

## ARTIGO ORIGINAL

### **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ONLINE NAS ORGANIZAÇÕES: Vantagens e Perspectivas**

*ONLINE RECRUITMENT AND SELECTION IN ORGANIZATIONS: Advantages and Perspectives*

Sara Cruvinel Chagas Pires<sup>1</sup>  
Simone Teles da Silva Costa<sup>2</sup>  
Dênia Aparecida de Amorim<sup>3</sup>  
Rubens José Pereira<sup>4</sup>

#### **RESUMO:**

Com a globalização, as empresas cada vez mais buscam o aumento da lucratividade e a melhoria do desempenho. Logo, a busca por profissionais altamente competentes e qualificados passou a ser uma rotina organizacional. A área de recrutamento e seleção é de extrema importância para todos os tipos e portes empresariais, pois é a divisão que identifica os melhores perfis entre os candidatos para formalizar a contratação de funcionários capacitados e aptos para a execução das funções, atribuições e ocupações das vagas. O estudo objetivou demonstrar como os recursos da *internet* facilitam o recrutamento e a seleção, em termos de redução de tempo e custos. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. Ao utilizar a *internet* para recrutamento e seleção de pessoal as organizações têm como benefícios a redução dos custos dos onerosos processos de provisão de pessoas e, simultaneamente aumentam as possibilidades de recrutamento de novos talentos. No que diz respeito aos processos de recrutar e selecionar possíveis funcionários para as organizações, esses são considerados os maiores desafios, pois a escolha errada para determinado cargo gera custos desnecessários com a rotatividade de pessoal. Com a globalização e o avanço da tecnologia vários processos foram automatizados e as empresas, em busca de maior eficiência, passaram a utilizar *softwares* de comunicação para auxílio nas entrevistas, robôs para análise de perfis de candidatos e consulta às redes sociais para identificação de costumes e habilidades. Outra ocorrência observada é a adoção de *sites* especializados na divulgação de vagas para que se tenha maior alcance na divulgação. A *internet* se tornou um recurso vital para recrutamento e seleção *online* e continuará a crescer, impulsionando a população a migrar para o ambiente virtual.

**Palavras-chave:** Tecnologia. Recrutamento e Seleção. Eficiência Empresarial.

#### **ABSTRACT:**

*With globalization, companies increasingly seek to increase profitability and improve performance. Soon, the search for highly competent and qualified professionals became an organizational routine. The area of recruitment and selection is extremely important for all*

---

<sup>1</sup> Graduanda em Ciências Contábeis pela UNIFUCAMP. E-mail: [sarachagas@unifucamp.edu.br](mailto:sarachagas@unifucamp.edu.br)

<sup>2</sup> Mestre em gestão Organizacional pela UFG-Catalão. E-mail: [simoneteles@unifucamp.edu.br](mailto:simoneteles@unifucamp.edu.br)

<sup>3</sup> Mestre em Administração Pública (2022) pela UFTM. Bacharel em Administração (2009), Ciências Contábeis (2018), MBA em Gestão Empresarial (2012) pelo Centro Universitário Mário Palmério – UNIFUCAMP. Especialização em Gestão Pública (2016) pela FAVENI e em Contabilidade Pública e Auditoria pela Faculdade Instituto Brasil de Ensino - IBRA (2020). E-mail: [deniaamorim@hotmail.com](mailto:deniaamorim@hotmail.com)

<sup>4</sup> Bacharel em Direito pela UNIFUCAMP. E-mail: [rubenspereira@unifucamp.edu.br](mailto:rubenspereira@unifucamp.edu.br)

*types and sizes of business, as it is the division that identifies the best profiles among candidates to formalize the hiring of employees who are qualified and able to perform the functions, attributions and occupations of vacancies. The study aimed to demonstrate how internet resources facilitate recruitment and selection, in terms of reducing time and costs. The methodology used was bibliographical research with a qualitative approach. When using the internet for recruitment and selection of personnel, organizations have the benefit of reducing the costs of costly staffing processes and, at the same time, increasing the possibilities of recruiting new talent. With regard to the processes of recruiting and selecting potential employees for organizations, these are considered the greatest challenges, as the wrong choice for a given position generates unnecessary costs with staff turnover. With globalization and the advancement of technology, several processes were automated and companies, in search of greater efficiency, began to use communication software to aid in interviews, robots to analyze candidate profiles and consult social networks to identify customs and skills. Another occurrence observed is the adoption of websites specialized in the dissemination of vacancies in order to have greater reach in the dissemination. The internet has become a vital resource for online recruitment and selection and will continue to grow, pushing the population to migrate to the virtual environment.*

**Keywords:** *Technology. Recruitment and selection. Business Efficiency.*

## 1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, as empresas cada vez mais buscam o aumento da lucratividade e a melhoria do desempenho. Para isso, tornou-se necessário a busca por profissionais altamente competentes e qualificados. Arelado a isso, o avanço da tecnologia tem possibilitado o uso de novos métodos de recrutamento e seleção. Encontrar o profissional desejado tem sido mais fácil, independente de onde ele esteja. Nesse âmbito, as empresas dos mais diversos portes buscam ferramentas tecnológicas para poderem se sobressair no mercado competitivo.

A análise de qualidade e adoção de critérios utilizados para seleção de pessoal acarreta melhores chances de se criar uma organização de sucesso. Com profissionais qualificados é possível aumentar os resultados e ampliar a abrangência, tornando possível o crescimento operacional. Planejamento, padronização dos processos, integração das diferentes fases e dos envolvidos, bom senso, percepção das etapas do processo, conhecimentos de Recursos Humanos aplicados ao cotidiano dos processos seletivos e capacidade de utilização de ferramentas de automação contribuem com as atividades de seleção. Essas ações devem ser cotidianas na rotina dos recrutadores para que consigam executar as seleções de forma assertiva.

A realização de processos de recrutamento e seleção adequados têm se tornado parte importante na estrutura empresarial. Isso porque ocasiona muitos benefícios e tende a otimizar diversos setores e funções, gerando lucro e eficiência. Diante disso, o estudo buscou responder a problemática de quais os diferentes métodos e técnicas podem ser utilizadas, pelos profissionais de recrutamento e seleção, para atrair e selecionar os melhores profissionais.

Logo, o objetivo da pesquisa foi identificar como os recursos tecnológicos disponíveis na *internet* facilitam o recrutamento e a seleção, em termos de redução de tempo e custos. Para isso, buscou-se demonstrar o papel e as possibilidades do uso das redes sociais nos processos de recrutamento e seleção em organizações e explanar sobre as vantagens das ferramentas tecnológicas para o departamento de Recursos Humanos, RH.

O estudo justificou-se devido à importância para os profissionais da área de Recursos Humanos, responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção, conhecerem novas técnicas de atração e seleção de profissionais. O tema possui grande relevância, visto que as empresas necessitam se desenvolver e para isso precisam atrair bons candidatos e selecionar os melhores. Assim, os responsáveis pela seleção precisam possuir conhecimento sobre o processo e aprender novas técnicas disponíveis no ambiente digital.

A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica por meio de revisão de literatura com abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos disponíveis principalmente em repositórios digitais como o *Google Acadêmico* e repositórios institucionais.

O artigo foi estruturado em seções, sendo a primeira essa Introdução que apresentou o tema, a relevância, o objetivo e a justificativa para a realização da pesquisa. Já a segunda seção apresentou o Referencial Teórico incluindo os principais conceitos utilizados na análise dos resultados, enquanto que a terceira seção apresentou os aspectos metodológicos, ou seja, a forma como a pesquisa foi realizada. A quarta seção apresentou a análise dos resultados e discussões e argumentações sobre o tema, seguida pela seção de Considerações Finais.

## **2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Chiavenato (2004, p. 113) “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”. Silva, Pereira e

## Recrutamento e Seleção *Online* nas Organizações

Benko (1989, p. 37) definem que o recrutamento é a “fase que antecede a seleção, de divulgação, em que se deverá atrair candidatos potencialmente capacitados para atender às necessidades da instituição, ou seja, através dos meios de comunicação, busca atingir uma população alvo”. Nesse âmbito, o recrutamento é fundamental para as organizações, pois atrai potenciais candidatos, ultrapassando o âmbito da divulgação. Assim, tem o propósito de chamar a atenção de profissionais qualificados, para preenchimento das necessidades empresariais.

Existem quatro formas de recrutamento, sendo elas o recrutamento interno, o externo, o misto e de forma *online*. Segundo Marras (2011, p. 56), o recrutamento interno “é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa”. Logo, quando surge uma vaga, promoção ou mudança de cargos, a empresa prioriza os próprios funcionários. Isso acontece por meio de divulgação, com o uso de tecnologias como a *intranet* ou *e-mail*, mural, cartazes, ou por publicidade dos próprios superiores.

Banov (2010, p. 40), afirma que o “recrutamento externo é o processo de divulgação das vagas fora da empresa”. A empresa chama a atenção de vários candidatos, com a ideia de capturar os melhores disponíveis no mercado de trabalho, suprido a necessidade organizacional. Portanto, os recrutadores buscam aspirantes com experiências diversas, adquiridas com o tempo de trabalho ou experiências já vividas, com talentos diferentes, habilidades e ideias novas, para representarem inovarem as tarefas empresariais.

Já o recrutamento misto, segundo Banov (2010, p. 49), é o que “ocorre quando a empresa faz uso, no mesmo processo de divulgar suas vagas, tanto do recrutamento interno quanto do externo”. Ou seja, a organização pode preencher a vaga oferecida tanto com colaboradores já vinculados à entidade ou com novos profissionais. Na maioria das vezes, as organizações fazem uso das duas técnicas, pois para preencher a vaga com recrutamento interno, outra vaga será oferecida e com isso terá que acontecer o recrutamento externo. Quando se faz o recrutamento interno em algum setor da organização, sempre surgirá uma posição a ser preenchida por meio do recrutamento externo (CHIAVENATO, 2004).

Moura (2014) define que o recrutamento *online* é quando o único ou principal contato entre empresa e candidatos é feito pela *internet*, ou seja, com uso de recursos tecnológicos. Silva (2001) observa que, a partir de 1998, as empresas brasileiras começaram a receber em seus *sites* currículos enviados por meio da rede mundial de computadores. Havia uma grande frequência de interessados em estágios e programas de treinamento. A eficiência do sistema devido à vantagem da redução do tempo entre o envio

do currículo e a contratação levou as empresas ao preenchimento de outros cargos com currículos recebidos via *internet*.

O recrutamento pelas redes sociais é uma tendência e a triagem de currículos por meio de redes sociais é cada vez mais natural, além de que é possível identificar previamente o perfil de um candidato com base em publicações em suas páginas digitais. Os responsáveis procuram efetivamente informações nas redes sobre os potenciais colaboradores, além de verificar as diversas mídias sociais informativas, tais como o *LinkedIn*, rede social destinada à apresentação de perfis profissionais. É avaliado também o *Facebook*, para visualizar e analisar comportamentos sociais, e o *Curriculum Lattes*, para a perspectiva de trajetória profissional e acadêmica. Para o recrutador, a maior vantagem de redes como o *LinkedIn* é a ampla oferta de candidatos em potencial (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

Como vantagem, a adoção de sistemas informatizados próprios para seleção, é o cruzamento das respostas obtidas, pois estes oferecem relatórios completos sobre os candidatos à vaga. Tudo isso em menos tempo e com maior grau de acerto. Logo, é possível a atração de novos talentos para a organização, renovação e ampliação do quadro de funcionário e inovação (PEREIRA, 2017). Ao atrair os candidatos para determinada vaga, os recrutadores devem ter em mente que a adequada seleção é que definirá o sucesso ou não da contratação.

Além da automatização dos processos, o recrutamento *online* melhora a marca da empregadora e dá mais insumos para que a equipe recrutadora faça uma escolha assertiva quanto aos candidatos (SILVA, 2001), visto que amplia a abrangência geográfica da seleção. Entre os recursos tecnológicos mais usados no recrutamento *online* estão redes sociais, plataformas de anúncios de vagas, *softwares* de videochamada, testes técnicos e comportamentais *online*.

Assim, seleção é definida por Silva, Pereira e Benko (1989) como sendo a escolha fundamentada da pessoa adequada para desenvolver determinada atividade, num determinado local e tempo, objetivando maior eficiência individual e grupal. Consiste em analisar e decidir qual o indivíduo se adaptará mais facilmente ao tipo de trabalho a ser desempenhado, dentro dos padrões de qualidade propostos.

Portanto, a atividade de seleção de pessoas se tornou uma ação estratégica na busca por capital intelectual para as organizações, visando agregar valor. Logo, a utilização de tecnologias de informação e comunicação tende a proporcionar maior facilidade de

socialização de informações de forma contínua, crescente e imensurável (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

Para adotar critérios que fundamentam a seleção é necessário que seja feita uma análise e descrição do cargo a ser preenchido, pois assim será possível saber quais os requisitos exigidos para a vaga pretendida. As exigências de seleção são baseadas nas próprias especificações do cargo, cuja finalidade é propiciar maior objetividade e precisão à seleção de candidatos àquele cargo (CHIAVENATO, 2009). Por isso é considerado um dos subsistemas de departamento de Recursos Humanos mais importantes, visto que depois da concretização do recrutamento, o próximo passo é selecionar o candidato que mais se destaca e se adequa às necessidades da organização.

A seleção de candidatos tem o propósito de pesquisar, completar e identificar profissionais capazes que colaborem para alavancagem dos resultados empresariais, com base no aprimoramento da empresa e na realização pessoal do possível contratado. Ou seja, a seleção é o método pelo qual uma entidade escolhe em uma lista de candidatos, a pessoa que melhor se enquadra nos parâmetros pré-determinados, para a condição disponível, levando-se em consideração as condições mercadológicas (FIGUEIRAS *et al.*, 2019).

As diversas formas de seleção têm como objetivo comparar, decidir e escolher qual o melhor candidato para as tarefas na organização. Isto pode ser alcançado por meio de técnicas de entrevistas, testes de conhecimentos ou de capacidade, testes psicométricos ou técnicas de simulação (CHIAVENATO, 2009). A seleção pode ser realizada a partir de entrevistas mais simples, com subjetividade na escolha dos candidatos, até a utilização de métodos científicos, que se mostram mais eficazes. Porém, no primeiro há o risco da escolha ser tendenciosa e imprecisa (SPECTOR, 2003).

A seleção de colaboradores constitui um processo de várias etapas ou fase sequenciais às quais os candidatos são submetidos. Na medida em que são bem-sucedidos, eles superam os obstáculos e são encaminhados para as etapas posteriores. Nas etapas iniciais são utilizadas as técnicas mais simples, econômicas e fáceis, ficando as técnicas mais caras e sofisticadas para o final, pois serão menos pessoas a serem avaliadas (CHIAVENATO, 2004).

Os selecionadores de talentos observam certas características que se encaixam para os cargos oferecidos. Tais características são descritas em termos de conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características pessoais, denominado CHAOs. Essa análise fornece possibilita a descrição dos atributos e das características pessoais, ou seja, os

CHAOs necessários para que um candidato desenvolva com sucesso determinada atividade (SPECTOR, 2003).

Para Chiavenato (2009), a análise do cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de empregados que atendam ao perfil desejado, suprindo às necessidades laborais que o empregador deseja. A administração de cargos e salários é uma especialização dentro das funções do setor de Recursos Humanos que, por sua vez, é uma especialização dentro da administração organizacional. As descrições de cargos relacionam as tarefas, os deveres e as responsabilidades do cargo, enquanto que as especificações de cargos se preocupam com os requisitos necessários ao ocupante. Assim, os cargos são preenchidos de acordo com essas descrições e especificações (PASCHOAL, 1998).

Após o recrutamento de candidatos e a seleção do talento ideal entram em cena as ações de gestão de pessoas. Os responsáveis pela gestão de pessoas orientam e gerenciam o comportamento dos colaboradores nas organizações. Essas ações podem ser diferenciais competitivos entre as empresas, pois quando há uma gestão de qualidade, o recrutamento será mais preciso e haverá uma grande chance de contratar o profissional certo, que atenderá às necessidades do cargo, tendo consciência de sua importância e colaboração para alcançar os objetivos empresariais. Conforme Ribeiro (2005), os profissionais de gestão de pessoas participam dos desafios mais relevantes da organização e contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

Dutra (2009, p. 19) afirma que “as pessoas estão adquirindo consciência de seu papel e passam a cobrar de si mesmas a gestão de sua carreira, e da sua empresa as condições objetivas de desenvolvimento profissional”, ou seja, os colaboradores buscam a gestão do próprio desenvolvimento, das competências profissionais e da carreira. “O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional” (FISCHER; FRANÇA, 2002, p. 13). Os fatores internos relacionam-se à própria entidade, destacando-se produtos ou serviços oferecidos, tecnologia adotada, estratégia de organização do trabalho, cultura e a estrutura empresarial.

As ações de gestão de pessoas são um conjunto de práticas que visam o desenvolvimento do capital humano nas empresas. As técnicas de gestão envolvem motivação, retenção e capacitação do colaborador com o objetivo de melhorar o desempenho individual e coletivo. Segundo Davel (2009, p. 36), “a administração de recursos humanos é constituída de um conjunto articulado de atividades, supondo que os

resultados desejados pela organização podem ser obtidos por meio de uma ação voluntária e programada em termos das funções de atrair, selecionar, reter, incentivar, treinar, avaliar e remunerar pessoas”.

Os setores de Gestão de Pessoas, Recursos Humanos e Departamento Pessoal, embora exerçam tarefas distintas, devem ser considerados como focos principais da organização, visto que são os colaboradores que exercem as atividades cotidianas empresariais. Planejar estratégias com foco na proximidade entre a cultura organizacional e os objetivos individuais de cada colaborador é um diferencial para o aumento da eficiência mercadológica. Enquanto na Gestão de Pessoas é diagnosticado o que é preciso ser organizado ou transformado, cabe ao setor de RH pensar metodologias e estratégias para que de fato essa mudança ocorra (PEREIRA, 2017).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para Fonseca (2002), metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa, um estudo ou para fazer ciência. Significa o estudo dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica. A metodologia utilizada para desenvolvimento do estudo foi a pesquisa bibliográfica com abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos para embasamento e argumentação do ponto de vista do pesquisador.

A abordagem foi por meio da pesquisa qualitativa, que possui enfoque subjetivo com base nas percepções do cientista. É usada para colher opiniões, *feedbacks*, motivações e características subjetivas. É muito empregada para o desenvolvimento de novas ideias ou hipóteses, a qual utiliza como métodos de coleta de dados entrevistas, questionários abertos, grupos focais e observações.

Assim, o desenvolvimento da pesquisa adotou como base para busca e seleção de dados o *Google Acadêmico*. Foram utilizados como descritores para a busca os termos “recrutamento e seleção *online*”. Após realizar a busca de pesquisas no repositório digital que abordassem o tema, foi feita uma análise nos títulos e resumos dos artigos pré-selecionados para definir quais referenciais teóricos melhor se adequavam ao objetivo proposto.

A busca inicial delimitou o período de 2018 a 2022, páginas em português, qualquer tipo de arquivo. Optou-se pelo critério de “Relevância” do *Google Acadêmico*.

Inicialmente a ferramenta de busca retornou 16.600 ocorrências. Foram selecionados os dez primeiros arquivos relevantes que atenderam à temática pesquisada no formato artigo científico completo em português. Foram excluídos teses, dissertações e artigos em línguas estrangeiras.

#### 4 DISCUSSÃO

De maneira geral, ao mesmo tempo em que a tecnologia determina grandes saltos de produtividade, ela exige mudanças nos perfis de formação dos trabalhadores que precisam estar aptos para lidarem com processos mais complexos e a desempenharem papéis ativos no processo produtivo. O mundo corporativo, influenciado pela evolução tecnológica, tende a buscar além do conhecimento técnico ou da disciplina no ambiente de trabalho. Mesmo que há pouco tempo isso fosse o mais valorizado, a nova realidade demonstra que agora já não é suficiente para tornar a empresa competitiva. Essa busca pelo algo mais se tornou prioridade no recrutamento e seleção de talentos, visto que as organizações buscam o domínio da técnica e também a melhor forma de aplicá-la (LIMA; RABELO, 2018).

Com a globalização e o avanço da tecnologia, vários processos organizacionais foram automatizados e dentre esses se cita o departamento de Recursos Humanos, RH. As empresas buscam cada vez mais eficiência nos processos como a utilização de *softwares* de comunicação para auxiliar nas entrevistas, processos robotizados para analisar perfis dos candidatos em consonância com o perfil buscado pela entidade e assim gerar um *ranking* dos melhores currículos, além de *sites* especializados na divulgação de vagas para que as organizações possam ter alcance geográfico muito maior na divulgação (ESBEGUE *et al.*, 2019).

A maneira tradicional de recrutamento e seleção ficou rapidamente obsoleta com a popularização da *internet* (BOOG; BOOG, 2002). A tecnologia fez com que processos anteriormente muito caros e demorados passassem a ser mais ágeis e baratos, como a manutenção dos talentos internos e a contratação de novos colaboradores.

Mais do que nunca, é preciso apropriar-se das novas técnicas e tecnologias, principalmente as disponíveis de forma digital. O recrutamento *online* envolve a comunicação de vagas por meio da *Internet*, quando as vagas são oferecidas para candidatos sem vínculo com a empresa, ou via *Intranet*, para atingir interessados internos. Também é adotado o uso de tecnologias para triagem de currículos, manutenção de banco

## Recrutamento e Seleção *Online* nas Organizações

de dados atualizado e eficiente para busca por características específicas, *feedback online*, bem como formas de avaliação modernas com utilização de instrumentos tecnológicos (MITTER; ORLANDINI, 2005).

Aliado ao processo de recrutamento, a seleção permite fazer a redução do número de recrutados e a decidir por indivíduos com qualificações relevantes. Assim, cada etapa do processo seletivo deve ser avaliada em termos de sua contribuição para o cargo selecionado. Nesse âmbito, uma das etapas aplicadas a fim de se obter um maior êxito na seleção de pessoal é a análise do formulário de inscrição ou de solicitação de emprego que se refere ao ato de preencher os formulários ou requisição da vaga de emprego oferecida pela organização (CORADINI; MURINI, 2009).

O uso de instrumentos tecnológicos em processos de seleção tendem a aumentar a áreas de abrangência geográfica, o que pode melhorar as chances de contratação de empregados de alta *performance*. Averiguar o quanto a tecnologia pode auxiliar no recrutamento e comparar as etapas e custos de seleções realizadas de forma presencial com as realizadas *online*, com foco em questões de tempo, economia, comunicação e disponibilidade dos candidatos em relação a cada uma delas fazem a diferença para os objetivos empresariais (LIMA; RABELO, 2018).

Adoção de referências ou recomendações está sujeita a omissões e interferências devido à relação pessoal em detrimento do aspecto profissional, logo a seleção com uso de instrumentos tecnológicos eliminam as tendências subjetivas. A análise de currículo para observação dos pontos de referência e pré-visualização das experiências anteriores e competências do candidato é facilmente configurável quando se utilizam *softwares* específicos para esse fim (CORADINI; MURINI, 2009).

Ressalta-se que as etapas de recrutamento *online* não pretendem substituir todas as situações do recrutamento e seleção que são realizadas de forma presencial, porém buscam melhor adequação dos processos à realidade atual das organizações. Muitas demandas empresariais não são atendidas com a busca restrita ao mercado de trabalho local. Grandes organizações que possuem matriz e filiais também necessitam de maior flexibilidade em relação à participação dos gestores das vagas no processo de seleção, logo a adoção de instrumentos digitais atendem essas particularidades (LIMA; RABELO, 2018).

Outra etapa de seleção comumente usada é a fase de testes. As provas e testes de conhecimento com o propósito de verificar o preparo do candidato para o desempenho do cargo, além de avaliar o conhecimento adquirido por meio das práticas e estudos possibilita

uma pré-visualização da capacidade laboral. Já a dinâmica de grupo avalia iniciativa, interação com outras pessoas, comportamento diante de situações e desafios propostos por meio de técnicas de simulação utilizadas geralmente para cargos que exigem um grau de relacionamento interpessoal mais intenso ou constante (CORADINI; MURINI, 2009; FISCHER; FRANÇA, 2002).

Os benefícios da utilização de recrutamento e seleção *online* são inúmeros. O tema é abrangente e já foram desenvolvidos muitos estudos, sejam estudos de caso ou revisão de literatura. Para essa pesquisa optou-se por adotar o critério de relevância para atender ao objetivo. O Quadro 01 descreve alguns estudos que demonstram as vantagens da adoção de instrumentos tecnológicos para o recrutamento e seleção de talentos.

Quadro 01: Estudos que demonstram a importância do recrutamento e seleção online.

AUTOR, ANO	TÍTULO	OBJETIVO	PRINCIPAIS ACHADOS
LIMA; RABELO, 2018	A importância do e-recrutamento e seleção <i>online</i> no processo organizacional	Investigar a importância da utilização de ferramentas <i>online</i> no processo de Recrutamento e Seleção para a área de Recursos Humanos.	A prática do e-recrutamento e a seleção <i>online</i> podem ser atendidas em diversas demandas que atualmente são apresentadas para a área organizacional e/ou recursos humanos, além de contribuir para efetivar de forma positiva nos quesitos aproximação e facilidade de comunicação entre candidatos e empresas, como maior dinamicidade, otimização do tempo e baixo custo nos processos e resultados.
DUARTE NETO; BANDEIRA; MACÊDO, 2020	Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção <i>On-Line</i>	Analisar os efeitos das transformações tecnológicas sobre os processos de Seleção e Recrutamento nas empresas no ano de 2019.	Com a informatização as empresas, as etapas relativas ao Recrutamento e Seleção também devem ser informatizadas na mesma medida, seja pela necessidade latente apresentada pela dinamização dos processos, seja pela relação intrínseca construída entre os setores que o administram.
SILVA; ALBUQUERQUE, 2019	As redes sociais como ferramenta de recrutamento e seleção	Analisar se as empresas têm utilizado as redes sociais enquanto instrumento de recrutamento e seleção.	A expansão da tecnologia configura novas possibilidades para os profissionais que trabalham com gestão de pessoas ao utilizar-se delas para extrair bons êxitos, facilidades e maior abrangência de trabalho. As redes sociais permitem às pessoas novos espaços sociais de relacionamento, de interação e exposição de ideias e das práticas cotidianas. As novas formas de sociabilidade estão profundamente intrínsecas na vida contemporânea, inclusive no mundo do trabalho. Devido a essa inserção do mundo virtual no social, é possível traçar perfis comportamentais pela análise das principais redes sociais, utilizando-as como referencial para seleção e contratação.
RODRIGUES,	Recrutamento e	Selecionar	Os resultados apontaram uma evidente

Recrutamento e Seleção *Online* nas Organizações

2021	seleção <i>online</i> : apontamentos bibliográficos sobre a prática	argumentos da literatura que permitissem fazer uma reflexão sobre os efeitos que o recrutamento <i>online</i> pode gerar aos recrutadores e aos candidatos.	evolução das plataformas, que estão cada vez mais práticas e fornecendo amparo aos gestores. Para os candidatos, oferecem um leque maior de oportunidades e possibilitam uma inserção mais rápida no mercado de trabalho. Como pontos negativos, cabe destacar a falta de capacitação fornecida pelas empresas para que os gestores façam bom uso das plataformas e a falta de transparência aos candidatos que, em muitas das vezes, ficam sem retorno dos processos de recrutamento e seleção <i>online</i> .
SOUZA; SOUSA, 2022	E-recrutamento e seleção <i>online</i> : traçando os desafios do novo processo de colocação seletiva de pessoas	Analisar o nível de conhecimento dos estudantes de Administração de uma faculdade sobre o e-recrutamento e seleção <i>online</i> , e destacar as vantagens e desvantagens no processo de atração e escolha virtual.	Constatou-se que existem grandes vantagens em aplicar o processo de contratação via <i>internet</i> , e com isso eleva-se o nível de possíveis adesões nas empresas administradas pelos futuros profissionais. Porém, o nível de conhecimento dos alunos ainda não é satisfatório para aplicação nas empresas, pois ainda é preciso desenvolver e aprofundar mais os conhecimentos dos mesmos sobre o tema.
SANTOS; LIMA, 2018	A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil	Compreender a relação do uso da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de três gestores de hotéis da orla de João Pessoa/Paraíba, Brasil.	Os hotéis fazem uso da tecnologia, sendo necessário que façam algumas adaptações. Na percepção dos gestores, os impactos tecnológicos resultaram diversas mudanças no recrutamento e seleção dos hotéis como a rapidez na tomada de decisões e flexibilidade, tornando os processos mais ágeis e dinâmicos para se manterem atualizados na busca de profissionais qualificados. A tecnologia foi essencial para gestores e candidatos, uma vez que desempenhou papel preponderante nas operações. A utilização das ferramentas tecnológicas foi vista como um desafio para os gestores que precisam de adaptação no que tange a esta política de recrutamento e seleção.
COLARES; MARQUES NETO; OLIVEIRA, 2020	A contribuição da tecnologia no processo de recrutamento e seleção	Identificar as principais ferramentas tecnológicas aplicadas ao recrutamento e seleção.	Os principais resultados encontrados foram as vantagens apontadas pela empresa pesquisada quanto à utilização de um sistema para otimização da área, o que demonstra que a tecnologia é bastante favorável para os processos de RH. A otimização do tempo gasto para selecionar e recrutar o candidato ideal à vaga ofertada, a eficiência em identificar por meio dos mais variados testes, o candidato mais aderente ao perfil da vaga e à cultura da organização e a redução dos gastos nestes processos, são só algumas das vantagens identificadas no uso dos recursos tecnológicos.
MONTEIRO NETO; SCATOLIN, 2020	Recrutamento e seleção: um contraste entre o novo e o	Apresentar uma comparação entre três métodos de recrutamento e	A aplicabilidade dos três métodos é válida, entretanto, há pontos fortes e fracos em cada um deles. Verificou-se que a seleção <i>online</i> expandiu a visão a despeito do recrutamento e

	tradicional	seleção, quais sejam, o tradicional, por competências e o <i>online</i> , e mostrar vantagens e desvantagens para as empresas ao escolherem um deles.	da captação de novos talentos, inclusive, com melhor custo e benefício para as empresas. Conclui-se que a tecnologia se tornou importante recurso para seleção de novos talentos, uma vez que as vagas de emprego têm maior visibilidade aos candidatos e resposta mais rápida. Também propiciou um diálogo mais aberto entre candidato e empresa, além de custos mais baixos quando comparada a outros métodos de recrutamento e seleção.
SILVA <i>et al.</i> , 2022	Novas técnicas no processo de recrutamento e seleção de pessoal	Identificar a importância e a flexibilidade no processo seletivo, tanto para o recrutador como para o candidato, principalmente em tempos de pandemia, no qual foi preciso manter o distanciamento social.	Foi detectado que a empresa analisada não aderiu à tecnologia em seus processos de Recrutamento e Seleção. Foi possível reforçar a afirmativa a respeito de ferramentas que trazem flexibilidade e inovação nos processos de Recrutamento e Seleção. Viabilizou-se a importância do uso da tecnologia e automação em processos de Recrutamento e Seleção com a implantação de ferramentas e plataformas digitais como: <i>Gupy</i> , <i>Kenoby</i> , testes de triagem <i>on-line</i> e <i>Softwares</i> de análise comportamental, entre outros. Os benefícios da automação de processos vão muito além da economia de tempo e execução.
SILVA <i>et al.</i> , 2020	A importância da utilização do recrutamento <i>on-line</i> para as empresas atualmente: um estudo bibliográfico	Abordou o recrutamento <i>on-line</i> de forma a destacar sua utilidade e seu crescimento na área de RH, trazendo seus diversos pontos e as diferentes visões trazidas pelos autores analisados.	Verificou-se que o RH utiliza muito a <i>internet</i> para o processo de divulgação de vagas. Os métodos mais utilizados são as redes sociais e plataformas com anúncios de vagas, com o auxílio dos mesmos, as empresas conseguem se beneficiar, otimizando o tempo e diminuindo custos. A tecnologia é essencial tanto para os contratantes como para os candidatos. É imprescindível estreitar laços com os processos relacionados ao mundo tecnológico. A tecnologia teve impacto positivo nas organizações, a ponto de motivar a realização de investimentos para aprimorar o uso da ferramenta e obter vantagem competitiva no mercado de trabalho. O campo de Recrutamento e Seleção tornou-se relevante estrategicamente e valorizado na organização. O recrutamento <i>on-line</i> representa uma ferramenta eficaz e importante, pois possibilita uma grande demanda de candidatos sem restrição de região, maior rapidez nos processos de recrutamento.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2023.

A rápida evolução do mundo tecnológico e o vasto uso das redes sociais criaram nas empresas a cultura de que essas ferramentas podem proporcionar valor ao negócio. As redes sociais são vistas como importantes canais no relacionamento com o cliente externo e interno. Em se tratando de processos de recrutamento e seleção de pessoal, as empresas utilizam cada vez mais as ferramentas de conexão virtual com o propósito de conhecer

melhor o perfil dos candidatos que almejam ocupar determinadas vagas e posições na organização (SILVA; ALBUQUERQUE, 2019).

O objetivo do estudo foi identificar como os recursos tecnológicos disponíveis na *internet* facilitam o recrutamento e a seleção, em termos de redução de tempo e custos, logo Lima e Rabelo (2018) apontam que o recrutamento *online* assume-se como um processo de atrair pessoas para a organização por meio do uso da *internet*, sendo uma ferramenta de crescimento tecnológico e uma ligação de alto potencial entre empresas e candidatos às vagas de emprego, propiciando baixo custo, otimização do processo e facilidade de comunicação entre os profissionais do RH e os colaboradores.

Já Duarte Neto, Bandeira e Macêdo (2020) afirmam que usar a *internet* para o recrutamento pode acarretar acúmulo de candidatos. Pois, ao facilitar o recebimento dos currículos, as empresas não conseguem analisar todos. Quando a empresa não tem ferramentas para capturar os dados relevantes, por meio do preenchimento de formulários pelo candidato, e filtragem das informações para um banco de dados, os recrutadores ficam sobrecarregados e podem deixar passar algum candidato propício à vaga.

O aumento do uso das tecnologias em processos seletivos trouxeram mudanças e facilidades como o envio de currículos, a aplicação de testes de personalidade, as aplicações de testes de habilidades técnicas, o maior alcance geográfico, o fornecimento de *feedbacks*, por conta da facilidade para registrar informações nos sistemas. O recrutamento *online* passou a integrar o planejamento estratégico da área de RH, dado o aumento das chances de encontrar candidatos que preencham os requisitos determinados na vaga, tornando-se capital intelectual (RODRIGUES, 2021).

Souza e Sousa (2022) afirmam que, com a seleção *online*, a organização ganha contribuições positivas, pois, por meio desse processo, ela promove a aproximação e a comunicação do candidato para com a empresa. Um benefício adicional é a maior dinamicidade, a otimização do tempo e os baixos custos nos processos e nos resultados dos processos de seleção e recrutamento. Assim, ressalta-se que os processos de relações pessoais por meio virtual tendem a melhorar os resultados empresariais, tanto na economia quanto na busca do melhor candidato para a vaga ofertada.

O recrutamento e a seleção *online* são formas de atrair candidatos com baixos custos. Logo, o uso das redes sociais não gera custos, facilita o contato com o público jovem, auxilia no fornecimento de banco de dados para contato e possibilita um

complemento da imagem da pessoa, visto que é possível analisar o perfil do candidato por suas publicações no ambiente virtual (SANTOS; LIMA, 2018).

Muitas empresas usam aplicativos para *smartphones* no recrutamento e na seleção, a fim de tornar o processo mais dinâmico. Quando um candidato almeja trabalhar na organização, basta ele fazer o *download* do aplicativo, se inscrever nas vagas disponíveis e acompanhar as etapas do processo seletivo. O uso dos apps facilita a rotina do RH, já que a triagem de currículos é feita pelo aplicativo, além de ser uma boa estratégia para atrair jovens talentos, ligados à tecnologia e alinhados com os objetivos organizacionais (COLARES; MARQUES NETO; OLIVEIRA, 2020).

Com a popularização da *internet* foi possível à tomada de espaço dentro das empresas, o que possibilitou a criação de um canal de contato com candidatos em potencial. Isso facilitou o recrutamento de novos talentos, logo, as organizações apostam nas facilidades promovidas pela *internet* para recrutar candidatos e reduzir os custos dos onerosos processos de provisão de pessoas, enquanto ampliam o alcance do recrutamento e facilitam o acesso aos candidatos. Porém, nem sempre as entidades estão preparadas para gerir as inovações e acompanhar o desenvolvimento tecnológico (SANTOS; LIMA, 2018).

Mesmo que os instrumentos tecnológicos contribuam para a facilidade, com rapidez de informações, redução de custos, agilidade e inovação para atingir o maior número de candidatos, se não houver treinamentos adequados, o investimento em tecnologia será um desperdício. Assim, os recrutadores tentam seguir a inovação digital, seja por conta da agilidade dos processos ou pela facilidade oferecida pelos diversos sistemas e *sites* de recrutamento e seleção disponíveis. A economia do tempo gasto para encontrar o candidato ideal à vaga, a eficiência em identificar por meio de testes o candidato que mais se adequa ao perfil da vaga e cultura organizacional e a redução dos gastos são só algumas das vantagens identificadas no uso dos recursos tecnológicos (COLARES; MARQUES NETO; OLIVEIRA, 2020).

Monteiro Neto e Scatolin (2020) defendem que a importância do recrutamento *online* está no sentido de estas terem a sua disposição uma quantidade de candidatos maior do que teriam caso optassem pelas metodologias presenciais. Destacam como vantagem a agilidade no recrutamento e a redução de custos, os quais são bem menores quando comparados ao processo tradicional, pois se trata de quantas pessoas visualizam a vaga anunciada e quantas se interessam pela mesma. Os anúncios podem ser publicados pela

empresa e permanecerem apenas um dia na *internet*, porém o número de pessoas que a visualizarão tende a ser maior que qualquer outro tipo de método de seleção.

Outra tendência para recrutamento por recursos tecnológicos é o vídeo currículo, no qual o candidato grava uma mensagem em que apresenta as qualificações e habilidades profissionais de forma rápida e objetiva. Esse método pode ser utilizado tanto em processos presenciais como *onlines*. Algumas organizações solicitam aos candidatos que gravem o vídeo currículo diretamente nas plataformas institucionais. Essa técnica pode ser utilizada para seleção presencial previamente gravada ou por vídeo conferência, em tempo real (SILVA *et al.*, 2022).

Para os candidatos, a seleção *online* também trouxe facilidades, possibilitando maior número de oportunidades para fazer escolhas profissionais, mais informações sobre as organizações e os cargos e, segurança quanto ao recebimento dos currículos. Já para as contratantes é possível atingir um maior número de candidatos, aumentar as possibilidades de contratação de novos talentos, além da padronização da seleção, assegurando o *feedback* eficiente (MONTEIRO NETO; SCATOLIN, 2020).

A entrevista na seleção de candidatos envolve encontros entre um ou mais entrevistadores com um ou mais entrevistados, em que os entrevistadores colhem informações sobre os entrevistados, visando a possível contratação. As vantagens dos métodos digitais vão desde a redução na burocracia, nos riscos de perdas e falhas nos documentos até à diminuição nos custos com impressão, guarda de papel, logística e gerenciamento do fluxo. Os processos *onlines* também aumentam a agilidade e segurança, e tendem ao melhor aproveitamento do capital humano. Entrevistas em vídeo eram possíveis opções, porém, com a pandemia, os métodos digitais tornaram-se cotidianos dos departamentos de RH. Por isso, entrevistas por vídeo devem ser planejadas, tanto pela pessoa que irá entrevistar quanto pelo candidato (SILVA *et al.*, 2022).

É óbvio que a *internet* revolucionou os processos de recrutamento. Tem como vantagens o imediatismo e a facilidade de interação digital com potenciais candidatos a qualquer tempo ou lugar, facilitando tanto para empresas quanto para candidatos. A *internet* oferece uma plataforma que permite a comunicação pronta e rápida, por *e-mail*, dispensando intermediações. Ao longo do processo interativo, podem-se fazer triagens ou pré-seleções virtuais. Os diversos roteiros, tipos de entrevistas e processos diversificados facilitam e permitem aos gerentes de RH, de diferentes setores, atrair competências

profissionais que contribuirão efetivamente com o desempenho organizacional (SILVA *et al.*, 2020).

Dentre as redes sociais mais utilizadas estão o *Facebook*, o *Twitter* e o *LinkedIn*, que possibilitam chegar com mais facilidade a possíveis candidatos, tornando ágil o processo de busca por profissionais e, conseqüentemente, cumprindo o processo seletivo em menor espaço de tempo e com custo mais baixo. O recrutamento por mídias sociais possibilita a facilidade no envio de currículos e também na procura de emprego (CHIAVENATO, 2009).

Ressalta-se que o processo seletivo *online* não deve dispensar um aprofundamento do contato inicial por meio de reuniões pessoais com o candidato no qual poderá ser observado se o perfil do indivíduo realmente é desejável para a empresa. Para Araújo e Ramos (2002), o recrutamento *online* não é uma técnica específica, pois o processo inclui vários e diferentes tipos de ferramentas, recursos e variadas formas de usá-los. As principais técnicas incluem bancos de currículos disponibilizados por empresas especializadas, *sites* especializados em oferta de trabalho, salas de bate-papo, fóruns de discussão, além dos próprios *websites* institucionais.

No ambiente empresarial criado pela globalização, a tecnologia fornece várias possibilidades de atualização e integração do negócio, visto que potencializa os processos de tratamento, disseminação e transferência de informações. Utilizar recrutamento e seleção *online* para as empresas torna-se uma maneira de encontrar profissionais mais qualificados para as vagas, possibilitando a análise de um maior número de candidatos para assim, optar pelo melhor (RIBEIRO, 2020). A *internet* se tornou um recurso vital para recrutamento e seleção *online* e continuará a crescer, impulsionando a população a migrar para o ambiente virtual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi identificar como os recursos tecnológicos disponíveis na *internet* facilitam o recrutamento e a seleção, em termos de redução de tempo e custos. No que diz respeito ao processo de recrutamento e seleção organizacional, é considerado um desafio para qualquer empresa, pois a não seleção de um candidato ideal para determinado cargo gera custos desnecessários com a rotatividade de pessoal. Com a globalização e o avanço tecnológico, vários processos foram automatizados na sociedade e dentre esses as funções de atração e seleção de recursos humanos também podem ser incluídos.

Por meio do estudo foi possível perceber que as empresas buscam mais eficiência nos processos com a utilização de *softwares* de comunicação para auxílio em entrevistas, robôs que analisam perfis de candidatos e *sites* especializados na divulgação de vagas que propiciam à empresa maior alcance na divulgação. Pôde ser observado que a *internet* mudou as relações de negócios entre as empresas, com influências sob a ótica de diversos aspectos como comunicação, entretenimento e atividades sociais, bem como sobre a gestão das empresas. Portanto, os meios digitais são recursos vitais para o recrutamento *online* e essas técnicas continuarão a crescer.

Nesse âmbito, por meio de redes sociais é possível que os recrutadores analisem o perfil pessoal, profissional, visão política, *hobbies*, exposição na *internet* e qualificações para que essas informações apoiem a tomada de decisões empresariais. Desta forma, ao utilizar os instrumentos tecnológicos para recrutamento e seleção de pessoal, as organizações têm como benefícios a redução dos custos dos processos de provisão de pessoas e, simultaneamente, aumentam os horizontes do recrutamento e ainda facilitam a vida dos candidatos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARAÚJO, Sandely Fernandes de; RAMOS, Anatólia Saraiva Martins. Recrutamento *online*: estudo da percepção de utilização da internet em empresa de consultoria de recursos humanos. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 22, 2002, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENEGEP, 2002. Disponível em: [https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR80\\_1106.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR80_1106.pdf). Acesso em: 10 out. 2021.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 7. ed. Barueri: Manole, 2009.
- COLARES, Glauber Rodrigues; MARQUES NETO, Solon Ferreira; OLIVEIRA, Zaila Maria de. **A contribuição da tecnologia no processo de recrutamento e seleção**. 2020. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Estratégica de Pessoas) - Centro Universitário Fametro, Fortaleza, 2020. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/493>. Acesso em: 27 fev. 2023.

PIRES, S. C. C.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A.; PEREIRA, R. J.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. ***Disciplinarum Scientia - Ciências Sociais Aplicadas***, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>. Acesso em: 02 set. 2021.

DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE NETO, Antônio; BANDEIRA, Pablo Sthefano Roque de Souza; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz. Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 14, n. 50, p. 964-974, 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2507/3853>. Acesso em: 27 fev. 2023.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ESBEGUE, Nicholas Thomas; SILVA, João Pedro da; RAMOS, Marcelo Francisco Vieira; GOMES, Sidnei Souza; SILVA, Plínio Marcos de Oliveira; FERNANDES FILHO, Joaquim. A Intervenção da Tecnologia no Processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 8, n. 5, p. 100-114, 2019. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/780>

FIGUEIRAS, Bruna S.; FELISBINO, Giovana S.; FELIZARDO, Tainá A. P.; FONSECA, Bruna G. A Importância do Recrutamento e Seleção na Organização: Tipos de Entrevista. **Revista Científica Unilago**, v. 1, n. 1, [s.n.], 2019. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/172>. Acesso em: 24 fev. 2023.

FISCHER, André Luiz; FRANÇA, Ana Cristina Limongi (Org.). **As pessoas na organização**. 2. ed. São Paulo: Genti, 2002.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 2002. Disponível em: <http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2021.

LIMA, Aryane Santos Henriques de; RABELO, Aline Andrade. A importância do e-recrutamento e seleção *online* no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, v. 7, n. 1, p. 139–148, 2018. Disponível em: <https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697>. Acesso em: 27 fev. 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MITTER, Gabriela Vilharquide; ORLANDINI, Jean Marcel. Recrutamento *on-line/internet*. **Revista de Ciências Empresariais**, Maringá, v. 2, n. 2, p. 19-34, 2005.

Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/index.php/ojs/article/view/17>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MONTEIRO NETO, Anísio de Queiroz; SCATOLIN, Henrique Guilherme. Recrutamento e seleção: Um contraste entre o novo e o tradicional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 5, ed. 3, v. 12, p. 33-48, 2020. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/3d63/878387e08b7904feb55692aee17bacd671e2.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.

MOURA, Rute Isabel Mondingas. **Recrutamento Online**. 2014. 92 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade Europeia *Laureate International Universities*, 2014. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7749/1/T-MRH\\_14\\_24\\_Rute%20Moura.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7749/1/T-MRH_14_24_Rute%20Moura.pdf). Acesso em: 22 abr. 2021.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de Cargos e Salários: Manual Prático e Novas Metodologias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 272 p.

PEREIRA, Maria Célia Bastos. **RH essencial: Gestão Estratégica de Pessoas e Competências**. Saraiva Educação SA, 2017.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, Camila de Deus. **O Uso da Tecnologia e Redes Sociais no Processo Recrutamento e Seleção no Banco Itaú**. 2020. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade Evangélica de Rubiataba, Rubiataba, 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/17899/1/2020%20-%20TCC%20-%20CAMILA%20DE%20DEUS%20RIBEIRO.pdf>. Acesso em: 10 out. 2021.

RODRIGUES, Aline Magalhães. **Recrutamento e seleção online: apontamentos bibliográficos sobre a prática**. 2021. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/34085/1/RecrutamentoSele%c3%a7%c3%a3oOnline.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SANTOS, Suênia Soares; LIMA, Thales Batista de. A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. **Turismo & Sociedade**, Curitiba, v. 11, n. 2, p. 217-235, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/60836/37454>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SILVA, Ana Leticia; JIMENEZ, Larissa Nunes; FIDÊNCIO, Suelyn de Souza; WAGNER, Adriana Franzoi. A importância da utilização do recrutamento *on-line* para as empresas atualmente: um estudo bibliográfico. **Revista Vitrine Produção Acadêmica**, v. 1, n. 8, p. 109-130, 2020. Disponível em: <https://www.unidombosco.edu.br/revistas/index.php/vitrine/article/view/98>. Acesso em: 27 fev. 2023.

PIRES, S. C. C.; COSTA, S. T. S.; AMORIM, D. A.; PEREIRA, R. J.

SILVA, Andressa Cruz Pereira; ALBUQUERQUE, Joyce da Silva. 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>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SILVA, Fernanda Souza da; SILVA, Jacielle Maria da C.; SILVA, Shelda Barreto da; OLIVEIRA FILHO, João Biron de. Novas Técnicas no Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal. *Revista Vox Metropolitana*, n. 7, p. 148-160, 2022. Disponível em: <https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2022/08/10.pdf>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SILVA, José Antônio Alves. **Repensando o Recrutamento e a Seleção de Profissionais através da Internet** - O Caso da CEG-CIA, Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro. 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Administração Pública) - Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/4030/000308114.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 23 fev. 2023.

SILVA, Maria Júlia Paes da; PEREIRA, Luciane Lúcio; BENKO, Maria Antonieta. **Educação continuada: estratégia para o desenvolvimento de pessoal de enfermagem**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989. 139 p.

SOUZA, Vanessa Pereira de; SOUSA, Milena Nunes Alves de. E-recrutamento e seleção *online*: traçando os desafios do novo processo de colocação seletiva de pessoas. *Bioethics Archives, Management and Health*, v. 2, n. 1, p. 42-51, 2022. Disponível em: <https://www.biamah.com.br/index.php/biomah/article/view/19/26>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.