



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



Universidade Federal
Ouro Preto

**UM PANORAMA DE PESQUISAS RELATIVAS AO USO DE
FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO PARA OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

LETÍCIA KELLY TEIXEIRA GONÇALVES

MARIANA

2021

LETÍCIA KELLY TEIXEIRA GONÇALVES

**UM PANORAMA DE PESQUISAS RELATIVAS AO USO DE
FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO PARA OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Héliida Norato

MARIANA

2021

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

G635u Gonçalves, Letícia Kelly Teixeira.

Um panorama de pesquisas relativas ao uso de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para os processos de recrutamento e seleção das organizações. [manuscrito] / Letícia Kelly Teixeira Gonçalves. - 2021.

37 f.: il.: color., tab.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Héliida Mara Gomes Norato Duarte.

Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Comunicação e tecnologia. 2. Pessoal - Recrutamento. 3. Pessoal - Seleção e admissão. 4. Tecnologia - Serviços de informação. 5. Tecnologia da informação. I. Duarte, Héliida Mara Gomes Norato. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.96

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



FOLHA DE APROVAÇÃO

Letícia Kelly Teixeira Gonçalves

UM PANORAMA DE PESQUISAS RELATIVAS AO USO DE FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA OS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal
de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 30 de junho de 2022

Membros da banca

Dra. Héli da Mara Gomes Norato - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto -DECAD
Dr. Anderson Ribeiro Duarte - Universidade Federal de Ouro Preto -DEEST
Harrison Bachion Ceribeli - Universidade Federal de Ouro Preto -DECAD

Héli da Mara Gomes Norato, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 30/06/2022



Documento assinado eletronicamente por **Helida Mara Gomes Norato Duarte, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/06/2022, às 15:18, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Anderson Ribeiro Duarte, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 30/06/2022, às 16:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0355120** e o código CRC **FAD45A57**.

RESUMO

Os processos de Recrutamento e Seleção (R&S), parte fundamental da função da área de Recursos Humanos (RH), atualmente acontecem com o apoio de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em diversas organizações. Entretanto, estudos para observar e analisar a associação entre R&S e as ferramentas de TIC ainda não estão completamente estabelecidos. Em uma extremidade, há um crescente interesse nesta temática, observado através em pesquisas ao nível de mestrado e doutorado. Por outro lado, essa questão tem sido mais discutida em alguns livros didáticos que em artigos científicos de maior impacto. Vale ressaltar que tais livros são materiais com propósito atemporal, e acabam por não traduzir com fidelidade a realidade momentânea. Esta dualidade entre extremos sugere a possível existência de uma lacuna na discussão desse assunto nos artigos publicados em periódicos científicos. A relação temporal nos artigos científicos tende a refletir o ponto mais alto da pesquisa científica. Para investigar essa possível carência, este estudo de natureza qualitativa, executou uma revisão sistemática de literatura. O objetivo foi realizar um levantamento bibliográfico de estudos dos últimos 10 anos, relacionados à adoção de TIC para o processo de R&S das organizações. Com base nos resultados obtidos, foi possível elencar as principais ferramentas de TIC utilizadas em R&S, resultados alcançados, tendências observadas, e lacunas para a proposição de uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: Tecnologia da Informação e Comunicação; Recrutamento e Seleção; Revisão Sistemática.

ABSTRACT

The Recruitment and Selection (R&S) processes, a fundamental part of the Human Resources (HR) function, currently take place with the support of Information and Communication Technology (ICT) tools in several organizations. However, studies to observe and analyze the association between R&S and ICT tools are not yet fully established. On one end, there is a growing interest in this issue, observed through research at the master's and doctoral level. On the other hand, this issue has been discussed more in some textbooks than in high impact scientific articles. It is worth mentioning that these books are materials with a timeless purpose, and end up not faithfully translating the momentary reality. This duality between extremes suggests the possible existence of a gap in the discussion of this subject in articles published in scientific journals. The temporal relationship in scientific articles tends to reflect the highest point of scientific research. To investigate this possible shortcoming, this qualitative study performed a systematic literature review. The objective was to perform a bibliographic survey of studies from the last 10 years, related to the adoption of ICT for the R&S process of organizations. Based on the results obtained, it was possible to list the main ICT tools used in R&S, results achieved, trends observed, and gaps for the proposition of a research agenda.

Keywords: Information and Communication Technology; Recruitment and Selection; Systematic Review.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Protocolo de Revisão.....	21
Quadro 2: Testes de Relevância aplicados.	24
Quadro 3: Agrupamento dos estudos selecionados na etapa 11.....	24
Quadro 4: Trabalhos selecionados X assuntos envolvidos.....	26
Quadro 5: Classificação dos estudos pela modalidade.....	26
Quadro 6: Apresentação dos resultados.....	27
Quadro 7: Comparativo entre referencial teórico e resultados da RSL.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Número de resultados obtidos nas pesquisas para cada termo-chave utilizado.....	22
Tabela 2: Etapas para desenvolvimento da pesquisa.....	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Passos de uma RSL.....	19
----------------------------------	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Recrutamento e Seleção (R&S)	13
2.2 Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para R&S.....	15
2.3 TIC em Recrutamento	16
2.4 TIC em Seleção	16
2.5 Pontos positivos e negativos da utilização de TIC para R&S.....	17
3. METODOLOGIA.....	18
4. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA	20
4.1 Apresentação da Revisão Sistemática da Literatura	20
4.2 Análise dos resultados	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31

1. INTRODUÇÃO

A gestão de tecnologia tem se revelado uma solução cada vez mais presente para a otimização dos processos organizacionais (REIS; GRAMINHO, 2019; CHAVES; LUFT, 2020; PUCCINI et al., 2022). A evolução tecnológica favorece o crescimento e competitividade organizacional, com informações mais rápidas que agilizam processos e preparam o capital humano (PUCCINI et al., 2022). Como em diversas áreas, a gestão de tecnologia e inovação também contribui positivamente para a área de Recursos Humanos (RH) e para o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) (SENBA; VENTURA; OLIVEIRA, 2014; BELMONTE, et al., 2015).

R&S consiste em um processo de RH que se encarrega da busca de candidatos e posterior escolha dentre estes para preencher uma vaga em questão (BANOV 2015; BELMONTE et al., 2015). Conforme Pinochet (2014), Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) é a união dos conceitos de Tecnologia da Informação (TI) e do conceito do processo de Comunicação. Dessa forma a TI é definida com a evolução da computação e redes de comunicação e o processo de Comunicação conceituado pela troca de mensagens, informações e experiências que resultou em grandes avanços tecnológicos (PINOCHET, 2014).

As aplicações de TIC para o contexto organizacional são múltiplas. Especificamente para área de recursos humanos, as TICs têm sido utilizadas no dia a dia das organizações e essa multiplicidade ressaltadas em diversos estudos: como fontes para vantagem competitiva (ULRICH; ALLEN; BROCKBANK, 2014; GASPAR, 2016; BERKELAAR; HARRISON, 2016); para a redução de custos (FREEMAN, 2002; GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; PAVLOU; CONSTANTINOU, 2015; BANOV, 2020); para agilizar o processo (FREEMAN, 2002; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; VECCHIO; RODRIGUES, 2017; BANOV, 2020; LAURINDO; MARANHÃO, 2020; PUCCINI et al., 2022).

No que se refere à R&S pesquisas abordam a aplicabilidade de TICs através de mídias sociais (FERREIRA, 2014; FORMENTIN et al., 2014; SENBA; VENTURA; OLIVEIRA, 2014; CASSIANO; LIMA; ZUPPANI 2016; CHAVES; LUFT, 2020), por meio de plataformas digitais de vagas (FERREIRA, 2014; MAXIMIANO, 2014; CASSIANO; LIMA; ZUPPANI, 2016; AGUIAR, 2019; BANOV, 2020), além de sistemas de Inteligência Artificial (BANOV, 2020; LAURINDO; MARANHÃO, 2020) e práticas de análise estatística relacionadas à captação e tratamento de dados de candidatos (BIBERG, 2019; BANOV, 2020;

LACOMBE, 2021).

Pontualmente, com respeito a estudos de Revisão Sistemática da Literatura (RSL) no Brasil, relativos à R&S e TICs, algumas observações merecem ser ressaltadas. O estudo realizado por Soares et al. (2020) analisou a produção científica nacional no que se refere a R&S. Foram identificados 26 estudos sobre o tema entre os anos 2006 e 2017, contudo tal estudo não analisou a intersecção entre R&S e TICs. Já o estudo realizado por Lima e Rabelo (2018) explorou um pouco tal intersecção em sua pesquisa de artigos dos anos 2002 a 2014, contudo seu foco foi mais voltado para a etapa de seleção. Laurindo e Maranhão (2020) realizaram uma RSL de estudos dos anos 2015 a 2020 a respeito de práticas e técnicas no contexto de seleção de pessoal, na qual foi observada a necessidade de aprofundamento do assunto no contexto exposto. O estudo de Gaspar e Schwartz (2018) analisou as temáticas de R&S e Tecnologias através da realização de uma RSL sem delimitação de período de tempo específico, que resultou em um total de 6 artigos analisados. Este último estudo apontou a necessidade de novas visões a respeito da relação entre R&S e o uso de tecnologias, e argumentou que ainda há certo desconhecimento a respeito dos problemas e barreiras que envolvem a efetividade do uso de tecnologias em processos de R&S. Portanto, observa-se a existência de uma lacuna a ser explorada em relação a intersecção entre R&S e TICs através de RSL.

Posto isto, este estudo apresentará uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) através do levantamento de pesquisas dos últimos 10 anos (2012 a 2022), relacionados à adoção de ferramentas de TIC em processos de R&S. A questão de pesquisa que orientou este levantamento foi: “Como a TIC pode contribuir para o processo de R&S nas organizações?”. Os objetivos específicos foram delimitados como: (i) indicar quais são as principais ferramentas de TIC utilizadas nos processos de R&S; (ii) ressaltar os principais resultados e tendências observadas; e (iii) apontar caminhos para a realização de pesquisas empíricas que corroborem ou rejeitem tais tendências. A partir da RSL e dos conceitos-chave apresentados no referencial teórico neste estudo, será analisado o panorama das pesquisas a respeito do uso de ferramentas de TIC para os processos de R&S das organizações. Todavia, é válido ressaltar que a quantidade de trabalhos analisados para elaboração do referencial teórico teve o intuito de apresentar um panorama representativo de perspectivas relativas à da temática analisada, sem pretensão de ser uma busca exaustiva.

Após esta introdução, é apresentado o referencial teórico que baseou este estudo, posteriormente a metodologia através da qual o estudo foi desenvolvido é descrita, na sequência são expostas a apresentação e análise dos resultados obtidos com a RSL realizada,

por último são descritas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recrutamento e Seleção (R&S)

A Gestão de Pessoas possui como parte de sua função o desafio de atrair e reter talentos (SOVIENSKI; STIGAR, 2008; GOMES; REIS; CENTURIÓN, 2017). Tal função da Gestão de Pessoas é o que faz com que as organizações a considerem como uma área primordial, visto que a atração e retenção de talentos é um dos itens preponderantes para as empresas, em virtude da competitividade e diversidade presentes nestes ambientes (SOVIENSKI; STIGAR, 2008; ULRICH; ALLEN; BROCKBANK, 2014). Ferreira e Vargas (2014) consideram o processo de R&S como base da excelência organizacional.

O Recrutamento e a Seleção de pessoal compõem um subsistema da área de RH através da busca por potenciais candidatos para serem escolhidos de acordo com a compatibilidade com uma vaga em questão (BANOV 2015; BELMONTE et al., 2015). Segundo Banov (2015), além da compatibilidade com a vaga, é observada a compatibilidade dos candidatos com a cultura e estrutura da organização, além das competências organizacionais, em casos de gestão por competências.

O recrutamento se encarrega de atrair os candidatos para a empresa, enquanto a seleção escolhe os melhores para ocupar cargos determinados na organização (ARAUJO, 2014; GASPAR, 2016; RIBEIRO, 2019). Avelar, Silva e Saraiva (2021) apontam que, apesar das palavras recrutamento e seleção parecerem se referir a um mesmo processo, consistem em dois processos diferentes que se complementam.

A primeira etapa, Recrutamento, consiste em um processo de comunicação, na qual a organização divulga oportunidades no mercado de trabalho, para convocar pessoas de forma a atrair e direcionar os candidatos considerados bons para a etapa de seleção (CORADINI; MURINI, 2009; CHIAVENATO, 2020). Portanto é necessário que a etapa de recrutamento seja antecedente à etapa de seleção de pessoas (FERREIRA; SOEIRA, 2013; GOMES; REIS; CENTURIÓN, 2017).

Existem três tipos de recrutamento: interno, externo ou misto (FERREIRA, 2014; FERREIRA; VARGAS, 2014; BELMONTE et al., 2015; CHIAVENATO, 2020; BANOV, 2020). O recrutamento misto consiste em fazer uso dos recrutamentos interno e externo, de forma simultânea (FERREIRA, 2014; BANOV, 2020).

O recrutamento interno é realizado dentro da empresa através de divulgação interna

(OUTEIRO; THOMAZI; RATHKE, 2017; BANOVA, 2020). Pode ocorrer através do remanejamento dos funcionários, de promoções ou transferências (BELMONTE et al., 2015; OUTEIRO; THOMAZI; RATHKE, 2017). Há grandes chances de sucesso no recrutamento interno, pois o profissional já está adaptado à organização e seu desempenho já é conhecido (FERREIRA, 2014; CHIAVENATO, 2022). O recrutamento interno oferece oportunidades de crescimento na organização, entretanto é impedimento para a renovação de ideias, experiências e expectativas (RIBEIRO, 2019; CHIAVENATO, 2020).

O recrutamento externo de candidatos é realizado fora da empresa (FERREIRA, 2014; OUTEIRO; THOMAZI; RATHKE, 2017; BANOVA, 2020). Este tipo de recrutamento é mais adequado diante da necessidade de promover inovação nas equipes ao agregar novos conhecimentos através da aquisição de novos talentos e promoção do enriquecimento do capital intelectual da empresa (FERREIRA, 2014; ARELLANO; CESAR, 2017; BANOVA, 2020; CHIAVENATO, 2020). No entanto, há desvantagens como o risco de não adaptação do contratado e o descontentamento dos colaboradores com a ausência de oportunidades de crescimento interno (ARELLANO; CESAR, 2017; RIBEIRO, 2019).

O recrutamento misto pode ser exemplificado como a necessidade da realização de um recrutamento externo para preencher uma vaga, que surgiu através da transferência do colaborador que a ocupava para outra vaga dentro da organização, através do recrutamento interno (CORADINI; MURINI, 2009; OUTEIRO; THOMAZI; RATHKE, 2017).

A segunda etapa do processo de R&S é a Seleção, que consiste em selecionar talentos e competências dentre os candidatos recrutados, através da escolha daqueles que possuem o perfil mais alinhado com os requisitos esperados para a vaga e para atender as necessidades da organização (CORADINI; MURINI, 2009; BELMONTE et al., 2015; BANOVA, 2020; CHIAVENATO, 2020). É importante que as características e competências necessárias para o cargo a ser ocupado estejam bem definidas no momento da etapa de seleção, para que ocorra maior objetividade e eficiência no processo (CHIAVENATO, 2014; BIBERG, 2019).

Os principais métodos utilizados para processos de seleção incluem a triagem preliminar dos currículos, entrevistas, testes psicológicos ou de personalidade, exames médicos, além de dinâmicas de grupo e/ou jogos empresariais como técnicas de simulação. (BAYLÃO; ROCHA, 2014; BANOVA, 2020; LACOMBE, 2021). Segundo Lacombe (2021), também é comum a consulta à informações de cadastros, antigos empregos e de pessoas de confiança.

De acordo com Costa e Fischer (2002), através de recursos variados como entrevistas e testes *on-line* ou algum sistema de informação interno, é possível a realização de

procedimentos para triagem, identificação e avaliação de candidatos. Contudo, as formas mais manuais ainda prevalecem nas empresas, como a triagem manual de currículos e aplicação de provas e entrevistas finais presenciais (CHAVES; LUFT, 2020).

2.2 Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para R&S

De acordo com Pinochet (2014), o conceito de TIC, surge a partir dos conceitos de TI e do conceito do processo de Comunicação. A TI tem sua atividade definida com a evolução da computação junto do apoio de redes de comunicação, já o processo de comunicação é responsável por grandes avanços tecnológicos decorrentes da troca de mensagens, informações e experiências (PINOCHET, 2014). A utilização da TI é uma das principais causas de elevação de competitividade e eficiência nas organizações (ALBERTIN; MOURA, 2004). De acordo com Anjos e Matias (2017), processos de comunicação bem estruturados são essenciais para garantir a eficácia do desempenho dos colaboradores em uma organização.

A área de RH é cada vez mais impactada pela transformação digital, o que interfere nas práticas de R&S (AGUIAR, 2019; BANOVA, 2020). Conforme Souza e Santos (2016), nas etapas de R&S, a tecnologia tem sido adotada de maneira mais frequente, como uma forma de facilitar a flexibilização do processo e torná-lo mais digitalizado em virtude do avanço tecnológico. Os profissionais de RH podem utilizar das tecnologias para garantir vantagens competitivas para a organização (ULRICH; ALLEN; BROCKBANK, 2014; GASPAR, 2016).

A Internet é considerada como uma ferramenta capaz de melhorar os processos de R&S nas organizações (FERREIRA; VARGAS, 2014; BELMONTE et al., 2015; LIMA, AMARAL, 2018). A Internet permite praticidade na interação entre empresa e candidato, além de auxiliar na identificação de traços da personalidade do candidato, que passariam despercebidos pelos métodos tradicionais (LEMES; WESCHENFELDER, 2015; CHIAVENATO, 2020).

Com o advento de novas tecnologias, o *headhunter*¹ passou a recorrer às mídias sociais como ferramentas para contratações efetivas (ONO, 2021). De acordo com Biberg (2019), as mídias sociais podem ser úteis para os recrutadores para interação com candidatos (quando há necessidade de agilidade), bem como para avaliá-los (diante da necessidade de informações pessoais privadas) - o *cybervetting*². A utilização das informações provenientes das mídias sociais são vantagens perceptíveis para processos de R&S (BIBERG, 2019).

¹ Significa “caçador de cabeças”, os *headhunters* são profissionais responsáveis por caçar talentos.

² *Cybervetting* consiste na avaliação de candidatos em processos seletivos através de mídias sociais.

2.3 TIC em Recrutamento

Para Formentin et al. (2014) e Senba, Ventura e Oliveira (2014) o recrutamento mediante mídias sociais pode ser um recurso complementar aos métodos tradicionais adotados. As redes sociais elevam a capacidade de atração de pessoas e permitem acesso imediato a informações pessoais e profissionais (FERREIRA, 2014; CASSIANO; LIMA; ZUPPANI 2016). O *LinkedIn* é uma rede social de finalidade profissional utilizada por muitos profissionais de gestão de pessoas e *headhunters*, como uma forma de recrutamento *on-line* eficaz (VIEIRA, 2010; FERREIRA, 2014; MAXIMIANO, 2014). O *BranchOut*³ permite a criação de um perfil profissional associado à rede social *Facebook* e realizar conexões de acordo com a área de atuação (RODRÍGUEZ; FERNÁNDEZ, 2013; FERREIRA, 2014).

Segundo Banov (2020), diversas plataformas digitais conectam empresas e candidatos, a empresa pode utilizar de plataforma própria ou aberta ao uso de várias empresas como o *LinkedIn*. Para o recrutamento externo, existem ferramentas digitais como as *Job Boards*⁴, cuja seleção é realizada por um mecanismo de Inteligência Artificial da própria plataforma (BANOV, 2020). *Vagas.com*, *InfoJobs* e *Catho* são alguns exemplos de *Job Boards* (CASSIANO; LIMA; ZUPPANI 2016; AGUIAR, 2019). As *Job Boards* podem ser denominadas como agências que atuam como cadernos de empregos⁵, ao mesmo tempo em que apresentam os candidatos interessados (MAXIMIANO, 2014).

De acordo com Chaves e Luft (2020), as principais TICs utilizadas no recrutamento são as ferramentas digitais de apoio como *smartphones*, *notebooks*, *hardwares*, *softwares*, sites institucionais e de divulgação de vagas, além das redes sociais, em especial *Instagram* e *WhatsApp*. A maneira mais ampla, acessível e de menor custo para a realização do recrutamento, é o recrutamento *on-line*, pois possibilita o alcance de um grande número de candidatos, além de não demandar custos relevantes (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; FERREIRA; VARGAS, 2014).

2.4 TIC em Seleção

O *People Analytics* é uma metodologia que compreende um conjunto de práticas que utilizam estatística para a coleta, organização, análise e interpretação dos dados a respeito de pessoas, o que podem solucionar problemas de capital humano (BIBERG, 2019; LACOMBE,

³ É um aplicativo e rede social com foco profissional.

⁴ São plataformas digitais *on-line* de vagas que permitem anunciar ou se candidatar a uma vaga.

⁵ Consiste em portais de empregos especializados em oportunidades para segmentos diversos.

2021). Banov (2020) defende que o *People Analytics* consiste na aplicação de *big data*⁶ na Gestão de Pessoas, que permite a descrição do perfil desejado para uma função através de diversos dados coletados e tratados, que são cruzados com dados dos candidatos para indicar pessoas com determinado perfil. O *Big Data Analytics*⁷ (BDA) é capaz de categorizar e interpretar dados analisados para extrair informações úteis para a gestão da tomada de decisão (YIU, 2012; CHEN; CHIANG; STOREY, 2012; DAVENPORT; BARTH; BEAN, 2012).

A Inteligência Artificial (IA) impactou a área de Gestão de Pessoas através da automatização dos processos, ao reunir informações de fontes e meios variados da Internet e contribuir para a agilidade na tomada de decisão ao possibilitar análises mais precisas (BANOV, 2020; LAURINDO; MARANHÃO, 2020). *Application Tracking System* (ATS), consiste em um sistema de Inteligência Artificial que realiza o rastreamento de candidatos e permite o tratamento eletrônico das necessidades das atividades de R&S (PUCCINI et al., 2022). Segundo Blommaert, Coenders e Van Tubergen (2014), os ATSs gerenciam processos seletivos e padronizam informações a respeito dos candidatos através da integração das bases de currículos com as *Job Boards*.

A *Machine Learning*⁸ permite que a máquina aprenda com a experiência através de métodos estatísticos, chegando ao resultado de forma autônoma (COSSETTI, 2017; BANOV, 2020). De acordo com Banov (2020), a *Machine Learning* pode ser utilizada para tornar a seleção mais eficiente, visto que o sistema aprende mais sobre vaga e candidato através dos dados e outras informações obtidas das plataformas de R&S sobre candidatos e empresas. Segundo Breternitz e Silva (2013), o acesso a diversas informações pode ser de grande auxílio para tomada de decisão no que se refere à seleção e contratação de pessoal.

2.5 Pontos positivos e negativos da utilização de TIC para R&S

Em geral, a utilização de TICs para processos de R&S permite: reduzir custos inerentes aos processos (FREEMAN, 2002; GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; FERREIRA; VARGAS, 2014; BANOV, 2020); agilizar os processos (FREEMAN, 2002; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; VECCHIO; RODRIGUES, 2017; BANOV, 2020; LAURINDO; MARANHÃO, 2020; PUCCINI et al., 2022); além de gerar vantagem competitiva (ULRICH; ALLEN; BROCKBANK, 2014; GASPARELLO, 2016; BERKELAAR; HARRISON, 2016).

⁶ Armazenamento de grande quantidade de dados estruturados.

⁷ É o processo de extração, processamento, organização e análise das informações obtidas através de dados.

⁸ É uma subárea da Inteligência Artificial e metodologia capaz de estabelecer regras para a tomada de decisão, através da identificação de padrões com base em dados analisados.

De acordo com Banov (2020), a TIC associada aos processos de R&S é capaz de minimizar armadilhas para o selecionador, tais como a subjetividade, o efeito *halo*⁹, a confusão entre o melhor candidato e o mais qualificado, além da projeção no candidato daquilo que o selecionador aprecia ou detesta em si próprio. A utilização da TIC resulta em otimização do processo, rapidez para encontrar os candidatos desejados, redução dos custos e do tempo empregado (FREEMAN, 2002; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; BANOVA, 2020).

Com os critérios de seleção bem definidos, plataformas como *Job Boards*, sistemas de ATS e as mídias sociais profissionais são úteis para os processos de R&S, mas implicam em uma maior pressão pela assertividade dos profissionais responsáveis pelos processos (BIBERG, 2019). Ainda de acordo com Biberg (2019), as mídias sociais podem eliminar vieses inerentes ao R&S, mas adicionam outros vieses devido ao maior volume de informações *on-line*, o que torna necessária a revisão dos pressupostos dos critérios de seleção para que os processos avancem além da questão da digitalização.

A realização de *Cybervetting* pode distorcer percepções sobre o candidato e resultar em visões preconceituosas, por avaliar aspectos discriminatórios ao considerar aparência e comportamento fora do ambiente organizacional (BIBERG, 2019). Contudo, para Berkelaar e Harrison (2016) o *Cybervetting* é inevitável quando a organização preza pela vantagem competitiva e reputação da imagem, o que demanda cada vez mais informações sobre funcionários.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste trabalho é a Revisão Sistemática da Literatura (RSL), a qual realiza um levantamento de informações e conhecimentos a respeito do uso de ferramentas de TIC para processos de R&S das organizações, através da consulta de materiais já publicados sobre o assunto. A RSL consiste em uma síntese ou relatório coerente formado após encontrar, realizar o mapeamento e avaliação crítica, agregar e consolidar resultados de estudos elementares considerados pertinentes sobre determinado assunto, além de possibilitar enxergar lacunas (MORANDI; CAMARGO, 2015).

A RSL é um tipo de pesquisa que utiliza a literatura a respeito de um tema como fonte de dados, através da aplicação de métodos explícitos e sistematizados e da realização de uma análise crítica e síntese da informação obtida (SAMPAIO; MANCINI, 2007). Segundo Thomas, Nelson e Silverman (2012), uma RSL exige clareza da questão estudada, uma boa

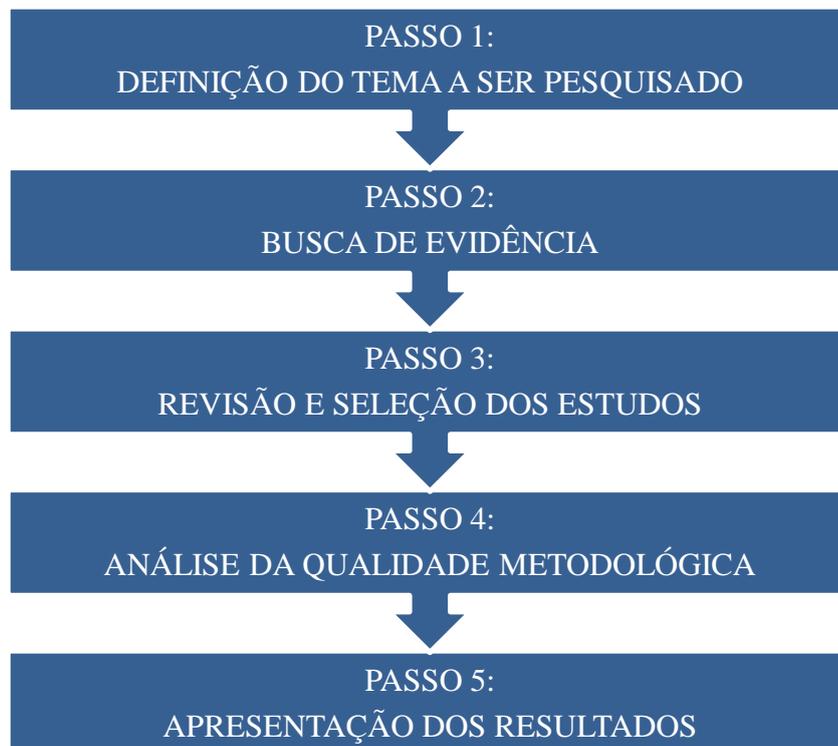
⁹ É uma falha de percepção causada pelo apego do selecionador a uma característica determinada, de forma a anular as demais características do candidato.

definição dos critérios de seleção e uma conclusão capaz de gerar informações novas com base no conteúdo estudado. A boa definição dos critérios de seleção é o que permite a qualidade, bem como a reprodutibilidade dos estudos (THOMAS; NELSON; SILVERMAN, 2012).

A análise dos dados é de caráter qualitativo e utiliza da técnica de análise de conteúdo para o tratamento dos dados. A pesquisa qualitativa não busca enumerar eventos e, normalmente, não utiliza de métodos estatísticos (NEVES, 1996). A análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa que possuem o intuito de buscar os sentidos de determinados documentos (CAMPOS, 2004).

A motivação para a condução de uma RSL sobre o uso de TIC para processos de R&S se baseia no fato de que processos de R&S são decisivos para formar um bom capital humano para uma organização e utilizar a TIC nos processos de R&S permite otimizar tais processos. Outrossim, a realização de uma RSL permite unir conhecimentos a respeito deste tema, sugerir outras direções para futuras pesquisas e identificar questões negligenciadas relativas à temática. Com respeito ao planejamento para a condução da RSL, foi baseado no passo a passo formulado por Sampaio e Mancini (2007). Segundo os autores, a RSL ocorre através de cinco passos, conforme Figura 1.

Figura 1: Passos de uma RSL



Fonte: Adaptado de Sampaio e Mancini (2007).

Conforme a metodologia de RSL estabelecida por Sampaio e Mancini (2007), inicialmente (passo 1) é necessário o delineamento da questão de pesquisa de forma clara e bem formulada, para nortear a inclusão dos estudos na RSL. Posteriormente, conforme os autores, é realizada a busca de evidência (passo 2), que consiste na busca realizada pelos pesquisadores em bases de dados eletrônicas indexadas, através da definição de unitermos (termos-chave) formados pela união de palavras-chave com operadores *booleanos*¹⁰, além da definição das bases de dados a serem utilizadas e demais estratégias de busca (filtros a serem aplicados na pesquisa, por exemplo). Posteriormente (passo 3), segundo os autores, ocorre a revisão e seleção dos estudos, através de critérios de inclusão e exclusão estabelecidos para validar os estudos incluídos, além de verificar a existência de vieses. Em seguida (passo 4), conforme os autores, os dados são agrupados para a obtenção das conclusões finais do estudo. Finalmente, como último passo (passo 5) da metodologia de RSL por Sampaio e Mancini (2007), é realizada a redação dos resultados obtidos com a RSL, observando a questão de pesquisa delineada inicialmente.

4. REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

4.1 Apresentação da Revisão Sistemática da Literatura

Em conformidade com o passo a passo para a realização de uma RSL proposto por Sampaio e Mancini (2007) apresentado na Figura 1, foi definido o protocolo de revisão (passo 1) através da seguinte questão de pesquisa para nortear a inclusão dos estudos: “Como a TIC pode contribuir para o processo de R&S nas organizações?”. O protocolo de revisão também foi orientado através dos seguintes objetivos específicos: realizar um levantamento de estudos relacionados à adoção de ferramentas de TIC para R&S; indicar quais as principais ferramentas de TIC que estão sendo utilizadas para R&S; quais os principais resultados e tendências observadas; além de indicar caminhos para a realização de pesquisas empíricas que corroborem ou rejeitem estas tendências.

Após a definição do protocolo de revisão (passo 1), foi realizada a busca de evidência através de unitermos (termos-chave) em bases de dados selecionadas (passo 2). A busca da evidência ocorreu através da seleção e escolha de 8 (oito) termos-chave, bem como a escolha de 5 (cinco) bases de dados acessadas através do Portal de Periódicos CAPES, além de outros

¹⁰ Operadores *booleanos* são as palavras AND, OR e NOT que, ao serem utilizadas em um sistema de busca, são capazes de informar como os termos pesquisados devem ser combinados: AND combina os termos utilizados na busca para que cada resultado contenha todos os termos; OR combina os termos para que cada resultado apresente ao menos um termo; NOT combina os termos para que os resultados obtidos com a busca não apresentem os termos.

2 (dois) filtros selecionados durante as pesquisas, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Protocolo de Revisão.

Pesquisas via Portal de Periódicos CAPES	
Termos-chave utilizados	Filtros selecionados
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnologia da Informação e Comunicação e Recrutamento e Seleção; 2. Mídias Sociais e Recrutamento e Seleção; 3. Redes Sociais e Recrutamento e Seleção; 4. Inteligência Artificial e Recrutamento e Seleção; 5. <i>Job Boards</i> e Recrutamento e Seleção; 6. <i>People Analytics</i> e Recrutamento e Seleção; 7. Recrutamento e Seleção <i>On-line</i>; 8. <i>Cybervetting</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Periódicos revisados por pares; 2. Período de tempo delimitado: 2012 – 2022; 3. Bases de dados utilizadas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directory of Open Access Journals (DOAJ); ▪ Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAJ); ▪ Latindex; ▪ SciELO Brazil; ▪ Academic Search Premier.

Fonte: Elaboração própria.

Para a realização da RSL, o processo de coleta de dados deve acontecer com a escolha de bases para a pesquisa, bem como da janela de tempo a ser delimitada. A presente pesquisa foi realizada através do Portal de Periódicos da CAPES. Conforme Cendon e Ribeiro (2008), o Portal de Periódicos CAPES é considerado uma das ferramentas predominantes de atualização da comunidade acadêmica brasileira no que se refere à produção científica nacional e internacional. No Portal de Periódicos da CAPES, foi realizada a busca nas bases de pesquisas: DOAJ; ROAJ; Latindex; SciELO Brazil; e Academic Search Premier.

O motivo da escolha destas bases de dados é que após a realização da pesquisa através do Portal de Periódicos CAPES, para cada um dos oito termos-chave, com a inclusão da seleção dos filtros de “periódicos revisados por pares” e “período de tempo entre 2012-2022”, estas foram as únicas bases de dados que apareciam em comum à todos os termos-chave pesquisados, como opção de seleção para filtragem (exceto para o termo-chave “*Cybervetting*”, sem resultados). Portanto, a escolha das bases objetivou padronizar as bases de dados para todas as pesquisas.

Em relação aos filtros utilizados, além das bases de pesquisa citadas, a pesquisa considerou: periódicos revisados por pares; e período de publicação entre 2012 e 2022 (últimos 10 anos). O período selecionado para os últimos dez anos levou em consideração a maior adoção de TIC, inclusive para fins profissionais. De acordo com Durante e Morais (2021), ao longo da última década a tecnologia passou a avançar de forma inovadora e

abrangente, em especial no campo da digitalização. Avaliar um período de tempo mais recente, como a última década, impede que ocorra um grande distanciamento da nova realidade, visto que, conforme apontam Pedrosa e Zappala-Guimarães (2019), a TIC evolui de maneira constante. Além disso, o período de tempo de 10 anos é abrangente para evitar uma quantidade muito baixa de resultados nas pesquisas.

Em relação aos termos-chave, foram utilizados os seguintes: “Tecnologia da Informação e Comunicação e Recrutamento e Seleção”; “Mídias Sociais e Recrutamento e Seleção”; “Redes Sociais e Recrutamento e Seleção”; “Inteligência Artificial e Recrutamento e Seleção”; “*Job Boards* e Recrutamento e Seleção”; “*People Analytics* e Recrutamento e Seleção”; “Recrutamento e Seleção *On-line*”; “*Cybervetting*”. Os termos-chave foram definidos em consideração da necessidade de utilizar termos mais específicos para evitar resultados muito amplos que fugissem da temática (como ocorre com a utilização de termos como “Recursos Humanos”; “Recrutamento e Seleção”; “Tecnologia da Informação e Comunicação”).

O número total de resultados obtidos após a conclusão de buscas através dos termos-chave foi de 897 trabalhos. A Tabela 1 apresenta uma síntese por termo-chave.

Tabela 1: Número de resultados obtidos nas pesquisas para cada termo-chave utilizado.

Termo-chave utilizado	Nº de resultados
Tecnologia da Informação e Comunicação e Recrutamento e Seleção;	211
Mídias Sociais e Recrutamento e Seleção;	115
Redes Sociais e Recrutamento e Seleção;	396
Inteligência artificial e Recrutamento e Seleção;	10
<i>Job Boards</i> e Recrutamento e Seleção;	11
<i>People Analytics</i> e Recrutamento e Seleção;	23
Recrutamento e Seleção <i>On-line</i> ;	131
<i>Cybervetting</i> .	0

Fonte: Elaboração própria.

A condução do segundo e terceiro passos do protocolo de RSL ocorreram ao longo de 14 etapas, que são expostas de forma sintética através da Tabela 2.

Tabela 2: Etapas para desenvolvimento da pesquisa.

Etapa	Descrição das Atividades para cada etapa	Trabalhos excluídos	Trabalhos restantes
1	Escolha dos termos-chave a serem utilizados, bem como dos filtros de pesquisa (inclui delimitação do período de tempo e bases de dados) e realização da pesquisa.	-	897

(continuação)

Etapa	Descrição das Atividades para cada etapa	Trabalhos excluídos	Trabalhos restantes
2	Mapeamento em tabelas de todos os trabalhos redirecionados para cada um dos 8 termos-chave.	-	-
3	Classificação de todos os trabalhos repetidos.	-	-
4	Exclusão de trabalhos repetidos.	433	464
5	Realização da leitura do título e resumo dos trabalhos que restaram.	-	-
6	Exclusão de trabalhos após leitura do título e resumo.	433	31
7	Realização da leitura da introdução e conclusão dos trabalhos que restaram.	-	-
8	Exclusão de trabalhos após a leitura da introdução e conclusão.	18	13
9	Realização da leitura completa dos trabalhos.	-	-
10	Exclusão de trabalhos após a leitura completa.	3	10
11	Agrupamento em tabela dos trabalhos restantes.	-	-
12	Realização de um fichamento para cada um dos trabalhos restantes, contendo todos os trechos considerados relevantes para a temática estudada.	-	-
13	Classificação dos trabalhos restantes de acordo com os assuntos abordados e a modalidade dos estudos (se empíricos ou teóricos), partindo do fichamento realizado.	-	-
14	Mapeamento dos resultados obtidos com a pesquisa.	-	-

Fonte: Elaboração própria.

Em suma, com os termos-chave e os filtros e bases de dados selecionados (1ª etapa) foram encontrados um total de 897 (oitocentos e noventa e sete) trabalhos, que foram mapeados em tabela (2ª etapa), posteriormente foram classificados os trabalhos repetidos (3ª etapa) que foram removidos (4ª etapa) – restando, portanto, 464 (quatrocentos e sessenta e quatro) trabalhos. Após a leitura do título e resumo (5ª etapa), ao empregar-se os critérios de inclusão e exclusão, foram computados 31 (trinta e um) trabalhos (6ª etapa). Em seguida, ao efetuar a leitura da introdução e conclusão (7ª etapa), aplicando-se os critérios de inclusão e exclusão, foram contabilizados 13 (treze) trabalhos (8ª etapa). Por fim, uma leitura completa de cada artigo (9ª etapa) retornou 10 (dez) trabalhos remanescentes (10ª etapa), que foram agrupados em tabela (11ª etapa). Posteriormente ao agrupamento dos trabalhos restantes, foi realizado um fichamento contendo todos os trechos considerados relevantes para a temática estudada (12ª etapa), que permitiu classificar os trabalhos restantes de acordo com os assuntos abordados e a modalidade dos estudos - se empíricos ou teóricos (13ª etapa), por fim, foi

realizado o mapeamento dos resultados obtidos com a pesquisa como etapa última (14ª etapa).

Após o passo 2 de uma RSL, conforme Sampaio e Mancini (2007) - que corresponde a etapa 1 apresentada na Tabela 2, a revisão e seleção dos estudos (passo 3) aconteceu a partir da etapa 2. Ao longo das etapas foram aplicados quatro Testes de Relevância (etapas 4, 6, 8 e 10) através da definição de critérios de inclusão e exclusão dos estudos. De acordo com Segura-Muñoz et al. (2002), o Teste de Relevância consiste em um instrumento que delimita as pesquisas que serão úteis para a RSL. Conforme Hedges e Cooper (1994), o Teste de Relevância define critérios de inclusão tais como data e tipo de estudo, bem como os critérios de exclusão tais como resultados ambíguos e insuficientes. Os quatro Testes de Relevância que foram aplicados na RSL são ilustrados no Quadro 2.

Quadro 2: Testes de Relevância aplicados.

Testes de Relevância	
Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisas resultantes dos oito termos-chave estabelecidos (Tabela 1); ▪ Pesquisas resultantes das bases de dados estabelecidas (Tabela 1); ▪ Período de tempo delimitado entre 2012-2022; ▪ Periódicos revisados por pares. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabalhos repetidos; ▪ Trabalhos sem relação com a temática, o que se verificou após leitura do título e do resumo; ▪ Trabalhos que aparentemente possuem alguma relação com a temática, o que não se confirmou após leitura da introdução e da conclusão; ▪ Trabalhos que citam superficialmente algo relacionado à temática, contudo não abordam satisfatoriamente, o que se verificou após a leitura completa.

Fonte: Elaboração própria.

Após a aplicação de todos os testes de relevância, restaram 10 trabalhos, apresentados no Quadro 3.

Quadro 3: Agrupamento dos estudos selecionados na etapa 11.

Trabalhos Selecionados		
Nº	Referência (ABNT)	Objetivo/Contexto
1	ALVARENGA, R. Z. A Realização de Testes Psicológicos na Admissão do Trabalhador. Argumenta Journal Law , n. 18, p. 91, 2013.	Analisou a necessidade de testes psicológicos para admissão do trabalhador, abordando também a intersecção de tais testes com os direitos fundamentais dos trabalhadores.
2	ALVES, T. S. S.; WADA, E. K. Os domínios da hospitalidade e a gestão de stakeholders em recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: Estanzaplaza, Travel Inn e Transamérica. Revista Ibero-Americana de Estratégia , v. 13, n. 2, p. 96-116, 2014.	Analisou empiricamente em três redes de hotéis, as relações entre R&S e stakeholders, considerando os domínios da hospitalidade e suas características como interferentes no R&S.

(continuação)

Trabalhos Selecionados		
Nº	Referência (ABNT)	Objetivo/Contexto
3	AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras. Gestão e Sociedade , v. 15, n. 43, p. 4620- 4643, 2021.	Analisou as mudanças divulgadas pelas HR Techs sobre o uso das soluções para R&S através de pesquisa na internet e analisar os resultados do uso destas soluções pelos gestores através de entrevistas.
4	CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia , v. 6, n.º 2, p. 52-67, 2016.	Analisou o olhar de recrutadores em relação à eficiência da utilização de redes sociais no processo de recrutamento, através da realização de um estudo de caso na empresa ManpowerGroup, com 45 recrutadores de quatro diferentes linhas de negócio, além de abordar e-RH e práticas virtuais de recrutamento e Gestão Estratégica de RH e recrutamento.
5	FORMENTIN, C. N. et. al. A utilização das mídias sociais como ferramentas para seleção e contratação de profissionais: pesquisa-diagnóstico em empresas da região de Tubarão/SC. NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia , v. 4, n. 2, p. 115-115, 2014.	Analisou empiricamente, em organizações do município de Tubarão e região, a presença das mídias sociais na rotina das organizações e o quanto estas interferem na contratação e na integração entre organização e funcionário.
6	GARRIDO, G.; SILVEIRA, R. D.; SILVEIRA, M. A. 'People Analytics': Uma Abordagem Estratégica para a Gestão do Capital Humano. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios , v. 11, n. 1, p. 28-52, 2018.	Desenvolveu um modelo integrado que permite inserir estrategicamente o <i>People Analytics</i> nos negócios, através do seu mapeamento bibliográfico.
7	LORENCON, W. S.; GUELFY, A. E.; SITOLINO, C. L.; RIZO, E. H.. Proposta de Processo Seguro em Gestão de Pessoal. Colloquium Exactarum (Online) , v. 9, n. 2, p. 104-113, 2017.	Através de um estudo de caso dentro do SGSI - Sistema de Gestão de Segurança da Informação, criou um modelo de PSGP - Processo Seguro em Gestão de Pessoal através 4 subprocessos: Recrutamento-RH (P1), Admissão-DP (P2), Política de Sistemas-SGSI (P3) e Desligamento (P4), para controles de segurança principais sobre Gestão de Pessoas, estabelecidos pela norma NBR ISO/IEC 27002:2013.
8	NETO, A. D.; BANDEIRA P. S. R. S.; MACÊDO, M. E. C. Novas Ferramentas Para Encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. ID on Line. Revista De Psicologia , v. 14, n. 50, p. 964-974, 2020.	Através de uma pesquisa bibliográfica e documental, conceituou R&S observando suas evoluções mediante à informatização, com o intuito de analisar e categorizar tais mudanças, se positivas ou negativas.
9	RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios , v. 12, n. 3, p. 97-129, 2019.	Detectou tendências da gestão de pessoas no setor público, através de entrevistas em cinco organizações públicas sediadas em Porto Alegre.
10	SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção. Revista de Carreiras e Pessoas , v. 11, n. 2, p. 241-261, 2021.	Investigou como as Redes Sociais Virtuais (RSV) de candidatos interferem no processo de R&S das organizações, através da aplicação de questionários para 26 profissionais de R&S.

Fonte: Elaboração própria.

Para os passos 4 e 5 de uma RSL segundo Sampaio e Mancini (2007), estes compreendem a análise dos resultados obtidos. O passo 4 consiste na análise da qualidade metodológica através do agrupamento dos dados obtidos, enquanto o passo 5 corresponde à apresentação dos resultados restrito a questão de pesquisa delineada no passo 1. Estes dois últimos passos da RSL serão apresentados na seção 4.2, referente à análise dos resultados.

4.2 Análise dos resultados

Através da leitura dos 10 trabalhos selecionados na etapa 11 (apresentados no Quadro 3), foi realizado um fichamento dos 10 trabalhos, correspondente ao passo 4 referente a análise da qualidade metodológica segundo Sampaio e Mancini (2007). Através da realização e análise do fichamento foi possível desenvolver os Quadros 4 e 5 para classificar os trabalhos segundo os assuntos que abordam, bem como a modalidade de cada estudo (se são empíricos ou teóricos).

Quadro 4: Trabalhos selecionados X assuntos envolvidos.

Assuntos Envolvidos	Trabalhos Selecionados (numerados conforme Quadro 3)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Uso de TIC em geral para processos organizacionais	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso de TIC em geral para a área de RH	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso de TIC em geral para R&S	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso de Mídias/Redes Sociais para R&S (<i>LinkedIn, Instagram, etc.</i>)	X	X	X	X	X					X
Uso de Internet para R&S / R&S <i>on-line</i> (<i>Job Boards, banco de dados/talentos, site "Trabalhe Conosco" etc.</i>)		X	X	X	X				X	X
Uso de Intranet para R&S (recrutamento interno)					X					
Uso de Inteligência Artificial para R&S (triagem de currículos, <i>chatbot</i> /assistente virtual, cruzamento de dados, etc.)			X			X		X		
Uso de <i>Machine Learning</i> para R&S			X							
Uso de <i>People Analytics</i> para R&S						X				
Uso de ATS para R&S										
Realização de <i>Cybervetting</i> para R&S (avaliação dos candidatos pautada nas informações obtidas das Mídias/Redes Sociais)			X	X	X					X
Uso de ferramentas digitais de apoio de <i>hardware</i> (computador, <i>notebook, smartphone, etc.</i>)	X			X	X					
Uso de ferramentas digitais de apoio de <i>software</i> (sistema de informação de gestão de RH, etc.)		X	X	X			X	X	X	

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 5: Classificação dos estudos pela modalidade.

Modalidade	Trabalhos Selecionados (numerados conforme Quadro 3)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Empíricos		X	X		X				X	X
Teóricos	X			X		X	X	X		

Fonte: Elaboração própria.

O último passo (passo 5) para uma RSL segundo Sampaio e Mancini (2007), consiste na apresentação dos resultados obtidos e na análise dos resultados com o intuito de verificar se respondem à questão de pesquisa delineada no passo 1. A relação entre os objetivos específicos definidos e os resultados obtidos é apresentada através do Quadro 6.

Quadro 6: Apresentação dos resultados.

Apresentação dos Resultados	
Objetivos Específicos	Resultados Observados
Quais as principais ferramentas de TIC utilizadas para os processos de R&S?	As principais ferramentas de TIC utilizadas são as mídias/redes sociais, <i>Job Boards</i> , sistemas informatizados, <i>softwares</i> de gestão e sites institucionais (banco de currículos).
Quais os principais resultados observados através do uso de tais ferramentas para esses processos?	Os principais resultados da utilização de TIC para R&S incluem a redução dos custos inerentes ao processo de R&S, bem como a otimização e eficiência destes processos.
Quais são as principais tendências observadas relacionadas ao tema?	Dentre as principais tendências em relação ao uso de TIC para R&S, foi observado o uso de Intranet (para recrutamento interno), Inteligência Artificial, <i>Machine Learning</i> , <i>People Analytics</i> , ATS e realização de <i>Cybervetting</i> .
Caminhos para a realização de pesquisas empíricas que corroborem estas tendências ou rejeitem.	Realização de estudos de caso em empresas que utilizam as principais tendências de TIC para R&S e em empresas que não utilizam, para efeito de comparação dos resultados obtidos.

Fonte: Elaboração própria.

Após a realização da RSL e da análise dos resultados obtidos, foi possível estabelecer um comparativo entre as informações obtidas no referencial teórico, no que se refere ao uso de TIC para R&S, conforme apresenta o Quadro 7.

Quadro 7: Comparativo entre referencial teórico e resultados da RSL.

Comparativo entre o Referencial Teórico e a Revisão Sistemática da Literatura		
Trecho do Referencial Teórico	Questões	Trabalhos da RSL
“A utilização da TIC resulta em otimização do processo, rapidez para encontrar os candidatos desejados, redução dos custos e do tempo empregado (FREEMAN, 2002; CESAR; CODA; GARCIA, 2006; BANOVA, 2020).”	<ol style="list-style-type: none"> Foram encontrados trabalhos na RSL que apresentam o uso de TIC como forma de reduzir os custos com o R&S? Foram encontrados trabalhos na RSL que apresentam o uso de TIC como forma de agilizar/facilitar/otimizar processos de R&S? 	<ol style="list-style-type: none"> Trabalhos: 3, 4, 5, 6, 8 e 10. Trabalhos: 1, 3, 4, 5, 6, 8 e 10.

(continuação)

Comparativo entre o Referencial Teórico e a Revisão Sistemática da Literatura		
Trecho do Referencial Teórico	Questões	Trabalhos da RSL
“Segundo Banov (2020), diversas plataformas digitais conectam empresas e candidatos, a empresa pode utilizar de plataforma própria ou aberta ao uso de várias empresas como o <i>LinkedIn</i> .”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de plataformas próprias? 2. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de <i>LinkedIn</i>? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhos: 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10. 2. Trabalhos: 3, 4, 5 e 10.
“As <i>Job Boards</i> podem ser denominadas como agências que atuam como cadernos de empregos, ao mesmo tempo em que apresentam os candidatos interessados (MAXIMIANO, 2014).”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram encontrados trabalhos na RSL que apresentam ou mencionam o uso das <i>Job Boards</i>? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhos: 1, 2, 3, 4, 8 e 10.
“De acordo com Chaves e Luft (2020), as principais TICs utilizadas no recrutamento são as ferramentas digitais de apoio como <i>smartphones</i> , <i>notebooks</i> , <i>hardwares</i> , <i>softwares</i> , sites institucionais e de divulgação de vagas, além das redes sociais – em especial <i>Instagram</i> e <i>WhatsApp</i> .”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam especificamente uma destas TICs? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhos: 1 (computador e <i>Job Boards</i>); 2 (sites institucionais, <i>Job Boards</i>, redes sociais); 3 e 4 (<i>softwares</i>, sites institucionais, <i>Job Boards</i>; redes sociais); 5 e 10 (computador, sites institucionais, <i>Job Boards</i>, redes sociais); 8 (<i>softwares</i>, sites institucionais); 9 (sites institucionais).
“Com o advento de novas tecnologias, o <i>headhunter</i> passou a recorrer às mídias sociais como ferramentas para contratações efetivas (ONO, 2021).” “As redes sociais elevam a capacidade de atração de pessoas e permitem acesso imediato a informações pessoais e profissionais (FERREIRA, 2014; CASSIANO; LIMA; ZUPPANI 2016).”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de mídias/redes sociais para R&S? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhos: 2, 3, 4, 5 e 10.
“A Inteligência Artificial (IA) impactou a área de Gestão de Pessoas através da automatização dos processos, reunindo informações de fontes e meios variados da internet e contribuindo para a agilidade na tomada de decisão ao possibilitar análises mais precisas (BANOV, 2020; LAURINDO; MARANHÃO, 2020).”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de Inteligência Artificial para R&S? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apenas o trabalho nº 3.
“De acordo com Costa e Fischer (2002), através de recursos variados como entrevistas e testes <i>on-line</i> ou algum sistema de informação interno, é possível a realização de procedimentos para triagem, identificação e avaliação de candidatos.”	<ol style="list-style-type: none"> 1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de testes <i>on-line</i> para a seleção? 2. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de algum sistema de informação interno da empresa para a seleção? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalhos: 1, 3 e 8. 2. Trabalhos: 1, 2, 3, 4, 7, 8 e 9.

(continuação)

Comparativo entre o Referencial Teórico e a Revisão Sistemática da Literatura		
Trecho do Referencial Teórico	Questões	Trabalhos da RSL
“Banov (2020) defende que o <i>People Analytics</i> consiste na aplicação do big data na Gestão de Pessoas, que permite a descrição do perfil desejado para uma função através de diversos dados coletados e tratados, que são cruzados com dados dos candidatos para indicar pessoas com determinado perfil.”	1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de <i>People Analytics</i> para R&S?	1. Apenas o trabalho nº 6.
“De acordo com Banov (2020), a <i>Machine Learning</i> pode ser utilizada para tornar a seleção mais eficiente, visto que o sistema aprende mais sobre vaga e candidato através dos dados e outras informações obtidas das plataformas de R&S sobre candidatos e empresas.”	1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de <i>Machine Learning</i> para R&S?	1. Apenas o trabalho nº 3.
“ <i>Application Tracking System (ATS)</i> , consiste em um sistema de Inteligência Artificial que realiza o rastreamento de candidatos, permitindo o tratamento eletrônico das necessidades das atividades de R&S (PUCCINI et al., 2022).”	1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam o uso de ATS para R&S?	1. Não.
“De acordo com Biberg (2019), as mídias sociais podem ser úteis para os recrutadores para interação com candidatos (quando há necessidade de agilidade), bem como para avaliá-los (diante da necessidade de informações pessoais privadas) - o <i>cybervetting</i> .”	1. Foram encontrados trabalhos na RSL que mencionam a realização de <i>Cybervetting</i> (mesmo sem citar a palavra)?	1. Trabalhos: 3, 4, 5 e 10 (citam a avaliação de candidatos através de informações obtidas pelas redes/mídias sociais dos candidatos, contudo não citam a palavra <i>Cybervetting</i>).

Fonte: Elaboração própria.

Após a apresentação dos resultados obtidos com a RSL, é possível realizar a análise dos resultados com o intuito de verificar se respondem à questão de pesquisa delineada no passo 1: “Como a TIC pode contribuir para o processo de R&S nas organizações?”. Dessa forma, é possível responder tal questão da seguinte maneira: a partir da RSL realizada, foi viável observar que as ferramentas TIC que têm sido utilizadas para processos de R&S nas organizações contribuem para estes processos. As contribuições são observadas com respeito: à redução dos custos inerentes aos processos; à otimização destes, visto que as TICs permitem facilitar e agilizar a captação de pessoas com competências mais alinhadas ao perfil da organização; e ao desenvolvimento de um processo de R&S eficiente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização de uma RSL a respeito de um panorama de pesquisas relativas ao uso de ferramentas de TIC para os processos de R&S das organizações teve como objetivos constatar quais as ferramentas tem sido mais utilizadas e quais os resultados obtidos com o uso. Além disso, observar as tendências em relação ao tema estudado e os possíveis caminhos para a realização de pesquisas empíricas sobre o assunto.

Conforme estudos analisados na RSL realizada, foi possível perceber que os elementos mais comuns de TIC para R&S que tem sido adotados pelas organizações consistem em: mídias/redes sociais; sites institucionais (banco de currículos); *Job Boards*; *softwares* de gestão; e sistemas informatizados.

No que se refere aos resultados obtidos com o uso de ferramentas TIC para processos de R&S segundo a RSL, foram observadas a redução de custos, bem como a otimização e eficiência dos processos de R&S. Isto ocorre através da agilização de tais processos e da captação de pessoal com competências desejadas e alinhadas com o perfil da organização.

Em relação às tendências observadas a respeito da utilização de TIC para R&S, observou-se que tal utilização está cada vez mais frequente na realidade das organizações. Isto decorre da constante transformação digital que atinge não somente a área de RH, mas a organização como um todo. Dentre as principais tendências em relação ao uso de TIC para R&S, foi observado o uso de: Intranet (para recrutamento interno); Inteligência Artificial; *Machine Learning*; *People Analytics*; ATS; e *Cybervetting*.

Os temas Inteligência Artificial e *Machine Learning* relacionados à R&S foram abordados em apenas um trabalho da RSL (nº 3), bem como o uso de *People Analytics* para R&S, que também aparece apenas em um trabalho da RSL (nº 6). O uso de ATS para R&S não apareceu em nenhum trabalho da RSL. A realização de *Cybervetting* foi citada apenas indiretamente em alguns trabalhos, no que se refere à avaliação de candidatos por meio de informações obtidas através de redes sociais, contudo não foi citada a palavra *Cybervetting* e não houve aprofundamento na temática em nenhum dos trabalhos da RSL.

Destarte, foi possível constatar que ainda há uma escassez de trabalhos que retratam de maneira aprofundada a utilização de TIC para processos de R&S nas organizações, ainda que esta seja uma temática cada vez mais atual e relevante. Deste modo, verificou-se uma necessidade de que sejam realizadas mais pesquisas a respeito da utilização de TIC para processos de R&S que agreguem mais conhecimentos teóricos e empíricos sobre a temática. Isso principalmente no que se refere ao uso de Intranet, Inteligência Artificial, *Machine*

Learning, People Analytics, ATS e realização de Cybervetting.

Outrossim, são sugestões de caminhos para a realização de pesquisas empíricas que abordem a temática: a realização de estudos de caso através de métodos como aplicação de questionários, entrevistas e observação *in loco*¹¹, em organizações que fazem uso de TIC em seus processos de R&S. Especialmente sobre o uso de Intranet, Inteligência Artificial, *Machine Learning, People Analytics, ATS e Cybervetting*, com o intuito de analisar como estas ferramentas TIC contribuem para os processos de R&S e como as organizações que as utilizam se comportam em relação à redução de custos, otimização e eficiência dos processos.

Ademais, também é interessante a realização de estudos de caso em organizações que estão atrasadas ou defasadas em relação à utilização de tais ferramentas tecnológicas e de inovação. Isto permite visualizar com mais clareza as diferenças entre as organizações que adotam as ferramentas TIC como elemento auxiliar de seus processos e as que não fazem uso, para efeito de comparação dos resultados obtidos por cada organização.

Por fim, ainda que as etapas para a condução da RSL tenham sido cuidadosamente aplicadas e descritas, algumas limitações podem ser relacionadas a presente pesquisa. Uma limitação é a não incorporação de artigos internacionais na RSL, tendo em vista que, apesar de não ter sido delimitado o idioma português como filtro de pesquisa, os termos-chave utilizados foram redigidos em português, o que implicou para que os resultados utilizados na RSL incluíssem pesquisas apenas neste idioma. Além disso, a utilização de uma única pesquisadora para análise dos trabalhos pode ser considerada como uma limitação da pesquisa, contudo, tal limitação não reduz a relevância dos desenvolvimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, C. M. L. S.. **Potencialidades e Limitações de Recrutamento e Seleção Virtuais para Gestão de Pessoas: Percepções de Trabalhadores.** 2019. 55 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2019.

AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACCEDO, M.. A Transformação Digital no Setor de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso Sobre o Uso da Tecnologia no Processo Deregistramento e Seleção. **In: Anais Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**, v. 1, n. 1, 2019.

ALVARENGA, R. Z., 2013. A Realização de Testes Psicológicos na Admissão do Trabalhador. **Argumenta Journal Law**, n. 18, p. 91, 2013.

ALVES, T. S. S.; WADA, E. K. Os domínios da hospitalidade e a gestão de stakeholders em

¹¹ Significa "no lugar" ou "no próprio local".

recrutamento e seleção estudo de casos múltiplos: Estanzplaza, Travel Inn e Transamérica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 2, p. 96-116, 2014.

ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ANJOS, E.; MATIAS, A. N.. As Dificuldades da Comunicação dentro da Organização. **Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação**, v. 2, n. 1, p. 13, 2017.

ARAÚJO, C.. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARELLANO, E. B; CESAR, A. M. R. V. C. **Gestão de Pessoas: Nas Empresas Contemporâneas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2017.

AVELAR, C. F. P; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L.. Tecnologia Aplicada ao Recrutamento e Seleção: Mudanças Divulgadas e Resultados Percebidos no Uso de Soluções Oferecidas por HR TECHS Brasileiras. **Gestão e Sociedade**, v. 15, n. 43, p. 4620-4643, 2021.

BANOV, M. R.. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Rio de Janeiro: Atlas, Grupo GEN, 2020.

BANOV, M. R.. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, Grupo GEN, 2015.

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S.. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. **In: Anais XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014.

BELMONTE, V.; PEREIRA, G. B.; HOUZER, I. H.; CALDEIRA, G. M. X.. Os subprocessos de captação e seleção de pessoas sob o impacto das tecnologias de informação. **In: Anais XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2015.

BERKELAAR, B. L.; HARRISON, M. A. Cybervetting. In: SCOTT, C.; LEWIS, L. **The international encyclopedia of organizational communication**. 4th ed. New York: John Wiley & Son, cap 58, p. 623-630, 2016.

BIBERG, J. M. M.. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros**. 2019. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2019.

BLOMMAERT, L. COENDERS, M.; VAN TUBERGEN, F. V.. Discriminação de candidatos de nome árabe na Holanda: um experimento de campo baseado na Internet examinando diferentes fases nos procedimentos de recrutamento on-line. **Forças sociais**, v. 92, n. 3, pág. 957-982, 2014.

BLUMEN, D.. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: um estudo com recrutadores de empresas do setor farmacêutico do estado de São Paulo**. 2021. 100f. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2021.

- BRETERNITZ, V. J.; SILVA, L. A. Big Data: Bringing New Opportunities And Challenges. **In: Anais 10th International Conference on Information Systems and Technology Management – CONTECSI**. 12 to 14, São Paulo, 2013.
- CAMPOS, C. J. G.. Método de Análise de Conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília (DF), v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004.
- CASSIANO, C. N.; LIMA, L. C.; ZUPPANI, T. S.. A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, nº 2, p. 52-67, 2016.
- CENDON, B. V.; RIBEIRO, N. A.. Análise da literatura acadêmica sobre o Portal Periódico Capes. **Informação & Sociedade**, v. 18, n. 2, 2008.
- CESAR, A.; CODA, R.; GARCIA, M.. Um novo RH? Avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. **FACEF Pesquisa**, v. 9, n. 2, p. 151–165, mar./mai. 2006.
- CHAVES, C. M. L.; LUFT, M. C. M. S.. Utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação em processos de recrutamento e seleção organizacional: um estudo com consultorias de gestão de pessoas. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 4, p. 1 - 24, 2020.
- CHEN, H. CHIANG, R. H.; STOREY, V. C.. Business intelligence and analytics: from big data to big impact. **MIS Quarterly**, v. 36 n. 4, p. 1165-1188. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal - Como Agregar Talentos à Empresa**. 9. ed. Barueri, SP: Atlas, Grupo GEN, 2022
- CHIAVENATO, I.. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. 5. ed. São Paulo: Atlas, Grupo GEN, 2020.
- CHIAVENATO, I.. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed., São Paulo: Atlas, 2020.
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T.. Recrutamento e seleção de pessoal: com agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.
- COSTA, R. T.; FISCHER, A. L.. **E-RH: O Impacto da Tecnologia para a gestão competitiva de recursos humanos**. 2002. 15f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- DAVENPORT, T.H., BARTH, P.; BEAN, R.. How ‘big data’ is different. **MIT Sloan Management Review**, v. 54 n. 1., 2012.
- DURANTE, P. V.; MORAIS, L. P.. Contribuições teóricas para uma reflexão acerca das relações entre tecnologia e emprego no século XXI. **In: Anais ABEIN – Associação Brasileira de Economia, Indústria e Inovação, I Encontro Nacional de Jovens Pesquisadores - ENJP**, 2021.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2014.

FERREIRA, P. I. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, Grupo GEN, 2014.

FERREIRA, S. F.; SOEIRA, F. S.. 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, 2013.

FIGUEIREDO, N.. Da Importância dos Artigos de Revisão de Literatura. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, v. 23, n. 1/4, p. 131-135, 1990.

FORMENTIN, C. N.; KÖENIG, M.; CORRÊA, A. C.; FERNANDES, A. C.; HENRIQUE, B. M.; FARIAS, D. B.; OLIVEIRA, E. S.; ZABOT, G. M.; CORRÊA, H.; SILVA, P. F.. A utilização das mídias sociais como ferramentas para seleção e contratação de profissionais: pesquisa-diagnóstico em empresas da região de Tubarão/SC. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, SC, v. 4, n. 2, p. 115-115, 2014.

FREEMAN, R. B. O mercado de trabalho na nova economia da informação. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 18, n. 3, p. 288-305, 2002.

GARRIDO, G.; SILVEIRA, R. D.; SILVEIRA, M. A.. 'People Analytics': Uma Abordagem Estratégica para a Gestão do Capital Humano. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 1, p. 28-52, 2018.

GASPAR, D. J.. **A utilização das tecnologias nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: análises, desafios e tendências**. 2016. 24f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Tecnologias) - Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, 2016.

GOMES, M.; REIS, R. C.; CENTURIÓN, W. C. Recrutamento e seleção estratégicos: processos tradicionais e a influência das mídias sociais. **In: Anais Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, 2017.

GUIMARÃES, M. F.; ARIEIRA, J. O.. O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR - RECEU**. Toledo, v. 6, n. 2, p. 203-214, 2005.

HEDGES, L. V.; COOPER, H.. A síntese da pesquisa como empreendimento científico. **O manual de síntese de pesquisa**, p. 285-299, 1994.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**. 3. ed. – São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

LAURINDO, M. L. L.; MARANHÃO, T. L. G.. Técnicas de Seleção de Observadores para o Comportamento dos Candidatos: Revisão Sistemática da Literatura/Techniques for Selecting Observers for Candidate Behavior: Systematic Literature Review. **ID On Line Revista de Psicologia**, v. 14, n. 51, p. 774-799, 2020.

LEMES, A. G; WESCHENFELDER, G. A Influência das Redes Sociais Virtuais nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Gestão Contemporânea: Revista de Negócios do Cesuca**, v. 2, n. 3, 2015.

- LIMA, T. B.; AMARAL, E. V. S. A percepção dos colaboradores de um hotel da capital paraibana sobre a política de recrutamento e seleção. **Revista de Turismo Contemporâneo**. Natal, v. 6, n. 1. 2018.
- LORENCON, W. S.; GUELFY, A. E.; SITOLINO, C. L.; RIZO, E. H.. Proposta de Processo Seguro em Gestão de Pessoal. **Colloquium Exactarum (Online)**, vol. 9, no. 2, 2017, pp. 104–113.
- MAXIMIANO, A. C. A.. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, L. F. R. **Revisão Sistemática da Literatura**. In: Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia. 1. ed. p. 141-172. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- NETO, A. D.; BANDEIRA P. S. R. S.; MACÊDO, M. E. C.. Novas Ferramentas Para Encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line. **ID on Line. Revista De Psicologia**, vol. 14, no. 50, 2020, pp. 964–974.
- NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n 3, 1996.
- ONO, M. S.. **O Impacto das Tecnologias Digitais no Mercado de Recrutamento e Seleção de Executivos Brasileiros**. 2021. 100f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021.
- OUTEIRO, E. S.; THOMAZI, L. O.; RATHKE, L. L. Recrutamento e Seleção de Pessoas: Processos Adequados para Admitir Colaboradores em Empresas. **In: Anais 13º Encontro Científico e Tecnológico**, 2017.
- PEDROSA, S. M. P. A.; ZAPPALA-GUIMARÃES, M. A. Realidade virtual e realidade aumentada: refletindo sobre usos e benefícios na educação. **Revista Educação e Cultura Contemporânea**, v. 16, n. 43, p. 123-146, 2019.
- PEREIRA, F. M.; PRIMI, R.; COBÊRO, C.. Validade de testes utilizados em seleção de pessoal segundo recrutadores. **Psicologia: teoria e prática**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 83-98, 2003
- PINOCHET, L. **Tecnologia da Informação e Comunicação**. 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, Grupo GEN, 2014.
- PUCCINI, L.; PEDRO, M.; VENTURA, M.; VASCONCELOS, V.; CAPPELLOZZA, A.; VIEIRA, A.M.. Impactos da utilização da Applicant Tracking System nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: estudo em uma organização do segmento de soluções de Recursos Humanos. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 12, p. 1-12, 2022.
- RAHN, M. M.; WEBER, L. Gestão de Pessoas: Experiências no Setor Público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 97-129, 2019.
- REIS, B. F.; GRAMINHO, V. M. C. A Inteligência Artificial no Recrutamento de Trabalhadores: O Caso Amazon Analisado Sob a Ótica dos Direitos Fundamentais. **In: Anais**

XVI Seminário Internacional Demanda Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea – XII Mostra Internacional de Trabalhos Científicos, 2019.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2019

RODRÍGUEZ, M. A.; FERNÁNDEZ, M. D. S. Recrutamento e procura activa de emprego 2.0: o fenómeno social de Facebook. **Anuario da Faculdade de Ciencias do Trabalho**, n. 4, p. 15-36, 2013.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos-SP: V. 11, n. 1., p. 83-89, 2007.

SEGURA-MUÑOZ, S. I.; TAKAYANAGUI, A. M. M.; SANTOS, C. B.; SWEATMAN, O.. Revisão sistemática da literatura e metanálise: noções básicas sobre seu desenho, interpretação e aplicação na área de saúde. **In: Anais do 8º Simpósio Brasileiro de Comunicação em Enfermagem**. Ribeirão Preto, 2002.

SENBA, V. Y. L.; VENTURA, E. F.; OLIVEIRA, M. R.. A Tecnologia nos Processos de Recrutamento e Seleção e seu Impacto no Cotidiano das Empresas. **In: Anais XVIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica, XIV Encontro Latino Americano de Pós Graduação e IV Encontro de Iniciação à Docência – Universidade do Vale do Paraíba**, 2014.

SILVA, F. S.; SILVA, F. M. As Redes Sociais Virtuais e a sua Influência nos Processos de Recrutamento e Seleção. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 11, n. 2, p. 241-261, 2021.

SOARES, S. M; GELMINI, S.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R.. Recrutamento e Seleção: O que diz a Produção Nacional de Primeira Linha?. **Revista Pretexto**, v. 21, n. 4, 2020.

SOUZA, D. A.; SANTOS, I. F. Uso da tecnologia da informação no processo de recrutamento e seleção. **In: Anais XIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R.. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v.10, n.10, p. 51-61, 2008.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J.. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ULRICH, D; ALLEN, J.; BROCKBANK, W.. **A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

VIEIRA, M. P. D. S.. **Impacto das novas tecnologias no recrutamento nas empresas especializadas de recrutamento e seleção**. 2010. 153 f. Dissertação de Mestrado (Gestão de Recursos Humanos) - Instituto Universitário de Lisboa. Wiley & Son, 2016, cap 58, p. 623-630, 2010.

YIU, C.. **A oportunidade de big data**. Troca de políticas, Londres, v. 8, p. 813, 2012.