

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ESTUDANTE RAFAEL
ALMEIDA CAMARINHA
FATEC MARÍLIA**

**CURSO SUPERIOR DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO NA ERA
DIGITAL: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS NA ADOÇÃO DE MODELOS
INTERNOS, EXTERNOS E ONLINE**

ALINE ALVES SILVA

Marília – SP
2023

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ESTUDANTE RAFAEL ALMEIDA
CAMARINHA
FATEC MARÍLIA**

**CURSO SUPERIOR DE
TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

**A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO NA ERA
DIGITAL: ESTRATÉGIAS E DESAFIOS NA ADOÇÃO DE MODELOS
INTERNOS, EXTERNOS E ONLINE**

ALINE ALVES SILVA

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha – Fatec Marília, como requisito parcial e obrigatório para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial.

Orientador: Prof. Me. Gilmar Milewski Lucena

Marília – SP
2023

ALINE ALVES SILVA

**A EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO NA ERA DIGITAL:
ESTRATÉGIAS E DESAFIOS NA ADOÇÃO DE MODELOS INTERNOS,
EXTERNOS E ONLINE**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia Estudante
Rafael Almeida Camarinha – Fatec Marília,
como requisito parcial e obrigatório para
obtenção do título de Tecnólogo em
Gestão Comercial.

Marília, 01 de novembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Me. Gilmar Milewski Lucena
Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha
Marília

Profa. Ma. Eloiza Martins Primo Capeloci
Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha
Marília

Prof. Me. Gustavo Vieira
Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha
Marília

DEDICATÓRIA

Dedico este Projeto Final à Deus, sem Ele eu não teria capacidade para desenvolver este trabalho. Aos meus pais, pelo apoio inabalável, amor e sacrifício ao longo da minha vida e educação, pois sem o constante encorajamento, esta realização não seria possível. Gostaria também de expressar a minha gratidão à todos os professores que me influenciaram na minha trajetória, ao bibliotecário e amigo Márcio Barrio Nuevo Navas que foi uma fonte inesgotável de apoio técnico durante todo o processo, ao Gilmar Milewski Lucena, o meu mentor e guia ao longo deste processo, pela sua sabedoria, orientação e paciência e à Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha por me ter fornecido as ferramentas e os conhecimentos necessários para atingir este marco na minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização deste trabalho. Aos meus pais Cicera Regina Alves Silva e Luiz Fernando dos Santos Silva pelo amor, apoio e encorajamento constantes. Sem o apoio deles, esta jornada não teria sido possível.

Ao meu orientador, Gilmar Milewski Lucena, por sua orientação, paciência e dedicação ao longo deste trabalho. Suas sugestões foram fundamentais para o desenvolvimento deste estudo.

Agradeço aos professores que me acompanharam ao longo do curso e que, com empenho, se dedicam à arte de ensinar.

Sou extremamente grata ao bibliotecário Márcio Barrio Nuevo Navas que se tornou um grande amigo ao longo desses anos e que me ajudou no meu progresso acadêmico. Obrigada por esclarecer inúmeras dúvidas e ser tão gentil e paciente.

À instituição de ensino Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha, essencial no meu processo de formação profissional, pela dedicação, e por tudo o que aprendi ao longo dos anos do curso.

À todos os que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, meu sincero agradecimento.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”
Peter Drucker

Alves Silva, Aline. **A evolução do processo de recrutamento na era digital: estratégias e desafios na adoção de modelos internos, externos e online.** 30 folhas. Trabalho de Graduação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial – Faculdade de Tecnologia “Estudante Rafael Almeida Camarinha. 2023.

RESUMO

A evolução do processo de recrutamento na era digital: estratégias e desafios na adoção de modelos internos, externos e online

Este estudo abordou a evolução do recrutamento na era digital, explorando modelos internos, externos e online, com base em uma extensa revisão da literatura. O objetivo geral foi analisar as transformações no recrutamento e seus impactos, enquanto os objetivos específicos incluíram a revisão de fontes bibliográficas, a análise crítica dos modelos de recrutamento, estudos de caso, discussão dos desafios e melhores práticas. Os resultados destacaram a crescente influência da tecnologia e a integração de modelos como essenciais para a adaptação das organizações ao ambiente digital em constante evolução. As plataformas de emprego online, como o LinkedIn, Indeed e Glassdoor, desempenharam um papel central, conectando recrutadores a uma vasta rede de profissionais qualificados. A otimização de mecanismos de busca (SEO) também se mostrou crucial para aumentar a visibilidade das oportunidades de emprego. A hipótese de que a digitalização está moldando o recrutamento e que a combinação eficaz de modelos proporciona uma vantagem competitiva foi confirmada. No entanto, a pesquisa enfrentou limitações de prazo e recursos. Recomenda-se a continuidade da investigação com coleta de dados primários e a exploração do impacto da inteligência artificial no recrutamento. Este estudo contribuiu para uma compreensão aprofundada da evolução do recrutamento na era digital e ofereceu *insights* valiosos para profissionais de recursos humanos e pesquisadores interessados no tema.

Palavras-chave: recrutamento; era digital; modelos; plataformas online; integração.

Alves Silva, Aline. **The evolution of the recruitment process in the digital era: strategies and challenges in adopting internal, external and online models.** 30 sheets. Undergraduate Thesis presented to the Faculty of São Paulo State Technological College "FATEC Marília - Estudante Rafael Almeida Camarinha", for the Bachelor's Degree of Commercial Management. 2023.

SUMMARY

The evolution of the recruitment process in the digital era: strategies and challenges in adopting internal, external and online models

This study addressed the evolution of recruitment in the digital era, exploring internal, external, and online models based on an extensive literature review. The general objective was to analyze transformations in recruitment and their impacts, while specific objectives included the review of bibliographic sources, critical analysis of recruitment models, case studies, and discussion of challenges and best practices. The results highlighted the growing influence of technology and the integration of models as essential for the adaptation of organizations to the constantly evolving digital environment. Online employment platforms such as LinkedIn, Indeed, and Glassdoor have played a central role in connecting recruiters to a vast network of qualified professionals. Search engine optimization (SEO) has also proven crucial in increasing the visibility of job opportunities. The hypothesis that digitalization is shaping recruitment and that the effective combination of models provides a competitive advantage has been confirmed. However, the research faced time and resource limitations. It is recommended that the investigation continue with the collection of primary data and the exploration of the impact of artificial intelligence on recruitment. This study contributed to an in-depth understanding of the evolution of recruitment in the digital era and offered valuable insights for human resources professionals and researchers interested in the topic.

Keywords: recruitment; digital age; models; online platforms; integration.

Alves Silva, Aline. **La evolución del proceso de contratación en la era digital: estrategias y desafíos en la adopción de modelos internos, externos y online.** 30 hojas. Trabajo de Graduación del Curso Superior Tecnológico en Gestión Comercial – Facultad de Tecnología “Estudiante Rafael Almeida Camarinha. 2023.

RESUMEN

La evolución del proceso de reclutamiento en la era digital: estrategias y desafíos en la adopción de modelos internos, externos y online

Este estudio abordó la evolución de la contratación en la era digital, explorando modelos internos, externos y online, basándose en una extensa revisión de la literatura. El objetivo general fue analizar las transformaciones en el reclutamiento y sus impactos, mientras que los objetivos específicos incluyeron la revisión de fuentes bibliográficas, análisis crítico de modelos de reclutamiento, estudios de casos, discusión de desafíos y mejores prácticas. Los resultados resaltaron la creciente influencia de la tecnología y la integración de modelos como esenciales para la adaptación de las organizaciones al entorno digital en constante evolución. Las plataformas de empleo en línea como LinkedIn, Indeed y Glassdoor han desempeñado un papel central al conectar a los reclutadores con una amplia red de profesionales calificados. La optimización de motores de búsqueda (SEO) también ha demostrado ser crucial para aumentar la visibilidad de las oportunidades laborales. Se ha confirmado la hipótesis de que la digitalización está dando forma a la contratación y que la combinación eficaz de modelos proporciona una ventaja competitiva. Sin embargo, la investigación enfrentó limitaciones de tiempo y recursos. Se recomienda que la investigación continúe con la recopilación de datos primarios y la exploración del impacto de la inteligencia artificial en el reclutamiento. Este estudio contribuyó a una comprensión profunda de la evolución de la contratación en la era digital y ofreció información valiosa para los profesionales de recursos humanos y los investigadores interesados en el tema.

Palabras clave: reclutamiento; era digital; modelos; plataformas en línea; integración.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 RECRUTAMENTO NA ERA DIGITAL: EXPLORANDO MODELOS E TENDÊNCIAS	12
2.1 Evolução do recrutamento na era digital.....	12
2.2 Modelos de recrutamento interno	16
2.3 Modelos de recrutamento externo.....	17
3 RECRUTAMENTO ONLINE E FERRAMENTAS DIGITAIS	19
4 METODOLOGIA	24
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento de talentos é uma faceta crítica das operações de recursos humanos de qualquer organização. Nas últimas décadas, esse processo passou por uma transformação significativa devido à revolução digital. Este estudo se concentra na evolução do recrutamento na era digital, explorando a crescente influência da tecnologia e da internet na busca e seleção de candidatos.

Dessa forma, como a digitalização está moldando o processo de recrutamento e quais são os modelos predominantes utilizados pelas organizações na busca de talentos, de acordo com as fontes bibliográficas existentes?

Este estudo verificou que a integração de modelos de recrutamento interno, externo e online está se tornando cada vez mais essencial para as empresas à medida que buscam se adaptar ao ambiente digital em constante evolução. A combinação eficaz desses modelos pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa, conforme evidenciado nas fontes bibliográficas analisadas.

A escolha deste tema é motivada pela necessidade de compreender como as organizações estão respondendo às mudanças tecnológicas na era digital, especialmente no contexto do recrutamento de talentos. À medida que a concorrência por talentos aumenta e as tecnologias avançam, compreender as estratégias de recrutamento se torna crucial para o sucesso das empresas, com base nas evidências e análises disponíveis na literatura.

O objetivo é analisar a evolução do processo de recrutamento na era digital, investigando os modelos internos, externos e online, com base nas fontes bibliográficas disponíveis, e identificar as estratégias e desafios associados a essas abordagens. Bem como, examinar as melhores práticas, identificar tendências emergentes e avaliar o impacto da digitalização no recrutamento de talentos, de acordo com a literatura existente.

Para atingir os objetivos deste estudo, será adotada uma abordagem de pesquisa bibliográfica, concentrando-se na revisão da literatura relevante sobre recrutamento na era digital. A análise das informações será realizada com base nas fontes bibliográficas identificadas, explorando as relações entre conceitos, ideias e características do objeto de estudo.

Este trabalho está estruturado em várias seções que incluem, além da introdução, uma revisão detalhada da literatura sobre recrutamento na era digital, uma análise crítica dos modelos de recrutamento interno, externo e online, com base nas fontes bibliográficas disponíveis, estudos de casos de organizações que implementaram essas estratégias com êxito a partir das evidências bibliográficas, uma discussão sobre os desafios enfrentados e as melhores práticas identificadas na literatura existente, e, finalmente, uma conclusão que resume as descobertas e oferece *insights* para o futuro do recrutamento na era digital com base nas fontes bibliográficas analisadas.

Este estudo aborda a transformação do recrutamento na era digital, explorando como a tecnologia e a internet influenciam o processo de busca de talentos. Ele destaca a importância da integração de modelos de recrutamento interno, externo e online, demonstrando seu potencial para proporcionar uma vantagem competitiva. A pesquisa se concentra em revisar a literatura relevante sobre o tema, identificando melhores práticas, tendências e desafios. A contribuição do estudo para organizações e leitores está na capacidade de fornecer *insights* valiosos e informações embasadas em evidências para melhorar o recrutamento na era digital e, assim, otimizar a aquisição de talentos e manter a competitividade no mercado.

2 RECRUTAMENTO NA ERA DIGITAL: EXPLORANDO MODELOS E TENDÊNCIAS

O recrutamento é um aspecto crucial nas operações de recursos humanos, desempenhando um papel fundamental na formação e desenvolvimento das equipes de uma organização. Segundo o dicionário Aurélio, o recrutamento é definido como "o processo de selecionar e admitir pessoas com base em suas habilidades, experiência e qualificações para preencher posições específicas dentro de uma empresa". Autores que abordam o tema, tais como Milkovich e Boudreau (2019), destacam que o recrutamento é um processo estratégico que visa atrair candidatos qualificados e alinhados com os objetivos da organização.

De acordo com Dessler (2021), o recrutamento desempenha um papel vital na busca pelo capital humano adequado, sendo a primeira etapa para a formação de uma equipe talentosa. Portanto, compreender as transformações e as tendências do recrutamento na era digital é essencial para o sucesso das organizações, uma vez que o mercado de trabalho está em constante evolução devido à revolução tecnológica.

2.1 Evolução do recrutamento na era digital

Ao longo do tempo, o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) tem passado por transformações significativas que têm impacto direto nas operações das organizações. Antigamente, as práticas de R&S envolviam currículos em papel, mas agora, tecnologias avançadas e plataformas digitais desempenham um papel crucial na triagem de candidatos e na condução de entrevistas e testes (Banov, 2020).

Historicamente, o departamento de Recursos Humanos (RH) era frequentemente percebido como responsável apenas pelas atividades burocráticas e administrativas relacionadas à contratação e demissão de funcionários. Era visto como executor de tarefas rotineiras, não desempenhando um papel estratégico no suporte aos objetivos do negócio (Mendes, 2021).

No entanto, ao longo da década de 1980, houve uma tentativa de restringir inovações na área de informática, com o objetivo de desenvolver um *know-how* local e proteger o mercado interno da concorrência estrangeira. Essa abordagem mostrou-

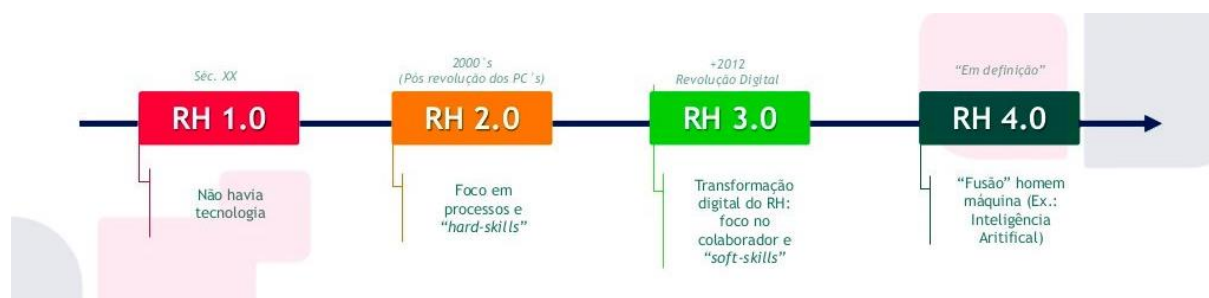
se ineficaz, resultando em uma economia estagnada e o afastamento de muitos profissionais do mercado de trabalho. Na década seguinte, a década de 1990, a situação mudou à medida que avanços tecnológicos se tornaram predominantes. O profissional de RH passou a ter um papel estratégico nas operações e no planejamento das empresas, marcando o início de uma transformação digital em várias funções do setor (Lancerotti, 2021).

A partir do ano 2000, o processo de globalização abriu caminho para uma democratização do acesso à tecnologia, que anteriormente era acessível apenas a um pequeno grupo privilegiado. Isso foi facilitado pelo desenvolvimento de softwares de gestão que tornaram a informação amplamente acessível. O final do século XX testemunhou o surgimento progressivo de inovações tecnológicas que gradualmente se integraram à vida cotidiana das pessoas. Inovações como televisão, telefonia, computadores (inicialmente ocupando grandes espaços), telefones móveis e a internet desempenharam papéis significativos nesse avanço (Borghezán, 2017).

Com essa evolução, as pessoas se tornaram altamente conectadas globalmente, com acesso ilimitado a informações e dados de forma democrática. A informação que alguém detém é acessível da mesma forma para outra pessoa em qualquer parte do mundo, desde que saibam como utilizar e filtrar a vasta quantidade de informações disponíveis na internet (Lancerotti, 2021).

Antes, as oportunidades de emprego eram anunciadas em cartazes e sites específicos, mas atualmente a internet desempenha um papel central nesse processo. Tudo, desde a divulgação de vagas até as entrevistas, foi digitalizado, facilitando a realização de entrevistas por vídeo e testes online. Essa evolução é exemplificada na Figura 1.

Figura 1 - Evolução do Rh



Fonte: Borghezán (2017).

Ao longo do tempo, o campo de Recursos Humanos (RH) tem evoluído em resposta às mudanças comportamentais e avanços tecnológicos. Cada organização pode estar em diferentes estágios desse desenvolvimento, com as mais avançadas atualmente fazendo a transição do estágio 3.0 para o 4.0.

De acordo com Borghezan (2017), a evolução do RH ocorreu da seguinte forma:

- **RH 1.0:** Neste estágio inicial, o foco estava principalmente no cumprimento das regulamentações trabalhistas e nas atividades burocráticas relacionadas à gestão de pessoal.
- **RH 2.0:** O RH começou a reconhecer a importância do aspecto emocional e humano no ambiente de trabalho. Durante essa fase, as pessoas com potencial passaram a ser chamadas de "talentos" e os funcionários passaram a ser chamados de "colaboradores". Isso destacou a ênfase nos processos que envolvem a gestão de recursos humanos.
- **RH 3.0:** Uma mudança significativa ocorreu com a abordagem mais centrada nas pessoas. Neste estágio, as organizações passaram a tratar os funcionários como indivíduos únicos, desenvolvendo e cuidando deles de maneira especial. As pessoas passaram a ser alocadas de acordo com seu potencial, reconhecendo o valor dos profissionais como um ativo fundamental para atingir os objetivos organizacionais.
- **RH 4.0:** Esta fase marca a chegada da transformação digital, onde o RH desempenha o papel de gerente de capital humano. Aqui, o aprendizado e as habilidades comportamentais dos funcionários se tornam mais importantes do que suas qualificações técnicas. Além disso, essa evolução envolve a adoção de tecnologias que podem ser controladas remotamente, como a Internet das Coisas.

Na era atual do RH 4.0, a função de Recursos Humanos passou a desempenhar um papel fundamental na transformação digital das organizações, promovendo uma mentalidade inovadora em toda a empresa. Essa transformação implica na transição da era física para a era digital, onde a tecnologia assume um papel estratégico significativo e a automação é implementada tanto dentro quanto fora

do departamento de RH. O RH precisa se ajustar a esse novo modelo de negócios (Banov, 2020).

Além disso, a Indústria 4.0, como definida por Teles (2017), representa a automação industrial e a integração de diversas tecnologias, como inteligência artificial, robótica, internet das coisas e computação em nuvem, com o propósito de digitalizar as operações industriais, aprimorar os processos e aumentar a eficiência produtiva. Essa abordagem não se limita apenas à indústria, mas também influencia a forma como as organizações conduzem seus processos e adotam a tecnologia como um componente-chave de sua estratégia.

Dentro desses processos aprimorados, é importante considerar o Recrutamento e Seleção. Enquanto o recrutamento representa a etapa inicial na busca por candidatos para preencher vagas, a seleção envolve uma análise mais aprofundada das características, qualidades e conhecimentos específicos de cada candidato. A tecnologia desempenha um papel crucial na aceleração desses processos e já é uma realidade em muitas empresas (Borghezán, 2017). A integração de tecnologia em práticas de R&S permite uma análise mais eficiente e precisa dos candidatos, contribuindo para uma seleção mais criteriosa e eficaz.

Dessa forma, torna-se viável aprimorar todas as fases do Recrutamento e Seleção (R&S) por meio da disseminação de informações em redes sociais, aplicativos e sites que incorporam ferramentas digitais e soluções de gerenciamento alinhadas à evolução do mercado. Isso possibilita a realização de testes e entrevistas online, muitas vezes por meio de plataformas disponíveis no mercado, eliminando a necessidade de deslocamento físico para conduzir processos de R&S.

Muitas dessas tecnologias não são inovações recentes, mas foram refinadas ao longo do tempo e continuam a ser amplamente utilizadas. Esse cenário representa a oportunidade ideal para adotar as práticas do RH 4.0, e é seguro dizer que esse processo é praticamente irreversível. Aqueles que não incorporarem a tecnologia em suas vidas pessoais e profissionais enfrentarão dificuldades significativas para se manterem competitivos no mercado de trabalho (Mendes, 2021, p. 11).

No decorrer da evolução do setor de Recursos Humanos, o emprego da tecnologia tornou-se extremamente relevante no que diz respeito à atração, desenvolvimento e retenção de talentos. Isso se deve ao fato de que as inovações tecnológicas proporcionaram às organizações diversos benefícios notáveis. Dentre esses benefícios, podemos destacar a redução dos custos associados ao processo

de Recrutamento e Seleção (R&S), bem como a melhoria na eficiência do uso do tempo da equipe envolvida.

O ambiente competitivo na busca por candidatos de alta qualidade intensificou-se, e os profissionais encarregados da gestão de ferramentas e da equipe desempenham um papel crucial nesse novo contexto. Geralmente, as ferramentas são adaptáveis ao porte da organização, e os custos de implementação variam de acordo com o tamanho da empresa. Portanto, cabe a cada organização optar por soluções que aprimorem a agilidade e a confiabilidade dos processos (SANTOS *et al.*, 2022).

2.2 Modelos de recrutamento interno

O recrutamento interno, como um dos modelos de recrutamento mais tradicionais, desempenha um papel fundamental nas estratégias de gestão de recursos humanos das organizações. Este modelo envolve a identificação e promoção de talentos dentro da própria empresa, com foco na valorização dos recursos humanos existentes. Uma das principais vantagens do recrutamento interno é a economia de recursos e tempo. Conforme destacado por Mathis e Jackson (2020), "o recrutamento interno é geralmente mais rápido e mais econômico do que a busca por candidatos externos, uma vez que os candidatos internos já têm um entendimento da cultura organizacional." Além disso, a promoção interna pode aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários, pois demonstra que a empresa valoriza seu talento existente.

No entanto, o recrutamento interno também apresenta desvantagens. Por exemplo, pode criar rivalidades e ressentimentos entre os funcionários que não são selecionados para promoções internas (Gómez; Balkin; Cardy., 2020). Além disso, a empresa pode enfrentar limitações de diversidade e experiência se depender exclusivamente do recrutamento interno.

Com isso, identificar talentos internos efetivamente é essencial para o sucesso do recrutamento interno. Uma das estratégias mais eficazes é a avaliação contínua do desempenho dos funcionários. Como observado por Noe (2017), "a identificação de talentos internos deve ser baseada em critérios objetivos e medidas de desempenho, garantindo que os candidatos selecionados tenham as habilidades e experiências necessárias para o sucesso na nova função."

Os programas de desenvolvimento de sucessores desempenham um papel crucial no recrutamento interno. Esses programas são projetados para preparar e desenvolver os funcionários para cargos de liderança e gerenciamento futuros. Conforme afirmado por Dessler (2021), "os programas de desenvolvimento de sucessores visam criar um pool de talentos internos qualificados e prontos para assumir funções de liderança à medida que surgem oportunidades." Esses programas geralmente incluem treinamento, mentoria e atribuição de responsabilidades de liderança em projetos estratégicos. Eles são essenciais para garantir que a organização tenha uma base sólida de líderes internos capazes de liderar no futuro.

Em resumo, o recrutamento interno é uma estratégia valiosa e oferece diversas vantagens, como economia de recursos e motivação dos funcionários. No entanto, é importante estar ciente das desvantagens, como a possibilidade de criar rivalidades. Identificar talentos internos e implementar programas de desenvolvimento de sucessores são abordagens essenciais para otimizar o recrutamento interno e garantir uma liderança sólida no futuro.

2.3 Modelos de recrutamento externo

O recrutamento externo, um dos principais modelos de recrutamento, desempenha um papel vital na expansão e renovação da força de trabalho das organizações. Esse modelo se concentra em trazer candidatos de fora da empresa para preencher posições abertas, permitindo que a organização aproveite novas habilidades e perspectivas. Há uma variedade de métodos que as organizações podem empregar para realizar o recrutamento externo. Um dos métodos mais comuns é o uso de anúncios de emprego em plataformas online e offline. Conforme ressaltado por Cascio (2018), "anúncios de emprego são uma ferramenta tradicional e eficaz para atrair candidatos externos, pois eles alcançam um amplo público de maneira direcionada." Esses anúncios podem ser veiculados em sites de empregos, jornais, revistas especializadas e mídias sociais.

Além disso, as agências de recrutamento desempenham um papel fundamental no recrutamento externo. Essas agências especializadas têm acesso a uma rede extensa de candidatos e podem ajudar as empresas a encontrarem profissionais talentosos de maneira rápida e eficaz. Como observado por Milkovich e Boudreau

(2019), "as agências de recrutamento são especialmente valiosas para preencher posições altamente especializadas ou de difícil preenchimento."

As feiras de emprego também são uma estratégia eficaz de recrutamento externo. Esses eventos oferecem às organizações a oportunidade de se conectar diretamente com candidatos interessados e conhecer os candidatos pessoalmente. De acordo com Gatewood; Feild; Barrick (2021), "as feiras de emprego são uma maneira eficaz de identificar talentos e avaliar a adequação dos candidatos à cultura organizacional."

A avaliação de candidatos externos desempenha um papel crítico no processo de recrutamento externo. É importante que as organizações usem métodos de avaliação adequados para identificar o ajuste cultural, as habilidades e a experiência dos candidatos externos em relação às necessidades da organização. De acordo com Snell e Bohlander (2019), "entrevistas estruturadas, testes de habilidades e referências são ferramentas comuns para avaliar candidatos externos." A integração organizacional é uma etapa essencial no recrutamento externo. Após a seleção, os candidatos externos bem-sucedidos precisam ser integrados à cultura e ao ambiente de trabalho da organização. Um processo de integração eficaz ajuda a garantir que os novos funcionários se adaptem rapidamente e alcancem seu potencial total.

Em resumo, o recrutamento externo oferece uma variedade de métodos, incluindo anúncios de emprego, agências de recrutamento e feiras de emprego, para atrair candidatos externos talentosos. A avaliação adequada desses candidatos e a integração eficaz são cruciais para o sucesso do recrutamento externo e para a incorporação bem-sucedida de novos talentos na organização.

3 RECRUTAMENTO ONLINE E FERRAMENTAS DIGITAIS

O recrutamento online e o uso de ferramentas digitais transformaram profundamente a maneira como as organizações identificam e contratam talentos. Essas práticas se tornaram fundamentais em um mundo cada vez mais digital, oferecendo às empresas acesso a um pool global de candidatos e uma maior eficiência no processo de recrutamento. Os sistemas de gerenciamento de candidatos são ferramentas essenciais no recrutamento online. Conforme destacado por Rees e Smith (2020), "os ATS¹ automatizam o processo de triagem de currículos, tornando mais eficiente a seleção de candidatos que melhor se encaixam nos requisitos da vaga." Essas ferramentas também facilitam o acompanhamento do status dos candidatos ao longo do processo de recrutamento, permitindo que as empresas gerenciem melhor seus *pipelines* de talentos.

Plataformas de emprego online, como o LinkedIn, Indeed e Glassdoor, desempenham um papel central no recrutamento online. Essas plataformas oferecem um vasto alcance e permitem que as empresas publiquem vagas, busquem candidatos e estabeleçam conexões com profissionais talentosos. De acordo com Phillips e Gully (2018), "o LinkedIn, em particular, tornou-se uma ferramenta valiosa para o recrutamento, conectando recrutadores a uma rede global de profissionais qualificados."

Além disso, as redes sociais profissionais como o LinkedIn não apenas fornecem acesso a talentos, mas também permitem que os recrutadores avaliem a reputação e o histórico dos candidatos antes mesmo de iniciar o processo de seleção. Essa abordagem contribui para uma tomada de decisão mais informada e eficaz.

A otimização de mecanismos de busca desempenha um papel crítico no recrutamento online. À medida que os candidatos buscam oportunidades de emprego online, é essencial que as vagas da empresa sejam facilmente encontradas nos resultados de pesquisa. Como apontado por Roberts (2018), "a implementação de técnicas de SEO nas descrições de vagas e conteúdo de recrutamento aumenta a visibilidade das oportunidades de emprego e atrai um público mais amplo."

¹ ATS significa Application Tracking System, um software de gestão de processos de Recrutamento e Seleção que armazena, lê e ranqueia currículos, de modo que a empresa possa contratar as pessoas certas.

SEO², ou Otimização para Mecanismos de Busca, refere-se a um conjunto de métodos e táticas projetados para melhorar o posicionamento de websites nos resultados de mecanismos de busca. O foco do SEO é aumentar a visibilidade da marca, atrair mais visitantes ao site e impulsionar as oportunidades de negócio. Ele se concentra unicamente nos resultados de busca não pagos, sem incluir anúncios ou links patrocinados. (IVO, 2023)

Além disso, as técnicas de SEO também podem ser usadas para segmentar candidatos específicos com base em critérios como localização geográfica, experiência e habilidades. Isso permite que as empresas alcancem candidatos que se encaixam perfeitamente nos requisitos da vaga.

O recrutamento online e o uso de ferramentas digitais transformaram significativamente a maneira como as organizações identificam e contratam talentos. Em um mundo cada vez mais digital, essas práticas se tornaram fundamentais, oferecendo acesso a um amplo pool global de candidatos e uma maior eficiência no processo de recrutamento. Entre as ferramentas essenciais no recrutamento online, destacam-se os Sistemas de Gerenciamento de Candidatos (ATS). Conforme ressaltado por Rees e Smith (2020), "os ATS automatizam o processo de triagem de currículos, tornando mais eficiente a seleção de candidatos que melhor se encaixam nos requisitos da vaga." Além disso, essas ferramentas facilitam o acompanhamento do status dos candidatos ao longo do processo de recrutamento, permitindo que as empresas gerenciem de forma mais eficaz seus *pipelines* de talentos.

Plataformas de emprego online desempenham um papel central no cenário do recrutamento online. Entre as mais notáveis estão:

a) LinkedIn: O LinkedIn é uma plataforma de redes sociais profissionais que se tornou uma ferramenta valiosa para o recrutamento, conectando recrutadores a uma vasta rede global de profissionais qualificados (Phillips e Gully, 2018). Além de permitir a publicação de vagas, o LinkedIn também possibilita a busca por candidatos e estabelecimento de conexões com talentos.

b) Indeed: O Indeed é uma plataforma de busca de empregos que permite que candidatos encontrem oportunidades em várias empresas e setores. Empregadores

² SEO é a sigla de Search Engine Optimization (otimização de mecanismos de busca) e é o conjunto de técnicas usadas, geralmente divididas entre tecnologia, conteúdo e autoridade, para alcançar bom posicionamento de páginas de um site no Google e em outros buscadores, gerando tráfego orgânico.

podem postar vagas e receber inscrições diretamente na plataforma, facilitando o processo de recrutamento.

c) Glassdoor: Além de fornecer uma plataforma de busca de empregos, o Glassdoor permite que os candidatos avaliem as empresas e compartilhem informações sobre salários e culturas corporativas. Isso dá às organizações a oportunidade de demonstrar sua atratividade para possíveis candidatos.

A utilização de ferramentas digitais no processo de recrutamento oferece vantagens significativas para as empresas, principalmente em relação à eficiência na aquisição de candidatos. Isso se traduz em uma maior rapidez no processo de contratação, uma vez que a atração, competição e seleção de candidatos ocorrem de maneira mais eficaz (Sousa, 2019a).

O grande desafio na seleção de candidatos é encontrar o perfil ideal que corresponda às necessidades da empresa para a vaga em questão. É um processo que envolve a análise criteriosa das informações disponíveis, visando identificar as competências e habilidades necessárias para determinada posição. Portanto, a seleção é vista como um procedimento de comparação e escolha, baseado nas informações obtidas na análise do perfil do cargo (Sousa, 2019a).

As ferramentas de videoconferência, como Zoom, Teams, Skype e Meet, entre outras, têm revolucionado a forma de conduzir entrevistas de recrutamento e seleção. As entrevistas com candidatos são essenciais para conhecer melhor a pessoa, compreender seus objetivos e avaliar sua adequação à vaga. À medida que opções tecnologicamente mais avançadas se tornam disponíveis, as entrevistas online ganham ainda mais importância, tornando o processo mais prático tanto para as empresas quanto para os candidatos. Além disso, representam uma redução de custos no processo seletivo (Borges, 2022).

Um exemplo notável é o Zoom, que experimentou um crescimento significativo no número de usuários, passando de 10 milhões em dezembro de 2019 para 300 milhões em abril de 2021, com crescimento proporcional no Brasil. O Microsoft Teams também duplicou sua base de usuários em 12 meses, a partir de abril de 2020, alcançando 145 milhões de usuários ativos diários em todo o mundo. No Brasil, o uso do Google Meet aumentou vinte vezes, e a plataforma viu um aumento de 275% no uso entre janeiro de 2021 e o presente (Rodriguez, 2021).

No contexto de recursos humanos mais tecnológico e eficiente, o software de gestão de candidatos Gupy é uma plataforma notável. Ele oferece uma tecnologia exclusiva de validação de documentos, permitindo que os candidatos enviem seus documentos de maneira totalmente digital. Além disso, auxilia na redução do impacto ambiental das organizações, o que, por sua vez, contribui para a redução de custos, tornando a gestão de recursos humanos mais estratégica para as empresas (Rodriguez, 2021).

De acordo com Sousa (2019b, p.32), "as organizações precisam se modernizar e acompanhar esse desenvolvimento, reformulando e ajustando seus objetivos e estratégias para tirar proveito das novas ferramentas fornecidas pela Inteligência Artificial". Portanto, à medida que novas tecnologias surgem, também surgem oportunidades de crescimento para as empresas, desde que sejam aplicadas de maneira apropriada, alinhadas às suas necessidades.

O Quadro 1 abaixo destaca as principais características de algumas das plataformas mais comuns usadas para conduzir entrevistas online por meio de videoconferência.

Quadro 1 - Principais plataformas digitais utilizadas nas entrevistas online

Plataforma Digital	Características
Microsoft Teams	Desenvolvido pela Microsoft, o Microsoft Teams é uma plataforma de comunicação e colaboração que oferece recursos de videoconferência, bate-papo, compartilhamento de arquivos e integração com outros aplicativos do Microsoft 365. É amplamente utilizado em ambientes de trabalho para reuniões virtuais, colaboração em equipe e comunicação interna.
Zoom Meeting	O Zoom é uma plataforma de videoconferência muito popular. Oferece recursos de alta qualidade para reuniões virtuais, webinars e videochamadas. É conhecido por sua facilidade de uso e funcionalidades, como compartilhamento de tela, gravação de reuniões e salas de espera virtuais para controle de participantes.
Skype	O Skype é uma plataforma de comunicação por vídeo e voz de longa data, também de propriedade da Microsoft. Embora tenha sido amplamente utilizado para chamadas pessoais, ele também é usado para videoconferências profissionais e reuniões de equipe. Oferece recursos de chat, chamadas em grupo e compartilhamento de tela.
Google Meet	O Google Meet faz parte da suíte de produtividade do Google Workspace (anteriormente G Suite). É uma plataforma de videoconferência e reuniões virtuais que se integra perfeitamente

	ao Gmail e ao Google Agenda. Oferece recursos como gravação de reuniões, transmissões ao vivo e legendas em tempo real.
Facetime	O FaceTime é uma plataforma exclusiva da Apple, projetada para videochamadas em dispositivos iOS e Mac. É conhecido por sua qualidade de áudio e vídeo. Embora seja mais comumente usados para chamadas pessoais, também pode ser usado para reuniões profissionais, desde que todos os participantes tenham dispositivos Apple.
Whatsapp	O WhatsApp é um aplicativo de mensagens instantâneas que também oferece chamadas de vídeo. É amplamente utilizado para comunicações pessoais, mas muitas empresas o utilizam para reuniões e comunicação com clientes, especialmente em mercados onde o WhatsApp é a principal ferramenta de mensagens.

Fonte: Silva et al., (2022), adaptado pelo autor.

Muitas das ferramentas mencionadas para recrutamento e seleção online existem há mais de uma década, mas foi durante a pandemia do COVID-19 que elas experimentaram um aumento significativo na demanda. O distanciamento social necessário durante a pandemia levou a uma mudança rápida de foco das interações presenciais para a esfera digital. Isso resultou em um crescente envolvimento das empresas com o lado digital dos recursos humanos, com um enfoque especial nos processos de recrutamento e seleção (Silva et al., 2022).

4 METODOLOGIA

Na elaboração da metodologia para esta pesquisa sobre recrutamento digital e suas implicações, foi adotada uma abordagem baseada em pesquisa bibliográfica, conforme indicado na descrição fornecida. Para Severino (2016), a pesquisa bibliográfica é um método adequado para investigar e explorar a fundo um tópico complexo e em constante evolução, como o recrutamento digital, pois permite o acesso a uma ampla gama de fontes de informação, incluindo livros, artigos acadêmicos e outros textos de caráter científico já publicados.

A pesquisa bibliográfica é particularmente relevante para esta pesquisa, uma vez que visa aprofundar o entendimento das tendências, conceitos, melhores práticas e desafios relacionados ao recrutamento digital. Ela permite a análise e comparação de várias perspectivas e abordagens acadêmicas e profissionais sobre o tema, o que é essencial para traçar um quadro completo das implicações dessa prática no contexto atual.

Conforme sugerido por Severino (2016), a pesquisa bibliográfica é um procedimento valioso para desvendar relacionamentos entre conceitos, ideias e características de um objeto de estudo. Neste caso, o objeto de estudo é o recrutamento digital, e a pesquisa bibliográfica permitirá uma investigação teórica detalhada sobre como as tecnologias digitais estão moldando o cenário de recrutamento, os desafios éticos e legais associados e as melhores práticas emergentes.

Além disso, a pesquisa bibliográfica oferece a vantagem de ser altamente acessível, permitindo o acesso a uma ampla gama de fontes de informação sem a necessidade de coleta de dados primários ou pesquisa de campo. Isso é particularmente relevante neste contexto, considerando a natureza predominantemente teórica da pesquisa.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no que foi apresentado, é fundamental que tanto as organizações quanto os profissionais que buscam oportunidades no mercado de trabalho estejam cientes da necessidade de se adaptar à era da Indústria 4.0, com suas complexidades tecnológicas e novas demandas. Borghezán (2017) destacou a evolução do RH 4.0, partindo de uma época em que a tecnologia era limitada até o cenário atual, onde os processos estão intrinsecamente ligados à inteligência artificial, que atua em benefício das pessoas.

É imprescindível que tanto as empresas quanto os candidatos se ajustem a essa nova realidade. Não se trata mais de simplesmente enviar currículos, mas sim de se conectar a esse mundo digital repleto de oportunidades (Sousab, 2019). Como mencionado por Silva et al., (2022), muitas das melhores oportunidades de emprego são agora divulgadas inicialmente no ambiente digital, e aqueles que não se adaptarem poderão ser deixados com as vagas menos desejadas, já que as oportunidades de destaque são frequentemente encontradas nesse meio.

Como discutido anteriormente, o recrutamento na era digital passou por uma transformação significativa, com a incorporação de ferramentas e métodos online. Os sistemas de gerenciamento de candidatos (ATS) emergiram como ferramentas essenciais para a triagem eficiente de currículos e o acompanhamento de candidatos ao longo do processo de recrutamento. Além disso, as plataformas de emprego online, como o LinkedIn, Indeed e Glassdoor, se tornaram fundamentais para a divulgação de vagas e a busca de candidatos qualificados. A otimização de mecanismos de busca (SEO) também se mostrou crucial para aumentar a visibilidade das vagas e alcançar candidatos específicos.

Por exemplo, em relação aos sistemas de gerenciamento de candidatos (ATS), os autores destacaram como essas ferramentas automatizam a triagem de currículos, tornando o processo de seleção mais eficiente. Eles também podem ter mencionado como as plataformas de emprego online, como o LinkedIn, Indeed e Glassdoor, são cruciais para a divulgação de vagas e a busca de candidatos qualificados, ampliando a visibilidade das oportunidades de emprego.

Além disso, os autores discutiram a importância da otimização de mecanismos de busca (SEO) na visibilidade das vagas de emprego e na atração de candidatos

específicos com base em critérios como localização geográfica, experiência e habilidades.

Para mais, os autores destacam como as plataformas de emprego online e redes sociais profissionais possibilitam que as empresas tenham acesso a um vasto grupo de candidatos provenientes de todo o mundo. Os autores enfatizaram como o acesso a um pool global de candidatos permite que as empresas diversifiquem sua força de trabalho. Isso significa que as organizações podem recrutar profissionais com diferentes origens culturais, experiências e habilidades, enriquecendo a composição da equipe e promovendo a inovação.

Além disso, eles mencionaram que, por meio dessas plataformas, as empresas têm a capacidade de procurar e identificar candidatos com competências específicas que podem ser difíceis de encontrar localmente. Isso amplia as opções de recrutamento e permite que as organizações encontrem talentos altamente especializados.

Os achados de nosso estudo também destacam o potencial de transformação contínua no recrutamento na era digital. O constante avanço tecnológico e a rápida evolução das práticas online podem criar novas oportunidades e desafios para as organizações. À medida que novas tecnologias emergem, como a inteligência artificial e a análise de dados, o recrutamento na era digital continuará a evoluir.

Em suma, os resultados desta pesquisa demonstram que o recrutamento na era digital é mais do que apenas um tópico de tendência; é uma mudança fundamental nas operações de recursos humanos e na maneira como as organizações encontram e atraem talentos. Isso nos incentiva a considerar não apenas as ferramentas e técnicas disponíveis, mas também a ética e a responsabilidade inerentes a esse novo paradigma. A revolução tecnológica na aquisição de talentos está longe de ter alcançado seu potencial máximo, e as organizações que se adaptarem eficazmente a essa nova realidade colherão recompensas substanciais na formação e desenvolvimento de suas equipes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema abordado nesta pesquisa sobre a evolução do recrutamento na era digital é de grande relevância, pois o recrutamento de talentos desempenha um papel fundamental nas operações de recursos humanos e no desenvolvimento das equipes das organizações. A justificativa para a escolha desse tema reside na necessidade de compreender como as organizações estão respondendo às mudanças tecnológicas na era digital, especialmente no contexto do recrutamento de talentos.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a evolução do processo de recrutamento na era digital e investigar os modelos de recrutamento interno, externo e online com base nas fontes bibliográficas disponíveis. Os objetivos específicos incluíram a revisão da literatura sobre recrutamento na era digital, a análise crítica dos modelos de recrutamento, estudos de casos de organizações que implementaram estratégias de recrutamento com sucesso, a discussão de desafios e melhores práticas, bem como a avaliação do impacto da digitalização no recrutamento de talentos.

Os resultados desta pesquisa destacaram a importância da evolução do recrutamento na era digital e como a tecnologia e as ferramentas digitais têm revolucionado esse processo. A integração de modelos de recrutamento interno, externo e online se mostrou crucial para as empresas que buscam se adaptar a um ambiente digital em constante evolução. Além disso, a automação e a eficiência proporcionadas pelos Sistemas de Gerenciamento de Candidatos (ATS) e o uso de plataformas de emprego online, como o LinkedIn, Indeed e Glassdoor, foram fundamentais para o sucesso do recrutamento.

A hipótese apresentada na introdução, de que a digitalização está moldando o processo de recrutamento e que a combinação eficaz de modelos de recrutamento interno, externo e online proporciona uma vantagem competitiva significativa, foi confirmada pelos resultados desta pesquisa.

O problema inicialmente abordado nesta pesquisa, que diz respeito a como as organizações estão respondendo às mudanças tecnológicas na era digital, foi respondido por meio da análise das fontes bibliográficas e dos modelos de recrutamento apresentados.

No entanto, é importante mencionar as dificuldades e limitações encontradas no decorrer da pesquisa. O prazo curto e a disponibilidade limitada de recursos foram fatores que influenciaram a extensão da pesquisa, bem como a coleta de dados limitada a fontes bibliográficas e estudos de casos.

Como recomendações para pesquisas futuras, sugere-se a continuidade da investigação, incluindo a coleta de dados primários, como entrevistas com profissionais de recrutamento e a análise de tendências emergentes no recrutamento na era digital. Além disso, a pesquisa pode ser ampliada para explorar mais profundamente o impacto da inteligência artificial e da automação no recrutamento.

Em termos de contribuições, esta pesquisa proporcionou uma compreensão aprofundada da evolução do recrutamento na era digital, oferecendo *insights* relevantes para profissionais de recursos humanos e acadêmicos interessados no tema. Além disso, auxiliou no desenvolvimento do conhecimento do pesquisador sobre o assunto e no aprimoramento de habilidades de pesquisa e análise.

REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BORGES, Raisa. **Como utilizar as redes sociais para recrutar e contratar**. 2022. Disponível em: <https://www.quickin.io/2022/04/12/como-utilizar-as-redes-sociais-para-recrutar-e-contratar/>. Acesso em 16 mar. 2023.

BORGHEZAN, Brunna. R. **Evolução do RH no Digital Workplace**. 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/evolu%C3%A7%C3%A3o-do-rh-digital-workplace-brunnaremor-borghezan/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 05. mar. 2023.

CASCIO, W. F. **Gestão de Recursos Humanos**. Educação McGraw-Hill, 2018.

DESSLER, G. **Gestão de Recursos Humanos**. Pearson, 2021.

GATEWOOD, R. D, FEILD, H. S.; BARRICK, M. R. **Seleção de Recursos Humanos**. Cengage Aprendizagem, 2021.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. **Gerenciando Recursos Humanos**. Pearson, 2020.

IVO, Diego. SEO para iniciantes: **o que é Search Engine Optimization**. 2023. Disponível em: <https://www.conversion.com.br/blog/o-que-e-seo/#:~:text=SEO%20%C3%A9%20um%20conjunto%20de,o%20tr%C3%A1fego%20e%20converter%20mais>

LANCEROTTI, Marcelo Vicente. **A falta de efetividade de políticas de inovação, ciência e tecnologia e o processo de desindustrialização no Brasil nas décadas de 1980 a 1990**. Dissertação (Mestrado em Economia) - Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 2021.

MATHIS, R. L; JACKSON, J. H. **Gestão de Recursos Humanos**. Cengage Aprendizagem, 2020.

MENDES, Francisco de Assis das Neves. **Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo**. Literare Books International, 2021.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Gestão de Recursos Humanos**. Educação McGraw-Hill, 2019.

NOE, R. A. **Treinamento e desenvolvimento de funcionários**. Educação McGraw-Hill, 2017.

PHILLIPS, J. M.; GULLY, S. M. **Pessoal estratégico**. Pearson, 2018.

REES, F. R.; SMITH, P. A. **Desenvolvimentos em Gestão: uma revisão da reunião anual da academia de administração de 2017**. Routledge, 2020.

ROBERTS, G. **Recrutamento em mídias sociais**: como integrar com sucesso as mídias sociais à estratégia de recrutamento. Página Kogan, 2018.

ROBERTS, A. **Transformando a aquisição de talentos**: a evolução do recrutamento. 2012.

RODRIGUEZ, Diogo Antonio. **Como Zoom, Teams e Meet constroem o home office de milhões na pandemia**. 2021. Disponível em <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/05/27/como-zoom-teams-e-meet-constroem-o-home-office-de-milhoes-napandemia.htm>. Acesso em: 17 de mar. 2023.

SANTOS, Natalie. P. *et al.* Evolução dos recursos humanos até a era digital. **Revista VOX**, n. 7, ago. 2022. ISSN 2674-8673. Disponível em: <https://revistavox.metropolitana.edu.br/wp-content/uploads/2022/08/04.pdf>. Acesso em: 17 de mar. 2023.

SEVERINO, Antonio Joaquim. Metodologia do Trabalho Científico. 1. ed. -- São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: [https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia do Trabalho Cient%C3%ADfico - 1%C2%AA Edi%C3%A7%C3%A3o - Antonio Joaquim Severino - 2014.pdf](https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia%20do%20Trabalho%20Cient%C3%ADfico%20-%20Antonio%20Joaquim%20Severino%20-%202014.pdf). Acesso em: 18 de mar. 2023.

SILVA. Lisandra. B. *et al.* Entrevista remota em pesquisas: possibilidades e limites diante do cenário instaurado pela pandemia do covid-19. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas, TO, v. 9, n. 15, 2022. ISSN 2358-8322.

SOUSA, Nayana Freire. **Aplicações de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção**. Repositório Institucional Unichristus. 2019a. Disponível em: <https://repositorio.unichristus.edu.br/jspui/handle/123456789/982>. Acesso em: 15 de mar. 2023a.

SOUSA, Daniel Marcos Miranda t. al., A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v. 2, n. 1, jan./jun. 2019b.

SMITH, L. **Recrutamento em mídias sociais**: tendências e melhores práticas. 2019.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Gerenciando Recursos Humanos**. Cengage Aprendizagem. 2019.

TELES, Jhonata. **Indústria 4.0**: tudo que você precisa saber sobre a quarta revolução industrial. 2017. Disponível em: <https://engeteles.com.br/industria-4-0/>. Acesso em: 16 mar. 2023.