



INSTRUMENTOS TECNOLÓGICOS: VANTAGENS E DESVANTAGENS DA UTILIZAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

LORENZ, Daniele Rebeca¹

OLIVEIRA, Juliana Maria Silva de²

SILVA, José Roberto Domingues da³

RESUMO

Este estudo investigou as vantagens e desvantagens da utilização de recursos tecnológicos em processos de recrutamento e seleção de pessoas. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo considerando os estudos publicados em língua portuguesa nos últimos cinco anos no *Google Acadêmico*, sem considerar a evolução dos dados no tempo. A técnica utilizada foi a revisão bibliográfica. A coleta de dados ocorreu a partir do referencial levantado, sendo possível a análise qualitativa dos dados, verificando quais são as vantagens e desvantagens na utilização de ferramentas tecnológicas em processos seletivos. Assim, os resultados foram constituídos a partir da análise qualitativa dos objetivos e conclusões percebidos pelos autores das obras analisadas. Para tanto, verificou-se a frequência de repetição e citação de determinados termos nos objetivos de pesquisa e também na conclusão dos mesmos. Os resultados apontaram que as principais vantagens na aplicação de ferramentas tecnológicas incluem maior agilidade, efetividade e assertividade nos processos seletivos e, dentre as desvantagens, consta a vulnerabilidade dos sistemas de informação. Constatou-se, também, que as ferramentas tecnológicas são benéficas quando não utilizadas de maneira isolada, de modo que quanto mais informações forem reunidas, analisadas e comparadas, mais assertiva será a tomada de decisão para contratação.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologia. Recrutamento e Seleção. Inteligência Artificial.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo teve como temática central a utilização de ferramentas da tecnologia da informação (T.I.) em processos de atração e seleção de pessoas. É uma máxima que, no

¹ Pós-graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas, do programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.

² Pós-graduanda do curso de MBA em Gestão de Pessoas, do programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.

³ Professor do curso de MBA em Gestão de Pessoas, do programa de Pós-Graduação do Centro Universitário FAG.

contexto organizacional, o recrutamento e seleção, objetivam escolher a pessoa certa para o cargo certo. Para tanto, é necessário que algumas técnicas avaliativas sejam aplicadas de modo a mensurar competências fundamentais para o desempenho da função, bem como a adaptação a cultura da empresa (BELMONTE *et al*, 2015). No cenário contemporâneo em que as organizações estão inseridas, a tecnologia da informação, também chamada de T.I., tem assumido relevância em todos os processos de gestão de pessoas, inclusive na avaliação de candidatos. A T.I. corresponde a um complexo de recursos tecnológicos que abarcam hardwares, softwares, redes digitais, inteligência artificial e telecomunicações (MARCOVITCH, 1997 apud BELMONTE *et al*, 2015). Em especial, a inteligência artificial tem amparado processos seletivos em larga escala, melhorando a assertividade da seleção (CRIVELLARO, 2018).

Este tema é atual e relativamente novo, sendo que as pesquisas ainda são incipientes e pouco conclusivas. Dentre estas, destacam-se, principalmente, desde pesquisadores que dedicam-se a estudar as novas ferramentas tecnológicas para recrutar e selecionar, como Belmonte *et al* (2015), Mendonça *et al* (2017) e Biberg (2019), a autores que tratam do modo tradicional de seleção, como Chiavenato (2006), e que tem acompanhado sua evolução.

Diante disso, compreende-se que novas ferramentas de mensuração e avaliação tem mudado a realidade organizacional. Propõe-se, portanto debruçar-se sobre estas mudanças e suas consequências na organização e contribuir com o arcabouço teórico da área. Desse modo, apresenta-se a seguinte pergunta: **Quais as vantagens e desvantagens da utilização de ferramentas de tecnologia da informação em processos de recrutamento e seleção de pessoas?**

2 DESENVOLVIMENTO

Para amparar teoricamente a pesquisa, esta sessão foi elaborada por meio de estudos produzidos por autores consolidados na área de recrutamento e seleção, bem como aqueles que tratam das mudanças advindas das novas tecnologias. Desse modo, buscou-se contemplar como os métodos utilizados nos processos seletivos se transformaram ao longo do tempo e quais seriam suas vantagens e desvantagens. Para tanto, o referencial teórico baseou-se, principalmente, em Belmonte *et al* (2015), Cassiano, Lima e Zappani (2016), Mendonça *et al* (2017), Biberg (2019) e Silva e Albuquerque (2019).

2.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: DO MODELO TRADICIONAL AO CENÁRIO CONTEMPORÂNEO

A introdução de recursos humanos na empresa é constituída de duas etapas, sendo o recrutamento formado por todas as ações de divulgação e, portanto, convidativo, e a seleção, por outro lado, uma atividade restritiva, pois é quando será feita a filtragem, classificação e uma escolha. Assim, pode-se afirmar que o objetivo do recrutamento é atrair, com seletividade, profissionais potencialmente qualificados para o cargo e, a tarefa da seleção é escolher entre os candidatos recrutados aqueles que melhor se adequam as exigências do cargo. Neste sentido, o recrutamento irá abastecer o processo de seleção com o material básico para que ele aconteça: os candidatos (CHIAVENATO, 2006). Para tanto, é necessário escolher instrumentos assertivos de comunicação e divulgação.

Nas últimas décadas, os métodos e técnicas tanto para buscar um emprego quanto para contratar um profissional passaram por grande evolução, principalmente, devido à ascensão dos recursos tecnológicos. De acordo com o Infográfico disponibilizado pela plataforma Complexo (2016), a década de 80 foi marcada pelas máquinas de escrever, anúncios em jornais, currículos em papel e agências de emprego. Já entre a década de 90 e anos 2000, os candidatos passaram a ser mais ativos no processo, podendo buscar empregos em sites de vagas e cadastrar o currículo em bancos de talentos *online*. Nos últimos anos, o processo seletivo está intrinsecamente ligado à marca do empregador, que precisa ser cada vez mais ativo na busca de profissionais qualificados, utilizando a tecnologia, tais como mídias sociais e entrevistas por vídeo-chamada.

Em concordância, Knapik (2008, p.143) aponta que as principais fontes de recrutamento e seleção são: 1. Anúncio em jornais, inclusive especialistas em ofertar e divulgar empregos. 2. Consultoria em gestão de pessoas, ou seja, profissionais responsáveis pelo intermédio na captação de talentos, com foco na seleção de pessoas ou na recolocação profissional; 3. Agências do SINE, em que todo desempregado pode ser encaminhado para novas oportunidades 4. Cartazes, cujo demanda baixo custo e é indicado para cargos operacionais. Além desses, também aponta métodos como 5. Divulgação no site da empresa, muitas vezes com um campo reservado para cadastro e candidatura de vagas; 6. Internet, que desbanca fontes outrora eficazes, como os anúncios em jornais; 7. *Networking*, isto é, rede de contatos que utiliza principalmente a internet para galgar oportunidades de trabalho; 8. *Hunting*, que consiste na abordagem estratégica de profissionais qualificados; 9. Banco de

dados, ou seja, *softwares* de recrutamento que substituem as pastas de currículo em papel e agilizam os processos de seleção.

Concernente a isto, o setor de recrutamento e seleção tem evoluído de um conjunto de processos operacionais e burocráticos, que, basicamente, contrata pessoas, para um setor estratégico da organização. Pois, conforme expõe Fischer (2002, p.11), “toda e qualquer organização depende, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso.” Isto é, cada vez mais, entende-se que os recursos humanos compõe parte da vantagem competitiva da empresa e que, para empregar os demais recursos, como financeiros e tecnológicos, é necessário que pessoas competentes estejam exercendo as funções certas (FISCHER, 2002). Desse modo, a captação e seleção de pessoas é crucial para manter e maximizar a eficiência e o desempenho do capital humano e, também, da eficácia da organização (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Gil (2008), tradicionalmente utiliza-se cartazes, contratação de agências de emprego e anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão. Com o advento da tecnologia da informação, há um crescente avanço da utilização da internet e das redes sociais como principal fonte de atração e captação de talentos. A tecnologia, também, proporcionou mudanças quanto às estratégias de avaliação dos recrutadores. Atualmente, por exemplo, existe uma tendência em utilizar as mídias sociais dos candidatos como fonte de informações para avaliação, prática chamada de *cybervetting* (BERKELLAR, 2014 *apud* BIBERG, 2019). Segundo Silva e Albuquerque (2019), quando os perfis de candidatos em redes sociais fornecem informações sobre suas competências e experiências, ou, ainda, apresentam indicativos de habilidades positivas e recomendações de outros profissionais, as chances de serem considerados no processo seletivo aumentam consideravelmente.

Neste sentido, Almeida (2008) afirma que os recursos tecnológicos permitem que mais candidatos sejam atingidos, o que aumenta a chance de encontrar novos talentos e padroniza os currículos conforme o interesse da empresa. Corroborando, Belmonte *et al.* (2015) aponta que o empregador tem apostado na internet para atrair candidatos, já que esta ferramenta aumenta consideravelmente os horizontes de captação e permite que o profissional também obtenha informações sobre o cargo que está candidatando-se. Esta tendência foi verificada por Paulino (2010, p.105), que, em uma pesquisa intitulada Dimensão estratégica do recrutamento e seleção de pessoal, obteve o dado de que “80% dos respondentes utilizam consultorias *on-line* e *softwares* específicos para captação de candidatos, triagem, administração de currículos, avaliação de qualificações e ajuste à cultura, realização de testes e entrevistas”. Segundo os mesmos, a informatização dos processos é uma prática estratégica. Assim, a inserção da

tecnologia da informação neste campo configura uma quebra de paradigma, transformando e alterando drasticamente a captação e seleção de pessoas ao longo dos anos (ALMEIDA, 2004).

Tal mudança apontada pela autora compõe a nova visão estratégica de recursos humanos, que prioriza a captação contínua de talentos, independente da disponibilidade de vagas. Afinal, entende-se que:

[...] são os seres humanos que desenvolvem todos os conhecimentos [...] Toda a moderna tecnologia existente hoje no mundo, que contribui diretamente para o aumento da produtividade organizacional, é criada pelo ser humano. Surge deste fato a convicção de que o talento humano é fator condicionante para a perpetuidade das empresas. Portanto, fazer uma captação e seleção de talentos de maneira profissional e eficaz dará sustentabilidade ao aumento da produtividade exigida pelas empresas. A criatividade não vem da tecnologia, e sim do ser humano (FILHO, 2012, p.34).

Assim, as empresas têm investido nas pessoas como fonte principal de recursos. Levando em consideração, ainda, que a cultura e o clima organizacional impactam na imagem constituída pela empresa (KNAPIK, 2008). Neste sentido, Dutra (2012) afirma que a empresa deve relacionar-se estrategicamente com o mercado de trabalho, disponibilizando continuamente informações a seu respeito, pois uma imagem positiva facilita a captação de pessoas. Com isso, os talentos são considerados como um diferencial estratégico e competitivo e é dever do gestor de pessoas encontrá-los. De acordo com esta ideia, o mercado de trabalho tem exigido profissionais cada vez mais qualificados, com domínio técnico e competências comportamentais para atender as demandas atuais (KNAPIK, 2008).

O foco passa a ser também o alinhamento da cultura organizacional, das competências e desempenho da pessoa. Este fenômeno é inovador, pois, até então, o recrutamento e seleção visavam somente atrair candidatos com habilidades técnicas para os requisitos do cargo. Além disso, devido ao alto custo, no modelo tradicional, as etapas iniciais de captação e seleção, não contavam com a aplicação de testagens de conhecimento e personalidade (ALMEIDA, 2004). Os novos modelos de gestão visam, principalmente, minimizar os custos, eliminar processos e agregar valor (KNAPIK, 2008).

Desse modo, as novas demandas de mercado exigem inovadores recursos de avaliação e mensuração e, portanto, a tecnologia tem se constituído como importante aliada para aumentar a agilidade e efetividade dos processos. Pois, os recursos tecnológicos possibilitam aproximar o candidato da empresa, viabilizando contatos e o cruzamento de diversas informações, bem como garantindo antecipação e conferência de possível desadaptação

(BELMONTE; *et al.*, 2015). Diante deste cenário, os moldes tradicionais de recrutar e selecionar tornaram-se obsoletos (LLORENS, 2011 *apud* BIBERG, 2019), e, a realidade tem exigido um constante aperfeiçoamento nos processos seletivos.

2.2 A APLICAÇÃO DE NOVAS FERRAMENTAS AVALIATIVAS EM PROCESSOS SELETIVOS

Conforme já salientado, a modernização das empresas promoveu uma transformação no mercado do trabalho, de modo que os cargos estão mais exigentes e novas competências são requeridas. Chiavenato (2006), afirma que a seleção é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam. A primeira variável é fornecida pela descrição e análise de cargo, enquanto a segunda é obtida por meio de aplicação das técnicas de seleção. Com a ampliação dos métodos avaliativos, possibilitadas por meio dos recursos tecnológicos, portanto, tem-se tentado suprir as exigências demandadas pelo mercado atual.

O mundo globalizado e tecnológico foi marcado, nas últimas décadas, pela introdução de gigantes da tecnologia, tais como Google e Microsoft, e, na mesma proporção, o aumento do interesse pela capacidade de processamento, possibilitando avanços como a reprodução do cérebro humano em um computador (MENDONÇA *et al.*, 2017). A partir disso, há uma crescente tendência da utilização de plataformas *online* para triar, identificar e avaliar candidatos (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016). Isso porque a IA utiliza um sistema conhecido como algoritmo para identificar o perfil dos indivíduos, por meio dos dados publicados em mídias sociais como *LinkedIn* e *Facebook*, e permite que a avaliação seja feita apenas com os candidatos mais adequados ao cargo requerido (MENDONÇA; *et al.*, 2017).

Especificamente o *LinkedIn*, que é uma rede social voltada para o ambiente corporativo e visa conectar profissionais, vem sendo usada como ferramenta de recrutamento, de modo que a rede é a maior detentora de dados a respeito dos candidatos para as organizações. Desse modo, a tecnologia e a internet propagam uma gama enorme de informações e, as redes sociais, tem proporcionado a interação com um grande número de pessoas instantaneamente (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

Dentre estes recursos tecnológicos, está a inteligência artificial (IA) que, segundo Crivellaro (2018), vem sendo utilizada no Brasil há cerca de dois anos. O movimento foi liderado por empresas do ramo de tecnologia e comércio para lidar com a grande quantidade de candidatos e tem tornado mais eficiente o processo de recrutamento e seleção de pessoas. Práticas envolvendo IA vem se disseminando e ao redor do mundo, mais empresas estão

aplicando IA, com sistemas de reconhecimento facial de emoções em entrevistas de vídeo ou robôs que realizam entrevistas de pré-seleção. Mendonça *et al.* (2018) aponta que o site argentino *Management Consultora* (2018, p. 03) lista dentre as aplicações de IA nas organizações, softwares de *Talent Acquisition*, capazes de “rever muitos currículos, revisar candidatos internos, decodificar entrevistas em vídeo e propor candidatos [...] e usar os *chatbots* para entrar em contato com os candidatos”.

É o caso de uma empresa de *call center* localizada em São Paulo, que, com um volume de mais de quatro mil contratações mensais, adotou a IA e, com isso, o processo de admissão diminuiu de 7 dias para 36 horas. Para isso, o candidato é interceptado em sites de emprego e em redes sociais e um *software* inicia a conversa e convida-o a responder uma avaliação online. Caso aprovado, ele participa de uma entrevista por videoconferência com o requisitante da vaga. E, ao ser contratado, a admissão também é feita pela internet, com a digitalização e envio de documentos (CRIVELLARO, 2018).

Já a plataforma *Pymetrics* visa enquadrar oportunidades de empregos a candidatos, potencializando as chances de retenção. Para tanto, a IA utiliza algoritmos de aprendizado de máquina, obtidos por metodologia própria, para criar perfis para cada cargo, baseados em dados comportamentais coletados em jogos de neurociência. Ao término do processo seletivo, o candidato tem acesso a um relatório acerca de suas características cognitivas e de comportamento e, caso não seja aprovado, pode ser redirecionado para outras oportunidades compatíveis (KAUFMAN, 2018). Isto é, ferramentas de IA contribuem com a maior precisão do grau de aderência dos candidatos ao cargo, e, ainda, formam um banco de talentos para futuras contratações (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

Portanto, com a disseminação de tecnologias como estas, o mundo corporativo tem se transformado em um oceano de informações onde é possível realizar ações até então intangíveis (SARFATI, 2016). Isto vem contribuindo e trazendo vantagens para o crescimento organizacional, principalmente, devido à agilidade das informações (MENDONÇA; *et al.*, 2017), contudo, também implica em pontos desfavoráveis e desafios, abordados nos próximos tópicos.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS

De acordo com o *software* de recrutamento e seleção Kenoby (2018) as tecnologias de IA beneficiaram tanto as empresas quanto as pessoas. A partir destas, é possível simplificar a execução de atividades e automatizar processos. Seguindo este raciocínio, Mendonça; *et al.*, 2017, aponta que a IA fomentou espaço para que as decisões fossem mais rápidas e efetivas,

otimizou a comunicação entre todos os setores das empresas, possibilitando a construção de processos mais precisos, além de diminuir a nocividade da tentativa e erro, e, ainda, tornou possível controlar grandes quadros de funcionários. Isso ampliou tanto o universo dos candidatos quanto a produtividade da equipe envolvida nos processos seletivos (CRIVELLARO, 2018).

Por outro lado, o uso destas plataformas também conta com pontos não favoráveis. Chauhan, Buckley e Harvey (2013, citados por Biberg, 2019), alertam para o fato de que alguns candidatos podem ser excluídos da avaliação, tais como aqueles desfamiliarizados com tecnologias, e/ou pessoas sem acesso à internet. Além disso, é importante pontuar que a utilização de IA constitui-se como um divisor de águas no mundo do trabalho, pois, sua crescente disseminação implica na necessidade de menos indivíduos para realizar determinadas tarefas (SARFATI, 2016). É possível, também, que seja necessário utilizar com menos frequência nossa humanidade e emotividade, propiciadas pelo contato humano, e que se crie certo tipo de dependência da tecnologia. E, apesar da praticidade, a tecnologia pode trazer uma sensação ilusória de que as coisas são feitas por si só, quando, de fato, o ser humano ainda precisa assumir seu poder da decisão (MENDONÇA; *et al.*, 2017).

Neste sentido, Crivellaro (2018), suscita a questão de que a aplicação de IA em processos de recrutamento e seleção pode minar a diversidade, pois a empresa pode ser induzida a contratar sempre o mesmo perfil. Contudo, ainda segundo a autora, o CEO Denys Monteiro discorda e pontua que o modo mais assertivo de selecionar é reunir a maior quantidade possível de informações e que a contratação não é feita somente em cima dos dados coletados pela IA. Outro executivo, Rodrigo Ladeira, citado pela autora, concorda e reitera que a IA é um avanço quando não utilizada de maneira isolada. Segundo Gasparini (2017), a aplicação de IA ainda é cercada de mitos, como a ideia de que a tecnologia desumaniza a gestão de pessoas e que anula a atuação do profissional de recursos humanos. Contudo, a autora defende que o homem nunca será dispensável, muito pelo contrário, ele constitui um diferencial para a empresa na medida em que aplica com eficácia as ferramentas tecnológicas.

Segundo, Knapik (2008), com a tecnologia da informação, as empresas passaram a empregar cada vez mais pacotes de *softwares* de gestão, mas poucas delas repensam suas estruturas organizacionais, isto é, a tecnologia catalisa as mudanças, mas quem as gerencia são as pessoas. Com isso, percebe-se a necessidade em romper com estruturas rígidas e hierárquicas em detrimento de moldes que fomentem o trabalho entre equipe, de modo a manter-se no atual ambiente organizacional. Pois, uma visão de mundo rígida não enxerga as

demandas do mercado, pois está baseada em paradigmas e, por vezes, empresas relutam em aceitar mudanças, tendendo a estagnação.

Para tanto, a liderança deve desenvolver habilidades como pensamento sistêmico, resiliência e negociação (MENDONÇA; *et al.* 2018). Assim, é necessário fomentar uma cultura sistêmica, que priorize tudo aquilo que é novo e exija flexibilidade, incluindo abertura a ideias e uso de tecnologia (KNAPIK, 2008). Assim, a revolução social e econômica propiciada pela inteligência artificial gera demasiados desafios, bem como proporciona imensas oportunidades. Cabe ao mundo corporativo transformar as dificuldades em desenvolvimento e rumar para a evolução (SARFATI, 2016).

2.3 OS DESAFIOS FRENTE À TRANSFORMAÇÃO NAS RELAÇÕES ENTRE CANDIDATO E EMPRESA

Em um primeiro momento, é importante compreender que o mercado de trabalho é basicamente um espaço de negociação composta por dois lados: Uma pessoa, com necessidades físicas, psicológicas e sociais a serem supridas, que oferta sua capacidade de trabalho, e o outro, a organização, que precisa dessa capacidade e, em troca dispõe-se a satisfazer tais necessidades. Esta compreensão envolve, também, a ideia de que o mercado é, além das oportunidades de emprego, espaços constituídos por sua própria dinâmica e pelos indivíduos. Assim, essa visão sugere uma complexidade nas relações de trabalho, pois as partes têm suas expectativas influenciadas por variáveis relacionadas ao contexto em que se inserem, tais como a globalização, mudanças tecnológicas, fatores econômicos, sociais e demográficas (DUTRA, 2012).

Assim, a velocidade das mudanças tecnológicas e das condições de vida tem impactado diretamente as expectativas das pessoas no que tange a sua relação com o trabalho, ocasionando em:

peças mais conscientes de si mesmas e, por consequência, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade em suas escolhas de carreira e de desenvolvimento profissionais; pessoas mais atentas a si mesmas em termos de sua integridade física, psíquica e social, que cultivam a cidadania organizacional e exercem maior pressão por transparência na relação da empresa com elas e por processos de comunicação mais eficientes; pessoas com expectativas de vida maior, ampliando seu tempo de vida profissional ativa, como decorrência disso, há maior exigência de condições concretas de contínuo desenvolvimento; pessoas que demandam oportunidades e desafios profissionais e pessoais e contínua atualização e ganho de competências como condição para a manutenção da competitividade profissional (DUTRA, 2012, p. 16).

Isso evidencia que os avanços tecnológicos têm mudado as relações sociais e, em consequência, reflete na maneira de gerir pessoas nas empresas (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019). Este contexto reafirma que o sucesso da empresa está ligado a sua capacidade em desenvolver e ser desenvolvida por pessoas, de modo que suas práticas e políticas devem conciliar aos interesses de ambas (DUTRA, 2012). Neste sentido, a primeira interação entre candidato e organização torna-se crucial para o estreitamento de laços e estabelecimento de confiança para ambos (KLOTZ *et al.*, 2013 *apud* BIBERG, 2019).

Em consonância, Zanuto (2010) postula que os avanços tecnológicos têm engendrado mudanças sociais e, em decorrência, a maneira de gerir pessoas nas organizações foi modificada. As transformações em tais estruturas demanda inovação a tal ponto que inovar tem se tornado condição imperativa de competitividade. Isso se deve, pois passou-se da sociedade industrial para a digital e, agora, é preciso se adequar a esta nova realidade (CASTELLS, 2015). É salutar, portanto, reconhecer que, para selecionar talentos e aperfeiçoar a performance da equipe de Gestão de Pessoas, a aplicação de ferramentas tecnológicas ofertadas pelo mercado podem ser de grande valia na gestão organizacional (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo adotou procedimentos de uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, que segundo Silva e Menezes (2005), é, respectivamente, centrada na interpretação dos fenômenos, sem a utilização de métodos estatísticos e, visou estabelecer relações entre variáveis de um fenômeno. Além disso, adotou-se o método indutivo, cujo conhecimento é constituído na experiência, isto é, derivando de observações da realidade elaboradas mediante constatações. O corte foi transversal nos meses de maio a agosto de 2019, sem considerar a evolução dos dados no tempo, de modo que, para chegar ao objeto de estudo, realizou-se buscas na plataforma *Google Acadêmico* por meio das seguintes palavras chave: recrutamento e seleção, plataformas, novas tecnologias, tecnologia da informação e inteligência artificial.

Quanto ao período escolhido para o estudo, determinou-se a seleção de artigos publicados nos últimos cinco anos, isto é, considerou-se trabalhos publicados desde 2015 e, como filtro, aplicou-se apenas páginas da língua portuguesa, obtendo 665 resultados. Dentre estes, selecionou-se aqueles que trataram sobre a aplicação de ferramentas de tecnologia da informação como instrumento de processos seletivos. Além disso, *sites* e matérias em revistas, jornais e mídias sociais, com buscas generalistas por meio do Google, também podem

constituir-se como fonte de pesquisa sobre a temática tecnologia da informação. Por fim, compreendendo a importância de tratar sobre os métodos tradicionais de fazer seleção, a pesquisa também embasou-se em autores já consolidados, com publicações e livros nacionais no período de 2000 a 2014.

Utilizou-se a técnica da pesquisa bibliográfica que, conforme, Silva e Menezes (2005), é baseada na literatura já publicada em revistas, livros, impressos e em meios eletrônicos, contribuindo na obtenção de dados sobre o panorama atual da temática pesquisada. E, a coleta de dados ocorreu a partir do referencial levantado, sendo possível a análise qualitativa dos dados, de forma a verificar quais são as vantagens e desvantagens na utilização de ferramentas tecnológicas em processos seletivos. Assim, constituíram-se os resultados a partir da análise qualitativa dos objetivos e conclusões percebidos pelos autores das obras citadas. Para tanto, verificou-se a frequência de repetição e citação de determinados termos nos objetivos de pesquisa e também na conclusão do estudo. E, a partir deste levantamento, analisou-se o significado de cada termo e como estes têm beneficiado, ou não, as organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A incorporação da tecnologia nos processo seletivo é uma tendência da gestão de pessoas atualmente, pois essas novas plataformas de gestão trouxeram mudanças para as práticas e atividades da área, reduzindo carga horária de trabalho, otimizando o tempo dos envolvidos no processo, passando pela redução de custos e dando eficiência ao processo como um todo. Para estimular a discussão, elaborou-se o quadro 1, reunindo informações cronológicas por meio da revisão bibliográfica acerca de estudos com a temática aplicação de novas tecnologias em processos de recrutamento e seleção, publicados nos últimos cinco anos na plataforma *Google Acadêmico*.

Quadro 1. Bibliografia sobre novas tecnologias em processos seletivos

AUTOR/ANO	TÍTULO	OBJETIVO	CONCLUSÃO
Belmonte, Pereira, Houzer e Caldeira (2015)	Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias da informação	A influência das novas tecnologias de informação nos processos de captação e seleção e seus efeitos sobre os atores envolvidos na empresa <i>AngloGold Ashanti</i> – Mina Córrego do Sítio.	Otimização da relação entre os empregados e das práticas em gestão de pessoas, porém foram apontados problemas com a comunicação e de acessibilidade no site. Além de qualidade, assertividade, menor custo e tempo nos processos.
Cassiano, Lima e	A eficiência das redes sociais em processos de	A percepção de recrutadores da empresa <i>ManpowerGroup</i>	As redes sociais são eficientes na busca e

Zappani (2016)	recrutamento organizacional	sobre a eficiência do uso de redes sociais no processo de recrutamento organizacional.	identificação de candidatos nos processos de recrutamento organizacional comparativamente ao uso de outras estratégias, pois permite a rápida identificação de candidatos com perfil aderente à vaga.
Mendonça, Rodrigues, Aragão e Del Vecchio (2017)	A tecnologia atrelada ao resultado – Recursos humanos frente as novas posturas e atribuições	Quais são as vantagens percebidas na utilização da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos.	A IA traz mais efetividade e maior automatização dos processos, possibilitando mais agilidade e acertos nos procedimentos realizados na área de Gestão de Pessoas.
Biberg (2019)	Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros	Qual o impacto das mídias sociais na sociedade contemporânea, a evolução dos conceitos e práticas de R&S e a prática de acessar informações oriundas de mídias sociais pessoais para avaliação de candidatos, denominada <i>cybervetting</i> .	A organização contratante escolhe os métodos que compõem a estratégia de R&S de acordo com quatro fatores principais: i) o estágio de desenvolvimento dos critérios de seleção, ii) a força da marca empregadora, iii) como área de R&S é considerada estratégica, e iv) o grau de pressão na assertividade das escolhas de recrutadores e selecionadores. Reitera-se que a IA ainda não é capaz de compreender e perceber as emoções humanas, de modo que, nesse sentido, os robôs têm uma desvantagem. Além disso, a inovação facilita algumas tarefas, mas também tende a aumentar sua demanda.
Silva e Albuquerque (2019)	As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção	Destacar as principais redes utilizadas pelas agências de recrutamento e seleção, suas metodologias de triagem, bem como as características avaliadas, pelos mesmos, ao escolherem, estrategicamente, entre os candidatos, o que melhor se adequa a vaga ofertada.	As redes são fundamentais na análise de perfil dos candidatos e seleção dos mesmos considerando os objetivos e valores da empresa. Logo, esta ferramenta propõe maior facilidade/agilidade nas etapas do processo seletivo resultando em vantagens principalmente quanto à gestão do tempo. Como dificuldade foi pontuada a possibilidade de falsas informações contadas pelos candidatos, sendo destacada também que a parte presencial/tradicional da seleção deve ser realizada.

Fonte: Google Acadêmico (2019).

A partir dos estudos citados, foi possível observar que, majoritariamente, há convergência entre os autores no que diz respeito aos benefícios que as empresas e candidatos obtêm com a aplicação de novas tecnologias em processos de recrutamento e seleção. Em suma, termos como agilidade, eficiência e assertividade são os mais recorrentes no que tange as conclusões. Quanto ao que instiga os autores em suas pesquisas, ou seja, os objetivos, notou-se maior incidência de termos como influência e efeitos e, ainda, que as pesquisas visavam compreender as percepções dos recrutadores sobre as mudanças nos processos seletivos. Em decorrência, ao longo da discussão dos resultados, uma análise mais detalhada dos objetivos e conclusões dos principais estudos citados.

4.1 DOS OBJETIVOS DOS ARTIGOS ANALISADOS

Foi possível observar que, de um modo geral, os estudos citados objetivaram investigar, principalmente, a influência da tecnologia da informação em processos de recrutamento e seleção (BELMONTE *et al* 2015), ou, em outras palavras, a evolução das práticas adotadas em processos seletivos e o impacto das mídias sociais nestes (BIBERG, 2019) e, ainda, averiguar como os recrutadores percebem estas ferramentas (CASSIANO; LIMA; ZAPPANI, 2016) e quais seriam suas vantagens (MENDONÇA *et al* 2017). Para tanto, visou-se também destacar quais são as plataformas utilizadas em recrutamento e seleção e como estas avaliam as características dos candidatos (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

Neste sentido os autores convergem no que tange a investigação em dois principais eixos. Primeiramente, a investigação da influência e do impacto, sendo entendidas como sinônimos de repercussão ou efeito, das novas tecnologias sob os processos seletivos. Foi possível visualizar a incidência de 40% dos termos influência e/ou impacto no recorte feito a partir do Quadro 1:

Belmonte <i>et al.</i> , 2015	A influência das novas tecnologias de informação nos processos de captação e seleção e seus efeitos [...]
Biberg, 2019	Qual o impacto das mídias sociais na sociedade contemporâneas, a evolução dos conceitos e práticas de R&S [...]

Fonte: Google Acadêmico (2019).

Além disso, trata também, sobre o quão eficientes tais ferramentas são percebidas pelos recrutadores, sendo necessário o apontamento das mesmas bem como de suas vantagens. O termo percepção aparece com incidência de 40%, conforme o grifado no recorte do Quadro 1, portanto:

Cassiano, Lima e Zappani, 2016	A percepção de recrutadores da empresa <i>ManpowerGroup</i> sobre a eficiência do uso de redes sociais no processo de recrutamento organizacional
Mendonça <i>et al.</i> , 2017	Quais são as vantagens percebidas na utilização da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos.

Fonte: Google Acadêmico (2019).

A partir destes dados, notou-se que as mudanças tecnológicas tem inovado a atuação em Gestão de Pessoas, o que torna necessário a adoção de novas estratégias, bem como uma reflexão sobre o papel do profissional neste cenário.

4.2 CONCLUSÕES DOS ARTIGOS ANALISADOS.

Quanto aos benefícios, Belmonte e colaboradores (2015) apontaram que a tecnologia da informação traz maior qualidade e assertividade, além de diminuir custos e o tempo despendido nos processos. Cassiano, Lima e Zappani (2016) também perceberam maior agilidade e relataram a agilidade no reconhecimento de candidatos aptos à vaga. Em consonância, Mendonça *et al* (2017) afirmaram que a IA torna o processo mais rápido e assertivo. No mesmo sentido, Silva e Albuquerque (2019) percebem vantagens ao gerir prazos devido à agilidade nas etapas do processo de seleção.

Em relação a terminologia agilidade e menor tempo, notou-se uma incidência de 80%, isto é, dos cinco estudos analisados, quatro apontam que as ferramentas tecnológicas tornam o processo seletivo mais rápido, conforme foi possível vislumbrar a partir do grifo feito e retirado do Quadro 1:

Belmonte <i>et al.</i> , 2015	[...] menor custo e tempo nos processos.
Cassiano, Lima e Zappani, 2016	[...] a rápida identificação de candidatos.
Mendonça <i>et al.</i> , 2017	[...] mais agilidade e acertos nos procedimentos realizados [...]
Silva e Albuquerque, 2019	[...] esta ferramenta propõe maior facilidade/agilidade nas etapas do processo seletivo [...]

Fonte: Google Acadêmico (2019).

De fato, foi possível perceber que a tecnologia da informação tem contribuído para tornar o processo seletivo mais ágil, visto que a partir desta é possível acessar dados em tempo real, compará-los bem como construir um banco de talentos, por exemplo. Neste sentido, o processo tem se tornado mais eficiente. É importante lembrar que a efetividade diz respeito a tudo aquilo que detém a capacidade de ser feito da melhor maneira possível, ou seja, com eficiência.

Assim, ambos, efetividade e eficiência, conjugam-se em mesmo fim e podem ser analisados em conjunto. Quanto a este termo, há uma frequência de citação de 40%, isto é,

das cinco pesquisas citadas, duas trazem tais palavras em suas conclusões, conforme pode ser visualizado no recorte retirado do Quadro 1:

Cassiano, Lima e Zappani, 2016	As redes sociais são eficientes na busca e identificação de candidatos [...]
Mendonça <i>et al.</i> , 2017	A IA traz mais efetividade e maior automatização dos processos [...]

Fonte: Google Acadêmico (2019).

Há, dessa forma, concordância que a tecnologia da informação constitui-se como uma importante ferramenta para tornar o processo mais eficiente, visto que este é obtido por meio da melhor utilização dos recursos disponíveis, trazendo, conseqüentemente, maior efetividade ao processo, ou seja, mais benefícios. Destarte, há maior assertividade nas práticas envolvendo recrutamento e seleção quando as práticas são efetivas. Os termos acertos e/ou assertividade aparecem com incidência de 60%, isto é, dos cinco estudos citados, três apontam em sua conclusão que a inovação nas práticas avaliativas de seleção aumentam a possibilidade de acertar na contratação. Isto foi grifado no Quadro 1 e pode ser melhor visualizado no destaque abaixo:

Belmonte <i>et al.</i> , 2015	Além de qualidade, assertividade [...]
Mendonça <i>et al.</i> , 2015	[...] mais agilidade e acertos nos procedimentos realizados na área [...]
Biberg, 2019	[...] o grau de pressão na assertividade das escolhas de recrutadores e selecionadores.

Fonte: Google Acadêmico (2019).

Conforme aponta Biberg (2019), o método de recrutamento e seleção é escolhido de acordo com o grau de pressão para a assertividade na contratação. Sabe-se que a eficiência de um processo seletivo é medida pelo quão assertiva foi a contratação. Isto é, se a pessoa contratada realmente oferece para a empresas as competências técnicas e comportamentais que demonstrara durante o processo seletivo e, mais, se essa pessoa ficará tempo suficiente trabalhando na empresa e gerando resultado, de modo a compensar o investimento em seleção e treinamento, bem como não impactar no *turnover* do setor. Observou-se, portanto, que a aplicação dos recursos tecnológicos permite a criação e reunião de mais informações a respeito do candidato, e, ainda, a comparação entre os demais candidatos, o que melhora o processo de contratação.

Sendo mais assertivo, entende-se que há uma otimização do processo de seleção, tornando-o mais eficiente. Mendonça *et al* (2017) afirmam que a IA proporciona maior efetividade aos processos. Destarte, Cassiano, Lima e Zappani (2016) concluem que as redes sociais são instrumentais eficientes na busca e identificação de candidatos, e Silva e

Albuquerque (2019) apontam estes como essenciais para analisar e selecionar o perfil mais adequado dentro os candidatos.

Belmonte e colaboradores (2015) trataram da melhora na relação entre os funcionários e das práticas em Gestão de Pessoas. Isto é, compreendendo que a tecnologia aproxima e vincula candidato e empresa, entende-se que, muito além da agilidade na comunicação, está uma relação que, muitas vezes, inicia antes mesmo da candidatura. Pois, neste contexto de conexão, o candidato tem acesso a informações, até então, desconhecidas sobre as empresas, tais como seus benefícios, práticas, integrantes e etc, e, por outro lado, a empresa passa a acessar o âmbito mais pessoal do candidato.

Assim, tanto a empresa quanto o candidato expõe-se nas plataformas digitais visando atração, e isso tem refletido nas relações entre pessoas e organizações. Além disso, o advento da tecnologia também suscitou mudanças sociais, ocasionando em profissionais mais exigentes quanto à carreira, e empresas mais preocupadas com ações estratégicas, o que envolve uma contratação mais assertiva e estratégica. Por fim, reitera-se que, de um modo geral, há uma concordância entre os autores de que a tecnologia pode ser utilizada tanto pelo recrutador quanto pelo candidato como um instrumental importante, mas que não substitui a proximidade da relação humana e tão pouco o olhar do profissional de Gestão de Pessoas.

Contudo, os autores analisados também convergem que existem algumas desvantagens e dificuldades na utilização da tecnologia. Estas podem ser visualizadas no recorte feito no Quadro 1:

Belmonte <i>et al.</i> 2017	[...] apontados problemas com a comunicação e de acessibilidade no site [...]
Silva e Albuquerque, 2019	Como dificuldade foi pontuada a possibilidade de falsas informações contadas pelos candidatos [...]
Biberg, 2019	Reitera-se que a IA ainda não é capaz de compreender e perceber as emoções humanas, de modo que, nesse sentido, os robôs têm uma desvantagem. Além disso, a inovação facilita algumas tarefas, mas também tende a aumentar sua demanda.

Fonte: Google Acadêmico (2019).

Neste sentido, compreende-se que a tecnologia também conta com limitações, pois não atinge com totalidade o público alvo, apenas a parcela que possui acesso e tem conhecimento a ferramentas como computador, celular, internet e redes sociais. E, contando que o candidato tem acesso, depende ainda da qualidade e disponibilidade da plataforma, pois estas estão sujeitas a falhas, erros e indisponibilidade de acesso aos dados. É necessário pontuar, ainda, que, o candidato pode tentar manipular as informações e não ser sincero ao responder uma testagem, por exemplo. Assim, não é recomendado a aplicação de ferramentas tecnológicas de

maneira isolada, de modo que a avaliação presencial é insubstituível, pois, além da IA não ter a capacidade de compreensão das emoções, a monopolização desta ferramenta no processo seletivo pode acarretar em outros fatores como a diminuição de perfis diversos entre os membros da equipe, ocasionar em menor confiabilidade dos resultados e aumentar a demanda de trabalho.

5 CONCLUSÃO

A partir do presente estudo, notou-se que a aplicação da tecnologia da informação nas organizações tem impactado a atuação em Gestão de Pessoas, especificamente no que tange o recrutamento e seleção de pessoal. Nas últimas décadas, houve uma evolução significativa das técnicas avaliativas utilizadas pelos recrutadores ocasionado pelo advento da tecnologia. Acompanhando este processo, o mercado de trabalho também tem se transformado e conta com a exigência de profissionais competentes, técnica e comportamentalmente. Portanto, para atender a demanda, é papel do gestor de pessoas alinhar-se estrategicamente com o negócio da organização.

Neste cenário, a tecnologia vem sendo utilizada como importante ferramenta para suprir as necessidades atuais, que exigem maior agilidade, assertividade e efetividade dos processos. As ferramentas tecnológicas foram apontadas como cruciais para a diminuição no tempo de realização do processo de recrutar e selecionar, principalmente se comparado as estratégias tradicionais. Percebeu-se que a internet e as redes sociais engendraram-se como meio rápido de divulgar vagas, pesquisar e obter dados sobre os candidatos, receber candidaturas, bem como, para meio de comunicação entre recrutador e candidato. A partir disso, plataformas de IA possibilitaram o cruzamento dessas informações, o que, além de demandar menor tempo, aumenta a assertividade e torna o processo seletivo mais eficiente.

Por outro lado, constatou-se algumas desvantagens, sendo a exclusão de candidatos que, por algum motivo, não tem acesso a tecnologia, ou até mesmo o fato de toda e qualquer plataforma estar suscetível a erros, falhas e indisponibilidade de acesso. Outro aspecto levantado é a possibilidade de desenvolvimento de uma certa dependência da tecnologia, principalmente devido a praticidade, agilidade e a criação de uma falsa sensação de que tudo está pronto e feito, quando, na verdade, a maior parte do trabalho ainda deve ser realizada pelo profissional de Gestão de Pessoas. Até porque, outro ponto não favorável dos recursos tecnológicos, é a incapacidade de ler e compreender as emoções humanas, deixando o processo seletivo mais vulnerável, a medida que o candidato pode tentar manipular e burlar as testagens.

Portanto, afim de responder a pergunta que culminou no desenvolvimento desta pesquisa, reitera-se que as principais vantagens na utilização de ferramentas tecnológicas incluem maior agilidade, efetividade e assertividade nos processos seletivos e, dentre as desvantagens, consta a vulnerabilidade dos sistemas de informação, envolvendo o não alcance de todos os candidatos e maior suscetibilidade a erros e manipulação. Desse modo, ressalta-se que as ferramentas tecnológicas são benéficas quando não utilizadas de maneira isolada, de modo que quanto mais informações forem reunidas, analisadas e comparadas, mais assertiva será a tomada de decisão para contratação. Assim, o recrutador será um diferencial para a organização, tornando-a mais competitiva, conforme sua capacidade de aplicar adequadamente a tecnologia, o que exige o fomento de uma cultura flexível, aberta a ideias e a mudança.

Por fim, compreende-se que, de um modo geral, os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível vislumbrar como o processo de seleção evoluiu, quais as principais técnicas utilizadas atualmente, bem com suas vantagens e desvantagens. Além disso, gerou-se reflexões para profissionais de Gestão de Pessoas, principalmente sobre seu papel neste cenário desafiador, e, houve também, contribuições para o arcabouço acadêmico. Como limitações do estudo, aponta-se que a temática ainda é recente, sendo, portanto, pouco explorada, de modo que as conclusões também são incipientes. Neste sentido, para futuras pesquisas, sugere-se a investigação empírica acerca dos principais recursos tecnológicos, principalmente plataformas de inteligência artificial, utilizadas por recrutadores brasileiros, bem como sua percepção sobre seus aspectos favoráveis e não favoráveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

BELMONTE, V.; PEREIRA, G. B.; HOUZER, I. H.; CALDEIRA, J. M. X. **Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação**, 2015. In Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia: Otimizações de recursos e desenvolvimento. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/34722382.pdf>> Acesso em: 06 mai. 2019.

BIBERG, J. M. M. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros**. Dissertação (mestrado CMAE) – São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2019.

CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **Rev Navus**: v 6. n. 2. 2016. Disponível em: <<http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/362>> Acesso em: 06 mai. 2019.

CASTELLS, M. **O poder da comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: o capital humano das organizações. São Paulo: Atlas, 2006.

COMPLEO. **A evolução do recrutamento e seleção no Brasil**. Disponível em: <http://www.compleo.com.br/materiais/infografico_evolucao.pdf> Acesso em 06 mai. 2019 às 16:30. Publicado em 2016.

CRIVELLARO, D. **Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção**. 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/como-a-inteligencia-artificial-ajuda-no-recrutamento-e-na-selecao/>>. Acesso em: 06 mai. 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FILHO, R. T. F. Captação e seleção de pessoas para as pessoas: repensando métodos e processos. **Revista Inova Ação**, Teresina, v 1, n. 2, art. 3, p. 30-40, jul./dez. 2012. Disponível em: <www4.fsnet.com.br/revista/index.php/inovaacao/article/download/484/pdf> Acesso em: 06 mai. 2019.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. (Coord.) **As pessoas na organização**. 4ed. São Paulo: Gente, 2002.

GASPARINI, C. A inteligência artificial vai humanizar o RH. **Revista Exame**, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-inteligencia-artificial-vai-humanizar-o-rh/>>. Acesso em> 14 jul. 2019.

GIL, G. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

KAUFMAN, D. **A inteligência artificial irá suplantar a inteligência humana?** Barucrí, SP: Estação das letras e cores, 2018.

KENOBY. **Inteligência Artificial no recrutamento e seleção**: Como aplicar? Disponível em: <<http://www.kenoby.com/blog/inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao/>> Acesso em: 07 jul. 2019.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2 ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

MENDONÇA, A. P.A.; RODRIGUES, B. A.; ARAGÃO, C. A. S.; DEL VECCHIO, R. A tecnologia atrelada ao resultado: recursos humanos frente as novas posturas e atribuições. **RRCF**, Fortaleza, v.7, n.2, Jul./Dez. 2017. Disponível em: <<http://institutoateneu.com.br/ojs/index.php/RRCF/article/view/181/161> >

MENDONÇA, A. P. A.; RODRIGUES, B. A.; ARAGÃO, C. A. S.; DEL VECCHIO, R. Inteligência artificial – recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições. **Revista CE Contribuciones a la Economía**. ISSN: 1696-8. 2018. Disponível em: <<https://eumed.net/rev/ce/2018/4/inteligencia-artificial.html>>

PAULINO, M. L. S. Dimensão estratégica do recrutamento e seleção de pessoal. **Rev Administração de empresas**. v 9, n. 10, 2010. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/162>> Acesso em: 06 mai. 2019.

SARFATI, G. **Prepare-se para a revolução: econômica colaborativa e Inteligência Artificial**, v.11, n.1, Jan/Jun. 2016. Disponível em: < <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol15-num1-2016/prepare-se-para-revolucao-economia-colaborativa-inteligencia-artificial>> Acesso em 07 de jun. 2019.

SILVA, A. C. P.; ALBUQUERQUE, J. S. As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção. **Business Journal**, v 1, n 1, p 18-35, 2019. Disponível em: <
<http://www.cognitionis.inf.br/index.php/businessjournal/article/view/CBPC2674-6433.2019.001.0002/4> >

SILVA, E. L.; MENEZES, E. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

ZANUTO, M. S. **Recrutamento e seleção de talentos**. Monografia. MBA em Gestão Empresarial. Lins: UNISALESIANO, 2010. Disponível em: <
https://www.academia.edu/27182825/RECRUTAMENTO_E_SELECAO_DE_TALENTOS> Acesso em 15 de jul. 2019.