

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM O AUXÍLIO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA

RECRUITMENT AND SELECTION WITH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES: A REVIEW OF THE LITERATURE

Leila de Lima e Silva¹
Luci Mendes de Melo Bonini²

Paula de Lima e Silva¹
Liana Aparecida Spaolonzi²

RESUMO

Estuda-se a inserção das tecnologias de informação e comunicação nos processos de recrutamento e seleção. Este trabalho tem como objetivo identificar e descrever as tecnologias utilizadas pelas organizações nos processos seletivos. Como metodologia, escolheu-se a revisão de literatura a partir de artigos publicados entre 2018 e 2022, de acesso aberto em inglês e português. Os resultados demonstraram que as redes sociais e as tecnologias de informação e comunicação têm auxiliado os processos de recrutamento e seleção, assim como as *HR startups* também vieram para dar consultoria nesse setor. Concluiu-se que o modelo digital de trabalho ampara os profissionais de Recursos Humanos. Considera-se a agilidade, a melhor visão de competências e habilidades, assim como uma resposta mais rápida referente aos resultados.

Palavras-chave: E-recrutamento. E-seleção. Redes Sociais. Tecnologias de comunicação e Informação.

ABSTRACT

Observing the insertion of information and communication technologies (ICTs) in the recruitment and selection processes is studied, this paper aims to identify and describe the technologies used by organizations in selection processes. Literature review was chosen from articles published between 2018 and 2022, with open access in English and Portuguese. Results showed that social networks and information and communication technologies have helped the recruitment and selection processes, as well as *HR startups* also came to provide consultancy in this sector. Results show that the digital work model supports Human Resources professionals. It considers agility, better vision of skills and abilities, as well as a faster response.

Keywords: E-recruitment. E-selection. Social networks. Communication and Information Technologies.

¹ Estudante do curso de Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes, SP

² Docente na FATEC Mogi das Cruzes

1. INTRODUÇÃO

Desde meados da década de 1990, tem havido muita investigação sobre a eficácia do sistema de Gestão de Recursos Humanos (GRH) para mostrar como ele se relaciona com os objetivos da organização. No entanto, existe um consenso na literatura de GRH sobre o uso de vários indicadores de desempenho, como medidas financeiras, satisfação do funcionário, rotatividade e taxas de ausência e comprometimento, que foram usados para determinar a eficácia da gestão de recursos humanos (AL-ALWAI *et al*, 2022). Estes mesmos autores afirmam que a presença de computador, software e recursos de rede eletrônica que permitem atividades de GRH por meio da coordenação e controle de indivíduos e grupos, captura de dados e criação de informações já existem há, pelos menos, 2 décadas e vem aprimorando suas práticas, realizando reuniões *on-line*, gerenciando funcionários que trabalham em casa e realizando outras práticas tradicionais de Recursos Humanos (RH), como treinamento, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho (AL-ALWAI, *et al.*, 2022).

A crise desencadeada pela COVID-19, ou doença do coronavírus de 2019 trouxe um outro panorama no mundo de forma geral. Os países usaram leis para manterem ao máximo a população em casa para conter a propagação do vírus, e o *lockdown*, como foi chamado esse período, forçou a utilização das ferramentas tecnológicas em vários setores, inclusive no RH, nos processos de seleção de formal.

Dentro deste contexto de pandemia e da necessidade de buscar empregos e a fim de tornar o processo de seleção mais ágil, entraram em cena algumas tecnologias que permitem uma melhor visão de competências e habilidades de candidatos para vagas específicas, assim como uma resposta mais rápida referente aos resultados. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desemprego girava em torno de 13,2% no primeiro trimestre de 2021 e se comparado com o mesmo período do ano anterior houve um aumento de 3,2 milhões de desempregados (IBGE, 2021).

Assim, houve uma migração das formas convencionais para o uso de ferramentas de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) de forma eficaz e eficiente para introduzir maior velocidade e precisão no processo de recrutamento de candidatos adequados para empregos, em vez de depender de processos manuais de recrutamento (ALAINATI, 2022).

Os profissionais de Recursos Humanos tiveram de se adequar às ferramentas tecnológicas de modo que estas facilitassem o processo de seleção. O modelo *online* de trabalho permite que os profissionais economizem tempo desde o momento de deslocamento, até as avaliações mais rápidas quando se refere aos testes comportamentais e de conhecimentos

específicos aplicados, agora de forma digital, possibilitando um retorno mais ágil para os candidatos.

Embora as ferramentas tecnológicas tenham mudado a forma de como realizar o processo de seleção, o objetivo é o de escolher candidatos com as competências e habilidades necessárias para exercer a função a ele (a) designada (GARCIA, 2022).

Assim, o questionamento que se elabora diante das mudanças no cenário tecnológico em todos os níveis nas organizações é o seguinte: a escolha das tecnologias digitais facilita o processo de seleção e recrutamento nas organizações? Para responder a este questionamento, o objetivo da pesquisa é identificar e descrever as tecnologias utilizadas pelas organizações nos processos seletivos.

Trata-se de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório-descritiva, uma vez que se adequa ao problema de pesquisa por serem significativas as mudanças que ocorrem paralelo à evolução da tecnologia.

Este artigo se justifica na medida em que atende aos requisitos de formação das pesquisadoras na área de gestão de pessoas. Levando-se em consideração o avanço tecnológico do cenário atual, este tema é fundamental na área de Recursos Humanos, para formandos e profissionais, que rotineiramente utilizarão de ferramentas tecnológicas para os processos de captação de talentos, sendo elas plataformas específicas ou até mesmo redes sociais. Quanto à importância para a sociedade, a redução de gastos com a seleção de candidatos contribui para o ambiente, pois, o uso de materiais de escritório é expressivamente menor, outro ponto positivo é a maior rapidez no processo, diminuindo o tempo de espera por uma vaga de emprego, considerando que mais seleções serão realizadas em menos tempo.

2. DESENVOLVIMENTO

Trata-se de uma revisão de literatura, realizada nas bases de dados *Google Acadêmico*, utilizando os seguintes descritores: Tecnologias de Informação e Comunicação X Recrutamento e Seleção, Redes Sociais X Transformação Digital na Seleção e seu correlatos em inglês: *Information and Communication Technologies X Recruitment and selection, Social networks X Digital Transformation in Selection*.

Como critério de inclusão, definiu-se a utilização de artigos completos de acesso livre, publicados em português e inglês entre os anos de 2018 a 2022. Os critérios de exclusão foram artigos que não estavam disponíveis na íntegra e sem consonância com a temática de estudo.

Após a seleção, conforme os critérios de inclusão e exclusão, os artigos foram lidos e ao final da revisão foi utilizado um total treze (13) artigos considerados relevantes para o estudo.

2.1 Tecnologias Da Informação E Comunicação Na Gestão De Recursos Humanos

Considerado o método tradicional de selecionar candidatos, a forma presencial demanda vários passos a serem seguidos para que a seleção seja a mais assertiva possível e isso leva tempo (DIAS, 2021). Embora seja um processo válido e que funciona, alguns obstáculos são enfrentados paralelamente. Segundo a pesquisa realizada pelo InfoMoney (GOEKING, 2017), cerca de 89% dos candidatos não comparecem às entrevistas de emprego agendadas, alguns dos motivos são: doenças (39%), falta de interesse pela vaga (27%) e falta de recursos financeiros (23%).

De acordo com a Pesquisa de Gestão de Pessoas na Crise de Covid-19, conduzida pela Fundação Instituto de Administração (FIA, 2021), mesmo havendo estes obstáculos que certamente causam preocupação, o modelo presencial de selecionar é positivo quando considerado os seguintes pontos:

- Proximidade com candidatos: consegue fazer com que exista maior aproximação entre empresa contratante e candidatos, construindo uma proximidade entre ambos;
- Avaliação comportamental: a partir das etapas de dinâmicas e entrevistas, é possível realizar uma análise centrada no comportamento do candidato, avaliando sua postura e personalidade no contexto apresentado;
- Experiência do candidato: amplo leque de possibilidades para aprimorar a experiência do candidato com a empresa, fazendo com que ele/ela se sinta satisfeito dentro da seleção, na sede da empresa.

Se por um lado, há todas essas vantagens, por outro, esse processo pode ser burocrático e demorado. A chegada das TIC também na área de RH, em especial no processo de seleção, não foi diferente como em outros campos da gestão de pessoas. A tecnologia possibilita tornar este processo mais ágil: o contato do selecionador de RH com o candidato é mais rápido e preciso, assim como o envio de testes de perfil, provas de conhecimentos específicos e gerais de forma digital e a disponibilização de resultados de forma prévia, além disso proporciona um conforto maior durante o momento da entrevista, considerando que o candidato está na sua casa onde se sente mais à vontade (DIAS, 2021).

O que toda empresa quer é a escolha do talento certo que atenda às necessidades da vaga e que o preenchimento desta requisição ocorra o mais rápido possível. Vale ressaltar que embora as ferramentas tecnológicas aprimorem o processo, o conceito de talento para a vaga ainda é o mesmo, pois, segundo Chiavenato (2010, p. 114): “...O processo de seleção é colocar cada pessoa em seu cargo corretamente, levando em conta todos os requisitos desejados pela organização.”

Segundo Dias (2021. p. 38), “certamente é um dos processos mais importantes de qualquer empresa. Envolve diferentes técnicas, metodologias e etapas e vem se transformando nos últimos anos”.

A pandemia do coronavírus 2019 (COVID-19) que surgiu no início de 2020 causou uma crise econômica mundial que prejudicou muitas empresas. Muitos funcionários perderam seus empregos porque suas organizações sofreram perdas. Departamentos de recursos humanos (RH) tiveram a difícil tarefa de gerenciar e liderar os funcionários nessa situação complexa (AL-ALAWI *et al*, 2022).

As tecnologias de informação possibilitaram a comunicação e acolhimento ao longo do isolamento social imposto pelos governos e disponibilizou uma maior conexão entre pessoas, como por exemplo: o monitoramento dos colaboradores, análise de performances, captação de talentos, treinamento, entre outros (AFONSO *et al*, 2021).

De acordo com Idrus *et al*. (2023), as TIC e a gestão de talentos são os dois principais agentes de mudança no século XXI. Tecnologia refere-se ao seu uso para armazenar e disseminar dados de RH. A gestão de talentos é o processo de antecipar as necessidades organizacionais (por exemplo, preparar sucessores) e desenvolver os indivíduos de acordo com um plano estratégico que leve em consideração essas necessidades.

2.2 As redes sociais como ferramenta de seleção *on-line*

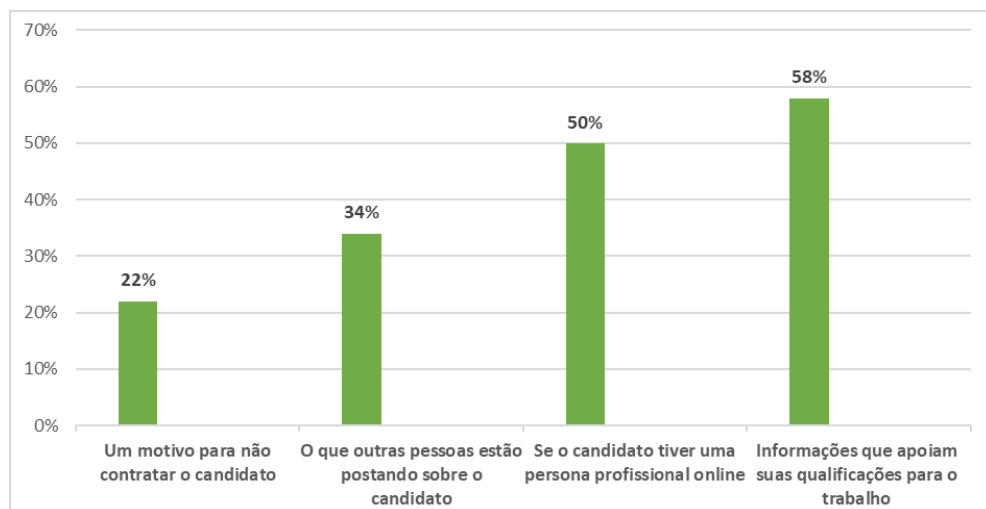
A utilização das redes sociais é uma tendência, a triagem de currículos e verificação de comportamentos por meio de redes sociais é cada vez mais comum. As plataformas dispõem de informações importantes, o LinkedIn®, como plataforma profissional, disponibiliza dados de carreira, já redes como o Facebook e Instagram, visualização e análise de comportamentos sociais. Para o recrutador ou empregador, a maior vantagem de redes como o LinkedIn® é a ampla oferta de candidatos em potencial (FRAGOSO, 2017).

O recrutador quer saber como o profissional se comporta nas redes sociais. O universo digital oferece informações a respeito de um possível colaborador da empresa. É nesse sentido que as redes sociais funcionam como uma plataforma de recolhimento de informações de extrema importância, especialmente, aspectos comportamentais. Assim, pontos comportamentais negativos expostos nos perfis seriam suficientes para desclassificar um candidato no processo seletivo. O uso adequado das redes sociais, portanto, pode alavancar uma carreira. A publicação de informações verdadeiras, trabalhos acadêmicos, projetos, experiências profissionais, entre outros, são dados que valorizam o perfil de uma pessoa e podem ser decisivos num processo de triagem a uma vaga de emprego. Por outro lado, fotos e comentários inapropriados podem prejudicar o candidato. Cabe ao candidato ter isso em mente e tentar promover um marketing pessoal virtual que possa torná-lo mais atraente para um recrutador (ARAÚJO; RAMOS, 2002).

A utilização das redes é a tendência que veio para ficar, o uso da inteligência artificial fornece um relatório preciso dos candidatos à vaga. Essas informações podem ser usadas na escolha dos currículos, na realização das entrevistas e na formação de um banco de talentos para as próximas contratações. Um candidato pode ser favorecido ou prejudicado por impressões subjetivas do selecionador.

Em um levantamento realizado pela Career Builder em 2018, com uma amostra de 3.301 profissionais de Recursos Humanos, revela que 70% deles optam pela utilização de mídias sociais no processo de seleção (ONO, 2021). A Figura 1 descreve os motivos da escolha dessas mídias.

Figura 1. Motivos para utilizar mídias sociais em processo de seleção



Fonte: adaptado de Career Builder citado por Ono (2021)

Alainati (2022) identificou no Kwait, por exemplo, que em relação à frequência de uso das plataformas de mídia social pelos participantes, os resultados revelaram que o Snapchat® ficou em primeiro lugar, o YouTube® em segundo e o Twitter® em terceiro. Surpreendentemente, o Facebook e o LinkedIn®, que são considerados sites de mídia social profissionais, ficaram em último lugar. Isso é especialmente notável para o LinkedIn®, pois é a principal plataforma na qual os candidatos a emprego publicam seus currículos e perfis profissionais. O LinkedIn®, como muitas outras plataformas de networking profissional, oferece um pool de talentos direcionado e facilmente disponível para que os recrutadores possam procurar os melhores candidatos de acordo com os perfis fornecidos.

Lima e Rabelo (2018) afirmam que apesar das diferenças conceituais, o recrutamento por vias digitais, ou *e-recruitment* é considerado o processo de atração de pessoas, já que constitui uma ferramenta de crescimento tecnológico, e é um elo de alto potencial entre empresas e candidatos a vagas de emprego, oferecendo baixos custos, otimização de processos e facilidade de comunicação entre profissionais de RH e colaboradores. Este tipo de solução para os gestores de RH pode ser considerado uma fonte clara e uma abordagem dinâmica, pois *links* que direcionam os candidatos a conteúdos relevantes, como informações sobre empregadores, podem ser divulgados ao mesmo tempo que as ofertas são consultadas.

2.3 Redução de custos na seleção *online* e seu impacto ambiental

O RH é uma área necessária e de grande importância para uma organização, tem a função de analisar pessoas e perfis adequados, é necessário acompanhar os avanços tecnológicos que, atualmente, vem sendo uma opção melhor para o processo de contratação. As ferramentas tecnológicas ajudam a automatizar os processos de seleção. Devido a esta necessidade de reorganização e estruturação, as organizações procuram elaborar o melhor caminho possível de adaptação.

Uma tendência é o modelo de trabalho digital. Este contribui para a redução de gastos relevantes, tais como: material de escritório, vale transporte, estrutura física para arquivamento e gastos com locação do trabalho. O investimento em plataformas virtuais de arquivamento e *chats* entre os colaboradores proporcionam otimização de tempo e comunicação, evitando retrabalhos por mal-entendidos. Segundo Francisco e Rodrigues (2018), a seleção virtual consiste no processo de conduzir as organizações na utilização da Internet e suas ferramentas para captar e selecionar o candidato com rapidez, economia e qualidade no processo. Por sua

abrangência mundial, disponibilidade de informação e alcance, ela se torna o veículo principal no processo de seleção.

A tecnologia auxilia na realização de processos seletivos mais assertivos, reduzindo erros, promovendo um maior empenho e redução de custos. O modelo digital de trabalho ampara os profissionais de Recursos Humanos, facilitando nas etapas de seleção e agilizando os testes comportamentais e de conhecimentos específicos, evitando desperdício com papeis e extravios dos testes.

Além do impacto organizacional, o meio ambiente é impactado diretamente devido à redução de material de escritório. De acordo com a empresa de pesquisa Gartner Inc. (DATASCOPE, 2018), estima-se que quase 3% do lucro de uma empresa é gasto em papel – e seus diferentes usos, o que tem como consequência, segundo a mesma pesquisa, que 50% do desperdício das empresas é em papel. O Quadro 1 descreve a síntese do que foi apresentado até agora.

Quadro 1. Comparação entre os aspectos ambientais, técnicos e comportamentais

REAÇÃO	SELEÇÃO PRESENCIAL	SELEÇÃO ONLINE
IMPACTO AMBIENTAL	Gasto elevado com impressão, arquivamento, armazenagem e na manutenção de documentos. Materiais de escritórios, vale transporte e locação.	Plataformas virtuais de arquivamentos e chats corporativos. Teste de perfil e conhecimento específicos, disponibilizados digitalmente, evitando desperdícios e extravios.
REDUÇÃO DE TEMPO	Tempo gasto pelo profissional de Rh, recebendo os candidatos, aplicando provas impressas e corrigindo-as, para posteriormente digitalizar. Implicação na demora da divulgação do resultado.	Provas distribuídas digitalmente com correção automática. Proporcionando o feedback mais rápido. Divulgação de resultados de maneira mais ágil.
AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL	Não permite avaliação comportamental prévia. Dificulta a identificação de possíveis omissões e vieses.	Permite avaliação comportamental prévia, através de plataformas virtuais e redes sociais.

Fonte: Adaptado de DATASCOPE, 2018.

Avelar *et al.* (2021) identificaram quatro ferramentas utilizadas por empresas que oferecem soluções para os processos de recrutamento e seleção de *startups* e demonstraram a opinião dos gestores que as utilizam e afirmaram que “escolha foi a facilidade em usar a plataforma, o custo razoável e o bom atendimento do suporte”; “por ser considerada uma ferramenta inovadora e por trazer praticidade e economia de tempo e custo.

Alainati (2022) encontrou opiniões positivas em relação à “Flexibilidade” como uma das principais vantagens do recrutamento *online*, ou “Postar um emprego *online* ou através de plataformas de redes sociais dá-lhe a oportunidade de ser mais publicitado”; “Criatividade” e “Velocidade” do recrutamento *online*. E, finalmente, com relação aos custos: “anúncio de emprego *online* tem custo-benefício”; “O recrutamento *online* é dinâmico.

Surge, em meio a tantas posições favoráveis, pontos negativos. Segundo Souza e Sousa (2020) o uso do processo de e-recrutamento e seleção *online* a falta do contato físico, além de técnicas de avaliar movimentos e comportamentos, há ainda dificuldade em identificar falas verdadeiras dos candidatos pela falta de contato direto.

O recrutamento não é um processo fácil. Este processo consome muito tempo. O processo mais bem organizado pode reduzir o número de funcionários ou não reduzir o envolvimento dos funcionários. As estratégias utilizadas no *E-recruitment* são simples, colocando o anúncio nos sites e solicitando que os candidatos enviem os currículos. Os potenciais funcionários podem fazer o *upload* de seus currículos no site e podem fazer os testes de avaliação *online*. Eles podem até mesmo completar os cadastros de recursos humanos a partir de um local remoto usando ferramentas de recrutamento eletrônico. O principal benefício deste e-recrutamento é reduzir o custo e o processo de contratação. O pessoal de recursos humanos dedica menos tempo ao processo de contratação (ARPITA, 2020).

2.4 HRTechs e os softwares

O acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal, relativos ao ano de 2021, apontam que a Internet chegou a 90,0% dos lares brasileiros, contra 84,0% em 2019 (BRASIL, 2022). Nesse sentido, se as empresas utilizarem as ferramentas de recrutamento e seleção disponíveis *online*, suas chances de garantir potenciais candidatos às vagas também podem aumentar em mais de 100%. Inicialmente, percebe-se uma ampla comunicação entre a organização e o mercado de trabalho, pois a maioria dos que acessam a rede pode participar ou buscar o processo seletivo (LIMA; RABELO, 2018).

Avanços tecnológicos como ferramentas de inteligência artificial, aprendizado de máquina, visão computacional, *blockchain*, realidade virtual e outros revolucionaram organizações e mercados por meio da digitalização de processos, deram origem às *startups*, organizações *ad hoc* que buscam modelos de negócios escaláveis, repetíveis e lucrativos que fornecem soluções inovadoras para o mercado. Nesse contexto das *Fintechs* (produtos e serviços financeiros como meios de pagamento, crédito, investimento, gestão financeira, inclusão financeira e educação e segurança da informação), *Edtechs* (mercado para educação que busca facilitar o acesso e disseminação do conhecimento) e outras, emergem as *HRTechs*, que são *startups* aplicadas à Gestão de Recursos Humanos (AVELAR *et al.*, 2021).

As organizações podem usar várias plataformas de recrutamento *online* para publicar anúncios de emprego específicos, tornando mais fácil para os potenciais candidatos encontrarem os empregos certos para eles. A mídia social, em particular, tornou-se um canal para os candidatos se conectarem com os recrutadores *online*, e as organizações estão começando a aproveitar a vasta gama de candidatos de alta qualidade que a mídia social oferece, embora as plataformas de mídia social possam ser úteis, elas também podem representar riscos ocultos para candidatos e organizações, incluindo considerações éticas e legais. Por exemplo, existe o risco de uso indevido das informações pessoais dos candidatos, o que pode afetar suas percepções de ética e privacidade (ALAINATI, 2022).

Gomes *et al.* (2012) numa pesquisa acerca de *HRTechs* para e-recrutamento e seleção, identificaram as seguintes características mais comuns entre essas empresas: currículo *web*; informação nas bases de dados; pesquisa facilitada; necessária solicitação de vaga; comunicação com os candidatos, estudo do perfil necessário, testes criados pelos responsáveis, teste psicotécnico e possibilidade de envolver candidatos internos.

Bhering *et al.* (2020) entendem que uma *HRTech* inclui facilidades que as tecnologias oferecem, assim como desenham um novo modelo de cultura organizacional. Elas, segundo os autores, trazem soluções com mais velocidade e flexibilidade, assim o tradicional pode se beneficiar do que lhe for mais conveniente.

Embora a tecnologia de RH forneça a vantagem competitiva para a organização neste mercado de intensa competição e busca pela excelência, também há muitos desafios que tornam a tecnologia de RH vulnerável. À medida que o avanço crescente da tecnologia está tornando a tecnologia existente rapidamente obsoleta, cria uma insegurança para as organizações em investir por dois motivos: enfrentar os resistentes à mudança do RH tradicional para o RH digital, pois grandes transformações trazem desconforto e apreensão, para as quais surgem

dificuldades em alinhar essa transformação de RH às estratégias e a vulnerabilidade dos sistemas de modo geral (BARMAN; DAS, 2018)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo demonstrar a utilização das ferramentas tecnológicas no processo de seleção de candidatos. Entende-se que esse objetivo foi atingido uma vez que identificou e descreveu as tecnologias utilizadas pelas organizações nos processos seletivos.

Concluiu-se que o modelo digital de trabalho ampara os profissionais de Recursos Humanos. Considera-se a agilidade, a melhor visão de competências e habilidades, assim como uma resposta mais rápida referente aos resultados.

A tecnologia contribui para a redução de gastos relevantes, tais como: material de escritório, vale transporte, estrutura física para arquivamento e gastos com locação do trabalho. O investimento em plataformas virtuais de arquivamento e *chats* entre os colaboradores proporcionam otimização de tempo e comunicação, evitando retrabalhos por mal-entendidos.

Devido à redução de papel em 50%, o meio ambiente tem sido impactado diretamente de forma positiva. As empresas que economizam em papel, aumentam sua rentabilidade em até 3%.

As redes sociais disponibilizam dados de carreira, visualização e análise de comportamentos sociais, além de ampla oferta de candidatos em potencial. Indubitavelmente, há melhorias que podem ser incluídas, como o cruzamento de dados entre as redes sociais e um plano de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) para os profissionais de Recursos Humanos que, deve visar a desconstrução de vieses sociais e isso melhora a assertividade da avaliação comportamental prévia.

Este trabalho tem limitações uma vez que se trata de uma revisão de literatura, logo sugere-se mais pesquisas na área principalmente com gestores de recursos humanos e gestores de tecnologias de informação e comunicação a fim de se obter opiniões e considerações acerca do tema.

REFERÊNCIAS

AFONSO, C. G. M; BLOWOW, I. RAYCIK, L. Impactos da tecnologia de informação na gestão de pessoas na pandemia. **Anais do 19o Encontro Científico Cultural Interinstitucional**. 2021. Disponível em:

https://www2.fag.edu.br/coopex/inscricao/arquivos/ecci_2021/13-10-2021--20-13-33.pdf
Acesso em: 20.06.2023

AL-ALWAI A. I.; MESSADIA, M.; MEHROTRA, A.; SANOSI, S.; ELIAS, H.; ALTHAWADI, A. H. Digital transformation adoption in human resources management during COVID-19. **Arab Gulf Journal of Scientific Research** Emerald Publishing Limited. DOI 10.1108/AGJSR-05-2022-0069. Disponível em:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AGJSR-05-2022-0069/full/html>
Acesso em: 20.06.2023.

ALAINATI, S. Perceptions of Online Recruitment: The Case of Kuwait. **IOSR Journal of Business and Management**. March 2022. DOI: 10.9790/487X-2403012432. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/362045163_Perceptions_of_Online_Recruitment_The_Case_of_Kuwait. Acesso em: 20.06.2023

ARAÚJO, S. F.; RAMOS, A. S. M. Recrutamento on-line: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba**, PR. 23 a 25 de outubro de 2002. Disponível em:
https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_1106.pdf. Acesso em: 20.06.2023.

ARPITA, K. A Study On Online E-Recruitment Process. **International Journal of Research in Engineering, Science and Management**. Volume-3, Issue-5, May-2020. Disponível em: <https://journal.ijresm.com/index.php/ijresm/article/view/162> Acesso em: 20.06.2023.

AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HRtechs brasileiras. **Gestão e sociedade – Rev. Eletrônica**. v.15, n.43, p. 4620-4643| Setembro/Dezembro – 2021. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/64530/percepcao-de-enfermeiros-gestores-de-um-hospital-publico-do-parana-sobre-profissionais-de-enfermagem-autonomos->. Acesso em: 20.06.2023.

BARMAN, A.; DAS, K. Global revolution for digitalising human resource management: its vulnerability viz-a-viz sustainability? **Preprint**. Maio. 2018. Disponível em: v. Acesso em 20 de setembro 2022. Disponível em: <https://journalspress.com/global-revolution-for-digitalising-human-resource-management-its-vulnerability-viz-a-viz-sustainability/>. Acesso em: 20.06.2023.

BHERING, G. R; CASTRO, L. F. S.; SILVA, M. M.; ALMEIDA, S. S., OLIVEIRA, M. F.; BARNARDINO, P. A. B. Perspectivas e críticas das startups de recursos humanos “HR Techs”. **LIBERTAS: Rev. Ciênc. Soc. Apl.**, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 225-236, jan./jul. 2020. Disponível em: <https://famigvirtual.com.br/famig-libertas/index.php/libertas/article/view/266> Acesso em: 20.06.2023.

BRASIL. Aumenta para 90% o número de domicílios com internet no Brasil. **Ministério das Comunicações**. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/noticias/2022/setembro/aumenta-o-numero-de-domicilios-com-internet-no-brasil>. Acesso em: 20 set. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DATASCOPE. Quanto o desperdício de papel tem custado à sua empresa? **GARTNER**. Publicado em: 20 de setembro de 2018. Disponível em: <https://datascope.io/pt/blog/quanto-o-desperdicio-de-papel-tem-custado-a-sua-empresa/>. Acesso em 02 set. 2021.

DIAS, M. Guia do recrutamento e seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas. **GUPY**. Publicada em: 14 de setembro de 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 03 nov. 2021.

FIA, 2021. FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. Gestão de pessoas na crise de COVID-19, Relatório Final. **FIA. Grupo Cia de Talentos. Xtrategia**. 2021. Disponível em: <https://atmosfera.fia.com.br/wp-content/uploads/2021/06/Relatorio-Final-Pesquisa-COVID19-compacto.pdf>. Acesso em: 20.06.2023

FRAGOSO, A. A influência das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção. 2017. **Dissertação de Mestrado** (Economia) - Faculdade de Economia Universidade do Porto, [S. l.], 2017. Gartner. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/108443/2/226762.pdf>. Acesso em: 20.06.2023.

FRANCISCO, R. C.; RODRIGUES, J. L. O. E-RECRUTAMENTO: uma abordagem sobre a virtualização no processo de recrutamento e seleção empresarial. **Ágora – A revista científica da FaSaR** – Ano II. No. 01/julho/2018. Disponível em: <https://www.fasar.com.br/revista/index.php/agora/article/view/27>. Acesso em: 20.06.2023.

GARCIA, A. A importância da seleção de pessoas: pare de contratar errado. **PORTAL RH**. 2 de setembro de 2015 ATUALIZADO EM: 23 de junho de 2022. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-da-selecao-de-pessoas-pare-de-contratar-errado/>. Acesso em: 24 fev.2023.

GOEKING, W. **8 em cada 10 candidatos não comparecem a entrevistas de emprego**. Publicada em: 28 de novembro de 2017. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/carreira/8-em-cada-10-candidatos-nao-comparecem-a-entrevistas-de-emprego/>. Acesso em: 03 set. 2021.

GOMES, G.; GRUCHINSKI, M. R.; RIBEIRO, M. J. Softwares de recrutamento e seleção online: estudo realizado em empresas de informática de Blumenau/SC. **Revista de Tecnologia aplicada**. FACCAMP V.1.N.1. 2012. Disponível em: <https://www.sumarios.org/artigo/softwares-de-recrutamento-e-selecao-online-estudo-realizado-m-empresas-de-informatica-de>. Acesso em: 20.06.2023.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. **Desemprego**. Publicado no 2º trimestre de 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Acesso em: 03 nov. 2021.

IDRUS, S.; JIHAN; RAHMAN, A. S.; ARTA, D.N.C. KESPANDIAR, T. The evolution of human resource management: the necessity of facing the industrial revolution 4.0. **KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen**, Vol. 4 No. 1, 2023. Disponível em: <https://journal.uinsgd.ac.id/index.php/komitmen/article/view/23726>. Acesso em: 20.06.2023

LIMA, A. S. H.; RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, V.7 n. 1. 2018. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697> . Acesso em: 20.06.2023

ONO, M. S. O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros. **Dissertação**. Fundação Getúlio Vargas. 2021. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30494/TA_Marcos_Ono_VF.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 10 nov. 2021.

SOUZA, V. P.; SOUSA, M. N. A. E-recrutamento e seleção online: traçando os desafios do novo processo de colocação seletiva de pessoas. **Bioethics Archives, Management and Health** v. 2, n. 1. 2022. Disponível em: <https://www.biamah.com.br/index.php/biomah/article/view/19>. Acesso em: 20.06.2023.