

Área temática: 7 GPESS Gestão de pessoas

**RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE: APONTAMENTOS BIBLIOGRÁFICOS
SOBRE A PRÁTICA**

RESUMO

A intensificação do uso da tecnologia trouxe mudanças significativas para a área de gestão de pessoas, e não demorou muito para que passasse a surtir efeitos nas práticas de recrutamento e seleção. Mais do que buscar um preenchimento rápido das vagas, as plataformas online foram estrategicamente moldadas para associar habilidades cognitivas e práticas de indivíduos com as demandas de uma vaga específica. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo selecionar argumentos da literatura que permitissem fazer uma reflexão sobre os efeitos que o recrutamento online pode gerar aos recrutadores e aos candidatos. Para tanto, foi realizada uma análise bibliográfica de artigos científicos sobre o tema. O percurso metodológico envolveu selecionar parâmetros que permitissem filtrar estudos atuais e que fossem capazes de apontar efeitos tanto sobre o trabalho do gestor quanto sobre o processo do candidato. Os resultados apontaram uma evidente evolução das plataformas, que estão cada vez mais práticas e fornecendo amparo aos gestores. Para os candidatos, oferecem um leque maior de oportunidades e possibilitam uma inserção mais rápida no mercado de trabalho. Como pontos negativos, cabe destacar a falta de capacitação fornecida pelas empresas para que os gestores façam um bom uso das plataformas e a falta de transparência aos candidatos que, em muitas das vezes, ficam sem retorno dos processos de recrutamento e seleção online.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Recrutamento e Seleção; Plataformas Online; Habilidades.

ABSTRACT

The intensification of the use of technology brought relevant changes to the area of people management, and it did not take long for it to start having an effect on recruitment and selection practices. More than just looking for a quick filling of vacancies, as online platforms were strategically shaped to associate cognitive and practical skills of individuals with the demands of a specific vacancy. Therefore, this study aimed to select arguments from the literature that would allow for a reflection on the effects that online recruitment can generate for recruiters and candidates. A bibliographic analysis of scientific articles on the subject was carried out. The methodological path involves selecting parameters that allow filtering current studies and that result from results both on the manager's work and on the candidate's process. The results pointed to an evident evolution of the platforms, which are increasingly practical and providing support to managers. For candidates, there is a greater range of opportunities and allow for a faster insertion in the job market. As negative points, it is worth highlighting the lack of training by companies so that managers can make good use of the platforms and the lack of transparency for candidates who, in many cases, are left with no return from the online recruitment and selection processes.

Keywords: People management; Recruitment and selection; Online Platforms; Skills.

1 INTRODUÇÃO

É de reconhecimento geral que a sociedade se tornou aliada da tecnologia para a realização de diversas atividades da sua rotina, até mesmo para impulsionar seus negócios. Consequentemente, o mercado de trabalho vem passando por uma imensa transformação, principalmente por conta do surgimento de novos empreendimentos e novos processos otimizados com o uso das ferramentas tecnológicas. Ante ao agravamento da competitividade que isso causou aos mais variados setores de atuação, a seleção de pessoas tornou-se um desafio ainda mais complexo.

Criar formas de selecionar pessoas com habilidades e perfis que se assemelhem às necessidades de uma organização é uma tarefa de risco que exige demasiado planejamento (ONO, 2021). Com o intuito de fazer processos de recrutamento mais assertivos, surgiram plataformas online que se comprometem a analisar habilidades e características de perfis dos candidatos para fazer combinações com vagas ofertadas no mercado. Com base nessas plataformas, a presente pesquisa tem o propósito de refletir sobre a prática e efeitos que o recrutamento online tem surtido para os recrutadores e para os indivíduos que buscam se inserir no mercado de trabalho. A pertinência do trabalho se dá por conta da importância de apreender os avanços da área de gestão de pessoas voltados para o uso de ferramentas tecnológicas, fazendo-se necessário mapear pesquisas relacionadas que ajudem a compreender como o tema vem sendo alimentado por pesquisadores da área. Também cabe ressaltar a importância de identificar lacunas que possam ser cerne de novos estudos sobre a evolução do processo de recrutamento e seleção.

Tendo em vista a necessidade de explorar a literatura existente sobre o tema, optou-se pela realização de uma pesquisa qualitativa, com análise de bibliografias. Os dados foram coletados por meio de dois portais de pesquisa, sendo eles: o Scientific Electronic Library (ScieLo) e o Periódico Capes. E as constatações servirão como um indício verídico do cenário de contratação atual por meio do uso de ferramentas online.

A primeira parte do trabalho foi dedicada à apresentação de aspectos básicos sobre a área de gestão de pessoas, com fins de gerar um contraste entre os processos tradicionais e os novos processos que estão surgindo. Posteriormente, foram trazidos elementos que se voltam para a fase de recrutamento e seleção, seguidas por uma síntese sobre as plataformas online. Após essa fundamentação basilar, foram descritas as escolhas metodológicas que permitiram um aprofundamento no assunto. Por fim, foram apresentados os resultados, explanados em tabelas comparativas e em uma explanação argumentativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do século XX, a globalização passou a ser avassaladora em distintas esferas da sociedade do capital. Isso ocorreu, principalmente, por conta do forte impacto da tecnologia, que intensificou a competição entre os setores e criou novos desafios para as empresas (RIBEIRO, 2017). Em meio a um terreno polarizador de oportunidades de crescimento, Ribeiro (2017) alega que a vantagem competitiva das empresas passou a ser a aptidão humana crítica.

O novo olhar para as pessoas exigiu que a contratação fosse um processo mais rigoroso e pautado por critérios que, de fato, pudessem selecionar pessoas que pudessem agregar ao trabalho, uma vez que elas não fariam somente uma única atividade operacional treinada. Com isso, o recrutamento e a seleção se tornaram tarefas com grande importância dentro da área de gestão de pessoas.

2.2 Recrutamento e Seleção

Em relação ao recrutamento, Carvalho e Nascimento (2014) afirmam que é a fase em que é feita uma ligação entre a organização e talentos do mercado de trabalho. Trata-se da elucidação de uma ponte inicial entre o candidato, que está buscando uma oportunidade, e a empresa, que está buscando um profissional habilitado para desempenhar as funções relativas a uma vaga (CARVALHO; NASCIMENTO, 2014). Para complementar o processo de recrutamento, temos a seleção de candidatos. Para Knapik (2006), a seleção é caracterizada pelo método pelo qual as organizações empregam determinadas técnicas para reconhecer os candidatos que estão aptos a preencher uma vaga oferecida pela organização, ou seja, “é a escolha dos candidatos dentre os recrutados, uma série de passos específicos, para decidir que recrutados devem ser recrutados, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal”, conforme Pontes (2015).

Desse modo, pode-se dizer que a gestão de pessoas tem assumido um papel fundamental para promover bem-estar e evitar conflitos dentro das organizações. E o recrutamento e seleção tem uma grande responsabilidade nesse processo, uma vez que desempenha, de forma estratégica, a busca pelo candidato ideal, com aptidões e valores que são necessários não só para executar determinada função, mas para ser facilmente inserido no ambiente organizacional.

Ademais, Silva e Santos (2010) alertam para uma grande dificuldade encontrada por profissionais que trabalham com recrutamento e seleção: a falta de padronização de informações e elevada quantidade de currículos enviados. Isso gera consequências como processos lentos e escolhas de candidatos pautadas por imprecisão, ainda mais sendo comum que os recrutadores tenham outras atividades da área de gestão de pessoas para realizarem concomitante com os processos (SILVA; SANTOS, 2010).

Como forma de atenuar essa questão, alguns pesquisadores elaboraram técnicas de alto efeito e baixa dificuldade de aplicação, como a de mapa comparativo (RIBEIRO, 2017). Mais especificamente, trata-se de uma técnica comumente utilizada após entrevistas, que tem o intuito de auxiliar a avaliação dos currículos dos candidatos por meio da definição de padrões de formação necessária, experiências e demais exigências de uma vaga (RIBEIRO, 2017).

De acordo com Amorin (2003), uma das principais tentativas de padronização nacional surgiu na década de 90 e foi lançada oficialmente pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Trata-se de uma plataforma de padronização de formulários de currículos, denominada como Lattes em homenagem ao pesquisador brasileiro Casare M. Giulio Lattes (AMORIN, 2003). O currículo Lattes é uma plataforma online e gratuita que permite aos usuários cadastrarem seus dados de forma padronizada. Algumas das informações que devem ser inseridas pelos usuários são: dados pessoais, profissionais, produções bibliográficas, técnicas e artísticas. Os dados ficam disponíveis para qualquer pessoa com acesso à internet que quiserem pesquisar.

De acordo com Silva e Santos (2010), apesar da plataforma Lattes ser mais conhecida por uma ter sido difundida no meio acadêmico para currículos de pesquisadores, nada impede que seja usada no universo empresarial ou respaldar o surgimento de outras plataformas, pois apresenta algumas vantagens, como o fácil acesso, registro em nuvem e o estabelecimento de padrões para uma avaliação coerente. Com todas as informações em um mesmo padrão, torna-se mais prático

analisar o perfil de cada candidato e compará-los com outros dentro de suas áreas de atuação (SILVA E SANTOS, 2010).

A rápida ampliação do acesso à internet fez que em pouco tempo surgissem diversas plataformas que fazem o intermédio no processo de recrutamento e seleção. Uma dessas mais conhecidas é o LinkedIn. Lançado em 2003, a plataforma possui atualmente 756 milhões de usuários e está presente em mais de 200 países LinkedIn (2001). “O LinkedIn é uma espécie de currículo profissional, em que consta sua posição atual, os cargos que exerceu, sua escolaridade, seus sites, particularmente sites de empresas, e seu blog.” (TELES, 2010, p.87)

Para aumentar a validação das análises das informações e garantir uma escolha de pessoas corretas, as plataformas começaram a utilizar hard e soft skills. Segundo Robles (2012) as hard skills são as habilidades relacionadas com formação e experiência profissional, enquanto as soft skills são formadas por um conjunto de aspectos, como habilidades de comunicação, liderança, solução de problemas e características pessoais (ANDRADE, 2016).

Sendo assim, de modo geral pode-se dizer que os métodos e técnicas para buscar atrair candidatos para as organizações sofreram inúmeras alterações devido alguns fatores, como a globalização, ascensão dos recursos tecnológicos e as novas necessidades das organizações. Ademais, cabe ressaltar que nem sempre foi assim. Para Pontes (2015) há avanços dos processos tradicionais para os hodiernos que são fundamentais para uma seleção mais certa. Com fins de estabelecer uma relação comparativa entre a o processo de recrutamento e seleção tradicional e o moderno, foi construído o Quadro 1, a seguir.

Quadro 1- Relação Comparativa sobre o desenvolvimento dos Processos de Recrutamento e Seleção

COMO ERA	ATUALMENTE	PERSPECTIVAS FUTURAS
Recrutamento por meio de currículos impressos	Recrutamento e seleção por meio de plataformas onlines	Recrutamento e seleção por meio de soft skills e hard skills
Currículos deveriam ter informações básicas, como dados pessoais, qualificações e experiências (LACOMBE, 2006; SILVA; SANTOS, 2010).	Padronização das informações através de formulários online (RIBEIRO, 2017; ALMEIDA (2008).	A qualificação profissional e identificação de competências tornou-se um diferencial competitivo (ASSUNÇÃO; GOULART, 2016)
Grande demanda de currículos recebidos de forma não estruturada e despadronizada (SILVA; SANTOS, 2010).	Shell Brasil foi uma das primeiras empresas a estruturarem formulários padronizados em função do grande volume de currículos (ARAÚJO, 2006)	As organizações avaliam tanto a formação acadêmica e experiências profissionais quanto competências sociais e técnicas (CAMPOS, 2016).
Processo moroso, lento, burocrático e às vezes sem eficácia (SILVA; SANTOS, 2010).	LinkedIn lançado em 2003 com objetivo de conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos (LINKEDIN, 2021)	Hard skills tratam-se de uma condição necessária para se manter no emprego, mas não garante sucesso (ROBLES, 2012).

Elaboração de mapa comparativo com as principais informações encontradas no currículo, usado após a entrevista para comparar candidatos na tentativa de padronizar o processo (RIBEIRO, 2017).	O LinkedIn é a maior rede profissional do mundo, com 756 milhões de usuários em mais de 200 países e territórios em todo o mundo (LINKEDIN, 2021).	As soft skills são mais valorizadas pelas organizações, representando 78,7% enquanto as hard skills representam 14,5% (ANDRADE, 2016).
Surgimento do currículo Lattes como tentativa de padronização das informações. Era muito usado por pesquisadores, mas também poderia ser usado no universo corporativo (AMORIN, 2003; SILVA; SANTOS, 2010).	O preenchimento das informações no LinkedIn requisitava informações relevantes às empresas, como formação acadêmica, experiência profissional, empresa atual e habilidades, permite networking entre os usuários (TELES, 2010).	Hard e soft skills servem para presumir interações sociais e comportamentos dentro de um ambiente de trabalho (COTET; BALGIU; ZALESCHI, 2017).

Fonte: elaborado pelos autores.

Dado quadro o exposto, pode-se constatar que a preferência por processos longos, pautados por padronização e por mapas comparativos, é um formato que teve sucesso no passado, mas não teve uma boa aderência na nova dinâmica da sociedade. Nota-se que a inserção da tecnologia nos processos de seleção trouxe possibilidades das empresas serem mais objetivas e práticas, voltadas para a associação de habilidades específicas com as necessidades da empresa.

2.3 Inovações no Processo: sobre as plataformas online

Diante da apresentação de aspectos que permitem retratar o cenário base de recrutamento e seleção, faz-se necessário ir ainda mais além, introduzindo aspectos relacionados à prática realizada com o uso de plataformas online. Por isso, na presente seção foram abordados argumentos que respaldam o uso das plataformas como meio de aumentar a validação das formas de avaliação e como meio de tornar os processos mais eficientes, se comparados com os modelos tradicionais.

Para Mitter e Orlandini (2005) a forma de recrutamento online representa uma das formas mais dinâmicas, úteis e modernas para aplicar tecnologias na área de gestão de pessoas. Segundo os mesmos autores, a possibilidade de encontrar bancos de dados sempre atualizados e reduzir custos com locomoção de candidatos permite que uma rede maior de talentos seja alcançada (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Almeida (2008) alega que o aumento das tecnologias em um processo seletivo trouxe mudanças e facilidades em processos como os: a) de envio de currículos; b) de aplicação de testes de personalidade; c) de aplicações de testes de habilidades técnicas; d) de maior alcance geográfico; e) de fornecimento de feedbacks, por conta da facilidade para registrar informações nos sistemas.

Já Colares e Marques Neto (2020) acrescentam que o recrutamento por meio da internet faz parte da concepção estratégica da área de recursos humanos, isso porque aumenta as chances de encontrar candidatos que, além de preencherem os requisitos determinados na vaga, tornem-se um capital intelectual da empresa, por compartilhar valores muito similares aos da organização.

Tratando-se da esfera do recrutamento, Ribeiro (2020) chama atenção para a versatilidade que o recrutamento online possui para ser aplicado no âmbito interno ou

externo à organização. A pesquisadora justifica que trazer a ideia do recrutamento online para dentro da empresa em um recrutamento exclusivamente interno pode ser utilizado como motivação e fomento do espírito competitivo aos funcionários, que passariam por etapas em plataformas que os candidatos do meio externo também utilizariam em uma seleção externa (RIBEIRO, 2020).

Tal questão ainda garante novas competências aos colaboradores da área de recursos humanos, que precisariam aprender softwares e ferramentas que aliem princípios de gestão de pessoas com a prática habitual de seleção (RIBEIRO, 2020). Há tamanha praticidade a ponto de Gaspar (2016) afirmar que, atualmente, deixar de usar os novos meios tecnológicos para recrutar e selecionar candidatos, pode fazer com que uma organização perca agilidade e pessoas altamente capacitadas a ocupar um cargo em aberto.

Por mais que tenham sido pontuados benefícios para a aderência das tecnologias, tais como o baixo custo de aplicação, maior assertividade e praticidade, não se pode desconsiderar as novas responsabilidades as empresas ganham com isso. Para Gaspar (2016) a mais importante responsabilidade é a valorização da aptidão crítica humana do selecionador. Isso porque, ainda que as plataformas usuais forneçam resultados sobre testes e adequações de perfis, o selecionador não pode deixar que um software faça a seleção por ele.

Em um recente estudo de Ono (2021), em que foram investigados os impactos das tecnologias digitais de recrutamento e seleção no mercado de trabalho, constatou-se pontos positivos e negativos da aderência das plataformas Indeed, LinkedIn e Glassdor, sob a ótica das organizações e dos candidatos. No Quadro 2, a seguir, é possível visualizar as principais constatações feita pelo autor.

Quadro 2- Impactos das Tecnologias de Recrutamento e Seleção

	Impactos positivos	Impactos negativos
Organizações	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento exponencial do alcance para a busca de talentos. • Maior assertividade nas contratações. • Possibilidade de criar e gerenciar sua marca empregadora. • Capacidade de eliminar vieses no processo de R&S. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da dificuldade de reter colaboradores. • Sistemas podem ocultar vieses na contratação. • Exposição da organização da maneira como trata seus colaboradores.
Candidatos	<ul style="list-style-type: none"> • Maior leque de oportunidades profissionais. • Possibilidade de criar uma marca própria: <i>Personal Branding</i>. • Possibilidade da eliminação de vieses no processo de R&S. • Oportunidades econômicas, como ofertas de palestras e serviços de consultoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exposição em mídias sociais pode prejudicar em processos de R&S. • Competição por posições aumenta. • Sem a presença digital, o profissional pode perder oportunidades.

Fonte: Ono (2021).

Dentre os principais pontos levantados no Quadro 2, cabe destacar a competitividade entre os candidatos. A elevada procura por vagas por meio das plataformas fez com que softwares mais aprimorados sejam constantemente lançados, aumentando as opções dos candidatos. Tal fato faz com que muitos deles usem diversas plataformas para selecionar vagas em uma única área de atuação e que participem de diversos processos seletivos ao mesmo tempo.

Em meio a esse terreno promissor, a plataforma Goowit surgiu com intuito de inovar as formas de recrutamento e seleção online. O software desenvolve o processo seletivo por meio da análise de soft skills. Tratam-se de habilidades e capacidades de uma pessoa para desempenhar uma tarefa e socializar, por isso, as hard e soft skills presumem interações sociais e comportamentos dentro de um ambiente de trabalho (COTET; BALGIU; ZALESCHI, 2017). Após o cadastro de um indivíduo na plataforma, é feita uma análise de soft skills seguida de um encaixamento por compatibilidade entre perfis e vagas.

Para tanto, a plataforma dispõe de um aplicativo e site para realizar uma gestão íntegra de um processo seletivo. Não se limitando a oferecer serviços em uma única via, a plataforma aponta que sua aplicação não afeta somente as organizações, mas também os candidatos. No Quadro 3, a seguir, é possível ver os serviços ofertados aos usuários.

Quadro 3- Serviços do Goowit para Candidatos e Organizações

Candidatos	Organizações
a) Mapeamento de Soft Skills / Análise de Perfil Comportamental; b) Mentoria de carreira através de uma Inteligência Artificial; c) Trilha de aprendizagem baseada no desenvolvimento de competências; d) Conexões estratégicas com profissionais e empresas de diferentes áreas; e) Vagas segmentadas de acordo com o perfil do usuário.	a) Recrutamento com o auxílio de uma inteligência artificial para o match entre Hard e Soft Skills; b) Gestão completa do processo seletivo; c) Otimização no tempo e custo de contratação; d) Módulos de educação corporativa e cultura organizacional.

Fonte: Goowit (2021).

Dado o exposto, é perceptível que as plataformas representam o avanço histórico da área de gestão de pessoas e busca promover uma ligação direta entre as organizações e indivíduos que buscam por uma vaga no mercado de trabalho. Diante da escassez de pesquisas que considerem novas ferramentas, a metodologia apresentada na seção seguinte buscou evidenciar os passos tomados para gerar uma investigação mais aprofundada do tema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o intuito de explorar as mudanças na área de gestão de pessoas intensificadas pelas ferramentas tecnológicas, fez-se necessário desenvolver uma pesquisa qualitativa. Isso porque a pesquisa qualitativa é uma forma de investigar fenômenos sociais que podem se manifestar diretamente na sociedade e afetar a realidade dos sujeitos (MINAYO, 2001).

Liebscher (1998), afirma que a abordagem qualitativa é indicada quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e de difícil quantificação. De acordo com o autor, para que a abordagem seja utilizada da maneira correta, é importante que o pesquisador se dedique a observar, analisar e fazer o registro de todas as interações entre pessoas e o sistema (LIEBSCHER, 1998).

Em outras palavras, Minayo (2001) reforça o que foi dito afirmando que o foco do pesquisador deve ser a qualidade em que as informações estão dispostas e não na ocorrência ou quantidade de vezes que as variáveis são identificadas. Ou seja, o importante é entender como as coisas acontecem e não a frequência que acontecem. Por visar identificar indícios que permitam retratar o cenário de recrutamento e seleção atual, a pesquisa possui fins descritivos.

Diante da variedade de metodologias vinculadas à pesquisa qualitativa, optou-se pela pesquisa bibliográfica. Para Lakatos e Marconi (2016) é um meio fundamental de pesquisar quando espera-se construir espaços coletivos de conhecimentos e percepções. Muito mais do que expor considerações importantes sobre o tema, uma pesquisa bibliográfica exige que o pesquisador selecione, sintetize, interprete e compare elementos entre si, com a preocupação de apresentar elementos que foram inferidos com pressupostos teóricos e até mesmo com a realidade social.

Neste trabalho, seguiu-se as etapas de pesquisa bibliográfica definidas por Cervo e Bervian (1976), que envolvem: coleta de materiais, sintetização, análise e interpretação de dados. Para a fase de coleta, utilizou-se o portal de pesquisa Scientific Electronic Library (SciELO) e o portal Periódico Capes. As palavras-chave usadas no sistema de busca foram “recrutamento e seleção” e “online”. A seleção das pesquisas nas bases de dados foi baseada em alguns critérios de inclusão, sendo eles: a) serem relacionadas com os dois temas que abrangem as palavras-chave definidas para o cruzamento; b) estarem em periódicos classificados como A1, A2, B1, B2 e B3; c) serem atuais para condizer com a pauta abrangida pelo estudo e publicadas nos últimos cinco anos, mais especificamente, artigos que foram publicados de junho de 2016 a junho 2021. Em casos em que o artigo: estivesse hospedado em um site próprio, fosse relacionado com o tema de só uma das palavras-chave utilizadas ou fosse publicado apenas em versão impressa, optou-se por excluir a publicação do levantamento.

Na primeira fonte de pesquisa utilizada, o SciELO, foram encontrados treze artigos após o cruzamento de dados e aplicação de filtros. Enquanto na segunda fonte de dados foram encontrados onze. Para manter a confiabilidade do procedimento utilizado para coleta de material, ele foi repetido duas vezes. Após uma leitura prévia, houve a exclusão de trabalhos repetidos, restando oito artigos para compor a base do estudo. Destes, cinco pertenciam à plataforma ScieLo e três ao Periódico Capes. O próximo passo foi fazer uma leitura mais aprofundada dos materiais para prosseguir para a fase de sintetização e análise dos dados. Os materiais foram organizados em uma planilha no *software* Excel, em uma segmentação de itens como: autor, ano, objetivos, procedimentos metodológicos, principais resultados e estrato do periódico.

A categorização foi feita a posteriori, isto é, foi realizado um agrupamento com base nas semelhanças encontradas depois de examinação prévia do material. Foram geradas duas categorias, sendo elas: a) repercussões no trabalho do recrutador; b) repercussões no processo de busca do candidato. As etapas que nortearam o percurso metodológico foram apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4- Base Metodológica do Estudo

Técnica de Pesquisa	Base de Dados	Palavras chave utilizadas	Total de arquivos selecionados
1. Levantamento Bibliográfico	1.1 Scientific Electronic Library (SciELO)	1.1.2 “Recrutamento e seleção” e “online”.	5
	1.2 Periódico Capes	1.2.1 “Recrutamento e seleção” e “online”.	3

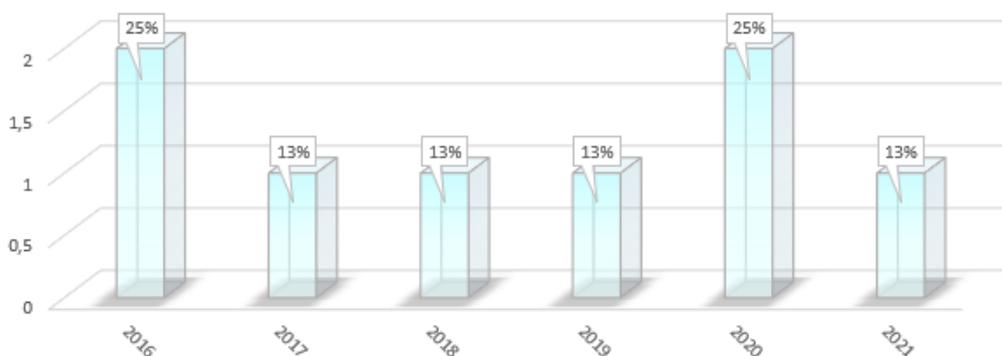
Fonte: dados da pesquisa.

A partir disso, foi possível prosseguir para a fase interpretação. Isso porque o conteúdo selecionado mostrou-se adequado para gerar constatações que puderam ser analisadas sob a luz da literatura. Também optou-se por uma apresentação dos dados em tabelas e gráficos ilustrativos, apresentados na seção a seguir.

4 RESULTADOS

As fontes de busca selecionadas permitiam selecionar artigos de diferentes áreas de estudo que influenciam no tema, o que contribui com o propósito de retratar as principais percepções sobre o uso de processos seletivos online. Um dos primeiros quesitos iniciais analisados foi a periodicidade de publicação ao longo dos últimos anos. No Gráfico 1 é possível visualizar o ano em que os trabalhos que compuseram a base de dados da pesquisa foram publicados.

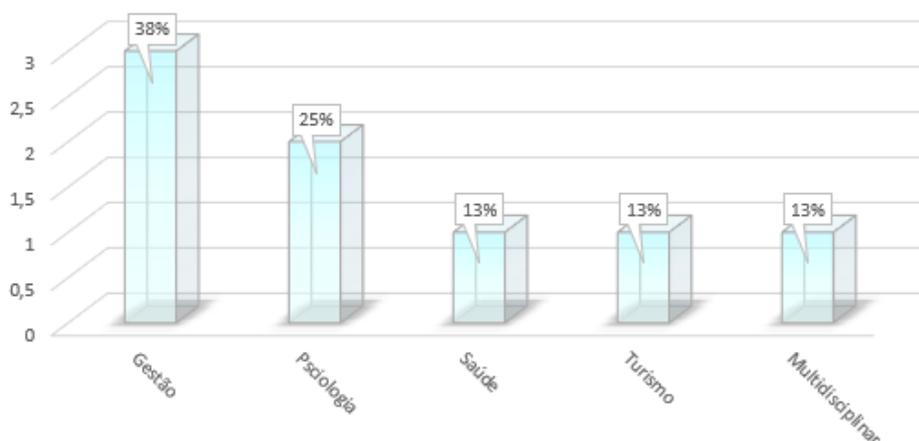
Gráfico 1 - Ano de Publicação



Fonte: dados da pesquisa.

No ano de 2016 e 2021 dois trabalhos por ano foram publicados, enquanto nos anos de 2017, 2018, 2019 e 2021 publicou-se apenas um dos artigos da amostra do estudo. Ainda assim, notou-se um fluxo contínuo de publicação ao longo dos anos, o que contribui com a percepção de que o tema de processo seletivo online tem chamado a atenção de pesquisadores. Quanto às áreas de conhecimento das revistas, houve um destaque para a área de Gestão e de Psicologia, assim como apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2- Áreas de Conhecimento das Revistas



Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se perceber que a interdisciplinaridade do tema vem sendo considerada pelo âmbito científico, uma vez que, ainda que as publicações fossem majoritariamente de áreas que se correlacionam diretamente com gestão de pessoas, houve publicações em revistas interdisciplinares e até mesmo com foco no turismo. Especificamente sobre o artigo da revista voltada para a área de turismo, cabe mencionar que ele teve como foco aspectos sobre a seleção de pessoas online para trabalhar em hotéis. Tal fato evidencia a importância que compreender a evolução das formas de processo seletivo possuem para inúmeras e distintas áreas, pois podem envolver mudanças revolucionárias em todo o mercado de trabalho.

Em relação aos problemas de pesquisa dos artigos, a maior parte exigia uma abordagem metodológica qualitativa para serem respondidos. Antes de aprofundar as técnicas de pesquisa utilizadas, cabe apresentar os objetivos e alguns aspectos gerais de cada trabalho. Conforme exposto no Quadro 5.

Quadro 5- Características Gerais dos Trabalhos

	Autores	Título	Objetivo de Pesquisa
Artigo 1	Cecília Cassiano, Luciana Campos Lima e Tatiani dos Santos Zuppani	A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional	Analisar a percepção de recrutadores sobre a eficiência do uso de redes sociais no processo de recrutamento organizacional.
Artigo 2	Aryane Santos, Henriques de Lima e Aline Andrade Rabelo	A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional	Investigar a importância da utilização de ferramentas online no processo de Recrutamento e Seleção das organizações.
Artigo 3	Suênia Soares Santos e Thales Batista de Lima	A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa	Compreender a relação do uso da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de três gestores de hotéis da orla de João Pessoa/Paraíba, Brasil.
Artigo 4	Ikaro Ramon Vidal de Oliveira e Maria Eirilúcia Cruz Macedo	O papel determinante do currículo no processo de recrutamento e seleção	Identificar o papel do currículo no processo de recrutamento e seleção e sua relevância para a inserção no mercado de trabalho.
Artigo 5	Ronimarcos Lima do Nascimento, Antonielle Pagnussat, Elizeu Oliveira Júnior e Daniele Romanin da Silva Cunha	Gestão de Pessoas: análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas	Listar na literatura os tipos de recrutamento e seleção que mais são usados pelos os gestores na organização e o impacto que a gestão de pessoas tem na forma que a empresa se organiza.
Artigo 6	Andressa Cruz Pereira Silva e Joyce da Silva Albuquerque	As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção	Analisar se as empresas têm utilizado as redes sociais enquanto instrumento de recrutamento e seleção, ao apontar suas vantagens e dificuldades.
Artigo 7	Michelle Pinto de Lima	Recrutamento on-line de pessoas com deficiência: a tecnologia em favor da diversidade?	Analisar o recrutamento via web para pessoas com deficiência.
Artigo 8	Anísio de Queiroz Monteiro Neto e Henrique Guilherme Scatolin	Recrutamento e seleção: Um contraste entre o novo e o tradicional	Apresentar uma comparação entre três métodos de recrutamento e seleção, quais sejam, o tradicional, por competências e o online, e mostrar vantagens e desvantagens para as empresas ao escolherem um dele.

Fonte: dados da pesquisa.

Como pode-se notar, os estudos encontrados têm como propósito investigar o assunto de recrutamento e seleção online sob diferentes esferas. Percebe-se que os artigos trazem ramificações do tema que precisam ser consideradas para traçar um retrato amplo e verídico acerca do uso de plataformas tecnológicas para o processo de recrutamento e seleção. Ademais, para atender o propósito do trabalho, o foco adiante foi dado às categorias de análise, que foram fundamentais para reforçar conceitos encontrados na literatura e possibilitar a constatação de outros que ainda precisam ser consideradas.

4.1 Repercussões no Trabalho de Recrutadores

Sendo o recrutador o principal responsável pelo encaminhamento de um processo seletivo, faz-se necessário considerar os efeitos que a intervenção da tecnologia pode surtir no seu trabalho. Sob uma perspectiva geral, pode-se constatar que se tratam de repercussões que cabem em mercados de variados setores.

De acordo com a pesquisa de Silva e Albuquerque (2019), apesar de ser um cargo que exige conhecimentos específicos do campo da área de gestão de pessoas, há organizações no mercado que tem desrespeitado a essencialidade do dirigente de um processo seletivo ter uma formação apropriada por conta da facilidade de recrutamento pelo meio online. Nota-se que o processo de recrutamento e seleção já detém, por si só, de certa subjetividade, uma vez que, em poucas etapas, precisa fazer uma análise de compatibilidade de perfil. Tal questão reforça a essencialidade mencionada por Silva e Albuquerque (2019), de garantir que pessoas capacitadas guiem um processo que exige conhecimentos específicos.

Respostas de entrevistas feitas por Silva e Albuquerque (2019) evidenciaram que os recrutadores têm optado não só por plataformas próprias de recrutamento, mas também por redes sociais para fazer a divulgação de vagas e obter o recebimento de currículos de candidatos. A principal vantagem apontada pelos recrutadores foi a questão de otimização de tempo gasto com os processos de divulgação e análise. Para eles, a divulgação por esses meios tem uma amplitude muito maior do que não fosse divulgada pela internet ou se fosse somente divulgada no site da empresa (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019). Além disso, mencionou-se o fato da praticidade de analisar os currículos e investigar o perfil do candidato, garantindo que a contratação seja mais precisa e voltada para uma alta compatibilidade com o perfil buscado pela organização (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

A comparação entre estilos de recrutamento e seleção feita por Queiroz et al. (2020) evidenciou que há diferenças significativas no trabalho do recrutador para cada um dos tipos de processo que vem sendo utilizado atualmente, sendo eles o tradicional, o online e o por competências. Considerou-se que o processo tradicional tem exigido que o recrutador gaste muito tempo para preparar as atividades que serão envolvidas no processo seletivo, tais como reservar o espaço físico destinado a cada uma delas e selecionar uma equipe de apoio, já que, sozinho, ele não consegue ter uma visão integralizada dos candidatos em fases síncronas (QUEIROZ et al. 2020).

Quando o processo seletivo ocorre por meio de uma plataforma online específica para isso, os processos tendem a ter um ponto de partida já na própria plataforma, que envolvem fatores como: testes de perfis facilmente personalizados, salas online para sediar atividades, relatórios de andamento do processo e rubricas de apoio para a seleção (QUEIROZ et al. 2020). Alguns testes, que consideram

competências cognitivas dos candidatos, podem facilitar a identificação de evidências para a seleção do candidato ideal (QUEIROZ et al. 2020).

No estudo feito por Cassiano et al. (2016) foram reforçados os pontos de economia de tempo do trabalho do recrutador e de recursos financeiros da empresa. Ainda foi mencionado um outro quesito que contribui com o trabalho dos recrutadores, voltado para o teor de qualificação dos candidatos. Segundo a pesquisa dos autores, há casos de empresas que atuam em setores muito específicos que exigem profissionais com formação e experiência altamente específicas também, fazendo com que a seleção para vagas leve um período longo de tempo para acontecer (CASSIANO et al. 2016).

Em casos assim, a utilização da tecnologia para o processo de recrutamento e seleção foi um quesito transformador. Isso porque, em um período curto de tempo, a circulação de uma vaga na internet já alcança profissionais com diversos níveis de formação e diferentes bagagens de experiência (CASSIANO et al. 2016). Por conta disso, além dos fatores já mencionados, a maior facilidade para encontrar profissionais com nível de qualificação elevado também é uma das repercussões geradas no trabalho do recrutador.

Ainda que existam muitos fatores positivos, a falta de contato físico priorizada pelos processos tradicionais pode dificultar um recrutador analisar o verdadeiro interesse do candidato na vaga (LIMA, 2016). Além disso, foram encontrados estudos que consideraram como efeito negativo da seleção online a falta de capacitação para equipe de gestão de pessoas, uma vez que há casos em que a empresa adere um pacote de alguma plataforma, mas não capacita os seus funcionários para utilizarem todos os recursos e explorarem todas as possibilidades que poderiam ser personalizadas para as vagas que serão oferecidas (NASCIMENTO et al. 2021).

No geral, pode-se constatar que os efeitos negativos do uso das plataformas são riscos que as organizações devem assumir ao aderir ferramentas tecnológicas para fazer um recrutamento e seleção. Entretanto, considera-se que não são efeitos que não são impossíveis de serem evitados ou até mesmo pré-diagnosticados, para serem aplicadas ações de correção desde o início de um processo seletivo.

Tratando-se de premissas levantadas no referencial do estudo, nota-se pontos de consenso com os artigos analisados. Cabe destacar a visão de Ribeiro (2020) de que, ainda que as plataformas online sejam inseridas na rotina de trabalho dos profissionais de gestão de pessoas, não se deve desvincular os princípios da área em prol da praticidade de seleção. Mais especificamente, não é porque o recrutamento online permite uma seleção rápida, que já pode suprir uma demanda da empresa, que o recrutador poderia desconsiderar aspectos sobre os critérios de compatibilidade de perfil e de habilidades do profissional, amparados pela literatura.

4.2 Repercussões no Processo de Busca dos Candidatos

Ao direcionar o olhar investigativo para aos candidatos, notou-se que os efeitos que os processos seletivos online trazem são diferentes dos trazidos aos recrutadores. Logo na fase inicial de busca por empregos, Monteiro-Neto e Scatolini (2020) afirmam que o candidato já possui benefícios em utilizar plataformas virtuais. Isso porque as plataformas são programadas para permitirem uma interface direta entre uma pessoa e as vagas abertas para a profissão dela.

Entretanto, a inteligência artificial nem sempre consegue apreender com precisão o que um indivíduo está buscando, e, em muitas vezes, é limitada a área de

atuação (MONTEIRO-NETO; SCATOLINI, 2020). Sendo assim, especificidades como jornada integral ou de meio período, salários e plano de carreira oferecidos pela empresa são informações que precisam ser aplicadas como filtros e até mesmo selecionadas manualmente pelo próprio candidato (MONTEIRO-NETO; SCATOLINI, 2020). Santos e Lima (2017) alegam que plataformas que cobram uma mensalidade tendem a disponibilizar recursos que aumentem essa precisão, que também não é obtida pelos recrutamentos via redes sociais.

Além disso, profissões com uma vasta possibilidade de atuações tendem a contribuir com a incoerência das plataformas no oferecimento das vagas aos candidatos. Lima e Rabelo (2017) trazem como exemplo a profissão de professor, que pode variar em nível básico e superior e entre áreas de estudos e de habilidades. Caso um candidato formado em Pedagogia opte pelo recebimento de vagas pelo seu e-mail pessoal, as plataformas podem ofertar diversos tipos de vagas cadastradas como professor, mas que destoam totalmente da área de atuação do profissional (LIMA; RABELO, 2017).

Já na fase em que é necessário realizar o cadastro de currículo, Oliveira e Macedo (2020) apontam que o candidato detém um leque de oportunidades maior quando faz o uso de plataformas online, uma vez que é mais prático preencher e enviar currículos personalizados de acordo com uma vaga. Oliveira e Macedo (2020) também enfatizam sobre o caráter representativo que o currículo possui quando é analisado sob a ótica de candidatos, principalmente, por ser um documento que deve passar uma visão geral de todo seu percurso profissional. Os autores apontam para a facilidade que as plataformas permitem atualização do currículo e até mesmo o incentivo que dão para o aperfeiçoamento por meio de cursos que elas mesmo disponibilizam, que podem aumentar o destaque no momento de seleção (OLIVEIRA; MACEDO, 2020). Monteiro-Neto e Scatolini (2020) ressaltam que o modelo de currículo preenchido em plataformas costuma ser padronizado. Ainda assim, o candidato precisa preencher o mesmo currículo em diversas plataformas ao invés de desenvolver um único currículo, baseado nas informações que ele mesmo selecionou como importantes, como é feito no modelo tradicional (MONTEIRO-NETO; SCATOLINI, 2020).

Quanto as demais etapas de um processo seletivo, as plataformas online permitem a participação de candidatos que moram longe da empresa, até mesmo em outro país. Santos e Lima (2017) alegam a possibilidade de realizar fases online é prática e cômoda até mesmo para os candidatos que residem próximos. Nota-se que não se trata de um benefício apenas para a organização, já que o candidato também evita arcar com custos de locomoção e alimentação (SANTOS; LIMA, 2017). Além disso, as plataformas permitem a utilização dos testes de personalidade e habilidades que acabavam sendo desconsiderados em muitos processos tradicionais (LIMA; RABELO, 2017). Assim como apontam as premissas da fundamentação teórica do trabalho, a possibilidade de aplicar com facilidade testes que analisam habilidades e perfis permite uma combinação mais assertiva, isto é, com mais probabilidade de ser duradoura e de corresponder às expectativas do funcionário e da empresa contratante.

Após a seleção, caso um candidato tenha sido desclassificado, as plataformas online possibilitam o envio de e-mails com um retorno, e, caso a empresa queira divulgar, permite até apresentar aspectos sobre o desenvolvimento do candidato nas etapas que justificaram a sua não compatibilidade com a vaga (MACEDO, 2020). Caso as empresas optem por fornecer o *feedback*, os candidatos têm a possibilidade de

identificar pontos de melhorias para os próximos processos seletivos, contribuindo com o seu desenvolvimento ao longo das fases.

Quanto aos pontos negativos, Santos e Lima (2017) destacam que candidatos vem alegando que as empresas têm oferecido vagas e não se responsabilizam em dar um retorno depois quando a vaga é preenchida internamente, ou até mesmo demoram muito mais do que o esperado para entrar em contato para iniciar o processo após o envio dos currículos. A falta de transparência pelas empresas do andamento da seleção online também foi um argumento identificado por Monteiro-Neto e Scatolini (2020), que pontou que isso dificulta a organização do candidato para ter a disponibilidade necessária para participar de cada etapa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão aberta no presente trabalho contribuiu diretamente com o compromisso socialmente compartilhado de entender as mudanças na sociedade que repercutem em novos comportamentos que podem afetar variados setores do mercado nacional.

Foi feita uma análise por meio de uma seleção minuciosa de trabalhos, baseada em parâmetros previamente estabelecidos que visavam garantir o caráter de qualidade e atualidade dos artigos. Os dados foram categorizados para abordar duas frentes importantes da discussão: os efeitos do uso de plataformas no trabalho dos recrutadores e dos candidatos. Isso porque foram encontrados indícios na literatura que evidenciaram a necessidade de contemplar os dois vieses, já que envolvem dois agentes diretos de um processo seletivo.

Em suma, os resultados mostraram que o trabalho do recrutador pode ser facilitado por meio de plataformas que já fornecem uma base inicial para criação de um processo seletivo, oferecendo sugestões de testes e permitindo um alto alcance de divulgação da vaga. Foram mencionadas vantagens como praticidade e eficiência de execução do trabalho de um recrutador em uma seleção. Além disso, pontuou-se algumas desvantagens, como a falta de investimento em capacitações para os recrutadores, que podem não saber utilizar todos os recursos da plataforma e acabar desconsiderando princípios da área de gestão de pessoas ao utilizá-las erroneamente.

Quanto aos efeitos para os candidatos, foram encontrados argumentos que sustentam o uso de plataforma como uma ferramenta eficaz para quem busca empregos na dinâmica atual da sociedade. Trata-se de um meio prático para candidatar a oportunidades, que permite até mesmo a realização de etapas a distância. Além do leque de oportunidades aberto pelas plataformas, pontuou-se como ponto negativo a falta de comprometimento das empresas que vem utilizando em serem transparentes com o andamento do processo.

Em suma, considerou-se que a literatura existente evidencia que as plataformas online trouxeram uma grande revolução no mercado, mas que é preciso sempre observar a prática de processos realizados por lá para buscar propagar uma cultura de recrutamento e seleção que, em hipótese alguma, desconsidere os princípios de gestão de pessoas em prol da facilidade para preencher uma vaga.

Cabe destacar algumas limitações da pesquisa, incluindo a limitação da própria literatura de referência sobre o tema, que tem sofrido dificuldade para se manter atualizada ante às vicissitudes da sociedade. Por conta disso, sugere-se mais pesquisas futuras para serem capazes de acompanhar o desenvolvimento do tema sob abordagens que consideram parâmetros científicos de análise.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2008.
- AMORIN, C. V. Organização do currículo: plataforma Lattes. **Pesquisa Odontológica Brasileira**. São Paulo, n.17, suplemento 1, p. 18-22, 2003.
- ANDRADE, L. S. C.; **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. Dissertação de Mestrado Executivo em Gestão de Empresarial (Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas). Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17711>. Acesso em: 16 mai. 2021.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSUNÇÃO, B. Y.; GOULART, B. I. Professional training or competencies for the future? **Future studies Research Journal: Trends and Strategies**, São Paulo, v. 8, nº 1, p. 175-208, 2016.
- CAMPOS, V. L. J. **Os Processos de Recrutamento e Seleção na Hays-Portugal: que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período after care?** Dissertação de Mestrado (Universidade Católica Portuguesa). Portugal, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21636>. Acesso em: 12 mai. 2021.
- CASSIANO, C.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **Navus**, Florianópolis, v. 6, n. 2, p. 52 – 67, 2016.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia Científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2014.
- COLARES, Z. M.; MARQUES NETO, S. F. **A contribuição da tecnologia no processo de recrutamento e seleção**. 2020. 23f. Artigo (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) - Centro Universitário Fametro, Fortaleza, 2020. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/493>. Acesso em: 22 jun. 2021.
- COTET, G. B.; BALGIU, B. A.; ZALESCHI, V. C. Assessment procedure for the Soft Skills requested by Industry 4.0. **MATEC Sciences**, n. 17, v. 08, p. 15-45, 2017.
- GASPAR, D. J. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências**. São Paulo: Rio Claro, 2016.
- GOOWIT. **A tecnologia do Goowit**, 2021. Disponível em: <https://materiais.goowit.com.br/goowit-hunter>. Acesso em: 12 jul. 2021.
- KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2006.
- LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva 2006.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: 1996.
- LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, 1998, p. 668-680.
- LIMA, M. P. Recrutamento on-line de pessoas com deficiência: a tecnologia em favor da diversidade? **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 42-66, 2016.
- LINKEDIN. **Sobre o LinkedIn**. 2021. Disponível em: <https://about.linkedin.com/pt-br>. Acesso em: 20, jun. 2021.

MINAYO, M. C. de L. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 19. Petrópolis: Vozes, 2001.

MITTER, V. G.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento On-line/internet. **Maringá Management**, Paraná, v.2, n.2 – p.19-34,2005.

MONTEIRO-NETO, A. Q.; SCATOLIN, H. G. Recrutamento e seleção: Um contraste entre o novo e o tradicional. **Rev. Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 12, n.5, p. 33-48, 2020.

NASCIMENTO, R. L.; PAGNUSSAT, A.; OLIVEIRA-JÚNIOR E.; CUNHA D. R. S. Gestão de Pessoas: análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Rev. Científica da AJES**, Juína, v. 10, n. 20, p. 214 – 229, 2021.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 8 ed. São Paulo: LTr, 2015.

RIBEIRO, A. L. de. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

RIBEIRO, C. D. de. **O uso da tecnologia e redes sociais no processo recrutamento e seleção no banco Itaú**. 2020. Monografia (Graduação em Administração). Faculdade Evangélica, Rubiataba – GO, 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/17899/1/2020%20-%20TCC%20-%20CAMILA%20DE%20DEUS%20RIBEIRO.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2021.

ROBLES, M. M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills needed in Today's Workplace. **Business Communication Quarterly**, USA, v. 34, n.02, 2012.

SILVA, C. E.; SANTOS, C. D. S. A plataforma Lattes como modelo de padronização de currículo em processo de recrutamento e seleção. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 34-59, 2010.

OLIVEIRA, I. R. V.; MACEDO, M. E. C. O papel determinante do currículo no processo de recrutamento e seleção. **Rev. Mult. Psic.**, São Paulo, v.14, n. 49 p. 212-228, 2020.

ONO, M. S. **O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiro**. 2021 Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/30494>. Acesso em: 20 jul. 2021.

SANTOS, A.; LIMA, H. RABELO, A. A. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Rev. Psicologia, Diversidade e Saúde**, Salvador, v. 7, n. 1, p. 139–148, 2018.

SANTOS, S. S.; LIMA, T. B. A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 217-235, 2017.

SILVA, A. C. P.; ALBUQUERQUE, J. S. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, [s.l.], v.1, n.1, p. 19-35, 2019.

TELES, A. **Orkut.com: como você e sua empresa podem tirar proveito do maior site de relacionamento do Brasil**. São Paulo: Landscape, 2010.