

ÁREA TEMÁTICA:
7 - GPSS - Gestão de pessoas

**O USO DA TECNOLOGIA EM GESTÃO DE PESSOAS: ESTRUTURA, DESAFIOS
E OPORTUNIDADES.**

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender quais são as vantagens e desvantagens do uso da tecnologia na gestão de pessoas, e como elas afetam as organizações. Para atingir este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa em 4 organizações, na cidade de Uberlândia – MG. A partir de estudos encontrados na literatura foi construído um roteiro de entrevista semiestruturado com base em três categorias: (1) Tecnologia no recrutamento e seleção; (2) Tecnologia no desenvolvimento de pessoas e (3) Tecnologia na comunicação interna da empresa. Para análise dos resultados foi utilizada a análise de conteúdo, e pode concluir que as quatro organizações utilizam a tecnologia nos processos desenvolvidos pela área de gestão de pessoas e também os benefícios que ela traz como economia de tempo no processo de recrutamento e seleção, aplicação de treinamentos *online* e também o uso de redes sociais corporativas para engajamentos dos funcionários e disseminação de informações. Porém, apresentam alguns desafios também, como a falta de confiança nas informações disponibilizadas pelos candidatos, resistência de alguns funcionários com a tecnologia e também distração de funcionários devido à ausência de autodisciplina no uso das redes sociais corporativas.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Tecnologia da informação. Comunicação.

ABSTRACT

This article aims to understand what are the advantages and disadvantages of using technology in people management, and how they affect organizations. To achieve this objective, a qualitative research was carried out in 4 organizations, in the city of Uberlândia - MG. From studies found in the literature, a semi-structured interview script was built based on three categories: (1) Technology in recruitment and selection; (2) Technology in the development of people and (3) Technology in the company's internal communication. Content analysis was used to analyze the results, and it can be concluded that the four organizations use technology in the processes developed by the people management area and also the benefits it brings, such as saving time in the recruitment and selection process, application online training and also the use of corporate social networks for employee engagement and information dissemination. However, they also present some challenges, such as the lack of confidence in the information provided by the candidates, resistance of some employees with the technology and also distraction of employees due to the lack of self-discipline in the use of corporate social networks.

Key-words: People management. Information Technology. Communication.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos acerca da gestão de pessoas têm tomado grande importância e chamado cada vez mais a atenção dos pesquisadores. Se tratando da área de gestão de pessoas, a tecnologia da informação e comunicação (TIC) pode ser uma ferramenta que pode contribuir para a modernização de uma organização. De acordo com Ferreira e Ramos (2005), a utilização de tecnologias nas organizações tem trazido melhorias na qualidade e nos serviços, e no que tange a gestão de pessoas causa uma mudança na sua visão, tanto internamente quanto externamente.

Com a aplicação da tecnologia na gestão de pessoas é possível que a sua estrutura desempenhe as atividades de maneira diferente, como o recrutamento e seleção *online*, a aplicação de treinamentos à distância, acompanhamento do desenvolvimento do funcionário através de plataformas que capazes de mensurar os resultados apresentados pelo funcionário, *feedbacks online*, utilização de redes sociais corporativas, entre outros.

Sendo assim, é importante que seja estimulado os estudos sobre a aplicação de tecnologias na gestão de pessoas, que contribui para uma compreensão maior dos processos que acontecem dentro de uma organização. Em especial, pela forma como ela acontece, quais são as barreiras e as oportunidades decorrentes da mesma.

Dessa forma, analisando a importância do papel da área de gestão de pessoas dentro das organizações, o presente trabalho busca responder a seguinte questão de pesquisa: como o uso da tecnologia na gestão de pessoas afeta a sua estrutura, e quais são os desafios e as oportunidades? Assim, o objetivo geral do trabalho é compreender quais são as vantagens e desvantagens do uso da tecnologia na gestão de pessoas, e como elas afetam as organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Gestão de Pessoas

Existe um conjunto de áreas que trabalham juntas, para alcançar com eficácia os objetivos de uma organização, tais como áreas administrativas, compras, entre outros. De acordo com Soviensi e Stigar (2008) para entender o conceito de gestão de pessoas, é necessário retomar algumas definições como as de Recursos Humanos. Segundo Wrigh, Snell e Dyer (2005) a área de recursos humanos era vista como uma função interna e responsável por executar apenas atividades mecanicistas e rotineiras, como folha de pagamento, processos seletivos para a contratação de profissional e tarefas de rotina administrativa que não exigem uma capacitação continuada dos profissionais.

Porém, nas últimas décadas a área de gestão de recursos humanos passou a direcionar sua atenção a outro foco, buscando se alinhar as estratégias do negócio. Aktouf (1996) ressalta a importância da mudança de foco e o rompimento do conceito, pois quando se refere a "recursos", remete-se a ideia dos trabalhadores como máquinas. Segundo ele, os funcionários devem ser tratados como parceiros, pois essa condição pode aumentar os índices de produtividade e bom desempenho, além de influenciar o futuro e os resultados da organização.

Fisher e Fleury (1998) concluíram que o capital humano tornou-se o bem mais precioso da organização, sendo de extrema importância que a gestão atue na

capacitação e desenvolvimento do mesmo. De acordo com Carvalho (2014), a gestão de pessoas é um campo de estudo que envolve um conjunto de políticas e práticas que tem como objetivo orientar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, juntamente com o comportamento humano.

A tecnologia da informação trouxe mudanças significativas para toda sociedade, incluindo as organizações, e hoje essa tecnologia está presente em todos os setores organizacionais. Dentro da área de gestão de pessoas, não é diferente: a tecnologia da informação trouxe diversos ganhos e mudanças, e atua como ferramenta para o auxílio nas atividades desenvolvidas pelo setor. O uso da tecnologia da informação na área de gestão de pessoas trouxe grandes ganhos e facilitaram o desempenho de algumas tarefas. Para Souza e Santos (2016, p. 3),

Processos que antes tomavam muito tempo para serem executados, como por exemplo, cálculo de folha de pagamento, cálculo de rescisão, medir o desempenho e satisfação dos funcionários, recrutamento e seleção de funcionários, foram otimizados, diminuindo custos em geral, tempo e incidência de erros.

De acordo com Silva e Ludenã (2013), para que a empresa possa utilizar plenamente todos os recursos que a tecnologia da informação pode proporcionar, é necessário que elas façam alguns investimentos, como a compra de equipamentos, banco de dados, softwares, melhore a organização do trabalho e a gestão dos recursos humanos. Todos esses investimentos são necessários para que possa implantar inovações e melhorias no ambiente de trabalho, buscando alcançar os objetivos da organização. Alguns desses objetivos estão ligados ao uso da tecnologia no recrutamento, seleção e desenvolvimento das pessoas.

2.1.1. O uso da tecnologia no recrutamento e seleção

De acordo com Câmara et. al (2003), o recrutamento consiste no processo da tomada de decisão para preenchimento de determinado cargo com a intenção dos candidatos que possuem perfil e habilidades semelhante ao exigido para o preenchimento da vaga. Esse recrutamento pode ocorrer de duas maneiras, sendo elas interna e externa. O recrutamento interno ocorre dentro da própria organização, dando oportunidade as pessoas que já estão ali de concorrerem a uma nova vaga. Nesse tipo de recrutamento, as vagas são divulgadas por intermédio de *e-mails*, intranet, murais, dentre outros. Um dos benefícios desse tipo de recrutamento é a economia de tempo no processo e também a dispensa da necessidade de imergir o funcionário na cultura da organização.

Já o recrutamento externo é caracterizado por buscar profissionais no mercado para o preenchimento da vaga, e geralmente utiliza como ferramentas “anúncios, agências de emprego, escolas e universidades, organizações profissionais, Internet e candidatos espontâneos” (DECENZO e ROBBINS, 2001, p. 97), além de demandar mais tempo no processo.

A seleção de pessoas possui como objetivo a escolha de candidatos que possuem perfil e demonstrem habilidades que se adequam ao exigido pela empresa para o preenchimento da vaga. Segundo Marras (2000), a principal característica dos processos seletivos é a comparação entre a exigência do cargo, entendido como características e habilidades exigidas pela empresa para o desempenho da função e as habilidades e conhecimentos do candidato.

Atualmente, estão surgindo novas formas ferramentas para auxiliar os gestores no processo de recrutamento e seleção, e algumas delas é possível devido a tecnologia. De acordo com Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), a internet possibilitou mudanças e uma das primeiras formas de recrutamento *online* foi

através de sites empresariais, onde a empresa disponibiliza um *link*, geralmente chamado “Trabalhe Conosco”, onde o candidato pode preencher os campos disponíveis com suas informações e também anexar o seu currículo. Essas informações são arquivadas pela empresa, e quando surgir uma vaga com as especificações que se adequem ao perfil seleciona-se o candidato.

As redes sociais, como Facebook e LinkedIn, também têm sido ferramentas utilizadas pelas empresas para a divulgação de vagas. De acordo com Souza e Santos (2016), o Facebook geralmente é utilizado para a divulgação de vagas existentes por ser uma rede social mais informal, enquanto o LinkedIn se trata de uma rede social profissional, onde o usuário preenche o seu perfil com informações profissionais, como formação, locais onde já trabalhou, áreas de interesse, “afim de conectar-se com o seu Network – rede profissional de contatos, assim conseguindo interagir com organizações e se candidatar a vagas” (SOUZA; SANTOS, 2016, p. 4).

Além das redes sociais, existem sites específicos, como Vagas.com.br e Catho.com.br, que são contratados pelas empresas para fazerem a divulgação, recrutamento e seleção de profissionais. Também, esses sites permitem que o candidato cadastre seu currículo e suas informações, além de fornecerem também uma assessoria no preenchimento do currículo.

2.1.2. O uso da tecnologia no desenvolvimento de pessoas

De acordo com Almeida (2007), o treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro das organizações são responsáveis por prepará-las para exercerem sua função conforme o seu cargo. O treinamento e desenvolvimento podem ser considerados, ainda, uma ferramenta capaz de potencializar as competências das pessoas, buscando melhorias no exercício de suas atividades e aumento da produtividade. Silva (2009) reforça a importância de investimento no desenvolvimento contínuo do funcionário, tendo em vista que esse conhecimento certamente irá agregar valor à organização. Silva (2009) destaca que esse é o momento onde ambas as partes, empresa e empregado irão traçar as expectativas e resultados esperados. Ainda segundo Silva e Froehlich (2014), esse sistema permite registrar e armazenar informações, permitindo que o empregado tenha acesso a um *feedback* sempre que julgar necessário.

A partir dos pontos identificados no *e-performance management* que merecem maior atenção e devem ser trabalhados, destacam-se o treinamento e o desenvolvimento. O uso da tecnologia no treinamento e desenvolvimento de pessoas tem ganhado espaço nas organizações rapidamente, e segundo Silva (2009) esse tipo de ação é chamado de *e-learning* (aprendizagem eletrônica) e consiste na disponibilização e no gerenciamento da aprendizagem por intermédio da internet (ou até mesmo o uso da intranet corporativa) com o uso de alguns recursos, como som, imagem, vídeo, texto e imagens. A utilização da internet se faz importante pela facilidade em “disponibilizar conteúdos formativos ou adquirir e desenvolver competências” (ALHO; CARVALHO, 2007, p. 84)

2.1.3. O uso da tecnologia na comunicação interna das empresas

A comunicação interna das organizações era vista como um conjunto de processos com o intuito de disseminar informações, na maioria dos casos de líderes à subordinados e os canais mais utilizados eram jornais, boletins, circulares e reuniões. Hoje, segundo Silva e Júnior (2014), a comunicação interna não é vista apenas como uma atividade secundária, mas uma importante ferramenta de gestão, com o intuito de levar aos funcionários o maior número de informações possíveis, visto que um funcionário bem informado pode ser um grande diferencial competitivo.

Para os mesmos autores, a comunicação interna pode ser entendida como um instrumento que possui como objetivo a transmissão de informações, a fim de que o funcionário tenha conhecimento de tal informação e seja impulsionado a atingir as metas estabelecidas, estimular a sinergia entre as equipes, organizações de métodos de trabalho mais produtivos, entre outros.

Em relação as tecnologias da informação aliadas a comunicação interna, Corrêa (2009, p.321) afirma que o

[...] uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações. Falamos, portanto, da escolha daquelas opções tecnológicas disponíveis no ambiente ou em desenvolvimento, cujo uso e cuja aplicação são os mais adequados para uma determinada empresa e os respectivos públicos específicos.

Um dos canais de comunicação interna mais importante e utilizado pelas organizações é a Intranet, que consiste em uma rede privada semelhante a internet, acessível para os membros de uma organização. De acordo com Marques (2004), a Intranet é um canal de comunicação interno extremamente semelhante às redes sociais, no entanto, o controle é feito pela organização, permitindo que os funcionários interajam apenas entre si. Esse tipo de canal permite que sejam compartilhadas mensagens e informações de interesse da corporação, além de muitas vezes possuírem *chats* que permitem uma comunicação direta de um funcionário com o outro. Para a implantação de uma intranet é necessário que sejam feitos investimentos de rede e estrutura, além de uma análise do público que irá utilizar a ferramenta.

2.2. Vantagens e desvantagens do uso da tecnologia da informação na gestão de pessoas

O uso da tecnologia da informação na gestão de pessoas tem se tornado uma grande necessidade para as organizações se manterem em um mercado competitivo. Para Silva e Froehlich (2014), uma das vantagens da tecnologia da informação aliada aos processos de gestão de pessoas, é que ela é capaz de propiciar uma melhor gestão das competências dos trabalhadores e no desenvolvimento, além de promover uma aproximação dos gestores e funcionários das informações importantes para a organização, e que são grandes instrumentos para a tomada de decisão.

Para Mascarenhas e Vasconcelos (2004, p. 30), “os sistemas de informação seriam uma ferramenta para reformular e reestruturar os processos de gestão de pessoas, na medida em que a sua utilização pode reduzir custos e aumentar a eficiência das respostas nas transações”. Conforme Silva e Froehlich (2014, p. 87) a utilização da tecnologia possibilitou que algumas atividades cotidianas fossem inseridas no sistema, “[,,] agilizando a realização e reduzindo custo e tempo gasto por atuantes da área, podendo eles se dedicarem a outras atividades voltadas às estratégias, além de incentivar os demais colaboradores a utilizar e fazer do sistema um auxiliar nas decisões”. No entanto, uma desvantagem é o alto custo desses sistemas, e muitos gestores questionam se é realmente vantajoso para a organização realizar um grande investimento para a implantação de um sistema.

2.2.1 Vantagens e desvantagem do uso da tecnologia no recrutamento e seleção

De acordo com Januzzi (2004 apud Molina, 2011), o uso da tecnologia da informação no recrutamento e seleção de pessoas, frente aos procedimentos

tradicionais de recrutamento e seleção apresentam algumas vantagens, tais como maior rapidez, diminuição de custos e também a quebra de limites geográficos.

Para Afonso (2009), muitas empresas utilizam as redes sociais como forma de recrutamento de candidatos. Através dos cadastros de candidatos nas redes sociais as empresas de seleção podem ter acesso a informações dos candidatos e acompanhar informações publicadas pelos mesmos, além de obter informações através das interações com outros usuários das redes sociais que dificilmente seria obtida por meios de técnicas de seleções tradicionais. Segundo Afonso (2009), para que o recrutamento através das redes sociais seja efetivo, é necessário que o candidato mantenha as suas informações atualizadas e que elas sejam transparentes e reflitam a realidade do candidato, para que publicações e informações publicadas não contradigam a imagem que o candidato quis passar para a empresa. Porém, para Januzzi (2004 apud Molina, 2011), um dos pontos negativos é que não é sempre que todos candidatos possuem proximidade e conhecimento relacionado à informação e tecnologia, e por isso, a falta de contato físico pode atrapalhar esses candidatos, que possivelmente poderiam desempenhar bem a função se recebessem investimento e treinamento em informática.

Sendo assim, Souza e Santos (2016) afirmam que a utilização da tecnologia aliada ao recrutamento e seleção é capaz de reduzir o tempo e os custos gastos nos processos tradicionais, além de conseguir maior alcance na busca de candidatos para o preenchimento de vagas, aumentando as chances de uma boa contratação. Porém, algumas empresas ainda não direcionam a sua atenção a esse fato, por considerar apenas os investimentos necessários e deixando de enxergar o retorno e os benefícios que esse tipo de investimento pode provocar.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens da tecnologia no recrutamento e seleção

VANTAGENS	DESvantagens
Rapidez	Despriorização do recrutamento interno
Redução de custos	Considera apenas candidatos que tem proximidade com a tecnologia
Quebra de limites geográficos	Não considera a possibilidade de treinamento de um futuro candidato

Fonte: elaborado pelos autores

O Quadro 1 apresenta de forma sintetizada as vantagens e desvantagens do uso da tecnologia no recrutamento e seleção. É importante destacar que apesar das grandes vantagens como a redução do tempo gasto no processo, valor, maior abrangência geográfica, as organizações devem sempre avaliar a possibilidade de um recrutamento interno, a fim de permitir que os funcionários que se mostrem aptos e interessados possam concorrer internamente a vaga.

2.2.2 Vantagens e desvantagem no uso da tecnologia no desenvolvimento das pessoas

A utilização da tecnologia da informação no desenvolvimento de pessoas vem crescendo e ganhando atenção das empresas. De acordo com Silva e Froehlich (2014), uma das vantagens que o *e-learning* oferece é a possibilidade do arquivamento do treinamento no sistema e consulta de informações a respeito do desempenho dos participantes, permitindo também acrescentar essas informações no histórico do funcionário. Silva e Froehlich (2014) ressaltam que a vantagem da interligação do *e-learning* com o *e-performance management* é a possibilidade de ao final de uma avaliação, a ferramenta é capaz de indicar qual a atuação situação e performance do funcionário, além de propor um plano de aprendizagem capaz de

suprir os conhecimentos necessários por parte do funcionário, além de possibilitar quais foram os treinamentos concluídos, os que estão em andamento e os finalizados. Outra vantagem do *e-performance management* é a possibilidade do funcionário ter acesso a um *feedback* antes mesmo de um momento formal de avaliação. Essas ferramentas auxiliam no desenvolvimento de pessoas e permite que sejam diagnosticadas falhas no desempenho do funcionário, além de servir como parâmetro para que seja iniciado um treinamento buscando suprir a necessidade de conhecimento, por meio de cursos, seminários, entre outros.

No entanto, existem algumas desvantagens em relação ao uso da tecnologia no desenvolvimento de pessoas dentro da organização. Por exemplo, se tratando do *e-learning*, Moraes e Domingues (2006) diz que algumas das desvantagens que podem ser citadas, são os custos iniciais para a implantação de treinamentos, a existência de preconceitos em relação as TICs (Tecnologia da informação e comunicação), e quando se trata de funcionários mais jovens, problemas com a maturidade e autodisciplina.

Quadro 2 -Vantagens e desvantagens no uso da tecnologia no desenvolvimento das pessoas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Possibilidade de aplicação para diversos funcionários	Custos iniciais
Análise da situação do funcionário e possibilidade de propor um plano para desenvolver conhecimento e habilidades	Resistência em utilizar as ferramentas
Acesso ao feedback	Falta de maturidade e disciplina por parte dos funcionários

Fonte: elaborado pelos autores

É perceptível os inúmeros benefícios que a utilização da tecnologia no desenvolvimento de pessoas pode trazer as organizações. Porém, é necessário que sejam feitas campanhas para conscientização dos funcionários, para que eles entendam que as ferramentas são disponibilizadas para contribuir com a melhoria das organizações, e que isso se torne parte da cultura da empresa.

2.2.3 Vantagens e desvantagem no uso da tecnologia na comunicação das pessoas

A comunicação interna nas organizações aliada à tecnologia da informação é extremamente útil para que a toda organização tenha acesso as informações necessárias e possa utilizar desse instrumento como fator motivador para os funcionários. De acordo com Silva e Júnior (2014), algumas das vantagens d esse tipo de sistema são: a divulgação de informações importantes em relação a empresa de modo direto e transparente, o compartilhamento de conhecimentos, o envolvimento dos funcionários nas metas das organizações

Outro aspecto importante que deve ser observado é o modo como a informação é disposta. Quando temos em questão grandes empresas com diferentes tipos de funcionários, torna-se “mais importante a análise prévia das estratégias mais adequadas para fazer chegar a informação em cada público, já que dificuldades de acesso, inclusive pelo desconhecimento do canal ainda existem”. (SILVA; JÚNIOR, 2014 p. 352). No entanto, de acordo com Manuel (2017) existem algumas desvantagens, como a perda de produtividade dos trabalhadores devido distração com o uso das redes sociais, controle sobre os funcionários, de modo a evitar que terceiros utilizem os perfis, a disseminação de informações a outras pessoas pelos funcionários, já que as informações nas redes sociais ficam disponíveis 24hs por dia.

Quadro 3 - Vantagens e desvantagem no uso da tecnologia na comunicação das pessoas

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Compartilhamento de conhecimento	Perda de produtividade dos trabalhadores
Envolvimento dos funcionários	Distração com uso de redes sociais
Transparência da empresa em relação a divulgação de informações	Possibilidade de divulgação de informações sigilosas

Fonte: elaborado pelos autores

Apesar de algumas desvantagens que foram apresentadas no Quadro 3, a utilização da tecnologia na comunicação interna das organizações também pode trazer grandes benefícios, como a disseminação de conhecimento, o envolvimento dos funcionários com assuntos relativos a empresa, bem como a transparência da empresa em relação a divulgação de informações. É preciso que as organizações instruam os funcionários para que eles utilizem esses recursos de uma forma que beneficie, e não prejudique o desempenho dos mesmos.

3 METODOLOGIA

Afim de limitar quais seriam as organizações analisadas, foi feito contato a Prefeitura Municipal de Uberlândia, na pessoa do Secretário de Desenvolvimento Econômico, Inovação e Turismo. Foi solicitado por ele o Cadastro Nacional de Atividades Econômicas (CNAEs) das empresas, e foi informado os seguintes CNAEs (6201-5/00, 6201-5/00, 6202-3/00, 6203-1/00, 6204-0/00, 6204-0/00, 6209-1/00, 6311-9/00, 6311-9/00, 6319-4/00 e 6399-2/00) todos referentes a tecnologia com o tipo de atividade econômica serviço. Optou-se então por considerar os dados fornecidos pela Prefeitura Municipal de Uberlândia com o nome das empresas, o critério utilizado para delimitar a amostra foram as empresas de TI que possuíam sites, e foram encontradas 193 empresas com páginas na web. Depois disso, buscando refinar ainda mais a amostra, selecionou-se apenas as instituições que possuíam sede em Uberlândia – MG, resultando em um levantamento de 84 instituições. Outro critério utilizado para selecionar as empresas para o estudo foram as organizações que possuíam a opção “Trabalhe Conosco” em seu site, e foram encontradas 19 instituições. Com a amostra delimitada, iniciou-se a tentativa de contato com as empresas por telefone, e obteve-se sucesso com apenas 16 organizações. Nestas organizações em que foi possível obter contato, apenas 4 se prontificaram a participar do estudo, e então, a amostragem foi finalizada e composta por estas 4 empresas que atendiam aos requisitos da pesquisa.

O método utilizado na pesquisa foi o qualitativo. Segundo Gephart (2004), esse tipo de método é capaz levar a reflexão sobre alguns aspectos que dificilmente poderiam ser obtidos em uma pesquisa quantitativa, além de evidenciar interações e criar exemplos afim de enriquecer o campo de estudo. Sendo assim, é possível concluir que esse método é capaz de aproximar o pesquisador de fatos que possivelmente não seriam possíveis através de uma pesquisa quantitativa.

Baseado nos estudos utilizados no referencial teórico, foram utilizadas três categorias de análise: 1: Tecnologia no recrutamento e seleção; 2: Tecnologia no desenvolvimento de pessoas e 3: Tecnologia na comunicação interna da empresa. Para a coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, possibilitando que o pesquisador guia a entrevista, buscando criar uma relação de proximidade com o entrevistado. Boni e Quaresma (2005) afirmam que é necessário que o pesquisador siga roteiro pré-definido, se no decorrer da entrevista surgir alguma questão que se mostre necessária, o pesquisador tem a liberdade para fazê-la.

As entrevistas foram realizadas em 4 organizações, em outubro de 2018. O entrevistado 1 possui 32 anos e trabalha como (Recrutador) e está há 2 anos na empresa. A entrevistada 2 possui o cargo de (Analista de RH), está há 8 anos na empresa e possui 27 anos de idade. O entrevistado 3 possui 35 anos e trabalha como (Sócio/ Recrutador) e está a 4 anos na empresa e a entrevistada 4 trabalha como (Analista de Talentos Humanos), tem 30 anos e possui 4 anos de atividade na empresa. Para realizar a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2011), essa técnica sistematizada de análise de dados é capaz de auxiliar na reinterpretação das mensagens e permite que se tenha uma compreensão maior dos significados da mensagem, que vai além de uma leitura comum, buscando uma descrição mais detalhada do conteúdo das mensagens.

4 ANALISE DE RESULTADOS

4.1. Tecnologia no recrutamento e seleção

Quando questionado aos entrevistados se a empresa utilizava alguma tecnologia no processo de recrutamento e seleção, todas afirmaram utilizar alguma ferramenta para esse processo. As empresas 1 e 3 utilizam algumas ferramentas genéricas, como o *LinkedIn* e a página da empresa no *Facebook* para o recebimento de currículos e candidaturas. Logo a empresa 4 conta com o seu site próprio onde o candidato pode consultar as vagas, se cadastrar e concorrer a alguma delas.

Já a empresa 2 utiliza uma ferramenta de pesquisa de candidatos, chamada PAT, da Criativa Humana. De acordo com a entrevistada, essa ferramenta é capaz de auxiliar no processo de recrutamento e seleção, fazendo um levantamento do perfil comportamental do candidato. Para ter essas informações, o candidato recebe um *link* para responder e após responder, a empresa recebe automaticamente o resultado da pesquisa. É importante ressaltar que de acordo com a entrevistada, essa ferramenta é utilizada como um auxílio da avaliação, não sendo fator decisivo para o candidato avançar para as próximas etapas.

Quando os entrevistados foram questionados se o uso da tecnologia no recrutamento e seleção facilitam o seu trabalho, todos concordaram que sim. O entrevistado 1 afirmou que a facilidade pode ser percebida porque as ferramentas disponíveis, como o *LinkedIn* já filtram os candidatos de acordo com as necessidades da vaga. O entrevistado 3 também concorda, e afirma que a tecnologia permite que o processo seja mais abrangente, tenha mais candidatos, porém resalta que o processo pode não ser tão efetivo porque o candidato pode omitir informações, então não é possível afirmar que por meio dessa ferramenta é capaz de selecionar o candidato certo.

Os entrevistados também foram questionados pela forma como as ferramentas de TI são capazes de identificar as características dos candidatos. A empresa 1 afirmou que ele observa as informações dispostas, como o tempo que a pessoa já trabalhou com tecnologia e também o nível de conhecimento que o candidato relatou no *LinkedIn*, para avaliar se pela experiência e os atributos ele tem os conhecimentos procuradas pela empresa. As empresas 2 e 4 afirmaram que a ferramenta traz grandes vantagens, porém as capacidades só podem ser confirmadas no momento que os currículos são avaliados com atenção, os testes *online* são aplicados e as entrevistas realizadas, momento onde o entrevistador consegue concluir se o candidato é apto ou não para ocupar a vaga. O entrevistado 3 reafirmou que uma das dificuldades desse processo é a veracidade das informações disponibilizadas pelos candidatos, e isso só pode ser confirmado quando o entrevistador está frente-a-frente com o candidato, além da aplicação dos

testes e demais ferramentas. O entrevistado ainda ressaltou que a organização recebeu uma proposta para desenvolver uma ferramenta com inteligência artificial, com o objetivo de realizar uma análise com maior assertividade. Além do que foi apresentado, todos os 4 entrevistados concordaram que o uso da tecnologia possibilita que o processo de recrutamento e seleção seja realizado de forma mais ágil, pois ele permite que você tenha uma gama maior de candidatos, as ferramentas são capazes de realizar uma triagem inicial, reduzindo o tempo gasto.

Baseado nas respostas obtidas pode-se concluir que elas vão ao encontro dos estudos de Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), ao afirmarem que a Internet foi capaz de causar mudanças nos processos tradicionais de recrutamento e seleção, onde uma das primeiras mudanças foi a utilização do campo “Trabalhe Conosco” no site da empresa, permitindo que o candidato envie suas informações e currículo para a empresa. Os resultados também corroboram com os estudos de Souza e Santos (2016) ao afirmarem que o Facebook e o LinkedIn são duas ferramentas capazes de auxiliar no processo de recrutamento e seleção, cada uma com as suas particularidades. Um ponto que deve ser observado com atenção é em relação as informações que são disponibilizadas pelos candidatos, que podem não ser verdadeiras. Para isso, é importante que se use outras ferramentas capazes de contribuir com o processo, ou se desenvolvam ferramentas capazes de realizar uma análise com maior profundidade.

4.2. Tecnologia no desenvolvimento de pessoas

Quando os entrevistados foram questionados sobre a importância da tecnologia no processo de desenvolvimento das pessoas e de 1 a 10, qual nota elas atribuiriam a esse fator, as notas variaram entre 9 e 10. Os entrevistados 1 e 3 relataram que a importância se dá pelo fato de que o profissional precisa estar em constante treinamento afim de que possa adquirir mais conhecimento. Também reforçaram a importância de sempre motivar os profissionais a buscarem mecanismos para reciclarem seus conhecimentos, novas certificações para que o mesmo seja capaz de colocar a empresa a frente dos concorrentes e evitar que ele se torne um profissional defasado. A entrevistada 2 concorda com o que foi afirmado, e ressalta que no mercado existem diversas ferramentas que contribuem com o desenvolvimento do funcionário, capaz de enriquecer o desenvolvimento humano dentro das empresas. A entrevistada 4 também concorda com a importância da utilização da tecnologia para o desenvolvimento de pessoas, e relatou que a organização realiza avaliação de performance anual, e essa avaliação, os dados ficam armazenados em um sistema onde é possível verificar os apontamentos positivos e negativos do funcionário, e com isso os gestores conseguem verificar quais aspectos os funcionários precisam melhorar e a partir disso, buscam alternativas para contribuir com o desenvolvimento desse funcionário.

Os entrevistados também foram questionados se o uso da tecnologia impacta/limita a gestão dos funcionários. Os entrevistados 1 e 3 acreditam que a tecnologia pode impactar um pouco a gestão dos funcionários, uma vez que eles podem utilizar a tecnologia disponível para outras coisas, como navegar pela internet, Facebook, WhatsApp, e não para o que é proposto a ele. Segundo o entrevistado 3, “o cara pode realmente usar a tecnologia lá e deixar de fazer algumas coisas, é o que acontece muito hoje dentro das empresas, igual WhatsApp, Facebook então isso as vezes acaba tirando um pouco a atenção...”. A entrevistada 2 concorda, e reforça que o uso da tecnologia não limita desde que seja utilizada de forma coerente se tratando de pessoas.

De acordo com a entrevistada 4, apesar de a tecnologia poder causar impacto negativo quando o desenvolvimento é apenas gerenciado no sistema e não esclarecido aos funcionários os pontos descritos na avaliação, ela pode causar impacto positivo quando alinhado com o feedback do gestor. A entrevistada reforça que “a ferramenta precisa ser vista como suporte e não o processo de gestão em si”.

Quando questionados se o uso da tecnologia para a avaliação do desempenho dos funcionários possibilita um resultado mais assertivo, houve algumas discordâncias. Os entrevistados 1 e 3 discordaram do questionamento e afirmaram que o desenvolvimento do funcionário não deve ser medido apenas através da tecnologia, que outros fatores também devem ser considerados, onde a tecnologia não está diretamente ligada. Já as entrevistadas 2 e 4 concordaram. Para a entrevistada 2, o uso da tecnologia permite que seja disponibilizado um compilado de dados, como um portfólio, permitindo a elaboração de um programa de desenvolvimento individual (PDI). Já a entrevistada 4 acredita que o uso da ferramenta de TI aliado ao acompanhamento do líder seja bom para o desenvolvimento do funcionário. A avaliação é feita primeiramente no sistema entre líder e funcionário, e depois é realizado um consenso para alinhamento de expectativas e a partir desse consenso são avaliadas as expectativas de carreira para desenvolvimento levando em conta os pontos levantados.

Foi questionado aos entrevistados quais atividades foram possíveis de serem executadas após a implementação da tecnologia no processo de desenvolvimento de pessoas. Os entrevistados citaram diversas atividades, como pesquisa de clima, avaliação de performance, criação de conteúdos para aplicação prática aos funcionários, formulários de pesquisas internas (satisfação de colaboradores, inscrição para eventos...), trilhas de aprendizagem, comunicação interna que promovem o conhecimento do funcionário acerca do que está acontecendo e o que a empresa está oferecendo em termos também de desenvolvimento e fóruns online, que consiste em palestras online com especialista sobre diversos temas, e que permite interação entre o palestrante e o funcionário.

Quando questionado se as empresas têm realizado investimentos nos últimos 3 anos na parte de software para auxílio na gestão/desenvolvimento de pessoas, apenas a responsável pela empresa 4 disse que na empresa não houve investimento nos últimos três anos. O entrevistado 1 afirmou que a empresa realiza investimentos em cursos online e certificações para os funcionários. Já a entrevistada 2 afirmou que está realizando investimentos em ferramentas tecnológicas, e que está sendo desenvolvido 4 projetos onde parte deles, serão implantados dentro de softwares, para controles, acompanhamentos, banco de dados, informações de mercado nos subsistemas de RH, como também para desenvolvimento de pessoas. O entrevistado 3 afirmou realizar investimentos em cursos online, e para isso, utiliza a plataforma Alura, que consiste em um portal que conta com diversos cursos na área de tecnologia. De acordo com o entrevistado, eles possuem uma conta corporativa na plataforma, e todo mês é feito uma rotatividade da conta com os funcionários, para que eles possam realizar algum curso. Geralmente é feito um sorteio de três funcionários, e eles tem até um mês para realizar o curso, que geralmente tem duração de 20 a 30 horas.

Os relatos da entrevistada 4 concordam com os estudos de Silva e Froehlich (2014) se tratando do *e-performance management*. Assim como proposto pelos autores, onde é realizado eletronicamente o gerenciamento do desempenho do funcionário, a entrevistada relatou que é importante que esse gerenciamento não seja feito apenas no sistema, mas que seja esclarecido ao funcionário. Sendo assim,

podemos concluir que a tecnologia permite que os resultados sejam armazenados, contribuindo para o histórico do empregado. Quando questionadas a respeito das atividades que passaram a ser executadas para o desenvolvimento de pessoas com a implementação da tecnologia nos processos de gestão de pessoas, as entrevistadas citaram atividades que permitem que o funcionário possa se desenvolver e adquirir conhecimento. E isso caracteriza com o *e-learning*, descrito por Alho e Carvalho (2007) como um processo capaz de alavancar o processo de aprendizado na organização através de diversas ferramentas, baseado no compartilhamento de conhecimento para o desenvolvimento do funcionário.

4.3. Tecnologia na comunicação interna da empresa

O Quadro 4 sintetiza o que as entrevistadas afirmam quando questionadas se algum meio de comunicação digital é utilizado na empresa:

Quadro 4 - Tecnologia na comunicação interna da empresa

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
FERRAMENTAS	- Telegram; - Slack (comunicação interna).	- Intranet; - Bate-papo; - TVs internas; - Email,	- WhatsApp; - Email; - Intranet; - Siga.	- WhatsApp Corporativo; - Rede Social Corporativa; - Intranet; - Email.

Fonte: elaborado pelos autores

As entrevistadas também foram questionadas a respeito dos benefícios advindos da comunicação na organização de modo geral. No Quadro 5, a seguir, encontram-se os resultados:

Quadro 5 - Benefícios advindos da comunicação na organização

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
BENEFÍCIOS	- Rapidez; - Garantia da entrega da informação.	- Melhor comunicação interna; - Maior engajamento; - Atualização dos funcionários sobre o negócio; - Interação com as demais áreas da empresa.	- Organização; - Maior contato com o funcionário; - Melhorias na tomada de decisão.	- Agilidade para sanar problemas e troca de informações; - Otimização do tempo; - Diminuição da burocracia; - Conhecimento dos acontecimentos da empresa.

Fonte: elaborado pelos autores

Os entrevistados também foram questionados sobre quais as dificuldades que podem influenciar a comunicação digital entre funcionários na sua organização e se havia algum plano de ação para aprimorar a interação entre os colaboradores. O entrevistado 1 relatou não perceber nenhuma dificuldade e conseqüentemente não possui um plano de ação. Já a entrevista 2 disse que a empresa encontra dificuldades, e essas dificuldades encontradas em uma comunicação digital, está ligada completamente a aderência dos colaboradores para utilizar a ferramenta, cultura da empresa e/ou, que a ferramenta esteja em boas condições e com qualidade para uma comunicação interna assertiva e efetiva.

Para o entrevistado 3, a maior dificuldade está relacionada com a dispersão ocasionada pelo uso da tecnologia. Ainda segundo o entrevistado, é difícil estabelecer um plano de ação, porém, uma alternativa seria tratando isso na própria rede, realizando um acompanhamento de troca de mensagens. No então, isso pode

acarretar alguns problemas, como a desconfiança do funcionário por saber que está sendo monitorado, e isso pode acabar interferindo na motivação do mesmo, por isso ela relata que essa prática não é adotada na empresa.

De acordo com a entrevistada 4, esse processo de comunicação informatizado é bem aceito na empresa e já faz parte da cultura da empresa. Um exemplo citado pela entrevistada foi a utilização da rede social corporativa, que está sendo utilizada com grande frequência. Porém, quando é apresentada alguma resistência de alguma área, o que causa um atraso na entrega da comunicação, a liderança imediata da equipe é informada.

Outro questionamento feito foi em relação a alcance/retorno obtido com comunicação voltada para a divulgação de informações da empresa, e como isso é mensurado. Segundo o entrevistado 1, ele consegue avaliar esse alcance quando uma vaga é divulgada internamente e então ele recebe a indicação de algum funcionário. Já para a entrevistada 2, o retorno de uma ação está relacionado a um bom clima interno e com o alcance de tal informação. De acordo com a mesma, o resultado pode ser medido através de pesquisas de satisfação internas, onde o colaborador preenche via formulário dentro da intranet ou fisicamente, a satisfação dele referente à comunicação. Para o entrevistado 3, a comunicação interna é feita através do email, WhatsApp e também da rede intranet, chamada Siga. Já em relação a empresa 4, a empresa utiliza massivamente a rede social corporativa, e publica nessa ferramenta todas as informações da empresa. Como geralmente as informações são específicas de uma área ou segmento, a mensuração desse retorno é difícil e também não é da alçada da equipe de RH.

O último questionamento em relação a divulgação de informações, foi em relação a como é realizada a seleção do público alvo. Para a empresa 3, o entrevistado afirmou que os comunicados são feitos de forma geral, para toda a empresa. Já para a empresa 4, se assemelha a empresa 3, porém quando é um informe destinado a uma área específica, essa informação é publicada no grupo específico da área. Para a empresa 1, o entrevistado relatou que primeiro é identificado para quem a informação deve ser direcionada, se é para a empresa em geral ou um grupo específico, se a informação é sensível ou não, se ela pode ser pública ou privada, ou seja, diversos fatores podem ser levados em consideração. Já para a empresa 2, a seleção do público alvo é realizada pelo demandante da comunicação. Os mesmos deverão informar qual o público alvo da divulgação, para tal assunto em questão. Deve-se receber tal informação, o colaborador que onde, na execução das suas atividades sofrerá impactos ou que contribuem para um melhor desempenho.

Assim como Correa (2009) discorre sobre as TICs aliados a comunicação das organizações, foi possível perceber que as quatro empresas em análise utilizam pelo menos de uma tecnologia para a comunicação interna dos seus funcionários. Também é possível perceber que as organizações veem nessas ferramentas uma grande oportunidade de manter os funcionários conectados e com a disponibilidade de informações, fazer com que os funcionários se sintam cada vez mais parte da empresa.

Portanto, o Quadro 6, a seguir, apresenta a síntese dos resultados das entrevistas sobre as categorias pesquisadas:

Quadro 6 – Síntese dos resultados sobre as categorias pesquisadas

	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4
CATEGORIA 1	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza tecnologia no recrutamento e seleção; - Considera os filtros oferecidos pelas plataformas como fator positivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza tecnologia no recrutamento e seleção; - Afirma que as informações só podem ser confirmadas após testes e entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza tecnologia no recrutamento e seleção; - Dificuldade em relação à veracidade das informações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza tecnologia no recrutamento e seleção; - Destaca que as informações só podem ser confirmadas após testes e entrevista.
CATEGORIA 2	<ul style="list-style-type: none"> - Acredita que se bem gerenciada, a tecnologia pode impactar positivamente; - Afirma que o desenvolvimento do funcionário não deve ser medido apenas através da tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importância de ferramentas para desenvolvimento dos funcionários; - Afirma que a tecnologia permite gerar um compilado de informações e a partir disso um PDI. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importância de ferramentas que levem os funcionários a reciclarem seus conhecimentos; - Que apenas a tecnologia não é capaz de medir o desenvolvimento do funcionário. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza plataforma para avaliação de performance e como banco de dados de informações; - Tecnologia aliada ao acompanhamento do líder pode trazer vantagens.
CATEGORIA 3	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizam meios de comunicação digital; - Acredita que os benefícios são rapidez e garantia de entrega de informações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizam meios de comunicação digital; - Afirma que os benefícios são maior engajamento, melhor comunicação e maior interação; - A aderência dos funcionários é uma das dificuldades encontradas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizam meios de comunicação digital; - Destaca que os benefícios são organização e maior contato com o funcionário; - A maior dificuldade é a dispersão pelo uso das redes sócias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizam meios de comunicação digital; - Acredita que os benefícios são a otimização do tempo e diminuição da burocracia.

Fonte: elaborado pelos autores

Baseado no Quadro 6, é possível perceber que as entrevistadas concordam em diversos pontos, como por exemplo se as empresas fazem uso da tecnologia no seu cotidiano. Todas as entrevistadas levantaram pelo menos algum dos benefícios trazidos pelo uso da tecnologia, como por exemplo a agilidade nos processos, maior engajamento e diminuição da burocracia. Porém, também foram levantadas algumas dificuldades, como a não adesão dos funcionários e também a dispersão que o uso das redes sociais pode causar. É necessário que seja realizado um acompanhamento dos gestores junto aos funcionários para que os funcionários consigam usufruir ao máximo dos benefícios ofertados pelas tecnologias.

5 CONCLUSÃO

Conhecer quais são as vantagens e desvantagens do uso da tecnologia na gestão de pessoas e como elas afetam as organizações são os objetivos do estudo, estes foram atingidos, entendendo que pode ser feita uma análise de quais são os desafios e as oportunidades com o uso da tecnologia na gestão de pessoas.

Diversas vantagens foram citadas pelas entrevistadas, entre elas a possibilidade de filtrar candidatos a partir de plataformas *online*, ampliação das barreiras geográficas, a importância da tecnologia para o desenvolvimento, redução de tempo gasto no processo, redução de custos, possibilidade de disponibilização de treinamentos online, ferramenta para controle de desempenho dos funcionários,

plataformas para interação entre os funcionários, divulgação de informações e maior engajamento dos funcionários. No entanto, é preciso que sejam trabalhadas ainda algumas falhas, como por exemplo, a distração dos funcionários com a utilização das redes sociais corporativas, a omissão de informações no cadastro de informações para participar do recrutamento, resistência de alguns funcionários em utilizar as tecnologias, entre outros. É necessário que as empresas trabalhem algumas alternativas para minimizar essas desvantagens e maximizar as vantagens oferecidas pelas tecnologias. É aconselhável que as organizações transformem esses comportamentos como parte do cotidiano e da cultura da empresa, de modo que os funcionários se sintam cada vez mais habituado com a presença da tecnologia nos processos que eles desempenham.

Por fim, alguns fatores devem ser analisados como limitações desta pesquisa. O fato de se ter contemplado somente um estudo em 4 organizações em Uberlândia-MG é determinante para o pensamento de que são necessários mais estudos e pesquisas afins. Se tratando de pesquisas futuras, compreende-se que elas são de grande importância para a ampliação e desenvolvimento dos estudos relativos à gestão de pessoas. Uma sugestão é que se continue os estudos nessa mesma temática, porém, ampliando a área geográfica a fim de contar com um maior número de organizações para análise.

REFERÊNCIAS

- AFONSO, A. S. **Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos**. 2009. 170f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2009.
- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. Trad. Roberto Fachin e Tânia Fischer. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALHO, M. R.; CARVALHO, P. A. M. **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E OS NOVOS MODELOS DE GESTÃO DE PESSOAS**. 2007. 103 f. Pós Graduação - Curso de Administração, Fundação Instituto de Administração, Brasília, 2007.
- ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.
- Bardin, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Boni, V., Quaresma, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, 2 (1): 68-80, 2005.
- CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003
- CARVALHO, M. F. S. Gestão de Pessoas: IMPLANTANDO QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SUSTENTÁVEL NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Científica do Itpac**, Araguaína, v. 7, n. 1, p.1-7, jan. 2014.
- CORRÊA, E. S. **Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais**. In KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) – Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo. Saraiva. 2009. p. 317 a 335.
- DECENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Administração de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- FERREIRA, L. B.; RAMOS, A. S. M. **Tecnologia da Informação: commodity ou ferramenta estratégica?** Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, v. 2, n. 1, 2005.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.
- Gephart Jr., Robert P. **Qualitative Research and the Academy of Management Journal**. From the Editors. *Academy of Management Journal*, 47 (4): 2004, p. 454-462.

GOMES, T. C.; SCHERER, L. A.; LOBLER, L. M. **Uso das Redes Sociais Virtuais no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal:** Uma análise na perspectiva de profissionais de Recursos Humanos. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2012/artigos/E2012_T00264_PCN12758.pdf>. Acesso em Set. de 2018.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano:** uma visão baseada nos stakeholders. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 386 p.

MANUEL, R. F. **Mudanças Tecnológicas e o Impacto nas Organizações:** O Processo de Comunicação no Estudo de Caso da Empresa Angolana “TELESERVICE, SA”. 2017. 87 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia, Vila Nova de Gaia, 2017.

MARQUES, J. C. **O mundo do trabalho e suas complexidades.** In: SARRIERA, Jorge Castellá (org). Desafios do mundo do trabalho: orientação, inserção e mudanças. EDIPUCRS, 2004.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos:** Do operacional ao estratégico. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos:** do operacional ao estratégico. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011.

MASCARENHAS, A. O; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na gestão de pessoas:** estratégias de auto-atendimento para o novo RH. São Paulo, SP: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS, A. **Tecnologia na Gestão de Pessoas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOLINA, M. V. **Redes sociais virtuais como uma nova ferramenta nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal.** 2011. Projeto de monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasília, DF.

MORAES, C. P.; DOMINGUES, M. J. A importância do e-learning para as organizações Uma análise da 3M do Brasil Ltda. In: SIMPEP, 18., 2006, Bauru. **Anais...** Bauru. p. 1 - 12.

SILVA, C. T.; FROELICH, C. AS CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO CALÇADISTA. **Diálogo**, Canoas, v. 0, n. 26, p.77-96, ago. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Diálogo>>. Acesso em: 13 out. 2017.

SILVA, C. T.; FROELICH, C. AS CONTRIBUIÇÕES DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO CALÇADISTA. **Unilasalle**, Canoas, v. 1, n. 26, p.77-96, ago. 2014.

SILVA, K. F.; MANCUZO JÚNIOR, R. COMUNICAÇÃO INTERNA E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES: CASE PETROBRAS. **ColloquiumHumanarum**, Presidente Prudente, v. 11, n. 1, p.347-355, jul. 2014.

SILVA, M. H. A.; LUDEÑA, M. E. A utilização da tecnologia de informação na área de recursos humanos: estudo de caso em duas empresas de São Paulo. **Revista Formadores: Vivências e Estudos**, Cachoeira v. 6, n. 1, p. 114-127 2013. Disponível em: <<http://www.seeradventista.com.br/ojs/index.php/formadores/article/view/291>>. Acesso em: 20 jul. 2015.

SILVA, R. F. L. **@-RH em um ambiente global e multicultural.** Brasília, DF: SENAC - DF, 2009

SOUZA, D. A.; SANTOS, I. F. USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016, Resende. **Etc.** Resende: 2016. p. 1 - 15. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/artigos2016.php?pag=232>>. Acesso em: 01 out. 2017.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. RECURSOS HUMANOS X GESTÃO DE PESSOAS. **Gestão: Revista Científica de Administração**, Curitiba, v. 10, n. 10, p.51-61, 2008.

VIGNERON, J. Comunicação Interna: Além das mídias. **Líbero**, Vol. 4, Nº 7, 2001.

WRIGHT, P.M; SNELL S.A; DYER, Lee. New models of strategic HRM in a global context. **Int. J. of Human Resource Management**, 2005 v. 16, n. 6, p. 875–881.