

# Recrutar e Selecionar Pessoas com o Apoio das Tecnologias: Olhares dos Profissionais de Recursos Humanos

## Recruiting and Selecting People with the Support of Technologies: Human Resource Professionals Views

Denis Juliano Gaspar<sup>ab\*</sup>; Gisele Maria Schwartz<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Centro Universitário Anhanguera de Pirassununga. SP, Brasil.

<sup>b</sup>Universidade Estadual Paulista Julio de Mesquita Filho, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologia. SP, Brasil.

\*E-mail: denisjgaspar@gmail.com

---

### Resumo

A busca por profissionais adequados a determinados cargos nas organizações, no advento das tecnologias, é alvo de preocupações constantes dos responsáveis que atuam com o Recrutamento e Seleção de Pessoas. Entretanto, a inadequada apropriação destes recursos tecnológicos neste subsistema pode impactar, sensivelmente, o desempenho organizacional, representando desafios que merecem a atenção da academia, no sentido de compreender os entraves e perspectivas presentes nesta temática. Este estudo buscou analisar os desafios e as tendências em recrutamento e seleção, frente às tecnologias, considerando as opiniões e contribuições dos recrutadores e dos selecionadores. A pesquisa exploratória fez uso de entrevista semiestruturada como instrumento para coleta de dados. A amostra intencional foi composta por 16 participantes envolvidos com Recrutamento e Seleção de Pessoas, com atuação em organizações, de ambos os sexos, maiores de 18 anos. Os resultados demonstram aderência às tecnologias em R & S, prós e contras na utilização dessas tecnologias, utilização de testes para R & S por meio das tecnologias, avaliações em relação às entrevistas via *Skype*®, entraves sobre o uso de tecnologias em R & S, tendências, entre outras questões.

**Palavras-chave:** Profissionais de Recursos Humanos. Recrutamento e Seleção. Tecnologias.

### Abstract

*The search for appropriate professionals to specific positions in companies, with the introduction of technologies, are main and constant concerns for those people responsible working in Recruiting and Personnel Selection. However, the inadequate appropriation of this technological resources in these subsystem may substantially impact in the organizational performance, representing challenge that are worth academic attention in order to understand hindrances and current perspectives in this thematic. This qualitative nature study searched to analyze the challenges and Selection and Recruitment tendencies, face towards technologies considering opinions and recruiters and selectors contribution. The explanatory research used semi-structured questionnaire as an instrument to collect data. The intentional sample was formed of 16 participants involved in Recruiting and Personnel Selection, working in organizations, both male and female, over 18 years old. The results demonstrated adherence to technologies in R & S, pros and cons, use of these technologies, tests for R & S technologies, evaluations about interviews via Skype®, hindrances about the use of technologies in R & S, tendencies among order issues.*

**Keywords:** Human Resources Professionals. Recruitment and Selection. Technologies.

---

### 1 Introdução

As Tecnologias conquistam, a cada dia, seu espaço nas diversas sociedades, causando mudanças nas formas de atuação dos indivíduos em instituições como: famílias, escolas, igrejas e empresas. Reuniões e visitas a familiares, aulas nos diferentes níveis de escolaridade, cultos e orações, lançamentos de produtos e tomadas de decisões organizacionais têm a participação significativa das tecnologias, seja no envio e recebimento de mensagens por celular, seja na visualização de um vídeo ou a letra de uma música projetada em telas para exibição a grandes grupos, seja na tomada de decisão de negócios, por meio de teleconferências. Para Arcoverde (2006), o aumento acelerado das tecnologias vem somando crescente número de usuários, fomentando as interações sociais por meio do computador, *e-mail*, *chats*, dentre outros, permitindo amplitude de dinâmicas, que viabilizam a utilização da linguagem.

Do ponto de vista das empresas, as tecnologias têm levado

diferencial competitivo para essas organizações, sobretudo, em questões ligadas às reduções do custo e agilidade nos processos. As Tecnologias passam a ser uma necessidade para as organizações da atualidade, e para representar, efetivamente, um diferencial, seu uso precisa estar ajustado à estratégia da empresa (DUARTE *et al.*, 2014).

Conviver nas sociedades tecnológicas da atualidade exige dos indivíduos grande flexibilidade para aceitação de novos aprendizados e tal flexibilidade é também uma competência buscada nos profissionais, que procuram colocação no mercado de trabalho. Essa mesma flexibilidade, se usada pelas organizações, demonstra a capacidade que estas possuem em se adaptar a questões novas e complexas, alcançando a resolução destas questões, sem que ocorra o comprometimento de suas funcionalidades (GRECCO; CARVALHO; SANTOS, 2015).

A busca por profissionais competentes ou adequados a determinados cargos em empresas, em tempos de mercados tecnológicos, é alvo de preocupações constantes dos

profissionais de recursos humanos, principalmente, daqueles que fazem uso do subsistema Recrutamento e Seleção de Pessoas. Profissionais de destaque nas áreas de Recursos Humanos são cada vez mais valorizados pelas empresas, pois têm a responsabilidade de buscar por pessoas adequadas, inserindo-as à cultura organizacional atual e conservando-as com a motivação necessária (FERREIRA; VARGAS, 2014).

Entretanto, a inadequada apropriação destes recursos tecnológicos neste subsistema pode impactar, sensivelmente, o desempenho organizacional, representando um desafio que merece a atenção da academia, no sentido de compreender os entraves e perspectivas presentes nesta temática. Este estudo analisa os desafios e as tendências em Recrutamento e Seleção, considerando as opiniões e contribuições dos profissionais, que se encontram na entrada do processo de captação de pessoas: os recrutadores e selecionadores.

Neste contexto, surgem algumas inquietações que foram geradoras deste estudo: o uso das tecnologias em Recrutamento e Seleção é unanimidade entre os profissionais de Recursos Humanos da atualidade? Que motivos trabalhariam a favor ou contra a utilização dessas tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção em Recursos Humanos? Quais os desafios a serem superados? Seria, a utilização de tais meios, uma tendência atual?

Portanto, este estudo procurou refletir sobre essas inquietações, buscando compreender a opinião de pessoas envolvidas nos processos de Recrutamento e Seleção e, também, da literatura acadêmica especializada, na perspectiva de contribuir para a melhoria na percepção das dinâmicas desses processos.

## 2 Material e Métodos

O presente estudo possui natureza qualitativa, sendo realizado por meio da união de pesquisas bibliográfica e exploratória. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base na consulta a publicações acadêmicas e literatura especializada acerca das temáticas em questão, buscando, assim, sustentação às discussões propostas.

A pesquisa exploratória permitiu aproximação com o problema levantado pelo estudo e, para tanto, fez uso de uma entrevista semiestruturada como instrumento para coleta de dados. A amostra intencional foi composta por dezesseis participantes envolvidos com Recrutamento e Seleção de pessoas, com atuação em organizações, de ambos os sexos, maiores de dezoito anos. Como critério de inclusão, no estudo, foram considerados aqueles participantes que apresentassem experiência mínima de três anos nesse subsistema, além de deterem conhecimentos em tecnologias, como utilização da *Internet*, do *Skype*® e *softwares* específicos e atuação como agentes de recrutamento e seleção eletrônicos.

Para se proceder à seleção dos participantes do estudo, foi utilizado o *site* de uma renomada empresa do mercado nacional de recrutamento empresarial. No *site* desta empresa,

foram efetuadas buscas nos campos “Cadastro” e “Busca de Empresas”. Foram utilizados como critérios de inclusão, no estudo, as empresas cadastradas no *site*, sediadas no Estado de São Paulo, Região de Piracicaba, Ramo de Atividades “Recursos Humanos”, Número de Funcionários “Indiferente” e nacionalidade “Indiferente”. Tal busca contemplou as empresas de recursos humanos, denominadas prestadoras de serviços, as quais ofereciam trabalhos de Recrutamento e Seleção a outras empresas. Após levantamento prévio se verificou baixo número (02) de empresas do Ramo de Atividades “Recursos Humanos” dispostas no referido *site*. Assim, optou-se por considerar também a participação de profissionais de Recursos Humanos captados, diretamente, em empresas localizadas nos municípios de Araras, Leme, Pirassununga, Porto Ferreira e Rio Claro, todas localizadas no interior do Estado de São Paulo. A amostra intencional dos participantes do estudo, formada por conveniência por dezesseis profissionais recrutadores e selecionadores, atendeu aos critérios de inclusão anteriormente dispostos e também foi baseada no aceite ao convite para participar da pesquisa.

## 3 Resultados e Discussão

Há que se considerar que o Recrutamento e Seleção de Pessoas é um dos mais antigos subsistemas de Recursos Humanos que se tem conhecimento. Diante de sua importância e reflexos sentidos pelas organizações, é causa de grandes preocupações por parte de estudiosos, empresários, recrutadores e selecionadores e, também, por parte dos profissionais que buscam colocação no mercado de trabalho.

Não há como precisar, exatamente, a origem dos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, uma vez que estes recebem atenção em diferentes áreas do conhecimento, como a Administração e a Psicologia, cada uma oferecendo informações que se distinguem, por um lado, pela especificidade das áreas, e outras semelhantes, sobre este assunto. Segundo a teoria da Psicologia Organizacional e do Trabalho, esses processos estão diretamente relacionados ao surgimento desta própria área, a qual, por conseguinte, está associada à industrialização ocorrida no final do século XIX e início do século XX, em nações ocidentais. A procura por diretrizes que respondessem às necessidades de avaliação e seleção de pessoas para as empresas e para os exércitos da época, trouxe primazia às teorias e metodologias da área. No ano de 1913, o psicólogo experimental Hugo Münsterberg publicou a primeira obra voltada aos estudos de seleção de pessoas e utilização de testes psicológicos, objetivando, assim, melhor adequar as pessoas aos cargos (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Durante a industrialização, a América do Norte sofreu forte expansão no que tange à economia, à eficiência e solução de problemas e, também, em relação às formas de se pensar a produtividade, ressaltando o movimento denominado Administração Científica (MAXIMIANO,

2008). Uma das figuras mais expoentes do movimento Administração Científica é Frederick Winslow Taylor, o qual foi responsável por detectar a inserção de trabalhadores em funções para as quais estes não possuíam perfil algum, dando abertura a preocupações relacionadas à seleção de pessoas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005; SPECTOR, 2010).

As duas Grandes Guerras Mundiais vivenciaram, fortemente, as contribuições da Psicologia Organizacional, quando esta auxiliou os exércitos na colocação de seus soldados em funções adequadas a cada um. Para tanto, foram utilizados testes psicológicos para inserção desses soldados em determinado cargo ou função. A Segunda Grande Guerra ainda recebeu apoio da Psicologia Organizacional em questões ligadas aos treinamentos, avaliação do desempenho, gestão de equipes, entre outros (SPECTOR, 2010).

Ainda, de acordo com Spector (2010), a Psicologia Organizacional ganhou maior espaço nas organizações do trabalho, quando ocorreu a aprovação da Lei dos Direitos Civis de 1964, nos Estados Unidos, em que as formas de contratação e relacionamento com os trabalhadores foram questionadas a mudar suas práticas e, tais mudanças foram apoiadas e desempenhadas pelos profissionais da Psicologia Organizacional.

Após os anos setenta, a industrialização trouxe novidades ao mundo das empresas, pautada no avanço da globalização e na revolução das tecnologias. A aquisição do progresso tecnológico permitiu maior sustentação às grandes empresas que, contraíram inovações, permitindo, assim, expansão de seus negócios para além de suas divisas (GOULART; GUIMARÃES, 2002).

Os anos oitenta tiveram aprofundamento em discussões, que constataram que as tecnologias, somadas aos mercados de produtos e de trabalho, as estruturas das empresas, entre outros fatores, determinam o grau de qualificação e do conteúdo das tarefas. Dos anos noventa em diante, os trabalhadores passaram a receber exigências, além da necessidade de comprovação de sua qualificação, ou seja, passaram a receber exigências de aprendizados contínuos em sua vida profissional (ROCHA, 2002).

Os mercados de trabalho passaram a ser mais exigentes quanto à contratação de seus profissionais, particularmente, em relação à formação e experiência desses trabalhadores, não excluindo as competências comportamentais, cada vez mais reconhecidas. Assim, a valorização do capital humano como diferencial competitivo transformou o talento como um dos pilares organizacionais (ALMEIDA, 2009). Tal talento tem sido alvo dos profissionais, que recrutam e selecionam pessoas na atualidade.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o Recrutamento e a Seleção de Pessoas são vistos como o início do ciclo operacional da Gestão de Pessoas. Os autores complementam que o Recrutamento objetiva a atração de candidatos, por meio de fontes internas ou externas às empresas, os quais

podem ser anúncios em jornais, escolas e universidades, *Internet*, etc. Por meio deste subsistema de recursos humanos, é possível identificar o perfil adequado de um candidato para preenchimento de uma posição em determinada empresa (MURILLO, 2007).

É relevante salientar que as decisões em Recrutamento e Seleção de pessoas devem ser estratégicas. Esta afirmação é pautada no fato de que, tais decisões, levarão ou não às organizações, os profissionais competentes para o alcance de objetivos organizacionais (ALMEIDA, 2009).

Grande parte dos autores divide o processo de atração de pessoas em Recrutamento e Seleção. O Recrutamento é um meio de atrair e chamar a atenção dos profissionais para as vagas dispostas nas empresas, enquanto a Seleção é a decisão, a escolha desse profissional. No Recrutamento se buscam, por meio de determinadas técnicas de divulgação, profissionais com requisitos do cargo a ser preenchido. Na Seleção, por sua vez, são escolhidos entre os candidatos recrutados, aqueles que melhor combinam com a vaga disposta (PONTES, 2010; CHIAVENATO, 2004; LAIMER; GIACHINI, 2015; D'ÁVILA; RÉGIS; OLIVEIRA, 2010).

Para Dutra (2009), captar pessoas está relacionado às atividades que buscam e como estas estabelecem relações de trabalho com profissionais que tenham condições de atender às imposições das empresas. Ao se referir ao Recrutamento e Seleção, o mesmo autor faz uso do termo Captação de Pessoas, por pressupor a percepção das empresas frente às reais necessidades, como: perfil profissional, perfil comportamental, entregas de trabalhos esperadas pela empresa em relação ao colaborador, condições de trabalho, condições de desenvolvimento e condições contratuais (contratos que permitam a realização do trabalho). Assim, a captação de pessoas é um único: “[...] processo que vai desde a definição e caracterização de uma necessidade da organização até o estabelecimento da relação de trabalho” (DUTRA, 2009, p. 83).

Torna-se apropriado trazer as reflexões de Campos (1980) sobre o desenvolvimento do processo de Recrutamento e Seleção ao longo das últimas décadas. Em um primeiro momento, o esforço dos selecionadores convergiu em aplicar exames de aptidões físicas e/ou intelectuais, que conquistaram resultados razoáveis, mas também fracassos inexplicáveis. Percebeu-se, então, que as falhas se davam porque existiam – e ainda existem – fatores independentes da aptidão para o perfeito casamento entre trabalhador e trabalho: os traços de personalidade do candidato. Foi assim que os testes de personalidade passaram a integrar as baterias de seleção. Em sua contribuição, o autor traz os dilemas contemporâneos do tema. De acordo com seu entendimento, o processo de recrutamento e seleção traz preocupações sobre qual área deve explorar o recrutamento, se interna ou externa; qual o instrumento usar dentre os diversos testes à disposição do selecionador, quais devem ser os critérios de seleção, dentre outras situações.

Toda essa discussão das problemáticas dos processos de Recrutamento e Seleção é, de forma realística e sensível, trazida por Schossler, Grassi e Jacques (2005). Estas autoras, após pesquisa exploratória com psicólogos, com atuação em seleção de pessoal, salientaram que, não obstante a gama de modalidades e experiências no procedimento, o foco se mantém na adaptação do indivíduo ao cargo e à organização. Para a melhor condução do trabalho do selecionador, a formação em psicologia, segundo as autoras, é um aspecto facilitador, pois auxilia o desenvolvimento da sensibilidade para observar correspondências entre a cultura organizacional e os projetos pessoais dos candidatos, a fim de se obter o êxito desejado na contratação de pessoal. A essa sensibilidade adquirida com amadurecimento profissional do selecionador, as autoras denominam de *feeling*. Esse *feeling* é que permite ao selecionador escolher a melhor técnica, público-alvo, melhor critério de avaliação e, por fim, selecionar o candidato que melhor se adaptará ao cargo, ambiente de trabalho e empresa.

Pesquisas de Godoy e Noronha (2005) evidenciaram que os selecionadores utilizam entrevista individual, dinâmicas de grupo e testes psicológicos em seus processos seletivos, em que os currículos exercem a função de meros roteiros da experiência acadêmica e profissional do candidato. Assim, há evidências da preocupação dos selecionadores em contratar trabalhadores, que atendam às necessidades da vaga, bem como que estes se desenvolvam em conformidade com a cultura da organização contratante.

Com o advento das tecnologias, a *Internet* passou a ser uma ferramenta de apoio para grande parte dos profissionais, inclusive aqueles que trabalham com recursos humanos. Os avanços da tecnologia otimizaram a prestação de serviços e, por conseguinte, atuaram na elevação da produtividade e revigoramento da competitividade (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Os processos seletivos também acompanharam as mudanças advindas com os avanços tecnológicos. A maneira de recrutar e selecionar pessoas evoluiu drasticamente, desde o advento das duas Grandes Guerras. Atualmente, já são utilizadas novas ferramentas em processos seletivos, tais como: uso de simulações e jogos *on-line*, em que o candidato atua como um gestor virtual, vivenciando situações idênticas àquelas ocorridas na gestão de uma empresa; análise de gestor ideal, que vai ao encontro de pontos de aderência entre o candidato e seu futuro gestor; sistemas de simulação de *software* e de programação, nos quais são verificados os conhecimentos práticos do candidato em relação aos *softwares* e programas, que seriam utilizados em seu cotidiano profissional; ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone, pertinentes a processos de vagas que envolvam o atendimento a clientes; avaliação do rastro social *on-line*, ferramenta que busca pontos positivos e negativos em relação à interação dos candidatos nas diversas redes sociais e, as entrevistas *on-line* (EXAME, 2012).

Quando se discute a respeito das tecnologias, frente

aos Processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, torna-se pertinente elencar questões ligadas à exposição de informações dos candidatos aos processos seletivos dispostas na *Internet*. A obtenção de tais informações por meio das redes sociais apoiaria a decisão dos selecionadores no momento de selecionar esses candidatos e, embora muitos não concordem com tal procedimento, ainda o julgam inevitável (BERKELAAR, 2014).

Estudos de Berkelaar, Scacco e Birdsell (2015) apresentaram as preocupações dos selecionadores em relação à exposição das informações dos candidatos na *Internet*, espaço em que tais informações devem difundir imagens positivas, diretamente ligadas à reputação dos envolvidos. Torna-se oportuno salientar que as preocupações com as imagens expostas, na *Internet*, devem ocorrer de forma contínua, não exclusivamente em momentos de procura por trabalho.

Aspectos relacionados ao acesso ao mercado de trabalho por meio das tecnologias, também necessitam ser apontados. Questões como a equidade no acesso aos empregos e a diversidade da força do trabalho poderiam prejudicar candidatos e trabalhadores, que não obtivessem destrezas e, ainda, condições econômicas para as tecnologias (SEARLE, 2006).

Com o suporte da literatura acadêmica e especializada aos vieses da Administração e da Psicologia, tornou-se instigante investigar os olhares dos profissionais de Recursos Humanos, que atuam com o subsistema Recrutamento e Seleção de Pessoas frente à utilização das Tecnologias.

Os dados coletados nas entrevistas semiestruturadas foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011). De acordo com a autora, esta Técnica de Análise [...] “utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Assim, ocorreu o estabelecimento de três categorias, sendo duas delas subdivididas em subcategorias, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Elenco de Categorias e Subcategorias

| <b>Categorias</b>                           | <b>Subcategorias</b>                                     |
|---|--|
| a) Tecnologias nos processos de R&S         | Aderência às Tecnologias em R & S                        |
|   | Prós e Contras   |
|   | Utilização de Testes para R & S por meio das tecnologias |
|   | Entrevistas via <i>Skype</i> ®                           |
|   | Necessidade de Conhecimentos Específicos                 |
| b) Entraves sobre uso de tecnologias em R&S | Parâmetros de eficiência na contratação                  |
|   | Consequência da utilização                               |
| c) Tendências em R&S frente às tecnologias  | Limitações para o uso                                    |
|   |  |

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale ainda acrescentar que a utilização de Categorias é uma das mais antigas e mais aplicadas técnicas de Análise

de Conteúdo. Esta técnica se apoia na decodificação de um texto em diferentes elementos, os quais são distribuídos e compostos por agrupamentos analógicos (RICHARDSON *et al.*, 2008).

Os resultados apresentados neste estudo buscaram consonância entre a literatura e as respostas dos entrevistados durante o processo de coleta de dados. Esta perspectiva traz, assim, melhor similaridade entre a teoria e a prática de Recrutamento e Seleção de Pessoas e Tecnologias.

### 3.1 Aderência às tecnologias em recrutamento e seleção

Foi evidenciado, pelos participantes, grande aderência à utilização das tecnologias nesses processos, principalmente, em relação à utilização das redes sociais (12), *e-mails* (16), *sites* de empresas nacionais e multinacionais (16), *sites* de empresas de consultoria e recolocação profissional (16), sítio eletrônico de órgãos oficiais para consultas de antecedentes criminais (02), uso de softwares de apoio à interpretação de testes psicológicos (04) e, também, utilização da página dos PAT – Postos de Atendimento ao Trabalhador (02). Tais evidências são ratificadas nos relatos de alguns participantes, sendo apresentadas a seguir:

Na primeira parte do processo, eu uso as tecnologias mais para o recrutamento, para fazer divulgações. Usualmente, costumo usar jornais impressos, mas, para algumas vagas específicas, uso as redes sociais. Dependendo do nível do profissional buscado, faço uso de uma rede social ou de outra. (Participante N. 1)

Faço uso da *Internet* e das redes sociais, de *sites* de empresas e também, do *site* da minha empresa, por onde faço filtros por idade, escolaridade, meio de transporte, cidade, região da cidade, sexo. Antes das tecnologias, eu levava até 20 dias para fechar uma posição de trabalho. Enviava a vaga para o Jornal que divulgaria somente no Domingo. Hoje, com as tecnologias, consigo fechar posições em 3 dias, dependendo do cargo (Participante N. 9)

Utilizo das tecnologias em meus processos seletivos, efetuando consultas às redes sociais. Verifico também, os antecedentes criminais em consultas aos órgãos competentes. (Participante N. 13)

Uso o *site* de oportunidades internas da minha empresa e recebo currículos por *e-mail*. (Participante N. 15)

Os relatos dos participantes vão ao encontro dos estudos de Carvalho, Nascimento e Serafim (2012), que evidenciaram a influência direta sofrida pelas áreas de Recursos Humanos frente ao desenvolvimento tecnológico e, de Berkelaar (2014), que apontou a obtenção de informações dos candidatos aos processos seletivos disponíveis na *Internet*. Estudos de Arcoverde (2006) descrevem que o visível aumento das tecnologias e de seus usuários tem fomentado as interações sociais, por meio do computador.

### 3.2 Prós e contras

Os entrevistados também apresentaram opiniões favoráveis (16) e desfavoráveis (14) em relação à utilização das tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção. Alguns desses resultados da Subcategoria “Prós e Contras”

são justificados pelos relatos apresentados a seguir:

Como pró, vejo questões ligadas à praticidade e à amplitude. Usando as redes sociais, você alcança o Brasil inteiro e até o mundo com grande rapidez e com custo menor. Como contra, até como psicólogo, eu acho que nada supera o contato pessoal, o “olhar nos olhos” da pessoa. Então, talvez isso seja um contra, mas, é um contra que se consegue depois ajustar. (Participante N. 1)

Os prós são os que facilitam o processo, dão rapidez, aliados às demais áreas da organização. Como contra, vejo o cuidado para não tornar o processo técnico demais e deixar o olhar humano de lado. (Participante N. 5)

Como prós, acredito que temos a rapidez, agilidade, abrangência da vaga. Como contra, posso dizer que ocorrem situações de pessoas que enviam currículos para outras vagas no espaço que abrimos para envio de uma vaga específica em aberto. São pessoas aproveitadores, em minha opinião. (Participante N. 12)

Os relatos destes participantes reforçam a tese de autores como Almeri, Martins e De Paula (2013), os quais defendem que a *Internet* e o Recrutamento e Seleção estão sendo utilizados em maior escala. Esta tendência, no olhar desses autores, traz economia e rapidez na forma de encontrar candidatos em diversas localidades, além de características divergentes.

Vale ressaltar que empresas e profissionais, que não buscam o uso das tecnologias em seus processos, acabam por perder a sua competitividade. Para Duarte *et al.* (2014), as tecnologias são necessárias para as organizações atuais, trazendo diferencial competitivo a essas organizações. Abreu *et al.* (2014) mencionam fatores como a comodidade e a visibilidade das vagas, como vantagens da utilização das tecnologias.

O participante de N. 12 aventou questões ligadas aos cuidados com a utilização das informações dispostas na *Internet*. Estas são preocupações que encontram eco nos estudos realizados por Berkelaar, Scacco e Birdsell (2015), os quais apontam a preferência dos selecionadores por profissionais que demonstrem valores, comportamentos, personalidade e reputação.

### 3.3 Utilização de testes para R&S por meio das tecnologias

A utilização das tecnologias nos testes para Recrutamento e Seleção também figuraram nos resultados deste estudo, como demonstram os relatos a seguir:

Faço uso de testes por meio de *softwares* mas, não envio pela *Internet*. Se viesse a enviar, sou favorável a testes onde se cria senha de acesso, pois, me preocupo com a segurança das informações. (Participante N. 4)

Eu faço uso dos testes e os envio por meio das tecnologias. Porém, tenho preocupações, pois, podem existir pessoas tentando burlar os resultados. Nesse sentido, a tecnologia pode prejudicar, em alguns momentos, porque a pessoa pode anteriormente pesquisar na *Internet* e saber o que eles funcionam. É preciso lembrar, também, que há necessidade de explicações que devem ser dadas aos candidatos antes do início dos testes. (Participante N. 12)

Faço uso das tecnologias na correção de alguns testes

utilizados no processo. Não uso do envio destes pela Internet porque tenho medo de vazamentos. Deve haver cuidado com a interpretação do ser humano. (Participante N. 5)

Parte dos participantes (05) faz uso de testes, em seus processos de Recrutamento e Seleção, com uso de tecnologias, seja por meio de *softwares* ou de *Internet*, o que corrobora os estudos de Almeida (2009). Este descreve os testes mais utilizados por meio de tecnologias na atualidade: avaliações de qualificação, testes de conhecimentos e habilidades, inventários para avaliação de adequação à cultura da empresa contratante, testes de aptidão e personalidade, testes de integridade, simulações e investigações sociais.

Preocupações com a maneira de manusear informações advindas dos espaços virtuais também são objeto dos relatos dos participantes (04). Tais considerações reforçam os estudos de Berkelaar (2014), a qual salienta a necessidade de cuidados com os dados mal interpretados e não precisos provenientes do meio tecnológico.

### 3.4 Entrevistas via *Skype*®

As entrevistas via *Skype*®, programa que proporciona comunicações em áudio e vídeo usando computadores (BRAGA; GASTALDO, 2012), também foram objeto dos relatos dos participantes, como expresso a seguir:

Não faria entrevista via *Skype*®. Acredito que há necessidade do “cara a cara”. Pode ser diferente o que o candidato demonstra no *Skype*® e fora dele. (Participante N. 6)

Faço uso do *Skype*® porque é uma ferramenta que agiliza o processo de Recrutamento e Seleção, principalmente em casos em que o candidato encontra-se distante do selecionador. (Participante N. 3)

Acho que a entrevista via *Skype*® é boa, mas não pode ser o único instrumento. No começo do processo seletivo, sim, mas é importante estar com a pessoa para verificar a qualidade das respostas, principalmente as questões técnicas. (Participante N. 12)

Faço a entrevista por meio do *Skype*® do mesmo jeito que faço a presencial. Utilizo bases da Psicologia. Depois, a entrevista conclusiva, faço cara a cara. (Participante N. 9)

Em relação ao uso do *Skype*®, nos processos de Recrutamento e Seleção, percebeu-se boa aceitação por parte dos participantes (11). Esses, contudo, salientaram a necessidade de entrevistas presenciais no decorrer do processo, isto é, a entrevista via *Skype*® tem boa aceitação, principalmente, na fase inicial e até intermediária, mas não na fase de decisão, oportunidade em que acreditam ser necessário o contato presencial entre candidato e selecionador contratante.

Relatos sobre a praticidade da entrevista via *Skype*®, como bem desenhado pelo participante de N. 3, ratificam os estudos de Mitter e Orlandini (2005) e Abreu et al., (2014), que apresentaram o motivo “distância” como justificativa para utilização do *Skype*®, otimizando assim, a prestação do serviço, elevando a produtividade, a competitividade do processo, reduzindo custos e tempo, principalmente, para contato com candidatos residentes em localidades distantes

das empresas contratantes.

Vale destacar o receio de alguns participantes (05) frente ao uso do *Skype*® em processos de Recrutamento e Seleção, tal como apontado nos estudos de Braga e Gastaldo (2012), os quais discorrem sobre a ausência de vários elementos de interação significantes, quando se faz uso desta ferramenta, como cheiros, suores, posicionamentos corporais, vestimentas, entre outros. Tais elementos podem prejudicar a análise dos candidatos.

### 3.5 Necessidade de conhecimentos específicos

Os participantes (16) enfatizaram a necessidade de alguns conhecimentos para atuação em Recrutamento e Seleção de Pessoas, por meio das tecnologias:

Há necessidade de conhecimentos em *Internet* e de treinamentos na aplicação de testes para conhecimentos e interpretação daquilo que estes trazem por meio dos *softwares*. (Participante N. 12)

Tenho visto profissionais que não possuem conhecimentos suficientes em relação à tecnologia, o que prejudica muito seus trabalhos quando selecionam candidatos. (Participante N. 11)

Há necessidade de conhecimentos em *softwares* específicos, *Internet*, pacote *office*, *Skype*®, entre outros. O profissional necessita de comportamentos e competência para tanto, inclusive ética para não selecionar perfis inadequados, por amizade, por exemplo. (Participante N. 7)

A pessoa deve ser qualificada para Recrutamento e Seleção e ter conhecimentos em informática, principalmente *Internet*. (Participante N. 14).

As descrições dos participantes reforçam o entendimento de autores como Foina e Moraes (2015), para os quais é de grande importância o conhecimento de tecnologias por parte daqueles que operam com recursos humanos, uma vez que somam melhorias às organizações, entre estas, a capacitação dos profissionais e retornos financeiros. Por outro lado, é necessário descrever a existência de certos profissionais com ausência de capacitação para atuação em processos, que envolvam as tecnologias, conforme estudos de Silva e Froehlich (2014). Essas lacunas acarretam prejuízos aos trabalhos, comprometendo assim, a boa qualidade dos processos. Contribuem para o mesmo entendimento Oostrom *et al.* (2013), que evidenciam a necessidade de treinamento dos profissionais com atuação em recrutamento e seleção de pessoas.

Torna-se pertinente salientar também, a necessidade do desenvolvimento da competência ‘flexibilidade’ por parte dos profissionais de Recursos Humanos. Para Grecco, Carvalho e Santos (2015), a convivência em sociedades tecnológicas exige flexibilidade para acolher novos aprendizados e, organizações, que possuem pessoas flexíveis, apresentam maiores condições de adaptação a questões inéditas e complexas.

### 3.6 Parâmetros de eficiência na contratação

Os entrevistados declararam, de maneira unânime, não terem um parâmetro para identificar se os candidatos, que

vivenciaram processos seletivos por meio das tecnologias, tiveram maior ou menor permanência em seus empregos face àqueles candidatos que vivenciaram referidos processos sem a utilização das tecnologias. Diferentes motivos foram apontados:

Não posso medir o êxito na contratação especificamente pelo processo de Recrutamento e Seleção que a pessoa participou. Depois que o colaborador entra na empresa, vários são os fatores que o levam a permanecer ou não naquele recinto. (Participante N. 16)

Os processos de seleção que foram feitos via tecnologias ou sem tecnologias não são o principal fator para o sucesso ou insucesso da contratação, outros aspectos devem ser levados em conta, como, por exemplo, a adaptação da pessoa à empresa, à chefia e também à equipe de trabalho. (Participante N. 13)

O sucesso no processo de Recrutamento e Seleção está ligado a vários fatores, como por exemplo, a adequação do novo colaborador à cultura organizacional. (Participante N. 2).

Ambas as maneiras não influenciam no resultado do processo seletivo, pois, o que vale é a interpretação do profissional que se encontra à frente do processo. (Participante N. 12)

Por meio da análise dos relatos dos profissionais de recursos humanos, pode-se notar a sintonia de entendimento no que toca à eficiência dos processos seletivos, que envolvam ou não tecnologias. Para esses profissionais, o sucesso na carreira de um profissional de determinada empresa não depende apenas do subsistema Recrutamento e Seleção, seja este com ou sem o uso das tecnologias.

Como fatores que atuam na permanência ou desligamento dos trabalhadores, os participantes da pesquisa citam a adaptação do trabalhador à empresa, à chefia e à equipe. Estudos de Chiavenato (2014) abordam questões relativas à socialização organizacional e à personalização, em que o autor discorre a respeito de dois lados de adaptação entre empresas e pessoas. De um lado, as empresas buscam moldar o comportamento de seus novos colaboradores às suas perspectivas e necessidades e, de outro, o novo colaborador busca criar situações no trabalho que tragam a ele satisfação e conquista de seus propósitos.

Tais discussões refletem também o estudo de Campos (1980), que, ao analisar a progressão histórica do Recrutamento e Seleção, notou que psicólogos e administradores concluíram que, além da aptidão, personalidade, experiência profissional, a eficiência de uma contratação depende, ainda, de quesitos posteriores à contratação como o desejo de crescimento pessoal do profissional, sua adaptação à empresa, ao ambiente, entre outros.

As reflexões apresentadas pelos participantes auxiliam na melhor compreensão dos motivos pelos quais as pessoas permanecem ou não em determinada organização, impedindo assim, impor a responsabilidade da permanência ou não do indivíduo em certa organização, exclusivamente, nos processos de Recrutamento e Seleção.

### 3.7 Entraves sobre uso de tecnologias em recrutamento e seleção

Da análise dos relatos apresentados pelos profissionais entrevistados, observaram-se quatorze apontamentos ligados às consequências da utilização das tecnologias e, até mesmo, de limitações para sua utilização. Estes relatos são ilustrados a seguir:

Acredito que a subjetividade seja a maior dificuldade para aquele que trabalha com Recrutamento e Seleção de Pessoas, principalmente quando se faz uso de tecnologias como pesquisas e redes sociais, entrevistas *online*, etc. É preciso deixar de lado os ‘achismos’ e partir para avaliações técnicas, como os testes, por exemplo. (Participante N. 12)

A aceitação das tecnologias, por parte de algumas empresas, me trazem inquietações. Há empresas que não enxergam esse processo com a mesma credibilidade. Ainda preferem métodos tradicionais. Para dizer a verdade, existem gestores que não sabem o que é um *Skype*®. A capacitação dos gestores é um grande desafio. (Participante N. 1)

Vivenciamos algumas dificuldades que se apresentam como desafios a serem rompidos. Dependendo da área, não consigo atender com as tecnologias, pois muitas pessoas de certas vagas, não tem acesso a elas e ainda enviam currículos no papel. (Participante N. 4)

As tecnologias serão cada vez mais utilizadas, mas é preciso cuidado, principalmente com os testes. Não podemos deixar que o programa do computador resolva tudo e nos dê o diagnóstico. Precisamos entender como funciona, usando nossos conhecimentos aprendidos, ligados ao ser humano. (Participante N. 5)

Note-se que, enfrentar a sua própria subjetividade, é um grande desafio para o operador de Recrutamento e Seleção de Pessoas, conforme descrito pelo Participante N. 12, ao discorrer sobre a necessidade de evitar “achismos” ou opiniões sem o devido suporte, e partir para avaliações de teor técnico, como os testes. Essas considerações ressoam na contribuição de Almeida (2009), que ressalta aos desafios e dilemas dos profissionais de recursos humanos. Para a autora, a atividade de seleção suscita uma combinação de técnica e de muita sensibilidade do profissional. Ao recrutar e selecionar, o profissional se vê diante de dicotomias como subjetividade e objetividade; envolvimento e imparcialidade; transparência e sigilo; intuição e racionalidade técnica; segurança e dúvida na escolha do candidato, entre outros. Assim, para a referida autora, o uso de técnicas qualitativas, no manuseio do recrutamento e seleção, não exclui o subjetivismo que lhes é característico, isto porque, embora considerada racional, essa técnica traz espaços para o selecionador interpretar o candidato.

Este entendimento corrobora os estudos de Parpinelli e Lunardelli (2006). As autoras apontam que, embora tais testes apresentem medidas objetivas e padronizadas, são corrigidos e interpretados pela pessoa que os aplica, o que pode, até mesmo, transformar-se em um problema. Por conseguinte, estes autores apontam ser imprescindível o pleno conhecimento da aplicação e utilização dos testes, por parte de selecionadores, favorecendo os melhores resultados.

As contribuições destas autoras comungam com os

relatos da Participante de N. 5, o qual salienta a necessidade de conhecimento das funcionalidades dos programas tecnológicos aplicados em Recrutamento e Seleção.

Ainda no que tange à subjetividade, torna-se pertinente a apresentação das ideias de Schossler, Grassi e Jacques (2005), que defendem a importância do *feeling* do recrutador, o qual permite melhores escolhas, seja no que tange à escolha da melhor técnica, ou do melhor critério de avaliação. Importante ressaltar que, para as autoras, o *feeling* está relacionado à sensibilidade adquirida com amadurecimento profissional do selecionador.

Como limitação para o uso das tecnologias em Recrutamento e Seleção, é pertinente salientar a contribuição do Participante de N. 4, que discorre sobre as dificuldades em fazer uso das tecnologias para certas posições ou vagas abertas. Esse relato contemporiza os estudos de Searle (2006), que faz apontamentos para questões ligadas à igualdade para utilização das tecnologias no âmbito profissional, alertando para possíveis prejuízos aos grupos com ausência de conhecimentos em informática ou condições financeiras.

### 3.8 Tendências em recrutamento e seleção frente às tecnologias

De maneira unânime, os participantes revelaram que a utilização das Tecnologias em Recrutamento e Seleção de pessoas serão cada vez mais utilizadas, como uma tendência, conforme relatos a seguir:

Vejo a utilização das tecnologias com uma forte tendência porque reduz o tempo e torna a seleção mais ágil. A agilidade faz toda a diferença no mundo do trabalho de hoje. (Participante N. 10)

Tecnologias estão cada vez mais aprimoradas e acessíveis. O uso dela reduz custos, traz agilidade e por isso, é uma tendência. (Participante N. 8)

A tecnologia em processos de Recrutamento e Seleção é uma tendência. A tecnologia veio para ficar, porém, quem está no controle do meu trabalho sou eu. O que não se pode é delegar para a tecnologia a responsabilidade que não é dela. Tecnologias e Recrutamento e Seleção se complementam. (Participante N. 12)

Recrutamento e Seleção de pessoas com utilização de tecnologias é uma tendência, veio para ficar. Seria um retrocesso não usar. (Participante N. 5)

É uma tendência pela dinâmica e facilidade de achar gente, como por exemplo, currículos pelas redes sociais. Sempre encontro candidatos. (Participante N. 9)

Todos os entrevistados apontaram o uso das tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção como tendências para os próximos anos, principalmente, porque tais tecnologias reduzem o tempo para a ocupação das vagas, reduzem custos e trazem dinamismo à captação de pessoas. Essas características possibilitadas pelas tecnologias também são apresentadas nos estudos de Arcoverde (2006), Duarte *et al.* (2014), Singh e Finn (2003) e Almeida (2009).

Nesse movimento crescente e sem volta, vale ressaltar o relato do participante de N. 12. Esse participante enfatiza a importância de não delegar às tecnologias as responsabilidades,

que são pertinentes aos profissionais de recursos humanos.

Importante salientar, ainda, discussões de autores como Trindade, Trindade e Nogueira (2015) que, embora não tenham focado atenção, especificamente, para as tendências do subsistema Recrutamento e Seleção e Tecnologias, mas para a Gestão de Pessoas como um todo, trazem contribuições ao presente estudo. Para esses autores, questões levantadas por seus entrevistados durante a etapa de coleta de dados, são temas que surgem como emergentes, para os próximos anos. Tais temas tratam do efeito da tecnologia frente aos profissionais de Recursos Humanos, ou seja, como o aumento do uso de tecnologias no dia a dia dos operadores de Recursos Humanos poderia resultar em diminuição nas interações com as pessoas, enfoque muito valorizado por aqueles que atuam com processos que envolvam pessoas.

A este tema se mesclam as considerações já apontadas no presente estudo sobre limites e preocupações do desempenho de papéis exercidos pelo ser humano e também pela máquina.

## 4 Conclusão

Frente à investigação das temáticas Recrutamento e Seleção de pessoas, apoiada pelas tecnologias e voltada aos olhares dos profissionais de Recursos Humanos, o estudo buscou analisar os principais desafios e tendências vivenciados por esses profissionais a cada dia, confrontando seus relatos, decorrentes das entrevistas semiestruturadas, com a literatura acadêmica e literatura especializada.

Observou-se, de forma unânime, que os profissionais de Recursos Humanos entrevistados durante o procedimento de coleta de dados, fazem uso das tecnologias em seus processos. Eles têm convicção sobre a facilidade para a busca de informações dos candidatos, da redução dos custos e da agilidade e dinâmica dos processos.

Questões que trabalhariam contra ou a favor da utilização das tecnologias em processos de Recrutamento e Seleção também foram analisadas, destacando-se temas como economia, rapidez e competitividade. Por outro lado, cuidados com utilização de informações dispostas na *Internet*, além de cuidados para que os processos não se tornem técnicos em demasia, deixando de lado o olhar humano, também foram observados.

Na busca dos desafios a serem superados em relação aos processos de Recrutamento e Seleção em ambientes cada vez mais tecnológicos, foram citados temas como excesso de subjetividade, em certos momentos do processo, a falta de aceitação das tecnologias por parte de algumas empresas, a falta de acesso de certos grupos de trabalhadores às tecnologias, e a falta de conhecimento de certas ferramentas utilizadas pelos profissionais em seus processos seletivos. Esse último desafio citado, isto é, manter proximidade com as tecnologias para melhor exercício do cargo, além dos temas intrínsecos ao processo de Recrutamento e Seleção foi descrito, em especial, a necessidade de o operador da área se aprofundar no conhecimento dos testes utilizados em seleção,

principalmente, no que tange à interpretação desses testes com a utilização de *softwares* específicos.

A utilização do Skype® nas entrevistas de seleção e o uso de testes seletivos também foram observados durante este estudo. Estes temas apresentaram boa aceitação pela maioria dos entrevistados, embora sempre descritos como ferramentas a serem manipuladas com cuidados e limitações, como, por exemplo, evitar a aplicação e envio de testes por meio eletrônico.

Outro elemento ressaltado pelos profissionais envolvidos no estudo foi a indiscutível tendência do uso das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção. Os argumentos foram centrados no destaque à agilidade e facilidade de se encontrar pessoas e informações, bem assim, em razão do dinamismo dos processos, redução do tempo empregado e economia.

As análises demonstraram, também, que não existe parâmetro para afirmar se os processos de Recrutamento e Seleção, realizados por meio das tecnologias, apresentam maior eficiência em relação àqueles, que não fazem uso de tais tecnologias, isto é, não foi possível afirmar que os indivíduos admitidos por meio de processos, em que foram utilizadas as tecnologias tiveram ou não maior permanência em seus empregos. Tal percepção foi unânime entre os entrevistados, ao defenderem que a permanência dos indivíduos nas empresas vai muito além da eficiência nos processos de Recrutamento e Seleção.

O estudo apresentou relevância, por tratar de temática altamente aplicada e conhecida nos mercados de trabalho, contribuindo, assim, com estudos já desenvolvidos nas áreas de Recursos Humanos, Administração, Psicologia, entre outras áreas do conhecimento, bem como com novas reflexões para os empregadores, seus recrutadores e selecionadores e, ainda, profissionais zelosos com sua inserção nas organizações da atualidade.

Os resultados do estudo trouxeram novas considerações, com o intuito de incentivar a expansão da produção acadêmica em temas pertinentes aos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, com o advento das tecnologias, permitindo, assim, imprimir a devida notabilidade às áreas envolvidas.

## Referências

- ABREU, N.R. *et al.* E-recruitment no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. *Rev. GEINTEC*, v.4, n.5, p.1292-1309, 2014.
- ALMEIDA, W. *Captação e seleção de talentos*: com foco em competências. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALMERI, T.M.; MARTINS, K.R.; DE PAULA, D.S.P. O uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Rev Educ. Cultura Comunic.*, v.4, n.8, p.77-94, 2013.
- ARCOVERDE, R. D. L. Tecnologias digitais: novo espaço interativo na produção escrita dos surdos. *Cad. Cedes*, v.26, n.69, p.251-267, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERKELAAR, B.L. Cybervetting, online information, and personnel selection: new transparency expectations and the emergence of a digital social contract. *Management Communication Quarterly*, v.28, n.4, p.479-506, 2014.
- BERKELAAR, B.L.; SCACCO, J.M.; BIRDELL, J.L. The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers. *New Media Soc.*, v.17, n.8, p.1377-1396, 2015.
- BRAGA, A.; GASTALDO, E. Variações sobre o uso do Skype na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. *Contracampo*, v.24, n.1, p.4-18, 2012.
- CAMPOS, F. Dilemas na seleção de pessoal. *Arq. Bras. Psicol.*, v.32, n.1, p.267-275, 1980.
- CARAVANTES, G.R.; PANNO, C.C.; KLOECKNER, M.C. *Administração: teoria e processo*. São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- CARVALHO, A.V.; NASCIMENTO, L.P.; SERAFIM, O.C.G. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas, 2004.
- D'ÁVILA, G.C.; RÉGIS, H.P.; OLIVEIRA, L.M.B. Redes sociais e indicações para processos de recrutamento e seleção: uma análise pela perspectiva dos candidatos. *Rev. Psicol. Organ. Trabalho*, v.10, n.1, p.65-80, 2010.
- DUARTE, F.S. *et al.* A contribuição da TI como ferramenta na gestão de negócios: um estudo de caso de uma empresa no ramo tecnológico localizada no município de Pedrito/ RS. *Tecnologica*, v.18, n.2, p.103-114, 2014.
- DUTRA, J.S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, F.S.; VARGAS, E.C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica*, v.4, n.2, p.21-39, 2014.
- FOINA, P.R.; MORAES, A.R. Um novo RH com inovações tecnológicas: um estudo na área de recursos humanos em uma instituição financeira. *Universitas Gestão TI*, v.5, n.1, p.67-76, 2015.
- GODOY, S.L.; NORONHA, A.P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. *Rev. Depart. Psicol.*, v.17, n.1, p.139-159, 2005.
- GOULART, I.B.; GUIMARÃES, R.F. Cenários Contemporâneos do mundo do trabalho. In: GOULART, I.B. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p.17-36.
- GRECCO, C.H.S.; CARVALHO, P.V.R.; SANTOS, I.J.A.L. Um método proativo para gerenciamento da segurança em instalações nucleares. *Braz. J. Rad. Sci.*, v.3, n.1A, p.1-16, 2015.
- LAIMER, V.R.; GIACHINI, V. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. *Rev. Adm. Com. Exterior*, v.1, n.1, p.22-36, 2015.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2008.
- MITTER, G.V.; ORLANDINI, J.M. Recrutamento on-line/internet. *Rev Ciênc. Emp.*, v.2, n.2, p.19-34, 2005.
- MURILLO, M. Tipos de Recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas. *Rev. Cient. Eletr. Adm.*, v.1, n.13, p.1-7, 2007.

- OOSTROM, J.K. *et al.* New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. *Comp. Hum. Behavior*, v.29, n.6, p.2404-2415, 2013.
- PARPINELLI, R.F.; LUNARDELLI, M.C.F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. *Estud. Psicol.*, v.23, n.4, p.463-471, 2006.
- PONTES, B.R. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTr, 2010.
- RICHARDSON, R.J. *et al.* *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROCHA, A.F. Qualificações e competências no mutável ambiente das organizações: um estudo inesgotável. In: GOULART, I.B. *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002, p.209-254.
- SCHOSSLER, T.; GRASSI, V.; JACQUES, M.G.C. Experiências e vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal. *Rev. Psicol. Org. Trabalho*, v.5, n.2, p.141-166, 2005.
- SEARLE, R.H. New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices. *Personnel Rev.* *Bingley*, v.35, n.3, p.336-351, 2006.
- SILVA, C.T.; FROEHLICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. *Diálogo*, v.1, n.26, p.77-96, 2014.
- SINGH, P., FINN, D. The effects of information technology on recruitment. *J. Labor Res.*, v.24, n.3, p.395-408, 2003.
- SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V.C.P.; FORTUNA, A.A.M. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. São Paulo: FGV, 2006.
- TRINDADE, L.H.; TRINDADE, C.G.; NOGUEIRA, E.C.O.R. Lacunas na pesquisa em gestão de pessoas: uma proposta de agenda para pesquisas futuras. *Perspec. Gestão Conhec.*, v.5, n.1, p.169-183, 2015.
- ZANELLI, J.C.; BASTOS, A.V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p.466-491.