



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE ARAGUAÍNA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM LOGÍSTICA**

**YASMIM FERREIRA DA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTE DE MUDANÇAS: como as tecnologias  
influenciam o processo de provisão de pessoas**

ARAGUAÍNA  
2019

**YASMIM FERREIRA DA SILVA**

**GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTE DE MUDANÇAS:** como as tecnologias influenciam o processo de provisão de pessoas

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT) - Campus Universitário de Araguaína para a obtenção do título de Tecnólogo em Logística, sob a orientação do Prof. Dr. Degson Ferreira.

ARAGUAÍNA  
2019

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins**

---

- S586g Silva, Yasmim Ferreira da.  
Gestão de pessoas em ambiente de mudanças: como as tecnologias influenciam o processo de provisão de pessoas . / Yasmim Ferreira da Silva. – Araguaína, TO, 2019.  
23 f.  
Artigo de Graduação - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Araguaína - Curso de Logística, 2019.  
Orientador: Degson Ferreira  
1. Recrutamento de pessoas. 2. Seleção de pessoas. 3. Impactos. 4. Tecnologia da informação. I. Título

**CDD 658.5**

---

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).**


YASMIM FERREIRA DA SILVA

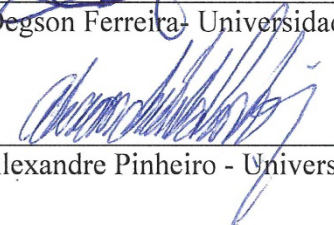
**GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTE DE MUDANÇAS:** como as tecnologias influenciam o processo de provisão de pessoas

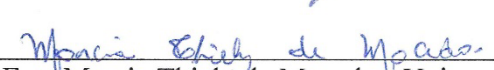
Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade de artigo, apresentado à Universidade Federal do Tocantins (UFT), Campus Universitário de Araguaína para a obtenção título de Tecnólogo em Logística, e aprovado em sua forma final pelo orientador e pela Banca Examinadora.

Data da aprovação: 05/12/19.

Banca examinadora:

  
Orientador: Prof. Dr. Degson Ferreira - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

  
Membro: Prof. M.e. Alexandre Pinheiro - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

  
Membro: Profa. Esp. Marcia Thiely de Macedo - Universidade Federal do Tocantins (UFT)

# **GESTÃO DE PESSOAS EM AMBIENTE DE MUDANÇAS:** como as tecnologias influenciam o processo de provisão de pessoas

Yasmim Ferreira da Silva<sup>1</sup>  
Degson Ferreira<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Nos últimos anos, a tecnologia da informação, sobretudo a *internet*, revolucionou diversos meios de comunicação, com grande influência sobre pessoas, organizações e processos, viabilizando vários métodos de atividades, especialmente no mercado de trabalho. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo analisar como as novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) influenciam no processo de provisão de pessoas. Para alcançar o objetivo, a matriz teórica abordou aspectos como recrutamento e seleção de pessoas e como as novas tecnologias da informação influenciam o processo de provisão de pessoas. A perspectiva metodológica de investigação desse estudo é exploratória de cunho qualitativo, utilizando uma revisão bibliográfica, captando informações de artigos, revistas especializadas, livros, etc. Desta forma, as análises dos dados coletados mostram que recrutamento e seleção de pessoas, também se tornaram *online* ou *virtual*, e os principais impactos que a tecnologia da informação provocou no processo são possibilidades dos candidatos incluírem informações do currículo a distancia, obtendo redução de tempo e custo, bem como utilização de sistemas/softwares específicos para realizar atividades de forma automática.

**Palavras-Chaves:** Recrutamento de Pessoas. Seleção de Pessoas. Impactos. Tecnologias da Informação.

## **ABSTRACT**

Lately, the information technology, especially the internet, revolutionized the several media, with big influence under the people, organizations and processes, becoming viable a lot of activities methods, especially in the job market. In this sense, the work aims to analyze how the new information technology (social media, intranet, email) influence the people's provision process. To reach the goal, the theorist matrix approached aspects as people recruitment and selection and how the new technologies influence the people's provision process. The methodological vision of the study is exploratory from qualitative nature, using a bibliography review, collecting informations from articles, specialist magazines, books, etc. So, the analysis of collected data show that the people recruitment and selection, became online or virtual, where the main impacts that the information technology caused on the process are possibilities to the candidates include the curriculum information at the distance, getting time reduction and low costs, and also systems and specific softwares's using to do this activities automatically.

**Keywords:** Recruitment of People. Selection of People. Impacts. Information Technology.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Tecnologia em Logística da Universidade Federal do Tocantins – UFT; e-mail: [yasmimferreira668@gmail.com](mailto:yasmimferreira668@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor Efetivo Adjunto III do Curso de Logística e Doutor em Administração; e-mail: [degson@uft.edu.br](mailto:degson@uft.edu.br)

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas passou por diversas mudanças ao longo do tempo. De uma concepção voltada para o passado e para a conservação das tradições (denominada Relações Industriais), passando pela concepção das pessoas como recursos vivos que precisam ser passivamente administrados e controlados (denominada Recursos Humanos) até chegar a concepção de que as pessoas são sujeitos ativos e proativos, capazes de responsabilidade e dotados de inteligência, criatividade, personalidades, aspirações, conhecimentos e habilidades (denominada Gestão de Pessoas) que ajudam a administrar os demais recursos organizacionais inertes e sem vida própria (CHIAVENATO, 2009).

Valorizando o trabalho em equipe, a iniciativa, as competências essenciais e o bem-estar dos profissionais, a gestão de pessoas tem-se destacado atualmente por ser estratégica e inovadora para a organização, utilizando a tecnologia da informação como uma nova aliada capaz de provocar um aumento no rendimento da eficiência e eficácia da empresa e contribuir nos diversos processos burocráticos básicos da área da comunicação, facilitando, desta maneira, o desenvolvimento do ambiente organizacional.

As novas tecnologias da informação têm um papel muito importante nesse contexto de transição e influenciam sobremaneira a área de gestão de pessoas, especificamente o processo de provisão de pessoas, nas suas atividades de recrutamento e seleção. Nesse sentido, é que emerge o problema de pesquisa deste estudo: como as novas tecnologias da informação (mídias sociais, *intranet*, e-mail) influenciam no processo de provisão de pessoas?

Para responder este problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral: analisar como as novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) influenciam no processo de provisão de pessoas. E como objetivos específicos, têm-se os seguintes: (i) identificar como as novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) impactam na atividade de recrutamento de pessoas; (ii) verificar como as novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) influenciam na atividade de seleção de pessoas; (iii) transcrever as vantagens e desvantagens no processo de recrutamento e seleção virtuais.

Este trabalho se justifica tanto em relação à sua contribuição prática quanto em relação à sua contribuição teórica. Do ponto prático, espera-se poder contribuir com as empresas ao oferecer informações sobre a influência que as novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) podem causar nos processos de recrutamento e seleção atualmente. Do ponto de vista teórico, pretende-se contribuir para o avanço e desenvolvimento do conhecimento em uma área recente de estudo, praticamente inexplorada

teoricamente pelos pesquisadores, haja vista ser um tema que começa a surgir em função da explosão dessas novas mídias, tecnologias e ferramentas (redes sociais, *intranet*, e-mail).

## **2 PROCESSO DE PROVISÃO DE PESSOAS**

O processo de provisão de pessoas tem por finalidade identificar quem irá trabalhar na organização. Este processo é composto de algumas atividades, as quais merecem destacar no contexto deste artigo as de recrutamento e seleção de pessoas, abordadas a seguir.

### **2.1 Recrutamentos de Pessoas**

O recrutamento de pessoas é uma atividade ou técnica que tem como objetivo precípuo atrair candidatos para seleção futuro dos participantes da organização. Nessa linha de raciocínio, Chiavenato (2009) também destaca que esta atividade representa um conjunto de técnicas e procedimentos que objetiva a obter candidatos qualificados e adequados à ocupação de cargos na organização.

Segundo o mencionado autor, o recrutamento de pessoas é o sistema de informação onde a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos (RH) as suas oportunidades de emprego que pretende preencher. O recrutamento tem mais probabilidade de alcançar seus objetivos se suas fontes refletirem o tipo de cargo a ser preenchido, ou seja, determinadas fontes de recrutamento são mais eficazes que outras para preencher determinado tipo de cargos (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

Para muitas empresas, segundo Cassiano, Lima e Zuppani (2016), o recrutamento e a seleção se tornaram ferramentas cruciais para o alcance e o crescimento no mercado e garantia de vantagem competitiva e de sucesso nos negócios. Isso devido ao fato de que atrair e selecionar colaboradores significa identificar e adquirir conhecimentos, habilidades e competências requeridas para alavancar o desempenho organizacional (STOREY, WRIGHT e ULRICH, 2009 *apud* CASSIANO, LIMA e ZUPPANI, 2016).

O recrutamento adequado garantirá condições para uma gestão otimizada que acaba por promover mais sucesso à empresa e também economia com absenteísmo e rotatividade de pessoas, além de conseguir maiores resultados com pessoas mais eficientes e comprometidos com os ideais da organização (MICHEL, 2007).

Silva, Jiupato e Castro (2001) designam que recrutamento de pessoas é a ação que tem por objetivos expor, contatar e divulgar oportunidades de emprego, apresentando,

atraindo e levando candidatos a processos seletivos, podendo ser caracterizado como interno, externo ou misto.

Assim, pode-se destacar que existem três tipos de recrutamento: o interno, o externo e o misto. O recrutamento interno é utilizado para preenchimento de vagas, através de remanejamento dos quadros existentes na organização. Já o recrutamento externo é utilizado para atrair os candidatos que estão fora da instituição. O gestor de pessoas da organização é responsável por preencher vagas sempre buscando um melhor perfil e de forma que a organização consiga economizar recursos e aperfeiçoar resultados (MICHEL, 2007).

Nesta linha de raciocínio, Almeida e Cavalcante (2014) também compartilham que o recrutamento externo é uma fonte de captação de pessoas novas para a organização que estiver disposta a moldar o funcionário às suas expectativas e necessidades. Já o recrutamento misto consiste no envolvimento dos dois tipos de recrutamento: interno e externo. Nele procura-se aderir as melhores vantagens que se pode oferecer no espaço. Sendo assim, Coradini e Murini (2009, p. 65) definem:

O recrutamento misto como consequência de um recrutamento interno, que provavelmente irá gerar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Isto quer dizer que no recrutamento misto podem ser realizadas as duas formas de contratação tanto externa quanto interna. Sendo assim, o recrutamento misto aborda tanto fontes internas quanto externas.

O recrutamento interno pode ser melhor quando se fala de custos, com relação a recrutamento, pois prioriza o ambiente e os colaboradores que estão na organização, tendo menos preocupações com políticas de divulgação e propaganda, sendo mais fácil o contato com o pessoal de gestão de pessoas. Assim, há também uma valorização por parte da organização quanto aos seus empregados, tendo em mente que eles estarão sempre motivados a crescer profissionalmente dentro da empresa (MICHEL, 2007).

No que diz respeito ao recrutamento externo, há uma dificuldade maior na hora de planejar o ato do recrutamento, visto que a empresa está a procura de um perfil novo para o cargo oferecido, dispondo de uma visão mais ampla na hora de buscar por esse perfil, vai ter custos mais variáveis e conseqüentemente mais trabalho na hora de selecionar o seu futuro colaborador (MICHEL, 2007).

A importância de recrutar novas pessoas proporciona inovações, tanto de pessoal; como experiências novas para a organização. Neste aspecto, a empresa fica atualizada com o ambiente externo e com as práticas adotadas por outras empresas (ALMEIDA e CAVALCANTE, 2014).



Com a chegada das tecnologias da informação, os processos de recrutamento de pessoas também sofreram algumas mudanças. Cassiano, Lima e Zuppani (2016) diz que hoje em dia já se tem o recrutamento *virtual*, que é um método que já vem sendo adotado por muitas organizações tanto de pequeno como de médio e de grandes portes, possibilitando maior flexibilidade, facilidade e rapidez, tanto para o candidato como para a organização que o recruta.

Cabe aos gestores, em conjunto a área de gestão de pessoas, analisarem o que é melhor para a empresa, compreender que as organizações não limita apenas definir um perfil e selecionar, mas fazer uma reflexão sobre o profissional que se que deseja e decidir qual é o mais auspicioso candidato a ocupar determinada vaga (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

## **2.2 Seleção de Pessoas**

Outro processo existente no processo de contratação é a seleção, que se inicia quando o recrutamento se finaliza. Nesse processo é feita uma seleção dos candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização, funciona como uma espécie de filtro. Nessa etapa são avaliadas as competências, o potencial e o conhecimento de cada candidato (ANTUNES *et. al.*, 2016).

Seleção de pessoas é o processo onde a empresa seleciona, de uma extensa lista de candidatos, o melhor pretendente para o cargo oferecido, frisando as atuais condições do mercado. É um processo importante e decisório, para a base de confiança, no que visa agregar valor, para contribuir com o sucesso da empresa ao longo do tempo que nela ficar (CHIAVENATO, 2014).

As empresas já passaram a visualizar a seleção como uma peça crucial no aumento do seu capital humano, focando nas diferenças individuais de cada candidato. Para Silva e Dandaro (2013, p.11) “a seleção é um processo de comparação do perfil dos candidatos à vaga, com o perfil de exigências do cargo, as competências dos candidatos e o que os candidatos esperam da empresa e o que a empresa pode oferecer a eles”.

Aquino (1992) trata a seleção de pessoas como uma investigação em conjunto aos candidatos deferidos pelo recrutamento, para a escolha dos melhores candidatos e mais qualificados à vaga a ser preenchida, sendo uma atividade de pesquisa mais aprofundada. Chaim, Martinelli e Azevedo (2012) salientam que na visão das organizações a atividade de seleção de pessoas é um processo importante e frequente, de modo a se tornar estratégico na caça por talentos (capital intelectual) que agreguem valor. No entanto, pensar,

planejar e avaliar quais os meios que serão utilizados para preencher as vagas ofertadas se torna um desafio árduo diante à sociedade da informação que se encara atualmente.

Chaim, Martinelli e Azevedo (2012, p. 33) ainda explicitam que:

As empresas atualmente estão tratando o processo de seleção de pessoas como um mecanismo para aumentar o seu capital humano e a melhor maneira para se fazer isso é focar nas competências individuais, assim dois pontos se tornam fundamentais para o processo de seleção: o cargo e as competências. Dessa maneira, o processo de seleção passa a ser configurado como um processo de comparação e decisão, em que a organização compara e decide sobre as pretensões dos candidatos e do outro lado, candidatos comparam e decidem sobre as ofertas das organizações.

Para todo processo de seleção se deve ter um planejamento estratégico, com objetivos de longo prazo, para que eventuais ocorrências não venham a prejudicar o bom andamento da empresa, principalmente se os substitutos não forem eficazmente selecionados (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

Cada fase da seleção apresenta um momento decisivo para a contratação. Assim são utilizadas algumas técnicas de seleção para que os gestores cheguem a um consenso final, para a escolha do candidato. A primeira técnica utilizada é a entrevista de seleção, onde é um processo de comunicação entre duas pessoas ou mais que interagem entre ambos. Por um lado, o entrevistador ou entrevistadores, e por outro o entrevistado ou entrevistados. A entrevista pode ser privada com somente o candidato e os entrevistadores, ou geral com vários candidatos e os entrevistadores, seguindo uma sequência de maneiras, que a entrevista pode ser conduzida, dependendo de cada organização.

Cada entrevista segue um tipo diferente no qual é capaz de haver as entrevistadas totalmente padronizadas, entrevista diretiva ou não e a entrevista comportamental: que requisita aos candidatos descrever as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira, permitindo ao selecionador assemelhar os diversos candidatos quanto as suas competências facilitando a opção final (BAYLÃO, ROCHA, 2014; CHIAVENATO, 2009).

A segunda técnica são provas ou testes de conhecimento ou capacidade: é mecanismo usado para verificar com objetividade os conhecimentos e habilidades gerados pelo estudo, prática ou exercício. Procurando medir o grau de conhecimento, profissional ou técnico, á uma variedade de provas de conhecimento ou capacidade. Se classificando quanto à maneira em: orais; escritas ou de realização; quanto ao conhecimento: provas gerais ou específicas; quanto à forma de elaboração das provas: provas tradicionais e provas objetivas (BAYLÃO; ROCHA, 2014).

Há várias outras técnicas que Baylão e Rocha (2014) tratam no seu artigo, como testes psicológicos, testes de personalidades, técnicas de simulação. São técnicas minimamente minuciosas que podem acarretar diretamente na decisão da seleção do candidato, técnicas essas que verificam a atuação mental, individual de cada candidato.

Todo processo de seleção é único e deve ser entendido como uma ferramenta de *marketing* interno e externo que a empresa pode utilizar a seu favor, dependendo da maneira como é realizado. Ele não termina com a contratação do profissional, pois o mesmo precisa ser apresentado, integrado e acompanhado nos seus primeiros dias ou meses na empresa.

Além de usar as técnicas de seleção de pessoas no processo de selecionar o candidato, algumas instituições utilizam a seleção por competências. Souza, Paixão e Souza (2011) destacam que o grande desafio da seleção por competência é criar um perfil para cada cargo dentro da empresa, elaborando um esquema de competência que atenda a competitividade do mercado. Existem várias categorias de competências, definidas por Bittencourt e Ney (2009), conforme podem ser visualizadas no Quadro 1, a seguir.

**Quadro 1 – Tipologia de Competências**

<b>Tipos de competências</b>	<b>Definições</b>
Competências técnicas	De domínio apenas de determinados especialistas.
Competências intelectuais	Competências relacionadas com aplicação de aptidões mentais.
Competências cognitivas	Competência que é um misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento
Competências relacionais	Competências que envolvem habilidades práticas de relações e interações.
Competências sociais e políticas	Envolvem ao mesmo tempo relações e participações na atuação em sociedade.
Competências de liderança	Reúnem habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de influenciar e conduzir as pessoas para diversos fins e objetivos na vida profissional e social.
Competências empresariais e organizacionais	São as competências aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial

Fonte: Adaptado de Bittencourt e Ney (2009)

Garantir que um novo funcionário tenha essas competências, não é uma tarefa fácil, mas o pessoal de gestão de pessoas tem um trabalho árduo na hora de fazer a seleção. A

seleção por competências tem a finalidade de encaminhar a organização um profissional que consiga desenvolver seu potencial de maneira contínua, realizando atividades congruentes ao cargo com eficiência, eficácia e responsabilidade (SOUZA, PAIXÃO e SOUZA, 2011).

Gontijo (2005, p.7) afirma falando que:

Detectar características de personalidade, como flexibilidade, estabilidade emocional, facilidade de relacionamento e outras, num candidato é de fundamental importância, partindo do princípio de que os profissionais estão ficando muito parecidos do ponto de vista técnico: formação superior, falar inglês, possuir uma pós-graduação etc. O que irá diferenciá-los de outros candidatos são fatores como que tipo de pessoa ele é e quais são suas atitudes, uma vez que poucas empresas estão dispostas a manter alguém super qualificado se o seu comportamento é reativo, por exemplo.

Portanto, a seleção de pessoas tende a chegar a uma conclusão de análise de conhecimentos, habilidades, atitudes, personalidade e outros fatores que estão totalmente ligados à apropriação na organização como sexo, idade, porte físico, estatura, posse de um carro e endereço (CORADINI e MURINI, 2009).

### **2.3 Tecnologia da informação e o processo de provisão de pessoas**

A gestão de pessoas tem passado por várias mudanças nos últimos anos, um dos fatores é a *internet*, que se tornou mundialmente conhecida e manuseada. Essas mudanças podem ser verificadas, por exemplo, pela adoção de redes sociais como meio de comunicação e acesso ao mercado de trabalho (CASSIANO, LIMA, ZUPPANI, 2016).

Com a chegada das tecnologias da informação, os processos de recrutamento passaram por um aumento no que se refere ao ganho de produtividade. Hoje em dia já se tem o recrutamento *virtual*, que é um método que vem sendo adotado por muitas organizações tanto pequenas como também as médias e as grandes.

Guimarães e Arieira (2005) afirmam que o recrutamento *virtual* de candidatos tem sido muito utilizado e defendido, já que é uma técnica com menor custo, e que possibilita maior flexibilidade, facilidade e rapidez, tanto para o candidato, como para a empresa que recruta. A aplicação de variadas técnicas possibilita uma melhor analogia do objetivo final da seleção: encontrar o ocupante certo a ocupar o posto planejado na empresa.

A evolução tecnológica também trouxe às mídias sociais novos canais de recrutamento, válidos como ferramentas, tais como *blogs*, plataformas de vídeo e redes sociais. Os *blogs* pertencem a espaços de compartilhamento de conteúdo, usados por candidatos e recrutadores para a divulgação de vagas disponíveis. Havendo também micro blogs, dos quais o mais popular é o *Twitter*. Recrutadores utilizam deles para propagar posições e efetuar busca de perfis. Plataformas de vídeo (como *Skype* e *Vimeo*) permitem que

as organizações executem a divulgação do seu trabalho e de posições abertas, enquanto candidatos ingressam seus currículos para análise (CASSIANO, LIMA, ZUPPANI, 2016).

A divulgação da empresa pelas redes sociais é entendida como um recrutamento passivo já que a sua divulgação, da sua imagem e identidade, é feita automaticamente, provocando aos candidatos uma ideia mais acurada da personalidade da organização. Sobremaneira que o recrutamento se desempenha por meio da divulgação da empresa pelos usuários de páginas de *Facebook* ou de grupo de fãs. Outro tipo de recrutamento passivo é a técnica de referências do *Linkedin*. Essas referências simplificam a coleta de informações sobre as qualificações dos candidatos e reduzem os custos de recrutamento. Apesar de todas essas facilidades, deve-se considerar que o impacto das mídias sociais difere segundo as regiões, uma vez que dependem do acesso e disponibilização da *internet* (HENDERSON e BOWLEY, 2010 *apud* CASSIANO, LIMA e ZUPPANI, 2016).

Desta forma, como exemplo, tem-se que anteriormente (pelo método tradicional de recrutamento) os candidatos interessados em participar de um processo seletivo deveriam deixar pessoalmente o currículo impresso na empresa de interesse. Com o surgimento do recrutamento *online*, passou a existir também a possibilidade do candidato incluir essas informações à distância, pela *internet*; seja por páginas de classificados, especializadas em recrutamento, redes sociais com foco profissional ou no *site* da própria organização, (SOUZA NETO *et. al.*, 2015) elevando, assim, a produtividade nos processos de recrutamento de pessoas.

Recrutamento *online*, também denominado de recrutamento pela *internet*, são descrições que representam uma das mais atuais, úteis e proativas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas (MITTER e ORLANDINI, 2005). A *internet* se tornou uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se integrarem, embora distantes fisicamente. Os serviços *online* de recrutamento podem abrir muitas portas e janelas para várias empresas e permitir eliminar etapas dos sistemas de provisão de recursos humanos. É a evolução da tecnologia da informação a serviço da gestão de pessoas (MITTER e ORLANDINI, 2005).

Ferreira e Soeira (2013) declaram que a seleção deve seguir o mesmo conceito do recrutamento, pois todas as etapas e ferramentas utilizadas no processo seletivo devem servir de referência à comparação entre os candidatos e cargo. Quando se trata da seleção *virtual*, podem ser utilizados aplicativos qualificados a fazer uma seleção de candidatos, que tenha um perfil mais acurado ao cargo oferecido, e descartando os demais para a vaga ou guardando em seu banco de dados para uma próxima ocasião. Por fim, a equipe deve ser rápida e criteriosa

no momento da escolha do candidato, para que o mesmo não seja contratado por outra organização concorrente (SOUZA NETO *et. al.*, 2015).

O uso de redes sociais virtuais acarreta na coleta avançada de dados e informações de candidatos, que muitas vezes não são expostos por eles durante a conversa da entrevista. Para muitas instituições informações como interesses, localização, atividades, educação, emprego, além de fotos, sentimentos, pensamentos e *network* são bases de informações importantes na hora da escolha da seleção do pretendente (SOUZA NETO *et. al.*, 2015).

Deve-se ressaltar ainda que o uso das ferramentas virtuais devem ser feitas para utilização consciente às questões de privacidade do recrutado, pois a partir do momento que o candidato dispõe de suas características virtuais pelas redes sociais, dependendo do gestor que faz os processos de provisão de pessoas, informações como orientação sexual, religião e política podem sofrer uma má influência e serem decisiva na hora da contratação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

No sentido de atingir os objetivos propostos, essa pesquisa se caracteriza como sendo exploratória baseada na revisão da literatura existente acerca do assunto. Sendo assim, tem como estratégia de coleta de dados diversas fontes como, por exemplo, artigos de revistas especializadas, livros, sites de fóruns, conferências e congressos específicos, relatório científico e técnico, sites de internet de forma geral, etc.

Para Gil (2009) a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições novas. Com uma forma de planejamento bastante flexível, que possibilita apreciação dos mais diversos aspectos inerentes aos fatos estudados.

No que tange a pesquisa exploratória é sensato buscar novas possibilidades e descobertas ao assunto estudado, pela atual sociedade vivenciada. Pois para Cervo, Bervian e Silva (2007) normalmente é o passo inicial para um processo de pesquisa pôr a experiência, sendo também um auxílio que traz a elaboração de pressupostos significativos para eventuais pesquisas.

#### **3.2 Método de Pesquisa**

Como principal método de pesquisa, pode-se enfatizar que se utilizou do método qualitativo, pois esse método é de maneira diversa, a pesquisa que não procura enumerar e/ou

medir os eventos estudados, nem emprega instrumento estatístico na análise dos dados. A pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão sendo definidos à medida que o estudo se desenvolve. Trabalha pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995).

Para Dalfovo, Lana e Silveira (2008) a pesquisa do método qualitativo “é aquela que trabalha predominantemente com dados qualitativos, isto é, a informação coletada pelo pesquisador não é expressa em números” e considerando o envolvimento da estimativa de fenômenos, tal “pode ser associada com a coleta e análise de texto (falado e escrito) e a observação direta do comportamento”. Uma vez que o pesquisador qualitativo está interessado na interpretação que os próprios envolvidos têm da situação perante o estudo

### **3.3 Análise e Tratamento dos Dados Coletados**

Em relação à coleta de dados, foi utilizada a pesquisa bibliográfica e documental por meio de consultas em materiais disponibilizados em sites de *internet* específicos sobre o tema, objeto de estudo. Uma das principais vantagens da pesquisa bibliográfica está no ato que permite ao pesquisador a cobertura de uma série de fenômenos muito mais amplos do que aquele que seria capaz de pesquisar de modo direto (GIL, 2009).

Dado uma vez que a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas, podendo ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa, empenhando-se a conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado a respeito de determinado assunto, tema ou problema (CERVO, BERVIAN, SILVA, 2007).

Quanto a pesquisa documental, Gil (2009) descreve que a pesquisa documental se fundamenta de materiais que não obtêm ainda uma discussão analítica, ou que podem ser reelaborados em conformidade com os objetos de pesquisa.

Marconi e Lakatos (2017) traz a característica da pesquisa documental, como fonte de recolhimento de dados somente documentos, escritos ou não, onde se constituem o que se denomina de fontes primárias, podendo estas, ter sido feitas no ato em que a situação ou fenômeno ocorre, ou após.

No que diz respeito à técnica de tratamento dos dados, foi utilizado à análise de conteúdo, uma vez que a mesma é um conjunto de técnicas de análises das comunicações e também utilizadas nas análises de dados qualitativos, onde se utiliza de procedimentos sistemáticos e objetivos ao que diz respeito à descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011; CAMPOS, 2004).

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa bibliográfica realizada com a intenção de analisar como as novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) impactam no processo de provisão de pessoas, especificamente nas atividades de recrutamento e seleção de pessoas.

Os processos de recrutamento e seleção são estratégias utilizadas para atrair candidatos e selecionar aquele que melhor se encaixa ao perfil pré-estabelecido pela empresa (SOUSA NETO *et al.*, 2015). Uma vez que um programa de seleção tem por finalidade introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial.

Com o advento das tecnologias da informação, os processos de recrutamento e seleção de pessoas passaram por um aumento no que se refere ao ganho de produtividade, economia de custos, flexibilidade, facilidade de acessar oportunidades, etc. Hoje em dia já se tem o recrutamento e seleções virtuais, que são métodos que vêm sendo adotados por muitas organizações tanto pequenas como também as médias e as grandes. Dessa maneira, a seguir serão discutidas, apresentando texto e informações, de como as novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) impactam na atividade de recrutamento de pessoas.

A análise dos textos lidos, sobretudo de Souza Neto *et al.*, (2015), e de Lima e Rabelo (2018), permite apontar que, com o surgimento do recrutamento *online*, passou a existir também a possibilidade do candidato incluir as informações do currículo a distância, pela *internet*, seja por páginas de classificados, especializadas em recrutamento, redes sociais com foco profissional ou no *site* da própria organização.

Nesse sentido, trazendo à tona os esclarecimentos dos autores Lima e Rabelo (2018), o recrutamento *online* atualmente tem se tornado o melhor processo de contato entre as organizações e os candidatos ao cargo. Com a ajuda da tecnologia da informação esse recrutamento ganhou grande relevância diante o mercado como um todo, expandindo o fluxo de informação e interatividade durante todo o processo, obtendo otimização de tempo e redução de custos no método de provisão de pessoas, assim buscando ainda a melhor adequação dos processos à realidade presentemente vivenciada pelas organizações.

Em comum acordo com autores Souza Neto *et al.*, (2015), pode-se destacar que As redes sociais, *intranet* e *e-mails* servem de pontes para o processo de recrutamento *virtual*, já que quando o solicitante faz uso desses meios, ele ficará totalmente exposto, dependendo das informações que o mesmo tem compartilhada nessas plataformas, e os gestores que estão encarregados poderão ter acesso a informações que não são convenientes a serem



mencionadas no currículo, mas que são influenciáveis diante de uma seleção, chegando a serem cruciais para a tomada de decisão.

Para Lima e Rabelo (2018), o recrutamento *online* não é visto somente para a divulgação de vagas, mais também parte para um ato inicial com uma gestão de dados, triagem de perfil e da início para uso de ferramentas avaliativas. As redes sociais tais como *facebook* e *linkedIn* são plataformas muito utilizadas pelo gerenciamento de pessoas. O *linkedIn* sendo considerado uma ferramenta para uso de *networking*, com mais de 100.000.000 downloads no *google play*, se destaca quanto ao recrutamento *virtual*, pois o mesmo tem suas características de informações voltadas para uso profissional do aspirante e o *facebook* sendo uma rede social *virtual* de relacionamento, é utilizado para corroborar informações pessoais que são evidenciadas durante processos seletivos, permitindo aos recrutadores conhecer uma base das características sociais vividas no perfil do candidatos

Portanto, pode-se enfatizar que com o e-recrutamento, as empresas têm alcançado resultados positivos durante esse processo, pois estes meios são executados mais rápido, eficiente, eficaz e sem burocracia para ambas as partes.

Em relação aos impactos das novas tecnologias da informação (redes sociais, *intranet*, e-mail) na atividade de seleção de pessoas, a seguir serão apresentados elementos teóricos que fundamentam e abordam a influencia das novas mídias nessa atividade do processo de provisão de pessoas.

A partir dos textos analisados, embasados principalmente nos autores Souza Neto *et al.*, (2015) e Gomes, Gruchinski e Ribeiro (2012), pode-se explicitar que, com a seleção *online* os gestores chegam à uma decisão mais rápida muitas vezes com 100% de aproveitamento, uma vez que a seleção *online* permite para as empresas um total de candidatos superior ao que se conseguia no método tradicional, acrescentando as possibilidades e proporcionando certa padronização de dados curriculares que é de proveito para a instituição.

Uma vez que a empresa utiliza a seleção *online*, utiliza-se de vários métodos para fazer esse processo. Atualmente as organizações em seu primeiro momento para a seleção de candidato *online* usam de sistemas/*softwares* para iniciar as primeiras etapas de seleção do candidato, a princípio o gestor deve solicitar ao sistema que tem uma vaga em aberto, explicitando os requisitos que o candidato precisara ter, daí o sistema reúne uma sequencia de candidatos em seu banco de dados, onde poderá aplicar avaliações e questionários detalhados seguindo um roteiro específico. As avaliações são executadas por perguntas e respostas desenvolvidas pela instituição, predeterminadas para a elevação as próximas etapas. Existe

ainda a alternância do questionário, no qual se utiliza de perguntas voltadas ao perfil da vaga, sendo que de acordo com as respostas, já pode ser feita a exclusão do concorrente que não enquadra na função, ocorrendo ainda no fim de cada etapa a comunicação ao candidato avisando-o por e-mail se o classificou ou não para o próximo passo.

Ainda nessa linha de critérios, depois de passar por essas etapas o sistema soma os pontos de cada etapa e informa ao candidato se o mesmo foi aprovado para a etapa final, com isso logo quando o concorrente é aprovado nessa fase, geralmente ele recebe um e-mail com um *link* com usuário e uma senha de acesso para um *site*, para participar, da última fase. Nesse *site* é realizado um teste para conhecer as características humanas, chamado de psicotécnico, o candidato que se sair melhor na realização do teste poderá ser efetivado a empresa.

Desse modo, consegue-se na atual fase de inovação da tecnologia da informação, concretizar que a seleção *online* pode ser efetuada totalmente *virtual*, dando ênfase em sistemas completos, programados para esse tipo de serviço, onde os mesmos são aperfeiçoados para buscar o candidato que se propõe ao perfil da vaga, que foi colocada em aberto.

Quanto às vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção *online*, conforme Sousa Neto *et al.*, (2015), Lima e Rabelo (2018), Cassiano, Lima e Zupani (2016) será destacado a seguir para entender melhor os benefícios proporcionados e os cuidados que devem ser tomados com o uso destas novas ferramentas no processo de provisão de pessoas.

No mundo atual em que se comporta, onde as organizações passaram a pensar nas pessoas como capital intelectual, o recrutamento e seleção sofreram grandes influências devidas à era da tecnologia da informação, havendo também o recrutamento e seleção *virtual/online*, como destacado anteriormente. Algumas vantagens para as organizações que podem se destacar são: economia de custos, a amplitude da divulgação, obtenção de resposta de melhor qualidade com o uso da *internet*, os dois processos ultrapassam as barreiras geográficas e alcançam as mais variadas e distintas populações, projeção da imagem corporativa como uma empresa moderna, tendo a possibilidade de acesso mais fácil a nichos profissionais específicos e a maior chance de atrair candidatos que não estão, necessariamente, procurando emprego.

Outras vantagens também são destacadas como a procura, que é facilitada por listagens selecionadas pelas áreas de atuação; o fato de o recrutamento on-line estar disponível 24 horas, permite ao candidato aceder ao anúncio a qualquer hora e em qualquer lugar com acesso à *internet*; é um procedimento mais seguro para os candidatos; o

recrutamento via *internet*, igualmente, permite divulgar a empresa contratadora de uma forma mais criativa e apelativa.

Além das vantagens para a empresa, têm-se também as vantagens para os candidatos, onde o autor Sousa Neto *et al.*, (2015) lista: facilidade para distribuir informações curriculares e acessar oportunidades, possibilidade de procurar por uma vaga filtrando pelos interesses pessoais, oportunidade de participar de processos seletivos em outras localidades, segurança, realização de inscrições de processos seletivos via *internet* durante as 24 horas do dia, além de poder receber por e-mail um aviso das oportunidades que estão abertas ou que irão abrir.

Assim como há vantagens para ambas as partes, há consequentemente as desvantagens acerca do assunto. As desvantagens para as organizações parte quanto à dificuldade de atingir determinados grupos, como a classe de nível operacional; o grande alcance da divulgação pode fazer com que a organização sofra pelo excesso de candidaturas, podendo perder tempo e causar lentidão no processo de triagem dos currículos.

Para fins de facilitação didática para uma melhor elucidação e entendimento do assunto, as vantagens e desvantagens do recrutamento e seleção *online* serão evidenciadas no Quadro 2, a seguir. Assim, pode-se ter uma visão mais nítida dos impactos provocados pelas tecnologias da informação nestas atividades do processo de provisão de pessoas.

**Quadro 2** – Vantagens e Desvantagens do Recrutamento e Seleção de Pessoas *Online*

Vantagens		Desvantagens	
Para a empresa	Para o candidato	Para a empresa	Para candidato
Economia de custos	Facilidade para distribuir informações curriculares e acessar oportunidades	Dificuldade de atingir determinados grupos	Maior concorrência
Amplitude da divulgação	Possibilidade de procurar por uma vaga filtrando pelos interesses pessoais	Excesso de candidaturas	Maior exposição das informações
Obtenção de resposta de melhor qualidade com o uso da <i>internet</i>	Oportunidade de participar de processos seletivos em outras localidades	Lentidão no processo de triagem dos currículos	
Ultrapassam as barreiras geográficas	Segurança	Falta de contato físico	
Procura facilitada	Receber e-mails com oportunidades abertas	Desperdícios financeiros	
Disponível 24 horas		Processo mais pessoal	

**Fonte:** Dados da pesquisa (2019)

Caracterizam-se também como desvantagens para a organização a falta de contato físico, uma vez que pode ser um fator importante na hora da seleção; desperdícios financeiros

podem ocorrer por conta da baixa coordenação entre RH e setores produtivos, tornando necessário maiores investimentos em habilitação e treinamento devido a contratações virtuais, haja vista o contato pessoal ainda ser a forma ideal de se aquilatar potencialidades.

Outras desvantagens podem ser listadas como excluir quem não tem acesso a *internet*; o fato de poder atrair candidatos não desejados; processo mais impessoal; dificuldades técnicas podem dificultar o acesso a informação; as informações apresentadas no perfil *online* podem estar incompatíveis com a realidade; o risco do plágio pelos candidatos que podem utilizar currículos disponíveis na rede para construir o seu próprio. Para os candidatos as desvantagens chegam a ser a maior concorrência devido ao longo alcance dessas redes; e a maior exposição das informações divulgadas nas redes, uma vez que a empresa terá acesso a essas plataformas, podendo posteriormente fazer uso indevido dessas informações pessoais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta era das interconexões e da convergência e permeabilidade das tecnologias da informação nos mais diversos setores de atividades e áreas de atuação, este trabalho, atento a este contexto, teve como objetivo analisar como as novas tecnologias de informação (mídias sócias, *intranet*, e-mails) influenciam nas atividades de recrutamento e seleção de pessoas.

O recrutamento modificou completamente de paradigma nos últimos anos, se tornando também recrutamento *online* ou *virtual*, com a gestão de pessoas, em consequência da era da informação, sofrendo extensas influencias neste novo conceito de recrutamento. Pode-se enfatizar que com a tecnologia da informação o recrutamento *online* dispõe de possibilidades dos candidatos incluir as informações do currículo a distancia. Além do mais, as empresas que adotam esse novo tipo de recrutamento expandem o fluxo de informação e interatividade durante todo o processo, obtendo otimização de tempo e redução de custos no método de provisão de pessoas.

Similarmente, a seleção de pessoas tem sua versão *online* ou *virtual*, em virtude da influencia da tecnologia da informação, onde os gestores podem utilizar-se de sistemas/*softwares* no primeiro momento da seleção para realizar as etapas do procedimento, conseguindo, desta forma, chegar a uma decisão muito mais rápida no processo, adicionando viabilidade e proporcionando padronizações de dados curriculares.

Para obter um entendimento melhor acerca dos benefícios e inconvenientes do recrutamento e seleção *online* ou *virtual*, cabe destacar que estes processos compõem-se de vantagens e desvantagens, sendo que como vantagens apresentam a economia de custos,

ultrapassagem de barreiras geográficas, alcance de populações variadas e distintas. Como principais desvantagens, pode-se apontar a dificuldade de atingir determinados grupos, como as classes de nível operacional; uma larga escala de candidaturas; processo mais impessoal.

Como limitação desse estudo, cabe ressaltar o fato de a pesquisa ser meramente bibliográfica, não trazendo exemplos de utilização em empresas e casos reais, pois posteriormente estudos poderiam ser feitos no sentido de identificar de forma empírica os impactos das novas tecnologias de informação nos métodos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações que já adotaram essas ferramentas.

Portanto, sugere-se que futuramente estudos sejam realizados na tentativa de poder constatar de forma empírica e pragmática se as novas tecnologias de informação, com a expansão também de outras redes sociais que se emergiram nos últimos anos, já estão impactando nas empresas locais da cidade de Araguaína-TO.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Shwerbert Thyago Evaristo de; CAVALCANTE, Carlos Eduardo. “TEMOS VAGAS!” Recrutamento e seleção em agências de emprego da cidade de João Pessoa/PB. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, SP, v. 10, n. 19, p. 49-70, jan./jun. 2014.

ANTUNES, Gabriela *et.al.* Recrutamento e Seleção. **Encitec**. 2016

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Almedina Brasil. São Paulo. Ed. 70. 2011

BAYLÃO, André Luís da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. 2014

BITTENCOURT, Andréa Sales Luiz, Ney, Antônio. Gestão por Competência. **Universidade Candido Mendes**. Niterói, RJ. 2009.

CASSIANO, Cecília Nascimento; LIMA, Luciana Campos; ZUPPANI, Tatiani dos Santos. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **Revista de Gestão e Tecnologia (Navus)**, Florianópolis, SC, v. 6, n. 2, p. 52-67, abr./jun. 2016.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, DF. P.611-4, set-out; 2004.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo, SP. Pearson Prentice Hall, 2007.

CHAIM, Daniel Faria; MARTINELLI, Camila Rocha; AZEVEDO, Marília Macorin De. Redes Sociais on-line e seleção de pessoas: LinkedIn e SERVQUAL. **Revista de Tecnologia Aplicada – Faculdade Campo Limpo Paulista**. v.1, n.3. p.30-42 Set-Dez. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP. Manole, 2014.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI Lisandra Taschetto. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, S. Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, SC. v. 2, n.4, p.01-13 sem II. 2008

FERREIRA, Sidnei Francisco; SOEIRA, Fernando dos Santos. A importância do recrutamento e seleção de pessoas em uma empresa de pequeno porte do setor de móveis. **Revista eletrônica “diálogos acadêmicos** v. 04, n.1, p. 46-56, jan./jun. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo, SP. Atlas. 2009.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, SP. v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

GOMES, Giancarlo; GRUCHINSKI, Marlei Rute; RIBEIRO, Maria José. Softwares de recrutamento e seleção online: estudo realizado em empresas de informática de Blumenau/SC.

**Revista de tecnologia aplicada – Faculdade de Campo Limpo Paulista.** v. 1, n.1, p.12-35, jan-abr, 2012.

GONTIJO; Cylmara Lacerda. Captação e seleção de talentos para as organizações. **Gestão e Conhecimento**, v.2, n.2, Art.3, jul./nov. 2005

GUIMARÃES Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, PR, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

LIMA, Aryane Santos Henriques de; RABELO, Aline Andrade. A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**. Salvador, BA. p. 139-148, Março, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo, SP. Atlas. 2017.

MICHEL, Murillo. Tipos de recrutamento e sua importância para uma gestão adequada de pessoas aplicadas a empresas. **Revista científica eletrônica de administração**. n.13 Dez. 2007.

MITTER Gabriela Vilharquide; ORLANDINI Jean Marcel. Recrutamento on-line/internet **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v.2, n.2, p.19-34, 13, jul./dez. 2005

SILVA, Ana Cláudia; DANDARO, Fernando. Recursos humanos: o processo de recrutamento e seleção em pequenas empresas. **Revista Idea**, v.4, n.1, 2013.

SILVA, Luana Regina de Souza; JIUPATO, Amanda Sicogna; CASTRO, Denise Negrão. Recrutamento e seleção de pessoas. 2001

SOUZA, Dercia Antunes de; PAIXÃO, Claudiane Reis da; SOUZA, Edna Alves B. de. Benefícios e dificuldades encontradas no processo de seleção de pessoas: uma análise do modelo de seleção por competências sob a ótica de profissionais da área de gestão de pessoas. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 80, p. 45-58, 2011.

SOUZA NETO, Rômulo Andrade de *et al.* Recrutamento e Seleção nas Redes Sociais: A Percepção dos Estudantes de Administração da UFRN. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, RN, v.11, n.22, jul./dez. 2015.