, elevando a qualidade de seus serviços prestados.

Os aspectos relativos à transparência dos empregadores para com os candidatos em relação à utilização da *Internet*, na busca de informações *online* para os processos seletivos, apresentados nos artigos 1, 3, 4 e 6, estão totalmente ligados ao fator credibilidade. É primordial que as empresas façam uso da transparência em seus processos de seleção, permitindo, assim, que candidatos e empresas promovam a credibilidade ao processo (Silva, F.; Silva, M., 2006).

Informações advindas das redes sociais podem auxiliar os recrutadores e selecionadores, uma vez que esses profissionais passam a ter conhecimentos prévios a respeito do comportamento de seus candidatos, antes da entrevista designada. Sendo assim, a ética deve prevalecer: os critérios e ferramentas utilizadas no processo precisam ser apresentados previamente (D'ávila; Régis; Oliveira, 2010).

Já em relação à necessidade de cuidados com as informações digitais por parte dos trabalhadores, mesmo em momentos em que não ocorre a busca pelo emprego, discutidas nos artigos 3 e 6, são posturas cada vez mais salientadas por aqueles que demonstram maiores conhecimentos em recrutamento e seleção no advento das tecnologias. Para Gomes (2011), o trabalhador há de observar a qualidade das informações, sejam elas imagens, sejam elas opiniões, para que estas, assim, não influenciem de maneira negativa a pesquisa *online* efetuada pelos recrutadores e empresas em geral. Autores como Souza Neto et al. (2015), apontam, em suas pesquisas, unanimidade de seus entrevistados em relação a informações publicadas, demonstrando preocupações desses indivíduos com suas imagens divulgadas nas redes.

O trabalhador poderá obter vantagens ao utilizar as tecnologias *online*, se aprender a lidar efetivamente com todas as ferramentas disponíveis para as mais diversas situações de sua narrativa de vida, fortalecendo sua imagem frente às redes sociais e *Internet*. Por outro lado, caso não tome os devidos cuidados com

a exposição de sua imagem, poderá colocar em risco sua reputação frente às empresas contratantes, mesmo que a imagem ruim, registrada em certo momento, não represente o caráter e comportamento reais daquele candidato.

Autoras como Laimer e Giachini (2015) discorrem a respeito das condutas positivas e negativas que podem influenciar os processos de atração e seleção de pessoas com utilização das redes sociais. Para elas, os indivíduos devem apresentar perfis que demonstrem proatividade, bons relacionamentos e fácil aceitação aos processos de mudanças. Advertem, outrossim, quanto a erros de digitação, discussões de cunho preconceituoso e, até mesmo, ofensivo, condutas que podem comprometer o futuro de um candidato no processo seletivo que pretender participar.

Considerações Finais

Tendo em vista a investigação das temáticas recrutamento e seleção de pessoas e seus efeitos frente às tecnologias, em artigos de periódicos veiculados pelo Portal de Periódicos da CAPES/ MEC, o estudo buscou levantar os impactos do uso dessas ferramentas nestes importantes subsistemas de atração de pessoas para as organizações, ressaltando aspectos mais evidenciados nos olhares dos pesquisadores.

Foi observado que os profissionais de recrutamento e seleção utilizam *sites* de redes sociais na avaliação comportamental prévia dos candidatos, situação que chama a atenção para mudanças de posicionamentos dos candidatos, selecionadores e, inclusive, empregados já pertencentes aos quadros funcionais das empresas.

Questões relacionadas à ausência de conhecimentos em tecnologias por parte de parcela de profissionais de recursos humanos que atuam em recrutamento e seleção, também foram percebidas. Da mesma forma, ficou patente a necessidade de treinamentos para suprir as lacunas envolvendo a rotina desses profissionais.

Na busca de pontos que favoreçam ou desfavoreçam a utilização das tecnologias nos processos aqui relacionados, o estudo também salientou a necessidade de transparência por parte dos empregadores para com seus candidatos, trazendo credibilidade ao processo e relacionamento entre as partes. Evidenciou-se, ainda, a necessidade de cuidados com as informações digitais dos trabalhadores, mesmo em momentos em que estes não se encontram à procura de emprego.

Outra contribuição da presente análise é a relevância apontada pelos estudiosos da moderna gestão de pessoas e, também, pelos profissionais do mercado da atualidade, sobre o uso de tecnologias neste subsistema. Para esses, é imprescindível estreitar laços com os processos relacionados a um mundo cada vez mais tecnológico.

Grande parte dos artigos encontrados discorreu sobre questões ligadas a sistemas de lógica computacionais para seleção de pessoas, bem como, para validação desses instrumentos, deixando de lado o aspecto humano das relações entre recrutadores e candidatos inseridos nas diversas posições de trabalho. Tais estudos valorizaram a discussão entre os cálculos utilizados na formação dos sistemas computacionais e também formação dos instrumentos utilizados nos processos de seleção, desprivilegiando questões ligados ao relacionamento entre selecionadores e candidatos. Desta forma, são sugeridos novos estudos e reflexões, com o objetivo de incentivar a ampliação da produção acadêmica em temas ligados ao Recrutamento e Seleção de Pessoas frente às tecnologias no Brasil, favorecendo o crescimento e maior representatividade nas áreas envolvidas.

REFERÊNCIAS

ABREU, N. R. et al. *E-recruitment*no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. **Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias,** São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292-1309, 2014,. Disponível em: <http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/343/482>. Acesso em: 10 ago. 2015.

ALMEIDA, W. **Captação e Seleção de Talentos:** com foco em competências.São Paulo: Atlas, 2009.

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, p. 77-94, jul./dez.2013. Disponível em: <http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/635/453>.Acessoem: 15 ago. 2015.

ANDERSON, N. *Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research.* **International Journal of Selection and Assessment,**Amsterdam, v. 11, n. 2/3, p. 121-136, jun./ set. 2003. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/228254231_Applicant_and_Recruiter_Reactions_to_New_Technology_in_Selection_A_Critical_Review_and_Agenda_for_Future_Research>. Acesso em: 24 ago. 2015.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERKELAAR, B. L. *Cybervetting, Online Information, and Personnel Selection:New Transparency Expectations and the Emergence of a Digital Social Contract.* ***Management Communication Quarterly,***Thousand Oaks,v. 28, n.4,p. 479-506, nov. 2014. Disponívelem: <http://mcq.sagepub.com/content/28/4/479.full.pdf+html>. Acessoem: 16 ago. 2015.

BERKELAAR, B. L.; SCACCO, J. M.; BIRDSELL, J. L. *The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers.* ***New Media &Society,****Londres*,v. 17, n. 8, p. 1377-1396, set. 2015. Disponível em: <http://nms.sagepub.com/content/17/8/1377>. Acesso em: 4 set. 2015.

BERKELAAR, B. L.; BUZANELL, P. M. *Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection.* **Management Communication Quarterly,**Thousand Oaks,v. 29, n. 1, p. 84-113, fev. 2015. Disponívelem: <http://mcq.sagepub.com/content/29/1/84>. Acesso em: 11 ago. 2015.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração:** teoria e processo. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração em Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal:** como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 2004.

D'ÁVILA, G. C.; RÉGIS, H. P.; OLIVEIRA, L. M. B. Redes Sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 65-80, jan./jun. 2010.

Disponível em:<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000100006>. Acesso em: 14 dez. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas:** modelos, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, R. et al. **Atração e Seleção de Pessoas.** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FEITOSA, G. S.; SILVA, E. R. R. A relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso na faculdade metropolitana. **Cadernos da Escola de Negócios,** Curitiba, v. 1, n. 12, p. 27-38, 2014. Disponível em: <http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/115/104>. Acessoem: 1 dez. 2015.

FRANCISCA, O.; ABDULLATEEF, I. Applicant Tracking System for Nigeria Federal Road Safety Corps. **British Journal of Applied Science & Technology,** Londres, v. 6, n. 3,p. 202-215, jan. 2015. Disponível em: <http://search.proquest.com/docview/1655503217?pq-origsite=gscholar>. Acesso em: 16 ago. 2015.

FOINA, P. R.; MORAES, A. R. Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de recursos humanos em uma instituição financeira. **Universitas Gestão e TI,** Brasília, v. 5, n.1, p. 67-76, jan./ jun. 2015. Disponível em: <http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/gti/article/view/3234>. Acesso em: 21 dez. 2015.

GOMES, A. F. P. **Recrutamento nas redes sociais *online***. Lisboa, ISEG, 2011, 87 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2015.

HUNG-TSO, L. Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. **Computers & Industrial Engineering**, Oxford, v. 59, n. 4,p. 937-944, nov.2010. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835210002512>. Acesso em: 16 ago. 2015.

LAIMER, V. R.; GIACHINI, V. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. Revista de Administração e Comércio Exterior, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 22-36, 2015. Disponível em:<http://seer.faculdadejoaopaulo.edu.br/index.php/racex/article/view/2/19>. Acesso em: 10 dez. 2015.

LAIR, D. J.; SULLIVAN, K.; CHENEY, G. Marketization and the recasting of the professional self: the rhetoric and ethics of personal branding. **Management Communication Quarterly,** Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 307-343, fev. 2005. Disponível em: <http://mcq.sagepub.com/content/18/3/307.full.pdf+html>. Acesso em: 14 ago. 2015.

MARQUES, M.; LAZZARINI NETO, S. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. **RAE-eletrônica,** São Paulo, v. 1, n. 2,p. 1-16, jul-dez. 2002. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a16.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2015.

MARTINS, L. C. Recrutamento *online:* – uma realidade cada vez mais presente nas empresas. **RH.com.br**. São Paulo,mai. 2005.Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4101/recrutamento-on-line-uma-realidade-cada-vez-mais-presente-nas-empresas.html>.Acesso em: 21 ago de 2015.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea,** Curitiba, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan./ mar. 2005. Disponível em<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552005000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 ago. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie,** São Paulo, v. 15, n. 4,p. 110-134, jul./ ago. 2014. Disponível em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/5593/5075>. Acesso em: 15 ago. 2015.

OOSTROM, J. K. et al. New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. **Computers in Human Behavior,** Oxford, v. 29, n. 6, p. 2404-2415, nov. 2013. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213001763>. Acesso em: 16 ago. 2015.

PONTES, B. R. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: LTR, 2010.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

SEARLE, R. H. *New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices.* **Personnel Review,** Bingley, v. 35, n. 3, p. 336 – 351, 2006.Disponível em:<http://dx.doi.org/10.1108/00483480610656720>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, C. T.; FROEHLICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo,** Canoas, v. 1,n. 26, p. 77-96,ago. 2014. Disponível em: <http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1497>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, F. C.; SILVA, M. S. V. Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. **Revista Administra-Ação,** Anápolis, v. 1,n. 3, p. 98-109,2006. Disponível em: <http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/351/352>. Acesso em: 1 dez. 2015.

SINGH, P., FINN, D. *The Effects of Information Technology on Recruitment.* **Journal of Labor Research,** New York,v. 24, n. 3, p. 395 – 408, set. 2003. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12122-003-1003-4>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SLOVENSKY, R.; ROSS, W. H. **Should human resource managers use social media to screen job applicants?** Managerial and legal issues in the USA. **Info,** Bingley,v. 14, n. 1, p. 55 – 69, 2012. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14636691211196941>. Acesso em: 20 ago. 2015.

SOUZA NETO, R. A. et al. Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. **Organizações em contexto,** São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, p. 313-346, jul./ dez. 2015. Disponível em:<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewArticle/5513>. Acesso em: 10 dez. 2015.

TACHIZAWA, T. ; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. São Paulo: FGV, 2006.

TEMPOS MODERNOS. Direção: Charlie Chaplin. Produção: Charlie Chaplin. Roteiro: Charlie Chaplin, 1936. Disponível em:<https://www.youtube.com/watch?v=ieJ1_5y7fT8>. Acesso em: 6 ago. 2015.