

RESSALVA

Atendendo solicitação do(a) autor(a), o texto completo desta dissertação será disponibilizado somente a partir de 04/02/2018.

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
DESENVOLVIMENTO HUMANO E TECNOLOGIAS
(TECNOLOGIAS NAS DINÂMICAS CORPORAIS)**

**A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO
E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANÁLISES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS**

DENIS JULIANO GASPAR

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro - SP, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Humano e Tecnologias.

Fevereiro - 2016

Denis Juliano Gaspar

**A Utilização das Tecnologias nos Processos de Recrutamento e
Seleção de Pessoas: Análises, Desafios e Tendências**

Dissertação apresentada ao Instituto de Biociências do Campus de Rio Claro – SP, da Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Humano e Tecnologias.

Orientadora:

Profa. Dra. Gisele Maria Schwartz

Coorientadora:

Profa. Dra. Silvia Deutsch

Rio Claro – SP
2016

658 Gaspar, Denis Juliano
G249u A utilização das tecnologias nos processos de
recrutamento e seleção de pessoas : análises, desafios e
tendências / Denis Juliano Gaspar. - Rio Claro, 2016
87 f. : il., quadros

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual Paulista,
Instituto de Biociências de Rio Claro
Orientadora: Gisele Maria Schwartz
Coorientadora: Silvia Deutsch

1. Administração. 2. Tecnologias. 3. Recursos humanos. I.
Título.

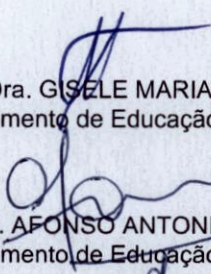
CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

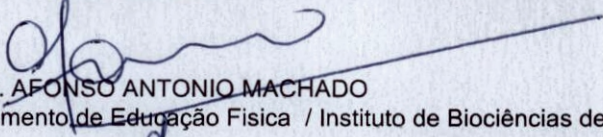
TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANÁLISES, DESAFIOS E TENDÊNCIAS.

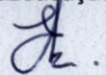
AUTOR: DENIS JULIANO GASPAR

ORIENTADORA: GISELE MARIA SCHWARTZ

Aprovado como parte das exigências para obtenção do Título de Mestre em **DESENVOLVIMENTO HUMANO E TECNOLOGIAS**, área: **TECNOLOGIAS NAS DINÂMICAS CORPORAIS**, pela Comissão Examinadora:


Prof. Dra. **GISELE MARIA SCHWARTZ**
Departamento de Educação Física / Instituto de Biociências de Rio Claro - SP


Prof. Dr. **AFONSO ANTONIO MACHADO**
Departamento de Educação Física / Instituto de Biociências de Rio Claro - SP


Prof. Dra. **ELOÍSA HILSDORF ROCHA GIMENEZ**
Faculdade de Psicologia / Centro Universitário Anhanguera - Leme/SP

Rio Claro, 04 de fevereiro de 2016

AGRADECIMENTOS

Realizar um curso de pós-graduação em nível de mestrado num país com governos tão pouco preocupados com a Educação de seus cidadãos, não é uma tarefa fácil. Estudar e trabalhar ao mesmo tempo, torna essa tarefa ainda mais desafiadora. A seguir, meus sinceros agradecimentos às pessoas que de uma maneira ou outra, fizeram dos meus momentos no curso de mestrado um tempo de profundo aprendizado:

À minha esposa Dalva e ao meu filho Guilherme, pelo amor, carinho e compreensão nos momentos de ausências.

À Profa. Dra. Gisele Maria Schwartz, por sua orientação, atenção, suporte e sabedoria a mim transmitidos durante a elaboração deste estudo.

Para os Amigos Ana Paula, Ivana, Marcelo, Nara, Priscila e Viviane, membros do LEL – Laboratório de Estudos do Lazer, pelo profissionalismo, ética e respeito por mim, peças fundamentais para que o bom andamento dos trabalhos ocorresse durante o período que estive nesse maravilhoso grupo de estudos.

Ao Prof. Dr. Afonso Antonio Machado, Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Tecnologias, pela sua amizade e por seus conselhos valiosos, que serão levados para toda a vida.

Para a Profa. Dra. Eloisa Hilsdorf Rocha Gimenez, por todo apoio e contribuições na realização deste estudo.

À Profa. Dra. Silvia Deutsch, por suas ricas observações que transmitiram suporte e enobrecimento à elaboração deste estudo.

Aos Profissionais de Recursos Humanos, pelas valiosas contribuições que abrilhantaram os enfoques e abordagens deste estudo.

“Pessoas são como livros, precisam ser lidas. Não pare nas capas. Há muita riqueza escondida em capas não atraentes.”

(Fábio de Melo)

RESUMO

Este estudo, de natureza qualitativa, buscou investigar e comparar a utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de pessoas em empresas. Procurou, também, compreender os efeitos e desafios presentes no dia a dia daqueles que trabalham neste subsistema de Recursos Humanos fazendo uso das tecnologias, bem como, as tendências de uso de recursos tecnológicos para os próximos anos. O estudo aliou pesquisa bibliográfica com pesquisa exploratória. Na pesquisa exploratória, utilizou-se como instrumento para coleta de dados uma entrevista semiestruturada, aplicada a uma amostra intencional composta por 16 participantes envolvidos com Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos para atuação em empresas, de ambos os sexos, maiores de 18 anos e com experiência mínima de três anos nesse subsistema de Gestão de Pessoas, além de conhecimentos em tecnologias, como utilização da *Internet*, do Skype®, Mídias Sociais, *softwares* específicos e atuação como agentes de Recrutamento e Seleção eletrônicos. Os dados obtidos nas coletas foram analisados descritivamente, por meio da Técnica de Análise de Contéudo. Os resultados apontaram para a utilização da *Internet* por grande parte dos recrutadores e selecionadores, para avaliação prévia de seus candidatos. Entretanto, levantou preocupações em relação à exposição das informações dos indivíduos na *Internet*, mesmo quando estes não se encontram à procura de trabalho. A utilização das tecnologias na aplicação e interpretação de testes para Recrutamento e Seleção e da entrevistas via Skype® também figuraram nos resultados deste estudo. Apresentou e discutiu prós e contras em relação à utilização das tecnologias em Recrutamento e Seleção, destacando os desafios enfrentados pelos profissionais desta área em relação à subjetividade no momento da escolha do melhor candidato. Foi percebido baixo número de produções que tratassem do aspecto humano das relações entre recrutadores e candidatos. Apresentou também, as percepções dos profissionais frente às tendências relacionadas à utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas. Os dados do estudo reiteram a necessidade de novas pesquisas envolvendo as temáticas, no sentido de contribuir para melhor eficiência nos processos de Recrutamento e Seleção com uso de tecnologias, em âmbito corporativo. O estudo encontra-se dividido em tópicos a partir da introdução, apresentando os objetivos, a justificativa, definição de termos, revisão de literatura a

respeito dos temas tecnologias, recrutamento e seleção de pessoas e demais abordagens de relevância à pesquisa. Além disto, apresenta 2 artigos para complementação das reflexões propostas.

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

ABSTRACT

This study, of qualitative nature, aimed to investigate and compare the use of technology in the Recruitment and Personnel Selection processes in companies. Also sought to understand the effects and challenges in the everyday life of those working in this subsystem of Human Resources making use of technology and the use trends of technological resources for years to come. The study allied literature research with explanatory research. The explanatory research used as an instrument for data collection a semi-structured interview, applied to an intentional sample of 16 participants involved with Recruitment and Selection of Human Resources to work in companies, of both sexes, older than 18 years and with minimum experience of three years in this subsystem of personnel management, as well as expertise in using technologies, such as Internet, Skype®, Social Media, and specific software acting as recruitment agents and electronic selection. Data were descriptively analyzed through Content Analysis Technique. The results pointed to the use of the Internet by most recruiters and selectors to prior assessment of their candidates. However, concerns are raised about the exposure of information from individuals on the Internet, even when they are not looking for working. The use of technology in the application and interpretation of tests for Recruitment and Selection and interviews via Skype® also figured in the results of this study. The study also presented and discussed pros and cons regarding the use of technology in Recruitment and Selection, highlighting the challenges faced by professionals in this area in relation to subjectivity in choosing the best applicant. It was perceived low number of productions that treat the human aspect of relations between recruiters and candidates. It also presented the perception of facing professional trends related to the use of technology in the processes of Recruitment and Selection of people. Data from the study reiterates the need for further research involving these topics, to

contribute to better efficiency in the recruitment and selection processes with use of technologies in the corporate sphere. The study is divided into topics from the introduction, with the objectives, rationale, definitions of terms, literature review about the topics technology, recruitment and selection of people and other approaches of relevance to research. Furthermore, it features two articles to complement the reflections proposals.

Keywords: Technologies. Recruitment and Selection of Persons. Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 JUSTIFICATIVA	9
3 REVISÃO DA LITERATURA.....	11
4 OBJETIVOS.....	13
5 MÉTODO.....	13
6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
7 ARTIGO 1.....	16
Introdução.....	18
Revisão da Literatura.....	19
Método	25
Resultados.....	25
Discussão	30
Considerações Finais	34
Referências	35
8 ARTIGO 2.....	40
Introdução.....	42
Referencial Teórico	43
Procedimentos Metodológicos	47
Análises e Resultados da Pesquisa	49
Considerações Finais	60
Referências	61
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO	66
10 REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO	70
ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa	77
APÊNDICE A – Questões Utilizadas nas Entrevistas	82
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	84

1 INTRODUÇÃO

As tecnologias estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas, seja para os momentos de trabalho, nos negócios, no âmbito do lazer, nos estudos, seja para fortalecer ou, até mesmo, para enfraquecer relacionamentos em diversos níveis. Ler um livro no computador, assistir a filmes e *clips* musicais com acesso à *Internet*, estacionar um veículo sem precisar fazer grandes manobras, devido à facilidade do apoio dos sensores, pagar contas e contratar empréstimos bancários, estudar um idioma ou uma música com supervisão de um professor ou tutor *online*, utilizar próteses com movimentos cada vez mais próximos do corpo original, trocar mensagens instantâneas com colegas e familiares, são alguns exemplos da presença das tecnologias na vida das pessoas nos dias atuais.

Nos ambientes das empresas, a tecnologia também está cada vez mais presente, muitas vezes, atuando como diferencial frente à acirrada concorrência vivenciada por essas organizações nos mercados da atualidade. Desta forma, as organizações necessitam, de maneira constante, utilizar tecnologias para absorver e disseminar o conhecimento adquirido em seus espaços.

Entretanto, a adoção dos diversos recursos tecnológicos como a *Internet*, o Skype® e de *softwares* específicos nos processos de recrutamento e seleção por meios eletrônicos no contexto empresarial, não se restringe ao querer, mas, tem estreita relação com a consciência sobre o papel destes recursos neste contexto. Devem também ser consideradas as possibilidades financeiras de cada empresa, assim como, de pessoal com domínio técnico e competência para lidar com os recursos disponíveis no mercado. Estes aspectos estão diretamente associados à qualidade dos recursos tecnológicos e humanos envolvidos nas organizações. Até mesmo nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para determinada empresa, as tecnologias se fazem presentes, no sentido de agilizar os processos.

Ao se focalizar diretamente os processos de recrutamento e seleção no âmbito organizacional, pode-se perceber, não apenas aspectos positivos quanto ao uso de recursos tecnológicos, mas, inclusive, alguns entraves, os quais merecem atenção, por não terem sido devidamente elucidados. Para que se consigam encontrar as pessoas adequadas para preenchimento de determinados cargos em uma empresa, para além da agilidade e da praticidade, a utilização da tecnologia seria a melhor forma de seleção? Haveria alguma desvantagem na utilização de recursos

tecnológicos para a escolha de recursos humanos nas empresas? Quais as possíveis limitações decorrentes da utilização de recursos tecnológicos nesse processo?

Estes foram os principais questionamentos mobilizadores deste estudo, no sentido de contribuir para a ampliação das reflexões acerca da apropriação das tecnologias no ambiente corporativo. Para tanto, este estudo será desenvolvido e apresentado em forma de artigos científicos.

Inicialmente, o estudo apresentará uma revisão de literatura acerca das temáticas em foco. Posteriormente, serão elaborados 2 artigos, sendo o primeiro referente a uma busca acerca da produção científica existente a respeito dos temas tecnologias e recrutamento e seleção de pessoas e, o segundo artigo, versará sobre uma pesquisa exploratória no ambiente corporativo, com participantes das áreas de recursos humanos e por pessoas envolvidas nos processos de recrutamento e seleção. O segundo, ainda visará investigar se as tecnologias estão sendo utilizadas nesses processos anteriormente descritos, bem como, as análises, os desafios e as tendências dessas práticas. Com base nestes dados, serão apresentadas as sugestões provenientes do estudo.

2 JUSTIFICATIVA

A qualidade e a efetividade em relação às tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas diversas organizações têm sido alvo de inquietações dos profissionais, professores e estudantes de recursos humanos. Percebe-se, nas organizações da atualidade, boa aceitação das tecnologias nestes processos, por parte dos profissionais atuantes neste subsistema de agregar pessoas, mas, ainda existe a necessidade de olhares críticos em relação a essas posturas adotadas frente às tecnologias. Olhares estes, que questionem os limites dos papéis desempenhados pelas máquinas, bem como, suas intercorrências ligadas à atuação de cada profissional inserido na prática diária do Recrutamento e Seleção de Pessoas.

A crescente utilização das tecnologias na sociedade atual impõe, de certa forma, às empresas de hoje, grande flexibilidade para que a evolução organizacional ocorra de maneira constante. Para Campos (2014), há necessidade de mudanças nas políticas e, também, nas práticas ligadas ao desenvolvimento das pessoas

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA DISSERTAÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos das organizações que se sustentam em mercados cada vez mais competitivos é aquela que busca extrair o melhor de suas pessoas. Assim, essas pessoas passam a ter condições de oferecer bons desempenhos às empresas, levando-as a resultados satisfatórios, o que não se exclui são os resultados financeiros.

Inserir os melhores profissionais nestas empresas é atividade primordial daqueles que laboram no subsistema Recrutamento e Seleção. Em mercados que vivenciam o advento das tecnologias, como na atualidade, recrutar e selecionar pessoas passou a ter suas facilidades, mas, também, suas inquietações e desafios, merecendo análises e reflexões.

Este estudo, investigou e comparou a utilização das tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas, por meio de pesquisa bibliográfica e exploratória. Contou com a participação de 16 profissionais de Recursos Humanos, os quais trouxeram valiosas contribuições que puderam ser agregadas às outras reflexões já propostas pela academia.

Ao longo da revisão sistemática, o estudo ressaltou pouca produção acadêmica a respeito do tema envolvendo Recrutamento e Seleção com a utilização das tecnologias. Grande parte dos artigos encontrados tratava de questões ligadas à lógica de sistemas computacionais para seleção de pessoas e validação de instrumentos. Tais artigos não foram aproveitados no presente estudo, porque deixaram de lado o aspecto humano das relações entre recrutadores, selecionadores e candidatos, o que representava o foco principal do estudo. Isto é, houve valorização na discussão dos cálculos utilizados na formação dos sistemas computacionais e na formação dos instrumentos utilizados nos processos de seleção de pessoas, deixando de se tratar questões ligadas às relações entre selecionadores e candidatos. Logo, são necessários novos olhares para essas relações, pois os sistemas computacionais, embora cada vez mais evoluídos e necessários, ainda precisam do ser humano para programá-los e interpretá-los.

Foi evidenciada a utilização da *Internet* por boa parte dos profissionais entrevistados. Estes profissionais fazem uso de tal rede para avaliar previamente o comportamento de seus candidatos. Tal evidência serve de alerta para aqueles que estão inseridos no mercado de trabalho, pois uma foto ou um texto mal posicionado

em redes sociais, por exemplo, pode prejudicar a imagem dos indivíduos frente a processos de Recrutamento e Seleção.

A ausência de conhecimentos em tecnologias, por certa parcela de profissionais atuantes em Recrutamento e Seleção de empresas, traz certas preocupações, porque podem prejudicar o processo, influenciando a escolha de um bom profissional. A atenção também se volta a profissionais que fazem uso de testes para Recrutamento e Seleção, mas não obtém conhecimentos necessários para interpretar dados apresentados por certos *softwares*, o que pode levar a decisões incorretas em relação à escolha do candidato ideal.

Tais “*gaps*” ou lacunas de conhecimentos podem ser supridos com a inserção de treinamentos voltados aos profissionais que fazem aplicação dos referidos testes. Entretanto, os treinamentos serão possíveis à medida que as organizações entenderem que ele é necessário, que a máquina ofereça um resultado que precisa ser interpretado, não apenas lido e, houver o investimento propício para a qualificação adequada desses profissionais que lidam com os referidos subsistemas.

Com base na revisão sistemática, pode-se perceber a preocupação dos estudiosos com o *cybervetting*, apontando a necessidade de transparência por parte de alguns selecionadores em relação a consultas efetuadas na *Internet*, principalmente em Redes Sociais. Como estas estratégias de utilização de recursos informacionais advindos das Redes Sociais não são divulgadas aos candidatos, poderia ser sugerido que as empresas colocassem claramente, na divulgação das vagas, que seriam feitas consultas às Redes Sociais, junto aos processos de seleção. Conquanto isto seja ainda bastante utópico, este procedimento poderia acarretar uma mudança bastante benéfica de comportamento nas Redes.

Por outro lado, evidencia-se a necessidade de mudanças no comportamento dos candidatos, frente à *Internet*, principalmente quando são envolvidas as Redes Sociais. As pessoas precisam compreender que tais Redes são vistas por diversos tipos de pessoas, com diversos tipos de índole e não são locais apropriados para exposição pessoal ou íntima. Da mesma forma, um recrutador ou selecionador de empresas pode traçar um perfil inadequado, com base nessas informações que podem denegrir a conduta de alguém.

Os profissionais entrevistados apresentaram convicção ao afirmar que os processos de Recrutamento e Seleção trazem agilidade, facilidade para busca de informações, dinamismo, competitividade e economia. Entretanto, esses indivíduos,

não deixaram de apontar a necessidade de cuidados para que os processos não se tornem técnicos em demasia, em que a tecnologia é valorizada em primazia, negligenciando o olhar humano, o conhecimento do profissional de seleção. Assim, o *software* deve servir de apoio à tomada de decisão, mas, o conhecimento, o olhar crítico e a postura do profissional de recursos humanos devem ser valorizados.

Por outro lado, o excesso de subjetividade, sujeito a ocorrer em qualquer processo de Recrutamento e Seleção, também é tema de preocupações. Assim, o que se busca, na realidade, é uma proximidade entre a subjetividade e a técnica, sem que ocorram extrapolações.

Um tema discutido neste estudo, o qual também trouxe preocupações, está relacionado à falta de acesso de certa parcela de trabalhadores às tecnologias. Assim, muitos deles, não obtêm acessos ao envio de currículos por *e-mail*, a entrevistas via *Skype*®, às Redes Sociais, a *sites* de empresas, entre outros, prejudicando, assim, sua colocação ou recolocação no mercado de trabalho. Impasses como este, teriam grandes condições de serem sanados, se no currículo das escolas fossem inseridos conteúdos que buscassem preparar os cidadãos para o mercado de trabalho, assim, tais indivíduos teriam melhores percepções em relação à utilização das tecnologias como forma de alcance de colocações no âmbito do trabalho.

A utilização do *Skype*® em entrevista de seleção, foi alvo de interessantes discussões levantadas pelos profissionais de Recursos Humanos participantes desse estudo. Grande parte dos profissionais aprova as chamadas entrevistas *online*, desde que ocorram entrevistas presenciais também. Então, se a entrevista *online* tem sido cada mais utilizada, faz-se necessário olhares dos profissionais para essa modalidade de entrevista, focando suas atenções para questões ligadas ao entendimento da boa utilização de tal recurso, bem como, a postura e o comportamento frente a esta tecnologia. É necessário que os candidatos e profissionais compreendam que, a entrevista via *Skype*®, utilizada para fins corporativos, deve ser encarada como uma extensão da empresa e, para tanto, merece comportamentos, posturas, e até vestimentas, entre outros detalhes, adequados para este ambiente.

No que tange a parâmetros de eficiência nos processos de Recrutamento e Seleção que fazem uso de tecnologias, houve unanimidade, por parte dos entrevistados, na afirmativa de que não é possível medir se o indivíduo que passou

por um processo seletivo que envolveu o uso de tecnologias, teria permanecido maior ou menor tempo em determinada empresa, ao se comparar com o indivíduo que passou por processo que não utilizou tecnologia alguma. Este é um entrave que merece novos estudos processados de maneira longitudinal.

É fundamental que os empresários entendam que a permanência de um indivíduo nas organizações requer muito mais do que um processo seletivo eficiente, onde ocorram testes, entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outras ferramentas. Envolve questões ligadas à adequação à cultura da empresa, à chefia, à equipe e, principalmente, à expectativa que as partes suprem ou deixam de suprir entre elas. Assim, os processos de Gestão de Pessoas, precisam também evoluir no que tange ao desenvolvimento de lideranças, à gestão de conflitos, à remuneração, entre outras questões que podem melhorar a satisfação dos profissionais em seus empregos.

O estudo buscou contribuir com a literatura especializada, focalizando pontos nevrálgicos envolvendo os processos de Recrutamento e Seleção com o uso de tecnologias, trazendo novas considerações e incentivando a ampliação da produção acadêmica. Com base nos resultados, novas estratégias podem ser pensadas, favorecendo os olhares dos candidatos e trabalhadores que buscam colocação ou recolocação em mercados corporativos, como também, os de recrutadores e selecionadores, os quais utilizam os ambientes virtuais em suas abordagens, apontando a necessidade de aprimoramento do equilíbrio entre a parte formal de uso dos recursos tecnológicos e a percepção sobre as subjetividades.

Sugere-se também, que os cursos de gestão em geral, principalmente aqueles com foco na Gestão de Pessoas e Administração de Recursos Humanos passem a inserir e, até mesmo, ampliar seus conteúdos programáticos nas questões relacionadas a temas de tamanha importância, como a utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações, discutido durante o presente estudo.

10 REFERÊNCIAS DA DISSERTAÇÃO

- ABREU, N. R. et al. *E-recruitment* no setor hoteleiro: um estudo na cidade de Maceió. **Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias**, São Cristóvão, v. 4, n. 5, p. 1292-1309, 2014,. Disponível em: <<http://www.revistageintec.net/portal/index.php/revista/article/view/343/482>>. Acesso em: 10 ago. 2015.
- 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. **Revista de Educação, Cultura e Comunicação do Curso de Comunicação Social das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila**, Lorena, v. 4, n. 8, jul./dez. p. 77-94, 2013. Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/635/453>>. Acesso em: 15 ago. 2015.
- ANDERSON, N. *Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research*. **International Journal of Selection and Assessment**, Amsterdam, v. 11, n. 2/3, p. 121-136, jun./ set. 2003. Disponível em: <http://www.researchgate.net/publication/228254231_Applicant_and_Recruiter_Reactions_to_New_Technology_in_Selection_A_Critical_Review_and_Agenda_for_Future_Research>. Acesso em: 24 ago. 2015.
- ANGELONI, M. T. *et al.* **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.
- ARCOVERDE, R. D. L. Tecnologias digitais: novo espaço interativo na produção escrita dos surdos. **Cadernos Cedes**, Campinas, v. 26, n. 69, p. 251-267, mai/ ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ccedes/v26n69/a08v2669.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2015.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 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**, Thousand Oaks, v. 28, n. 4, p. 479-506, nov. 2014. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/28/4/479.full.pdf+html>>. Acesso em: 16 ago. 2015.
- BERKELAAR, B. L.; BUZANELL, P. M. *Online Employment Screening and Digital Career Capital: Exploring Employers' Use of Online Information for Personnel Selection*. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 29, n. 1, p.

84-113, fev. 2015. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/29/1/84>>. Acesso em: 11 ago. 2015.

BERKELAAR, B. L.; SCACCO, J. M.; BIRDSELL, J. L. *The worker as politician: How online information and electoral heuristics shape personnel selection and careers*. **New Media & Society**, Londres, v. 17, n. 8, p. 1377-1396, set. 2015. Disponível em: <<http://nms.sagepub.com/content/17/8/1377>>. Acesso em: 4 set. 2015.

BRAGA, A.; GASTALDO, E. Variações sobre o uso do Skype na pesquisa empírica em comunicação: apontamentos metodológicos. **Contracampo – Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação UFF**, Niterói, v. 24, n. 1, p. 4-18, jul./ 2012. Disponível em: <<http://www.contracampo.uff.br/index.php/revista/article/view/185/99>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

CAMPOS, F. Dilemas na Seleção de Pessoal. **Arquivos Brasileiros de Psicologia**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 1, p. 267-275, jan./ mar. 1980. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/abp/article/view/18287>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

CAMPOS, V. F. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. Gravataí: Falconi, 2014.

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.

CASTELLS, M. **A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003. [original, 1942].

CATHO ONLINE. **Vagas de emprego**. Cadastro Catho. 2014. Disponível em: <<http://cadastro.catho.com.br/>>. Acesso em: 30 ago. 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 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. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 65-80,

jan./jun. 2010. Disponível

em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572010000100006>. Acesso em: 14 dez. 2015.

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. **Tecno-lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 18, n. 2, p. 103-114, jul./dez. 2014. Disponível em:

<<https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/5048/3800>>. Acesso em: 29 dez. 2015.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FAISSAL, R. et al. **Atração e Seleção de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FEITOSA, G. S.; SILVA, E. R. R. A relevância do treinamento e desenvolvimento de pessoas: um estudo de caso na faculdade metropolitana. **Cadernos da Escola de Negócios**, Curitiba, v. 1, n. 12, p. 27-38, 2014. Disponível em:

<<http://revistas.unibrasil.com.br/cadernosnegocios/index.php/negocios/article/view/115/104>>. Acesso em: 1 dez. 2015.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul./ dez. 2014. Disponível em:

<<http://periodicos.unifap.br/index.php/estacao/article/view/1125/francielev4n2.pdf>>. Acesso em: 3 jan. 2016.

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 e TI**, Brasília, v. 5, n.1, p. 67-76, jan./ jun. 2015. Disponível em:

<<http://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/index.php/gti/article/view/3234>>. Acesso em: 21 dez. 2015

FRANCISCA, O.; ABDULLATEEF, I. Applicant Tracking System for Nigeria Federal Road Safety Corps. **British Journal of Applied Science & Technology**, Londres, v. 6, n. 3, p. 202-215, jan. 2015. Disponível em:

<<http://search.proquest.com/docview/1655503217?pq-origsite=gscholar>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

GAMA FILHO, O. Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?

Exame.com. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

GODOY, S. L.; NORONHA, A. P. Instrumentos psicológicos utilizados em seleção profissional. **Revista do Departamento de Psicologia – UFF**, Niterói, v. 17, n. 1, p. 139-159, jan./ jun. 2005. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-80232005000100011&script=sci_arttext>. Acesso em: 03 jan. 2016.

GOMES, Ana Filipa Pinho. **Recrutamento nas redes sociais online**. Lisboa, ISEG, 2011. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2011. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3394/1/Recrutamento%20redes%20sociais%20on-line.pdf>>. Acesso em: 07 dez. 2015.

GOULART, I. B.; GUIMARÃES, R. F. Cenários Contemporâneos do Mundo do Trabalho. In: Iris Barbosa Goulart (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

GRECCO, C. H. S.; CARVALHO, P. V. R.; SANTOS, I. J. A. L. Um método proativo para gerenciamento da segurança em instalações nucleares. **Brazilian Journal of Radiation Sciences**, Gramado, v. 3, n. 1A, p. 1-16, ago. 2015. Disponível em: <<http://www.bjrs.org.br/revista/index.php/REVISTA/article/view/112>>. Acesso em: 30 dez. 2015.

HUNG-TSO, L. Personnel selection using analytic network process and fuzzy data envelopment analysis approaches. **Computers & Industrial Engineering**, Oxford, v. 59, n. 4, p. 937-944, nov.2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360835210002512>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: O novo ritmo da informação**. Campinas: Papirus, 2007.

LAIMER, V. R.; GIACHINI, V. A utilização das redes sociais no processo de recrutamento e seleção nas empresas. **Revista de Administração e Comércio Exterior**. Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 22-36, 2015. Disponível em:<<http://seer.faculdadejoapaulo.edu.br/index.php/racex/article/view/2/19>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

LAIR, D. J.; SULLIVAN, K.; CHENEY, G. Marketization and the recasting of the professional self: the rhetoric and ethics of personal branding. **Management Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 18, n. 3, p. 307-343, fev. 2005. Disponível em: <<http://mcq.sagepub.com/content/18/3/307.full.pdf+html>>. Acesso em: 14 ago. 2015.

MARQUES, M.; LAZZARINI NETO, S. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-16, jul-dez. 2002. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a16.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2015.

MARTINS, L. C. Recrutamento *online*: – uma realidade cada vez mais presente nas empresas. **RH.com.br**. São Paulo, mai. 2005. Disponível em:<http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/4101/recrutamento-on-line-uma-realidade-cada-vez-mais-presente-nas-empresas.html>. Acesso em: 21 ago de 2015.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas – um estudo de caso. **Revista de**

Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 125-147, jan./ mar. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552005000100007&script=sci_arttext>. Acesso em: 20 ago. 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, F. **Tempo de Esperas**: o itinerário de um florescer humano. São Paulo: Editora Planeta do Brasil, 2011.

MENESES, P. P. M. et al. A produção científica brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, p. 110-134, jul./ ago. 2014. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/5593/5075>>. Acesso em: 15 ago. 2015.

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento *on-line/ Internet*. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19-34, jul./ dez. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/viewarticle.php?id=23>>. Acesso em: 03 jan. 2016.

MURILLO, M. Tipos de Recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, Garça, v.1, n. 13, p. 1-7, dez. 2007. Disponível em: <http://www.faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/dBGH58nixEbJRER_2013-4-30-10-37-37.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2015.

PARPINELLI, R. F.; LUNARDELLI, M. C. F. Avaliação psicológica em processos seletivos: contribuições da abordagem sistêmica. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 23, n. 4, p. 463-471, out./ dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/estpsi/v23n4/v23n4a14.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.

OOSTROM, J. K. et al. New technology in personnel selection: How recruiter characteristics affect the adoption of new selection technology. **Computers in Human Behavior**, Oxford, v. 29, n. 6, p. 2404-2415, nov. 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563213001763>>. Acesso em: 16 ago. 2015.

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: Iris Barbosa Goulart (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho**: teoria, pesquisa e temas correlatos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

SCHOSSLER, T.; GRASSI, V.; JACQUES, M. G. C. Experiências e vivências de psicólogas organizacionais e do trabalho em seleção de pessoal. **Revista Psicologia: organização e trabalho**, Brasília, v. 5, n. 2, p. 141-166, jul./ dez. 2005.

SEARLE, R. H. *New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices*. **Personnel Review**, Bingley, vol. 35, n. 3, p. 336 – 351, 2006. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/00483480610656720>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SINGH, P., FINN, D. *The Effects of Information Technology on Recruitment*. **Journal of Labor Research**, New York, vol. 24, n. 3, p. 395-408, set. 2003. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs12122-003-1003-4>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, C. T.; FROEHLICH, C. As contribuições da tecnologia da informação nos processos de recursos humanos em uma empresa do segmento calçadista. **Diálogo**, Canoas, v. 1, n. 26, p. 77-96, ago. 2014. Disponível em: <<http://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Dialogo/article/view/1497>>. Acesso em: 25 nov. 2015.

SILVA, F. C.; SILVA, M. S. V. Recrutamento e seleção: recursos humanos desenvolvendo o capital humano. **Revista Administra-Ação**, Anápolis, v. 1, n. 3, p. 98-109, 2006. Disponível em: <<http://revistas.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/351/352>>. Acesso em: 1 dez. 2015.

SLOVENSKY, R.; ROSS, W. H. **Should human resource managers use social media to screen job applicants?** Managerial and legal issues in the USA. **Info**, Bingley, vol. 14, n. 1, p. 55-69, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14636691211196941>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

SOUZA NETO, R. A. et al. Recrutamento e seleção nas redes sociais: a percepção dos estudantes de administração da UFRN. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 11, n. 22, jul./ dez. 2015. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/viewArticle/5513>>. Acesso em: 10 dez. 2015.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2010.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.

TACHIZAWA, T. ; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. São Paulo: FGV, 2006.

TEMPOS MODERNOS. Direção: Charlie Chaplin. Produção: Charlie Chaplin. Roteiro: Charlie Chaplin, 1936. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ieJ1_5y7fT8>. Acesso em: 6 ago. 2015.

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.

Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 5, n. 1, p. 169-183, jan./ jun. 2015. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>>. Acesso em: 09 jan. 2016.

VAZ, P. As esperanças democráticas e a evolução da *Internet*. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 1, n. 24, p. 125-139, jul., 2004. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3272/2532>>. Acesso em: 2 ago. 2015.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A.V. B. Inserção Profissional do Psicólogo em Organizações e no Trabalho. In: José Carlos Zanelli; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antonio Virgílio Bittencourt Bastos (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 466-491.