



**TECNOLOGIA APLICADA AO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
MUDANÇAS DIVULGADAS E RESULTADOS PERCEBIDOS NO
USO DE SOLUÇÕES OFERECIDAS POR HR TECHS BRASILEIRAS**

**TECHNOLOGY APPLIED TO RECRUITMENT AND SELECTION: CHANGES
DISCLOSED AND RESULTS PERCEIVED IN THE USE OF SOLUTIONS OFFERED
BY BRAZILIAN HR TECHS**

CÁTIA FABÍOLA PARREIRA DE AVELAR

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Email: catiaavelar@yahoo.com.br
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8026-7490>

YURI MATSUMOTO SILVA

Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Email: yuri.matsumoto01@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7309-7657>

HUGO LACERDA SARAIVA

Samsung R&D Institute Brasil
Email: h.saraiva@samsung.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5428-9856>

RESUMO

Em um ambiente competitivo, profissionais da área de Gestão de Pessoas que atuam com Recrutamento e Seleção (R&S) encontram na tecnologia um poderoso suporte para seu trabalho. Este trabalho busca investigar quais são as mudanças no processo de R&S divulgadas por *startups* brasileiras voltadas para gestão de pessoas (HR techs) e quais os resultados percebidos por gestores que utilizam essas soluções. Foi realizada uma busca na internet para descobrir quais são as mudanças divulgadas pelas HR Techs e entrevistas para investigar os resultados percebidos pelos gestores que utilizam as soluções desenvolvidas. Os dados foram analisados usando análise de conteúdo. As principais mudanças no R&S divulgadas foram: redução de tempo e custo, centralização de informações (gestão de dados), uso de inteligência artificial e cruzamento de dados. As expectativas relatadas pelos gestores entrevistados foram: facilitar o processo, melhorar a gestão de informações, aumentar a assertividade e diminuir o *turnover*. Os resultados percebidos foram: economia de tempo e de custo e melhor gestão da informação (concentra todas as informações em um único ambiente e analisa as preferências do candidato). Os gestores perceberam facilidade da gestão de informações, melhoria de processos e facilidade na divulgação e atração de candidatos aderentes à vaga.

Palavras-Chave: Recrutamento e seleção; Gestão de pessoas; Tecnologia; *HR techs*; *Startups*.

ABSTRACT

In a competitive world, Human resources management (HR) professionals who work with Recruitment and Selection (R&S) can find in technology a powerful support for their work. This paper aims to investigate what are the changes in R&S disclosed by startups focused on develop solutions for HR (called HR techs) and what results are perceived by Brazilian HR managers that adopt those solutions developed. An internet search was carried out to discover the changes promoted by Brazilian HR Techs in the stages of R&S and interviews were conducted to investigate the results perceived by HR managers who use the solutions developed. The data were analyzed using content analysis. The main changes in R&S disclosed by HR techs were: reduction of time and cost, centralization of information (data management), use of artificial intelligence and data crossing. The expectations reported by the managers were to facilitate the process, improve information management, increase assertiveness and decrease turnover. The perceived results were time and cost savings and better information management (concentrates all information in a single environment and analyzes the candidate's preferences). The managers perceived an easiness of the information management, optimization of processes and ease in the disclosure and attraction of candidates adhering to the vacancy.

Keywords: Recruitment and selection; Human resources management; Technology; *HR techs*; *Startups*.

Introdução

A tecnologia provocou transformações profundas na sociedade, na economia, nos mercados, nos processos e nas das organizações. As constantes mudanças potencializadas pela globalização e avanços tecnológicos aumentaram a competitividade no mercado, aumentando a necessidade das organizações de se adaptarem a um ambiente dinâmico. De fato, as organizações modernas precisam lidar com novos desafios criados por mercados em rápida mudança, expectativas cada vez maiores dos consumidores e adaptação às novas tecnologias (HOSAIN, 2019). A gestão de pessoas (GP) ganhou maior relevância com o surgimento da abordagem que considera as pessoas como um fator estratégico para a organização, abordagem conhecida como gestão estratégica de pessoas (GEP), em que a divisão responsável pelos recursos humanos deve buscar garantir a competitividade por meio da potencialização das competências necessárias ao bom desempenho organizacional (GRAZIANI; MENESES; CASTRO; SERRANO, 2019). Com a transição da GP para a GEP e a valorização da força de trabalho, o subsistema de recrutamento e seleção de pessoas (R&S) tem adquirido novos significados devido a vários fatores, dentre eles, o avanço da tecnologia e a complexidade das funções do trabalho que leva à necessidade de profissionais mais qualificados (SILVA; BARRETO, 2019).

Do ponto de vista das empresas, as tecnologias têm ajudado alcançar diferencial competitivo, principalmente ligado às reduções de custo e agilidade nos processos, desde que ajustadas à estratégia da empresa (GASPAR; SCHWARTZ, 2017). O mercado de trabalho moderno é dirigido pelo conceito de desenvolvimento de competências, o que aumenta a preocupação com o recrutamento e seleção do recurso ideal para o cargo ideal e no tempo certo (MALIK; MUJTABA, 2018). Em um cenário tecnológico e competitivo, profissionais de GP que atuam em R&S encontram na tecnologia um poderoso suporte para seu trabalho. Segundo Barman e Das (2018) a tecnologia aplicada à GP é qualquer tecnologia usada para: atrair, contratar, reter e manter recursos humanos; apoiar e aperfeiçoar a gestão de recursos humanos como um todo; ou seja, é qualquer tecnologia adotada para tornar os processos de gestão de pessoas mais simples e alcançar vantagem competitiva em um ambiente de negócios em rápida mudança.

Para Cepellos (2019), assim como a inteligência artificial, *startups* conhecidas como HR Techs se proliferam e usam a tecnologia buscando melhorar práticas,

desde recrutamento e seleção até avaliações de desempenho. Ainda para a autora, as HR Techs possibilitam agilizar operações burocráticas e rotineiras, podem promover uma melhor experiência aos candidatos e usam dados para indicar profissionais com o melhor desempenho, facilitando a busca por novos talentos com perfis similares.

Gaspar e Schwartz (2017) salientaram que a inadequada apropriação de recursos tecnológicos pode impactar o desempenho organizacional, o que justifica a busca pela compreensão dos desafios e as tendências em R&S no que tange o uso das tecnologias. Os autores descobriram que os profissionais de GP entrevistados apontaram o uso das tecnologias como tendência porque tais tecnologias reduzem o tempo para a ocupação das vagas, os custos e trazem dinamismo à captação de pessoas. Porém, os autores descobriram também que os desafios a serem superados incluem o excesso de subjetividade em certos momentos do processo, dificuldade ou ausência de aceitação das tecnologias por parte de algumas empresas, a falta de acesso de certos grupos de trabalhadores às tecnologias, e a carência de conhecimento sobre certas ferramentas utilizadas pelos profissionais em seus processos seletivos. No estudo, as tecnologias apontadas foram em relação à utilização de: redes sociais, *e-mails*, sites corporativos de empresas nacionais e multinacionais, empresas de consultoria e recolocação profissional, órgãos oficiais para consultas de antecedentes criminais e postos de atendimento aos trabalhadores; além do uso de *softwares* de apoio à interpretação de testes psicológicos.

Silva e Barreto (2019) analisaram a forma como a tecnologia da informação e comunicação tem sido utilizada no R&S de pessoas no setor hoteleiro. As autoras demonstraram que embora a tecnologia se faça presente no recrutamento e seleção, os modernos métodos não substituem os métodos tradicionais e são utilizados apenas de forma complementar. O estudo mostrou que as tecnologias utilizadas nos hotéis investigados no processo de R&S foram as redes sociais.

Sabendo-se que o processo de R&S nas organizações pode ser oneroso, pouco flexível e muitas vezes, mal estruturado e das atuais demandas advindas da crescente competitividade e mudança ambiental, considera-se relevante estudar as inovações tecnológicas aplicáveis ao R&S, a fim de torná-lo cada vez mais digital, assertivo e com menor tempo médio de contratação.

Assim, a partir da importância da tecnologia para o desempenho da GEP, mais especificamente no R&S, do fato de ser uma tendência e dos desafios ainda encontrados por profissionais da área, o presente trabalho busca investigar quais são

as mudanças nos processos de R&S divulgadas pelas HR Techs brasileiras e quais são os resultados percebidos por gestores que utilizam essas soluções. Tal esforço justificase também pela carência de estudos em empresas brasileiras que utilizam as HR Techs na GP. Este trabalho também atende ao chamado de autores como Cepellos (2019, p.45) que afirma que a introdução de tecnologias como as desenvolvidas pelas HR Techs é um importante movimento de adaptação da área de GP às transformações do mundo e com a proliferação dessas *startups*, torna-se importante conhecer e refletir sobre suas possíveis implicações. O presente trabalho contribui para a literatura acadêmica de GP, apresentando soluções tecnológicas para o R&S no contexto brasileiro e como as mesmas impactam as etapas desse processo.

Para alcançar o objetivo proposto foram realizadas buscas na internet acerca das soluções disponibilizadas no Brasil e duas entrevistas em profundidade com profissionais de GP de duas empresas que utilizam soluções desenvolvidas por HR Techs brasileiras. Os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011) a partir de categorias de análise previamente estabelecidas.

Revisão de Literatura

Gestão de pessoas e o Recrutamento e Seleção

Na atualidade, também chamada de era do conhecimento, o ambiente econômico tornou-se competitivo levando à valorização dos trabalhadores, tornando a GP especialmente estratégica, “uma vez que suas políticas e práticas devem criar capacidades organizacionais que levem à obtenção de melhores resultados” (DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018, p.251).

Gestão de pessoas é a habilidade de gerenciar os recursos humanos por meio de políticas e práticas, para conquistar e manter vantagem competitiva (MATHIS; JACKSON, 2003) e numa abordagem estratégica, para ajudar no alcance dos objetivos organizacionais (MORRIS; SNELL, 2010). As classificações das etapas, subsistemas, processos, práticas ou políticas de GP variam entre os autores do campo de conhecimento, mas o foco deste trabalho - Recrutamento e Seleção - está sempre presente independente da abordagem teórica empregada. Por exemplo, Silva e Barreto (2019) consideram recrutamento e seleção como processos que pertencem à GP e que representam subsistemas dentro de um sistema maior, com funções relacionadas à procura e agregação, a partir de exigências dos cargos. Já Demo et al. (2018,

p.252) tratam recrutamento e seleção como política de GP, ou seja “aquela que define o referencial teórico e prático construído para possibilitar a consecução dos objetivos da organização”, uma vez que os autores consideram o termo “prática” com o significado de hábito, rotina, ação ou atividades componentes das políticas. Neste trabalho será considerado recrutamento e seleção como processos que compõem a GP.

Conduzir um processo seletivo bem estruturado é um grande desafio. A falta de critérios e de instrumentos adequados é um dos principais motivos deste fracasso, podendo gerar grandes perdas financeiras. Além disso, enganos implicam na perda de tempo ou até mesmo na perda de clientes (GONTIJO, 2005).

França (2014) define recrutamento como todos os esforços da empresa relacionados à atração de novos colaboradores. O recrutamento é uma ação da empresa que influencia o mercado de trabalho, a fim de obter os candidatos que melhor se adequam à posição (lacuna) a ser preenchida. Sendo assim, conclui-se que tal atividade consiste em uma ação convidativa e aliciadora, atraindo e estimulando as pessoas a ingressarem na organização.

Os processos de recrutamento são desenvolvidos e planejados de tal forma que a organização possa atrair e identificar os profissionais que possuem um conjunto de conhecimento e habilidades necessárias para o desempenho da função e que apresentem o perfil com maior probabilidade de serem bem-sucedidos na cultura da empresa (PASCHINI, 2007). Vale ressaltar que o recrutamento abrange diferentes aspectos, sendo utilizado também dentro da própria organização, ou seja, além de buscar profissionais no mercado de trabalho, oferece oportunidades para os profissionais já integrantes da empresa.

Segundo Reis e Braga (2016,) o processo de recrutamento é importante, pois atrair potenciais candidatos envolve a forma como as empresas competem por habilidades frequentemente escassas no mercado de trabalho. Trabalhar em uma empresa com boa reputação no mercado também influencia fortemente na motivação e retenção dos funcionários. O *Employer Branding* (EB) ou marca empregadora, consiste em um conjunto de técnicas e ferramentas que tem como objetivo tornar a imagem da organização mais atraente e positiva perante o mercado. A partir do momento em que se tem uma marca empregadora consolidada, a empresa se torna capaz de transmitir mensagens para o mercado, tais como o tipo de colaborador que busca atrair e a cultura da empresa, facilitando assim, a condução de processos

de R&S (OLIVEIRA; HONÓRIO, 2014). O *Employer Branding* não se restringe à atração de talentos, ele cumpre também o papel de motivar, engajar e reter os atuais funcionários, já que, ao expressar seus valores, missão e visão, a organização divulga com transparência seus objetivos promovendo maior comprometimento dos colaboradores, podendo gerar uma força de trabalho mais competitiva e assertiva (REIS; BRAGA, 2016).

Seleção pode ser definida por um conjunto de ações técnicas que têm como objetivo atender às necessidades de profissionais de uma organização. Seleção é o processo pelo qual uma organização utiliza instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados, a fim de escolher, dentre os profissionais disponíveis, aquele que melhor se adequa a posição e objetivo da organização (ORLICKAS, 2001).

Coradini e Murini (2009) consideram a seleção de pessoal como um processo de tomada de decisão, em que a partir de informações coletadas, descrição e análise do cargo, seja possível construir um sistema de comparação e escolha entre os candidatos.

Silva e Barreto (2019) lembram que embora pareçam sinônimos, recrutamento e seleção são dois processos distintos e complementares, ou seja, são processos interligados em que o resultado de um processo afeta diretamente o resultado do outro. Enquanto o objetivo do recrutamento é buscar, comunicar, chamar a atenção dos profissionais no mercado de trabalho para as vagas disponíveis, o objetivo da seleção é a escolha dos candidatos recrutados, ou seja, ela faz parte de um processo decisório sobre quem contratar para a vaga.

Tecnologias em Recrutamento e Seleção

Antes de apresentar a adesão às tecnologias existentes de R&S, faz-se necessário apresentar os métodos tradicionais utilizados nesse processo. A primeira etapa do processo de R&S consiste no planejamento do mesmo. No recrutamento, essa fase consiste em avaliar quais são os veículos de comunicação que melhor atingem o público alvo, ou seja, candidatos que atendam aos requisitos da vaga. Além disso, decide-se qual o tipo de recrutamento que será utilizado: interno, externo ou misto. Alguns dos canais tradicionalmente utilizados incluem: consulta ao banco de dados da organização, divulgação em escolas, universidades e entidades de classe, anúncios em locais visíveis na organização, busca por agências de emprego, anúncios em jornais, revistas e sites especializados em ofertas de candidatos (SILVA; BARRETO, 2019).

Além desses canais, métodos tradicionais de recrutamento incluem referências de amigos ou funcionários (MALIK; MUJTABA, 2018).

Vale mencionar que o recrutamento interno exige uma série de dados e informações relacionadas, como: resultados dos testes de seleção, das avaliações de desempenho e dos programas de treinamento e aperfeiçoamento; exames das análises e descrições de cargos e dos planos de carreira, além da verificação das condições de promoção e substituição (MARTINS; ROCHA, 2012).

A seleção usa técnicas para comparar o perfil do candidato com a vaga em questão, tradicionalmente seguindo algumas etapas como: avaliação prévia do cargo para detectar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e/ou desejáveis para execução da função; análise de currículos, entrevistas; testes; verificação de referências e dinâmicas em grupo (SILVA; BARRETO, 2019). Ressalta-se que os processos de GP devem sempre estar integrados à estratégia geral da empresa.

Durante a década de 1990, várias organizações começaram a contratar agências de recrutamento para executar tais atividades já que as indústrias começaram a oferecer novos empregos diariamente, buscando trabalhadores mais técnicos e treinados para aumentar a produtividade e qualidade dos produtos (MALIK; MUJTABA, 2018). A partir dessa época houve um aumento significativo na demanda de trabalho dos recrutadores e avaliadores. Além disso, a tecnologia impactou a GP quando a internet e o comércio eletrônico invadiram o mundo dos negócios (BARMAN; DAS, 2018).

A Internet passou a ser uma ferramenta de apoio e a maneira de recrutar e selecionar pessoas evoluiu drasticamente, incluindo: uso de simulações e jogos *on-line* em que o candidato atua como um gestor virtual; análise de gestor ideal; sistemas de simulação de *software* e de programação para verificar os conhecimentos práticos do candidato; ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone; avaliação do rastro social *on-line* utilizando as redes sociais e entrevistas *on-line* (GASPAR; SCHWARTZ, 2017).

Malik & Mujtaba (2018) apresentam a tecnologia do recrutamento eletrônico (*E-Recruitment*) que envolve sites de empresas ou quadros de empregos para encontrar, atrair, avaliar, entrevistar e contratar novas pessoas. Através da Internet, várias

ferramentas são usadas como jornais *online*, sites de empregos, mídias sociais e estações de rádio *online*. As empresas realizam entrevistas através do Skype®, Viber® ou qualquer outra fonte *online*.

Silva e Barreto (2019) ressaltam a importância das redes sociais para R&S, tanto aquelas criadas para o ambiente corporativo como o LinkedIn®, quanto àquelas que não são específicas para o uso corporativo, mas podem ser usadas por empresas como Facebook® (utilizado para avaliar a reputação uma organização e para envolver as pessoas com uma marca), Twitter® (utilizado para anunciar postos de trabalho usando *hashtags* para atingir grupos específicos), Whatsapp® (divulgação de vagas e rede de contatos), dentre outras.

Barman e Das (2019) afirmam que a tecnologia em GP surgiu como solução para aumentar o desempenho dos funcionários (o que era a preocupação central da administração de recursos humanos) e que atualmente o mundo se move em direção da era dourada das soluções de tecnologia em GP: além de buscar aumentar a produtividade geral, apoiar as organizações na busca de seus objetivos estratégicos, vantagem e posições competitivas. Ainda segundo os autores, a tecnologia do futuro será sobre o rápido acesso a informações precisas, atualizadas e capacidade de entrar nos sistemas de informação via múltiplos sistemas; diferente da tradicional forma de GP, com foco no gerenciamento do banco de dados de funcionários, monitoramento do desempenho individual e implementação de políticas da organização.

Start ups e HR Techs

Avanços tecnológicos como ferramentas de inteligência artificial, *machine learning*, visão computacional, *blockchain*, realidade virtual, dentre outras, já estão revolucionando as organizações e mercados por meio da digitalização de processos.

Segundo Blank e Dorf (2012), uma *startup* é definida como uma organização temporária que busca um modelo de negócios escalável, repetível e rentável. Geralmente são empresas que trazem soluções com viés tecnológico, ou seja, fornecem soluções inovadoras para o mercado.

Atualmente, existem algumas nomenclaturas e termos que designam a área de inovação em que a *startup* está inserida, ou seja, a área em que a tecnologia é aplicada, tais como: Fintech (produtos e serviços financeiros como meios de pagamentos, crédito, investimentos, gestão financeira, inclusão e educação financeira e

segurança da informação); Edtech (mercado de ensino, buscando promover acessibilidade e distribuição do conhecimento); Lawtech (universo jurídico); Construtech (mercado de construção civil); dentre outras.

HR tech refere-se à *startups* que usam tecnologias (por exemplo, realidade virtual, *chatbot* e games) aplicadas à área de Gestão de pessoas, com o objetivo de facilitar o recrutamento e seleção, gestão de capital humano, folha de pagamento, gastos e reembolsos, oferecendo eficiência, assertividade e redução de custos às organizações (CEPELLOS, 2019).

Barman e Das (2018) identificaram mais de 125 *HR techs* no mundo, mostrando que essas organizações já são uma realidade. Para os autores, como as HR-Techs usam tecnologias em evolução integrando atividades seletivas de GP, a tendência é que as *HR Techs* incorporarem *Cloud Computing*, métricas, processos de robótica, automação e a aplicação massiva de inteligência artificial em suas soluções. Porém, os autores lembram que são ferramentas e será a competência na aplicação que definirá sua eficiência. As competências para adotar qualquer tecnologia em GP dependem de habilidades básicas como raciocínio inovador baseado em dados, mentalidade orientada para negócios, capacidade de usar *design thinking*, competência *cross-cultural* e tecnológica, curiosidade criativa, instrução em novas mídias juntamente com o conhecimento de GP e de tecnologias computacionais (BARMAN; DAS, 2018).

No Brasil foram identificadas quatro *HR techs* (em 2019) com soluções para R&S que estão apresentadas na Figura 1, juntamente com a descrição e indicação das soluções oferecidas, quando divulgada.

Figura 1. HR Techs brasileiras com soluções para Recrutamento e Seleção

Start up*	Descrição	Indicação
HR tech 1	Na plataforma cria-se um filtro com habilidades desejáveis, <i>tags</i> com palavras chaves e requisitos necessários para vaga. Utiliza-se inteligência artificial para encontrar profissionais aderentes à vaga, a partir de informações públicas da internet, tais como LinkedIn, Facebook, Instagram, Twitter, Google, etc. A plataforma não utiliza o banco de dados de portais de vagas como Indeed, Catho, Vagas.com, Info-jobs, etc. Tem-se a opção de analisar o "fit cultural" ou o quanto o candidato é aderente à cultura da empresa, analisando informações como: quais canais do Youtube a pessoa é inscrita, páginas curtidas no Facebook, fontes de notícias compartilhadas nas redes sociais, entre outros.	Empresas com uma marca empregadora pouco competitiva; quando o "gargalo" do processo de recrutamento e seleção é a captação de talentos, uma vez que substitui o processo de <i>hunting</i>
HR tech 2 e HR tech 3	Divulgam vagas (por meio de impulsionamento em redes sociais), selecionam candidatos (triagem de currículos e testes <i>online</i>) e fazem rastreamento do candidato durante todo processo seletivo. Utilizam inteligência artificial e <i>machine learning</i> para leitura e análise dos currículos mais aderentes, assim como na avaliação e classificação dos melhores candidatos nas etapas de testes <i>online</i> . Os testes podem ser de lógica, comportamentais, situacionais ou de personalidade e são estruturados a partir de outro teste aplicado em uma amostra de pessoas que já trabalham na empresa e que compõem o time o qual pertence à vaga. A digitalização economiza tempo e aumenta assertividade das contratações. Permite rastrear a evolução do candidato em todas as etapas do processo seletivo. Possuem CRM de candidatos.	Organizações que já possuem uma marca empregadora consolidada e satisfatória uma vez que não realizam <i>hunting</i>
HR tech 4	<i>Startup</i> de ciência de dados que possui uma solução exclusiva para recrutamento e seleção. Utiliza inteligência artificial e <i>machine learning</i> para criar um sistema capaz de buscar uma combinação entre preferências do candidato e o que a empresa oferece adequando o descritivo da vaga e os benefícios oferecidos pela organização, para tornar a vaga mais atrativa. Também gera uma análise preditiva do candidato ideal de acordo com a cultura, políticas e benefícios oferecidos pela empresa, possibilitando o direcionamento dos anúncios das vagas de maneira mais assertiva. Os candidatos inscritos no processo seletivo são ranqueados de acordo com o grau de afinidade que possuem com empresa.	Não foi divulgado

Fonte: Elaborada pelos autores.

Notas: informações obtidas a partir dos *websites* institucionais das empresas e informações fornecidas por *venture capitals* ou *venture builders* em que as *startups* estão inseridas; * nomes fictícios

Vale ressaltar que as soluções podem conter outras aplicações que vão além do processo de R&S, porém, como o foco deste trabalho é em R&S, foram identificadas as empresas em que as soluções poderiam ser aplicadas nesse processo especificamente.

Método

O presente estudo possui abordagem qualitativa, sendo realizado por meio de pesquisa exploratória. Para coletar informações a respeito das inovações tecnológicas existentes, foram utilizados os dados disponíveis nos *websites* das HR Techs analisadas, assim como informações fornecidas por *venture capitals* ou *venture builders* em que as *startups* estão inseridas.

Para investigar os resultados percebidos pelos usuários das soluções desenvolvidas pelas HR Techs, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de empresas brasileiras que utilizam essas soluções. O instrumento de pesquisa foi um roteiro de entrevista semi estruturado. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo seguindo orientações de Bardin (2011) a partir de categorias de análise previamente estabelecidas. As categorias de análise foram definidas utilizando a literatura acadêmica e a Figura 2 apresenta a descrição das categorias de análise e perguntas utilizadas para coleta de dados. Além das perguntas apresentadas na Figura 2, duas outras perguntas foram realizadas para complementar a pesquisa, sendo elas:

“Há quanto tempo utilizam essa solução?” e “Gostaria de acrescentar algo sobre a experiência com o uso da ferramenta que não foi abordado nas perguntas anteriores”?

Figura 2. Categorias de análise e instrumento de pesquisa

Categorias	Descrição	Perguntas
Expectativas na implementação de <i>RH Techs</i> no R&S	Segundo a teoria das expectativas de Eric Vroom, a motivação é uma função de três crenças: expectativa (esforço conduzirá ao desempenho), instrumentalidade (desempenho levará a resultados) e valência (esses resultados são importantes ou valiosos). As três crenças agem de forma interativa. Essa categoria visa investigar a motivação para o uso de <i>HR techs</i> no Recrutamento e seleção a partir das expectativas dos gestores.	Por que decidiram implementar novas tecnologias no Recrutamento e Seleção? Qual plataforma escolheram utilizar e por que? Quais eram as maiores dificuldades no Recrutamento e Seleção antes da implementação da plataforma?
Impactos das soluções no processo de R&S	Cepellos (2019) argumenta que <i>HR techs</i> possibilitam agilizar operações burocráticas e rotineiras, podem promover uma melhor experiência aos candidatos e usar dados para indicar profissionais com o melhor desempenho, facilitando a busca por novos talentos com perfis similares. Essa categoria visa avaliar se os objetivos apontados na literatura foram percebidos pelos gestores entrevistados e se as mudanças no processo de R&S divulgadas pelas <i>HR Techs</i> foram alcançadas.	Como as etapas do Recrutamento e Seleção foram impactadas com o uso da plataforma? Quais foram os impactos em relação aos custos? Observaram impactos em longo prazo?
Dificuldades de implementação e uso	Gaspar e Schwartz (2017) descobriram que os desafios a serem superados no uso de tecnologias incluem o excesso de subjetividade em certos momentos do processo, a falta de aceitação das tecnologias e/ou de acesso de certos grupos de trabalhadores às tecnologias e carência ou ausência de conhecimento de certas ferramentas utilizadas pelos profissionais em seus processos seletivos. Esse tópico visa investigar se as mesmas dificuldades foram encontradas nas empresas estudadas.	Quais dificuldades ou pontos negativos ao usar a plataforma?
Resultados obtidos	Este tópico visa compreender se as expectativas dos usuários foram atendidas por meio dos resultados alcançados.	Quais foram os resultados trazidos pela plataforma?

Fonte: Elaborada pelos autores.

Foram convidados para esse estudo oito profissionais de GP de empresas que utilizam *HR techs* nos seus processos seletivos. Os profissionais foram identificados pelo LinkedIn a partir do portfólio de clientes das *startups*. Porém, somente dois profissionais concordaram em participar do estudo. Assim foram realizadas entrevistas com profissionais de duas empresas que utilizam as *HR Techs* no R&S, sendo uma delas do segmento educacional (Empresa 1) e a outra de biotecnologia (Empresa 2), ambas atuando há mais de 10 anos nos seus respectivos mercados e de médio porte quanto ao número de colaboradores. Ambas as entrevistas foram realizadas em outubro de 2019. A entrevistada da Empresa 1 foi a coordenadora de recursos humanos e da

Empresa 2, o diretor de recursos humanos. Uma das empresas está localizada na região Metropolitana de Campinas e a outra na capital do estado de São Paulo.

Resultados

Inicialmente foi realizado um levantamento na internet para descobrir quais são os impactos divulgados pelas *HR Techs* brasileiras nas etapas de R&S. Tal conhecimento é necessário para compreender as expectativas dos usuários ao escolher implementar as soluções oferecidas e já apresentadas na Figura 1. Os Quadros 1 e 2 apresentam as principais diferenças entre os métodos considerados tradicionais e inovadores em cada etapa do processo de R&S. Além disso, são apresentados os impactos das *HR Techs* em cada etapa.

Quadro 1. Comparação dos métodos de recrutamento: tradicional x inovador e impactos divulgados pelas *HR Techs*

Etapas do Recrutamento e HR Tech que possui a solução	Método Tradicional	Método Inovador	Impacto no Recrutamento
<i>Hunting</i> (HR Tech1)	Elaboração de filtros de pesquisa utilizando LinkedIn e <i>hunting</i> de perfis aderentes à vaga em portais como Indeed, Catho e Vagas.com , Infojobs, entre outros, mediante a pagamento de uma mensalidade.	Algoritmo capaz de captar 70 mil candidatos por dia. A ferramenta consegue avaliar a aderência do candidato à vaga quanto às competências ou habilidades técnicas e <i>fit</i> cultural. Os candidatos recebem uma pontuação e são rankeados na plataforma para facilitar o trabalho do recrutador.	Redução do tempo de <i>hunting</i> . Os algoritmos são capazes de reduzir o tempo do recrutamento consideravelmente. Plataforma possui um preço acessível. Uma vez que os portais de emprego cobram um preço para as empresas terem acesso à base de dados de currículos e que as empresas trabalham com uma média de dois portais, conclui-se que a tecnologia auxilia na redução de custos.
Divulgação da Vaga (HR Tech2, HR Tech3 e HR Tech4)	Publicação das vagas em portais de emprego e em redes sociais como LinkedIn, Facebook e em alguns casos, até mesmo no Instagram®.	Disparam o anúncio da vaga em diversos canais (redes sociais, portais de busca de emprego) automaticamente. Caso a plataforma já tenha um banco de dados consolidado, também poderá divulgar a vaga entre os candidatos aderentes a vaga. Para melhor direcionar os anúncios das vagas, podem-se utilizar análises preditivas, para combinar as preferências do candidato com o que a empresa pode oferecer.	Redução de tempo, visto que a vaga será divulgada em diversos canais ao mesmo tempo. Redução de custos com anúncios de vaga, já que será direcionado para os candidatos que combinam com a vaga/empresa em questão.

Nota: Elaborado pelos autores a partir de informações divulgadas nos *websites* institucionais das empresas e informações fornecidas por *venture capitals* ou *venture builders* em que as *startups* estão inseridas.

Percebe-se, a partir dos dados apresentados no Quadro 1, que os principais impactos divulgados no recrutamento são redução de tempo e custo.

O Quadro 2 apresenta um comparativo dos métodos tradicionais com os inovadores e os impactos nas etapas de seleção (análise curricular, testes, entrevistas, verificação de referências, dinâmicas de grupo). A partir desses resultados, os principais impactos divulgados na seleção são: redução de tempo e melhoria na gestão das informações (possibilidade de cruzar dados do currículo com outros dados, como de testes, entrevista e etc. para criar uma ordem de pontuação dos candidatos, interpretação automática de dados, centralização de informações e de comunicação para os candidatos).

Quadro 2. Comparação dos métodos de seleção: tradicional x inovador e impactos divulgados pelas HR Techs

Etapa da seleção e HR Tech que possui a solução	Método Tradicional	Método Inovador	Impacto no Recrutamento
Análise Curricular (HR Tech2 e HR Tech3)	Análise dos currículos um a um	Usam inteligência artificial para leitura e análise dos currículos. Os algoritmos cruzam os dados com outras informações disponíveis do candidato e avaliam um grande número de currículos em um curto espaço de tempo.	Redução de tempo na etapa de análise de currículos. O cruzamento de dados de currículo com outros dados, previamente ou posteriormente disponíveis, possibilita um ranqueamento mais assertivo dos candidatos aderentes à vaga.
Testes (HR Tech2 e HR Tech3)	A aplicação de testes pode ocorrer <i>off-line</i> (candidato vai até a empresa fazer a prova) ou <i>online</i> (<i>software</i> que aplica a prova e/ou corrige automaticamente)	Testes <i>online</i> aplicados na própria plataforma em que o candidato submete o currículo. O ranqueamento dos melhores candidatos é baseado em cruzamento de dados envolvendo informações do currículo previamente submetidas e os resultados dos testes.	Facilidade em não precisar analisar os testes separadamente dos currículos. Utilizando as plataformas das HR Techs, todas as informações são processadas e interpretadas automaticamente.
Entrevistas (HR Tech2 e HR Tech3)	Entrevista presencial	Muitas plataformas oferecem a possibilidade de fazer entrevista <i>online</i> durante o processo seletivo, porém a entrevista presencial ainda é considerada uma etapa imprescindível do R&S.	Caso o processo seletivo contenha mais de uma entrevista e uma delas seja <i>online</i> , a plataforma facilita a centralização de todas as informações e comunicação com o candidato em uma única plataforma, facilitando o trabalho do recrutador e melhorando a experiência do candidato.
Verificação de Referências (nenhuma)	Contato com as referências indicadas via <i>e-mail</i> e/ou telefone.	---	---
Dinâmicas de Grupo (HR Tech2 e HR Tech3)	Dinâmicas de grupo presenciais	Muitas plataformas utilizam metodologias de "gamificação" nas etapas de dinâmica de grupo. <i>Gamification</i> é uma técnica que usa jogos para diversas situações, propondo estímulos como passar de fase, ganhar um prêmio ou aumentar a pontuação, por exemplo, para atingir determinado objetivo.	Agilidade no processo de recrutamento e seleção, visto que é feito <i>online</i> e o próprio sistema gera um relatório sobre o perfil do candidato de acordo com o seu comportamento e decisões tomadas no jogo em equipe.

Nota: Elaborado pelos autores a partir de informações divulgadas nos websites institucionais das empresas e informações fornecidas por *venture capitals* ou *venture builders* em que as startups estão inseridas.

Em outubro de 2019 foram realizadas as entrevistas. A primeira pergunta foi acerca do motivo pelo qual as empresas optaram por implementar novas tecnologias no R&S. A partir das respostas coletadas, compreende-se que a

decisão de implementação na Empresa 1, foi facilitar o processo de R&S, assim como a divulgação de vagas e a gestão das informações. Já na Empresa 2, o principal motivo para a adoção de novas tecnologias foi a possibilidade de ter um recrutamento mais assertivo e, conseqüentemente, diminuir as despesas com o *turnover* da organização.

Nessa pesquisa foram identificadas quatro ferramentas amplamente utilizadas pelas empresas que trazem soluções para os processos de R&S. Sendo assim, também foi pertinente compreender qual ferramenta foi escolhida pelos gestores entrevistados, o motivo de tal escolha e há quanto tempo trabalham com a ferramenta. A gestora da Empresa 1 afirma que já está trabalhando há quatro anos (desde 2015) com a solução identificada como HR tech 2 e o principal motivo de escolha foi a facilidade em usar a plataforma, o custo razoável e o bom atendimento do suporte. Já o gestor da Empresa 2, trabalha com a solução da *startup* identificada nesse trabalho como HR Tech4 desde abril de 2017. A solução foi escolhida pelo gestor da Empresa 2 por ser considerada uma ferramenta inovadora e por trazer praticidade e economia de tempo nos processos de R&S.

A fim de compreender se houve algum ganho ao utilizar as soluções das *HR Techs* mencionadas, buscou-se entender quais eram as maiores dificuldades no R&S tradicional, ou seja, antes da implementação das plataformas e quais os resultados alcançados com o uso da tecnologia. De acordo com as respostas, o principal desafio enfrentado pela Empresa 1 era lidar com o grande fluxo e quantidade de informações das etapas dos processos seletivos. Vale mencionar que na Empresa 1 realiza-se apenas um processo seletivo por ano e por isso é importante que o mesmo seja feito de maneira organizada e eficiente. O principal resultado declarado pela gestora da Empresa 1 foi a facilidade em gerenciar e registrar o fluxo das informações de cada etapa do processo seletivo, além da possibilidade de trazer inteligência aos dados coletados dos perfis dos candidatos.

Na Empresa 2, a maior dificuldade antes de implementar a plataforma criada pela *HR tech* era a perda de tempo na leitura e seleção de currículos,

o que poderia levar à falta de assertividade na contratação. Após a implementação da solução tecnológica, teve-se como resultados: uma maior facilidade em divulgar e atrair candidatos com perfis adequados para a vaga, assertividade na contratação, otimização do processo de seleção como um todo e facilidade em organizar um banco de dados estruturado.

Logo, as mudanças divulgadas pelas HR Techs (redução de tempo e custos; melhoria na gestão de informações) também foram percebidas a partir dos dados da entrevista. Somente a melhoria de comunicação entre empresa e candidato, divulgado pelas HR Techs 1 e 3, não foi relatado nas entrevistas, ou seja, não foi percebido.

Gaspar e Schwartz (2017) descobriram que os desafios a serem superados no uso de tecnologias incluem o excesso de subjetividade em certos momentos do processo, a falta de aceitação das tecnologias e/ou de acesso de certos grupos de trabalhadores às tecnologias e carência ou ausência de conhecimento de certas ferramentas utilizadas pelos profissionais em seus processos seletivos. Embora a tecnologia traga muitos benefícios, pode haver alguns pontos de atenção que devem ser melhorados. A entrevistada da Empresa 1 afirmou que os testes aplicados pela plataforma usada são pouco customizáveis. O gestor da Empresa 2 mencionou que quando começaram a utilizar a solução não haviam filtros suficientes para barrar os perfis dos candidatos que não eram aderentes a vaga, entretanto o problema foi solucionado pela *startup* durante o processo de implantação da ferramenta. Nenhuma das dificuldades apontadas por Gaspar e Schwartz (2017) foram percebidas ou relatadas durante as pesquisas.

Também se buscou compreender como as etapas do R&S foram impactadas com o uso das plataformas. Com base nas respostas dadas, entende-se que as etapas de seleção (cadastro, vídeo e provas *online*) tornaram-se consideravelmente mais ágeis na Empresa 1. Já na Empresa 2, a economia de tempo na seleção dos candidatos, possibilidade de concentrar todas as informações em um único ambiente e analisar as preferências do candidato, foram os principais impactos.

Em relação aos custos, a entrevistada da Empresa 1 comentou que antes do uso da solução desenvolvida pela HR Tech2, era necessário contratar consultores externos para auxiliar na gestão dos processos seletivos. Após a implementação da plataforma isso não se tornou mais necessário. A Empresa 2 não possui métricas em relação a redução de custos, mas o gestor entrevistado afirmou que o processo seletivo tem sido feito em menor tempo e consequentemente com menor investimento, corroborando mais uma vez com o que foi divulgado pelas empresas.

Por fim, foi perguntado se algum impacto em médio ou longo prazo já havia sido observado. Ambos entrevistados responderam que ainda não.

Os resultados mostraram que as empresas utilizam as ferramentas digitais há mais de dois anos e expressaram satisfação quanto a praticidade e economia de tempo ao usar tais soluções. A Empresa 1 realiza grandes processos seletivos e menciona que a centralização de informações e automação de processos gerou redução de custos, uma vez que o serviço de consultores deixou de ser necessário com a implementação da plataforma. A Empresa 2 não possui dados mensuráveis quanto a redução de custos, porém o gestor menciona que o tempo de contratação foi reduzido com a utilização da solução e consequentemente os custos.

Partindo-se das respostas dadas, observa-se que a principal entrega de valor percebida da plataforma HR Tech2 foi a facilidade em gerir dados de maneira eficiente, assim como o fluxo de informações e as etapas do processo seletivo em que o candidato se encontra. Por outro lado, a gestora da Empresa 1 cita a falta de customização dos testes aplicados pela plataforma como ponto de atenção.

O gestor da Empresa 2 frisa a assertividade das contratações ao utilizar a solução da HR Tech 4. Observa-se um contraponto da devolutiva da Empresa 2 o levantamento apresentado no Quadro 1. Do ponto de vista teórico, tem-se o entendimento que a principal entrega de valor da plataforma é a divulgação das vagas direcionada para o público que melhor se adequa a empresa, reduzindo os custos com anúncios de vagas. Porém, o principal ganho percebido com a ferramenta foi a assertividade no perfil do candidato,

acelerando o processo de contratação e conseqüentemente, reduzindo despesas com a rotatividade de funcionários. A Figura 3 resume os resultados encontrados e apresentados nessa seção.

Figura 3. Resumo dos resultados das entrevistas

Categorias	Empresa 1 (HR Tech 2 – uso há 4 anos)	Empresa 2 (HR Tech 4 – uso há 2 anos)
Expectativas	Facilitar o processo de R&S, divulgação de vagas e a gestão das informações. O principal motivo para escolha da HR Tech2 foi a facilidade em usar a plataforma, o custo razoável e o bom atendimento do suporte. Maiores dificuldades anteriores: lidar com o grande fluxo e quantidade de informações das etapas dos processos seletivos	Possibilidade de ter um recrutamento mais assertivo e conseqüentemente diminuir as despesas com o <i>turnover</i> . Motivo para escolher a HR tech 4: foi considerada uma ferramenta inovadora por trazer praticidade e economia de tempo nos processos de R&S. Maiores dificuldades anteriores: perda de tempo na leitura e seleção de currículos, falta de assertividade na contratação
Impactos das HR Techs no processo de R&S	Nas etapas: as etapas de seleção (cadastro, vídeo e provas <i>online</i>) tornaram-se consideravelmente mais ágeis. Custos: tornou desnecessário contratar consultores externos para auxiliar na gestão dos processos seletivos. Longo prazo: não há dados	Nas etapas: Economia de tempo na seleção dos candidatos, possibilidade de concentrar todas as informações em um único ambiente e analisar as preferências do candidato. Custos: não possui métricas em relação a redução de custos, porém afirma que o processo seletivo tem sido feito em menor tempo e conseqüentemente com menor investimento. Longo prazo: não há dados
Dificuldades de implementação e uso	Os testes aplicados pela plataforma são pouco customizáveis.	Quando começaram a utilizar a plataforma, não havia filtros suficientes para barrar os perfis dos candidatos que não eram aderentes à vaga, entretanto o problema foi solucionado durante o processo de implantação.
Resultados obtidos	Facilidade em gerenciar e registrar o fluxo das informações de cada etapa do processo seletivo, além da possibilidade de trazer inteligências aos dados coletados dos perfis dos candidatos.	Maior facilidade em divulgar e atrair candidatos com perfis adequados para a vaga, assertividade na contratação, otimização dos processos de seleção como um todo e facilidade em organizar um banco de dados estruturado.

Discussão

O presente estudo investigou mudanças divulgadas pelas HR Techs e os resultados percebidos do uso de ferramentas desenvolvidas por *startups* brasileiras no processo de R&S de duas empresas. Um levantamento na internet mostrou que as mudanças no R&S divulgados pelas soluções poderiam ser sintetizados em redução de tempo e custo com o processo de R&S, centralização de uma grande quantidade de informações (gestão de dados), além do uso de inteligência artificial e cruzamento de dados para gerar informações. Essa etapa foi importante para entender

como a comunicação das empresas poderiam afetar as expectativas dos usuários. Os dados sugerem que compreender os problemas e limitações do método tradicional de R&S é um passo importante no desenvolvimento de soluções em HR Techs.

Os motivos apontados pelos entrevistados para a escolha da solução corroboram com que autores já publicaram sobre o uso das HR Techs, ou seja, que agilizam operações e processos reduzindo o tempo do processo, auxiliam na gestão de dados, usam cruzamento de dados para indicar profissionais com o melhor desempenho, reduzem custos e trazem dinamismo ao R&S (BARMAN; DAS, 2018; CEPellos, 2019; GASPAR; SCHWARTZ, 2017).

Quanto às dificuldades, elas foram acerca da adequação da solução às expectativas criadas (recrutamento mais assertivo para diminuir as despesas com o *turnover*) e quanto à falta de customização dos testes. Pontos que devem ser levados em consideração em estudos futuros. Os desafios enumerados por vários autores do campo de GP não foram citados pelos entrevistados, porém são reflexões importantes e que devem ser levadas em consideração.

Os impactos percebidos com o uso das HR Techs relacionaram-se com economia de tempo e custo no processo de R&S e gestão da informação (possibilidade de concentrar todas as informações em um único ambiente e analisar as preferências do candidato). Ou seja, os resultados do estudo acerca dos impactos das HR Techs no R&S corroboraram com a literatura acadêmica, assim como com divulgação feita pelas HR Techs.

Os resultados percebidos foram facilidade da gestão de informações no processo, otimização de processos e facilidade na divulgação e atração de candidatos aderentes à vaga. Ou seja, a percepção dos resultados alcançados com a implementação refere-se muito mais à gestão e otimização do processo de R&S do que com economia de tempo e custo. Sugere-se que economia de tempo e custo pode ser percebida como consequência e não como resultado da adoção das tecnologias no processo.

Contribuições do Estudo

O presente estudo foi pioneiro abordando as HR Techs brasileiras, apresentando quais soluções elas oferecem para o R&S, informações que até o momento da realização da pesquisa não existiam na literatura acadêmica brasileira. Além disso, investigou-se expectativas que podem surgir na implementação de novas tecnologias e como essas expectativas podem ser influenciadas pelas promessas das empresas que desenvolvem a solução. Essa informação pode ajudar gestores que estão considerando implementar soluções tecnológicas na GP. Os impactos, dificuldades e resultados percebidos por gestores que já utilizam essas ferramentas tecnológicas há mais de dois anos pode auxiliar àqueles que estão ponderando sobre a modernização dos processos em GP. Além disso, tais informações podem ser importantes para as próprias HR Techs e futuras *startups* que queiram criar soluções para a GP.

Os resultados apontam para as vantagens percebidas no uso de HR Techs e reforçam a percepção de vários autores citados de que as HR techs são uma tendência na GP e que seu uso deve ser investigado pela academia.

Limitações e Orientações para Estudos Futuros

Este estudo foi exploratório e seus resultados não podem ser generalizados, principalmente pelo pequeno número de empresas analisadas. Ressalta-se a dificuldade de acesso às empresas brasileiras que usam soluções desenvolvidas por HR techs que, além de serem ainda poucas no contexto brasileiro à época da pesquisa, somente dois gestores concordaram em contribuir com o presente estudo dentre os convidados. Entretanto, os resultados servem para indicar direções para estudos futuros acerca do tema que poderiam tentar investigar como as soluções tecnológicas oferecidas pelas HR Techs operam e impactam a GP.

Além disso, o estudo focou apenas no uso de soluções tecnológicas no processo de R&S. Sugere-se a ampliação de estudos acerca dos impactos das tecnologias em outros processos de GP no contexto brasileiro.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Traduzido por Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

- BARMAN, A.; DAS, M. K. Businesses through Human Resource Technology-Innovations and Dominance. **London Journal of Research in Management and Business**, v.18, n.2, p.33-44, 2018.
- BLANK, S.; DORF, B. **The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company**. Pescadero, California: BookBaby, 2012.
- CEPELLOS, V. HR Techs e suas implicações. **GV EXECUTIVO**, v.18, n.5, p.45, 2019.
- CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**. Série: Ciências Sociais Aplicadas, Santa Maria, v. 5, n. 1, p.55-78, mar. 2009.
- DEMO, G.; FOGAÇA, N.; COSTA, A. C. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cadernos EBAPE.BR**, v.16, n.2, p.250-263, 2018.
- FRANÇA FILHO, R. T. Captação e seleção de pessoas para as empresas: repensando métodos e processos. **Revista Inova Ação**, v.1, n.2, p. 30-40, 2014.
- GASPAR, D. J.;SCHWARTZ, G. M. Recrutar e Selecionar Pessoas com o Apoio das Tecnologias: Olhares dos Profissionais de Recursos Humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.21, n. 34, p. 98-107, 2017.
- GONTIJO, C. L. Captação e seleção de talentos para as organizações. **Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, v. 2, n. 2, Art. 3, jul/nov. 2005. Disponível em: <
- GRAZIANI, L.; MENESES, P.; CASTRO, M.; SERRANO, A. Implementação da gestão estratégica de pessoas desafios enfrentados por uma empresa pública. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v.18, n.3, p.207-228, 2019.
- HOSAIN, S.The role of information technology on strategic HRM: Transformation of traditional mindset. **Journal of Economics, Management and Informatics**, v.10, n.1, p. 15-27,2019.
- MALIK, M. S.; MUJTABA, M. A. Impact of E-Recruitment on Effectiveness of HR Department in Private Sector of Pakistan. **International Journal of Human Resource Studies**,v.8, n.2, p. 80-94, 2018.
- MARTINS, M. G.; ROCHA, P. dos S. S. **Recrutamento e Seleção: Métodos e técnicas essenciais na captação de talentos para organizações**. 2012. 44 f. Tese (Doutorado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2012.
- MATHIS, R. L.; JACKSON, J. H. **Human resource management**. 10. ed. Mason, OH: South-Western/Thomson, 2003.

MORRIS, S.; SNELL, S. The evolution of HR strategy: adaptations to increasing global complexity. In: WILKINSON, A. et al. (Ed.). **The SAGE handbook of human resource management**. London: Sage, p. 84-99, 2010.

ORLICKAS, E. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo: Futura, 2001.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. **Revista de Administração**, v. 4, n. 49, out. 2014.

PASCHINI, S. **EstRHatégia** : Alinhando Cultura Organizacional e Estratégia de RH à estratégia de negócio. 1º Reimpressão, 2º Edição. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. **Revista de Administração**, v. 1, n. 51, Jan./Mar. 2016.

Silva, J., & Barreto, L. O Uso da Tecnologia no Recrutamento e Seleção de Pessoas: Um Estudo no Setor Hoteleiro. **PODIUM Sport, Leisure And Tourism Review**, v.8, n.2, p. 192-210, 2019.