

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
ADMINISTRAÇÃO

PAULO OTÁVIO PEREIRA LEMOS

TECNOLOGIAS PARA GP - Transformações nos processos de recrutamento e seleção

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
na Faculdade Federal de Uberlândia (UFU)
como requisito básico para a conclusão do
Curso de Administração.**

Professora Orientadora: Edileusa Godói de Sousa

Uberlândia – MG

2020

FIGURAS DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1- Gráfico das formas de recrutamento do Banco Itaú	17
Figura 2- Gráfico das formas recrutamento do Banco Bradesco	18
Figura 3- Gráfico das formas de recrutamento do Banco Nubank	18
Figura 4- Gráfico das formas de recrutamento do Banco do Brasil	19
Figura 5- Gráfico das formas de recrutamento do Banco Agibank	20
Figura 6- Tabela de comparação	21

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. OBJETIVOS	7
2.1 OBJETIVO GERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	7
3.1 A TECNOLOGIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO	8
3.2 RECRUTAMENTO INTERNO	9
3.3 RECRUTAMENTO EXTERNO	10
3.4 RECRUTAMENTO MISTO	11
3.5 RECRUTAMENTO ON-LINE	11
3.6 SELEÇÃO	12
4. METODOLOGIA DA PESQUISA	13
5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS	13
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS BANCOS ANALISADOS	13
5.1.1 BANCO ITAÚ	13
5.1.2 BANCO BRADESCO	14
5.1.3 BANCO NUBANK	14
5.1.4 BANCO DO BRASIL	15
5.1.5 BANCO AGIBANK	16
6. FORMAS DE RECRUTAMENTO DOS BANCOS PESQUISADOS	17
7. TABELA DE COMPARAÇÃO	21
8. ENFASE	22
8.1 MOMENTO 1 – TECNOLOGIA	22
8.2 MOMENTO 2 – TRADICIONAL	23
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
10. REFERENCIAS	24

TECNOLOGIAS PARA GP - Transformações nos processos de recrutamento e seleção

RESUMO

A utilização da tecnologia da informação dentro das organizações é crescente em todas as áreas, deparando com o grande desafio de recrutar e fazer uma seleção eficaz, de pessoas capacitadas e alinhadas, às necessidades no setor bancário. Como objetivo de estudo foram selecionados os 5 melhores Bancos para se trabalhar no Brasil, baseado na revista Exame, utilizando a plataforma glassdoor como crowndssourcing para chegar aos resultados das formas recrutamento. Conforme afirma o site, a Internet foi apontada como a ferramenta mais utilizada pelos bancos selecionados de acordo com os resultados da pesquisa, desta forma deixando claro em segundo plano a forma tradicional. Portanto, conclui-se que nos dias atuais, a tecnologia é o agente responsável pelo primeiro contato entre o candidato e a divulgação de vagas.

Palavras-chave: Tecnologias. Bancos. Recrutamento. Seleção.

ABSTRACT

The use of information technology within organizations is growing in all areas, facing the great challenge of recruiting and making an effective selection of trained and aligned people, to the needs in the banking sector. As an objective of the study, the best 5 banks to work in Brazil, were selected, according to Exame magazine, using the glassdoor platform as crowndssourcing to reach results of the recruitment methods. As stated by the website, the Internet was named as the most used tool by the selected banks, so leaving clear in the background the traditional way. Therefore, it is concluded that nowadays, technology is the agent responsible for the first contact between the candidate and the disclosure of vacancies.

Keywords: Technologies. Banks. Recruitment. Selection.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos vem aumentando a importância da Tecnologia da Informação TI, conjuntamente aos sistemas de acesso à informação disponibilizados por intermédio das tecnologias emergentes (SZTAJNBERG e SEIXAS, 2006). Associada ao Departamento de Recursos Humanos de uma organização, a tecnologia da informação é a tendência mundial na busca de talentos e profissionais qualificados. Desta forma a Internet se tornou um valioso instrumento, tanto para a organização, quanto para o candidato. Por sua abrangência mundial, disponibilidade de informação e alcance, ela se torna o veículo principal no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal.

Nos ambientes das empresas, a tecnologia também está cada vez mais presente, muitas vezes, atuando como diferencial frente à grande concorrência vivenciada por essas organizações nos mercados da atualidade. Desta forma, as organizações necessitam, de forma constante, utilizar tecnologias para absorver e disseminar o conhecimento adquirido em seus espaços.

Contudo, a adoção dos diversos recursos tecnológicos como a Internet, o Skype e outros da mesma linha de vídeo chamada e de softwares específicos nos processos de recrutamento e seleção por meios eletrônicos no contexto empresarial, não se restringe ao querer, mas, tem estreita relação com a consciência sobre o papel destes recursos neste contexto. Devem também ser consideradas as possibilidades financeiras de cada empresa, assim como, de pessoal com domínio técnico e competência para lidar com os recursos disponíveis no mercado. Estas questões estão diretamente vinculadas à qualidade dos recursos tecnológicos e humanos envolvidos nas organizações. Até mesmo nos processos de recrutamento e seleção de pessoas para determinada empresa, as tecnologias se fazem presentes, no sentido de agilizar os processos.

Para a busca de pessoas adequadas para preenchimento de determinadas vagas em uma empresa, e para agilidade e praticidade, faz-se uso da tecnologia no processo de recrutamento. Este estudo baseia-se no setor bancário citando os cinco melhores bancos para se trabalhar no Brasil em 2018, tendo como referência o site da revista Exame. Como os cinco melhores, temos: o Banco Itaú, o Banco Bradesco, o Banco Nubank, o Banco do Brasil e o Banco Agibank. A pesquisa busca identificar quais seriam as tecnologias e formas utilizadas para o processo de recrutamento dessas empresas utilizando a plataforma glassdoor como crowdssourcing para chegar nos resultados.

A qualidade e a disponibilidade em relação às tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção de Pessoas nas diversas organizações mostra a aprovação das tecnologias dentro das organizações da atualidade e os processos, por parte dos profissionais atuantes neste subsistema de agregar pessoas.

Uma empresa que busca a perfeição nos processos de todas as suas áreas organizacionais deve estar capaz e atenta às mudanças que o mercado procura. Vem se tornando principal ferramenta estratégica na economia de custo, tempo e mão-de-obra a informatização dos setores, em destaque o de Recursos Humanos. A pesquisa aborda importância da inclusão da tecnologia no setor de RH, mostrando os benefícios da tecnologia informação no processo de

recrutamento e seleção tem a oferecer. A expansão dessa nova tendência de recrutamento foi determinante para a escolha do tema, por ser vantajoso tanto para a empresa quanto para o candidato.

O setor bancário foi escolhido pela sua relação com o curso de Administração e sobre a gestão de empresas que permite vários caminhos de carreira dentro de uma instituição bancária: recursos humanos, planejamento estratégico, operações, marketing e comercial, logo relacionado aos seus processos de recrutamento e seleção.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O presente estudo possui como objetivo identificar e comparar as formas de recrutamento e seleção de pessoas no setor bancário baseado pela plataforma glassdoor, apresentando quais as formas de recrutamento os profissionais inscreveram-se e mostrando a forma de recrutamento mais utilizada pelos cinco bancos relacionados ao trabalho, assim mostrando quais fazem uso e não fazem uso de recursos tecnológicos e sua comparação de um banco para o outro.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

Mostrar de forma clara as formas de recrutamento e quais são mais utilizadas dentro do setor bancário em relação a plataforma de crowdssourcing em que foi feita a pesquisa e as tendências do uso de recursos tecnológicos para o processo de recrutamento e seleção.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A base de sustentação da pesquisa foi elaborada por intermédio da literatura inerente ao tema, por meio de conceitos e teorias empregadas. Para tanto, o trabalho aborda os seguintes tópicos: A Era Tecnológica na Gestão de Pessoas, o Recrutamento e Seleção em uma abordagem comparativa de modelos.

Com o passar dos anos, as modificações nos cenários mercadológicos impuseram mudanças nos conceitos e paradigmas das organizações em todos os ângulos (MARRAS, 2011). O investimento na área de Recursos Humanos era precário, pois a mesma era considerada apenas como operacional e geradora de custos. Com o fato da expansão da globalização, as empresas tiveram que rever e alterar seus pontos de vista, para que continuassem competitivas nessa nova era, em que tudo muda cada vez mais rápido.

A área de RH desenvolve uma função fundamental dentro da organização, pois através dela são realizadas as etapas e processos relacionados a pessoas dentro da empresa. É um setor interno à organização que provém experiência, conhecimentos e habilidades. Estes valores são

de grande importância para a empresa, uma vez que os concorrentes não conseguem copiá-los, gerando assim uma vantagem competitiva.

Para Lacombe e Tonelli (2001 apud SILVA; LUDENÃ, 2013), os profissionais de RH desempenham um papel fundamental em captar, desenvolver e preparar os colaboradores para serem geridos. Entretanto, as empresas ainda julgam esta área apenas como operacional, sendo importante apenas para rotinas de contratação, folhas de pagamento, controle de faltas e banco de horas dos funcionários.

Desta forma o recrutamento e seleção tem diferentes formas em relação ao mercado de trabalho apresentando a tecnologia no processo de recrutamento para a otimização reduzindo custos e tempo, aumentando a eficiência das respostas. As empresas hoje para ter uma melhor captação de futuros funcionários utilizam diferentes formas como o recrutamento interno, recrutamento externo, recrutamento misto, recrutamento online onde cada uma delas tem seus pontos estratégicos com o objetivo de selecionar candidatos com mais competências para desempenhar os cargos da organização desejada.

3.1 A Tecnologia no Processo de Recrutamento

As tecnologias se fazem cada vez mais presentes no dia a dia das pessoas. Visto isso, a adaptação da sociedade com as mesmas torna-se cada dia mais necessário.

Segundo Angeloni et al. (2008, p. 243), a tecnologia “[...] é definida como os recursos de hardware e software que apoiam a tomada de decisão e o gerenciamento de informações e conhecimentos, considerando os indivíduos que participam ativamente desses processos.”.

A disposição das tecnologias nas empresas, juntamente com a disponibilidade à Internet na década de 1990, contribuiu para a administração e processos de produção internos a estas organizações. Castells (2003, p. 56) citou que “[...] o uso adequado da Internet tornou-se uma fonte decisiva de produtividade e competitividade para negócios de todo tipo”

Conforme Mascarenhas (2004), a administração de RH deve lidar com o desenvolvimento contínuo da tecnologia, procurando maneiras de utilizá-la como otimização nos seus processos de recrutamento. “Os sistemas de informação seriam uma ferramenta para reformular e reestruturar os processos de gestão de pessoas, na medida em que a sua utilização pode reduzir custos e aumentar a eficiência das respostas nas transações”. (MASCARENHAS, 2004, p.30)

Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 13) mencionam que “[...] o sistema de RH sofre influência direta do desenvolvimento tecnológico em termos de revisão e implantação de novas políticas de qualificação profissional”

Pontes (2010, p. 25) cita que “[...] a utilização da Internet traz grandes vantagens ao processo de recrutamento, pela sua rapidez e economia.”.

Considerando os diversos tipos de materiais e técnicas, a escolha do candidato mais adequado para a ocupação de um determinado cargo em uma empresa é uma tarefa menos difícil para

pessoas já adaptadas a algum tipo de tecnologia. Contudo, estes avanços tecnológicos podem ser desafiadores para as empresas que não possuem o mesmo contato que as outras com os novos recursos. Porém, segundo Vaz (2004), a facilidade e comodidade do acesso à Internet, assim como a redução do preço de aparelhos eletrônicos no mercado, o que torna mais fácil sua aquisição, viabiliza uma maior disseminação de informações pelo mundo, ainda que algumas empresas tenham certas dificuldades em utilizar tecnologias.

A partir destes conceitos, pode-se dizer que o processo de seleção é a continuidade do processo de recrutamento. Desta forma, no recrutamento, os candidatos são atraídos para a empresa e, na seleção, são indicados dentre os recrutados, os melhores para desempenhar certos cargos nas organizações.

O processo de seleção se inicia quando a empresa seleciona o currículo do candidato para dar continuidade ao processo para ocupar certa vaga em uma empresa. De acordo com Araújo e Garcia (2009, p. 15), recrutamento e seleção “[...] são atividades que estão plenamente interligadas, andam sempre lado a lado e fica difícil fazer separação entre elas, embora curiosamente se refiram a resultados finais distintos”

Dutra (2009, p. 71) cita que “[...] as organizações estão se tornando cada vez mais complexas, tanto em termos tecnológicos, quanto em termos de relações organizacionais”

Desse modo, pesquisar o modo como as tecnologias estão conectadas ao desenvolvimento das técnicas de Recrutamento e Seleção em empresas, com foco para os pontos positivos e negativos deste processo, assim como para os desafios enfrentados por aqueles que irão utilizar esses recursos nesses processos, poderá estender as perspectivas de otimização e apontar as tendências neste setor.

3.2 Recrutamento Interno

Segundo Ribeiro (2005) a forma de recrutar no interior da organização motiva o desempenho profissional, além de diminuir despesas com honorários, com agências de emprego, anúncios, etc. Destaca-se também que a chance de acerto na seleção tende a ser grande por que a empresa já ter um conhecimento sobre o candidato e pelo mesmo já ter sido notado dentro da empresa.

Bohlander et al. (2005) destaca que, no momento do processo, tenta-se informar os candidatos sobre as habilidades exigidas para as atividades do cargo e as chances de ocupação que a organização consegue oferecer aos contratados. É evidente que todas as oportunidades dadas aos funcionários associam a um conjunto de valores que são benéficos para o todo da organização.

É uma grande forma de recrutamento, por que as pessoas já são conhecidas e a empresa lhes é familiar. Este tipo de recrutamento constitui, ainda, um procedimento bastante econômico e serve para mostrar que a empresa está interessada em promover seus empregados. Esta forma de recrutamento o gestor conquista informações mais precisas, a possibilidade de preparação

para a promoção e melhoria do moral e das relações internas. (BOAS; ANDRADE, 2009, p. 38).

3.3 Recrutamento Externo

A busca por novas ideias e possíveis talentos é um recurso utilizado pelas organizações para inovação e desenvolvimento de seu capital intelectual, ou seja, para agregar novos conhecimentos e até desenvolver conhecimentos. Novas experiências e pensamentos externos podem ajudar de forma competitiva as organizações que buscam expandir suas atividades e que almejam conservarem-se atualizadas de acordo com as tendências do mercado, visto que a globalização tem cada vez mais influência sobre o mesmo.

Para que este processo aconteça, as organizações tendem a buscar recursos fora do seu meio. Com isso, a empresa renova seu quadro de pessoal e sustenta as ações que as demais outras empresas têm o costume de aproveitar, segundo Ribeiro (2005). Lodi (1976) cita que diversas vezes as organizações que fazem o recrutamento externamente não dão a devida importância a seus colaboradores internos e não apresentam chances de capacitação dos mesmos.

Segundo Marras (2001,p.73) o recrutamento externo é: “o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Dado o grande fluxo de tecnologias, é cada vez mais utilizada pela maior parte das empresas a busca por colaboradores por meio de cadastro no próprio site da empresa, o que é indicado como um método rápido, prático e que possibilita um filtro de acordo com as características desejadas para os cargos disponíveis, geralmente com nenhum custo e que oferece uma boa visualização para o recrutador.

Como visto, muitos autores possuem opiniões opostas sobre o recrutamento externo. Alguns consideram que atualizar a organização com entrada de novas ideias é uma crescente. Entretanto, para outros isso representa um ponto negativo ou incompetência de muitas organizações por não preservarem seus colaboradores e não procurar maneiras para que os mesmos tenham oportunidades de crescimento em seus quadros. Além disso, na maior parte das vezes, o processo é mais trabalhoso do que o de recrutamento interno.

Um dos motivos pelos quais uma organização faz a divulgação de muitas vagas externas para mão de obra é que, ou a mesma possui uma alta rotatividade em seu quadro de funcionários ou porque ela não acredita no potencial de seus colaboradores e não os deixa motivados, ou ainda, existe a possibilidade de a mesma não ter um programa de valorização interna, segundo Lodi (1976).

Salientados os tipos básicos de recrutamento, em seguida serão elencadas as principais características do recrutamento misto.

3.4 Recrutamento Misto

O recrutamento misto é a resultado de um recrutamento interno, que certamente irá criar uma nova vaga desta pessoa transferida, devendo assim se fazer um recrutamento externo. Desta forma o recrutamento misto pode ser feito em suas duas formas de recrutamento tanto externa quanto interna, o recrutamento misto aborda tanto fontes internas quanto externas.

Para Araujo (2006, p. 34) existem três formas de recrutamento e seleção de forma mista que são: “Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção”. Equivale as práticas empregadas à divulgação de oportunidades de trabalho em aberto para o mercado de mão-de-obra interna e externa.

As vantagens concentram uma versatilidade de cenário e vantagens estratégicas citadas nos itens anteriores, bem como a flexibilidade para com os efeitos contrários. Uma organização, na verdade, nunca faz só um recrutamento interno ou externo, os dois se complementam surgindo o Recrutamento Misto, pois ao se fazer um recrutamento interno, o indivíduo muda para a posição (vaga) precisa ser substituído em sua posição atual.

Se for substituído por outro funcionário, o deslocamento produz uma vaga que precisa ser completada. De acordo com toda a bibliografia consultada, não foi encontrada nenhuma que tivesse as vantagens e desvantagem de aplicar o processo de recrutamento misto, sendo assim fica só a descrição do que é um recrutamento misto.

3.5 Recrutamento On-Line

Um modo de se integrar novos profissionais dentro das empresas ganhou uma valiosa ferramenta de captação: a Internet. Segundo Almeida (2004, p. 38) “entende-se como captação e seleção on-line todas e quaisquer ferramentas ou sistemas que utilizam a Web ou a Internet para coletar informações sobre os candidatos, com o propósito de ajudar nas decisões de contratação”.

Almeida (2004, p.38) destaca algumas vantagens desse tipo de recrutamento para o candidato: “Maior número de oportunidades para fazer suas escolhas profissionais, maiores informações sobre as empresas e os cargos, segurança quanto ao recebimento dos currículos pelas empresas e possibilidade de candidatarem-se a vagas fora do país”.

Já para as organizações possibilitou alcançar melhor número de candidatos, aumentando as possibilidades de se encontrar novos talentos, atingir candidatos passivos e gerar a padronização de informações curriculares de interesse da organização. (ALMEIDA, 2004, p.38.)

Cappelli (2003 p 51) “a Internet possibilita que as empresas concentrem seus esforços de recrutamento e se distingam das concorrentes por meio de táticas eletrônicas criativas”.

O E-Recruitment vem aumentando cada vez no Brasil e já é uma febre no exterior. Segundo Cappelli(2003 p 50):

Hoje, cerca de 90% das empresas americanas recrutam on-line, e por razões muito práticas. O recrutamento on-line permite que as empresas encontrem muitos candidatos para um cargo, façam uma seleção em segundos e entrem imediatamente em contato com os melhores. Isso equivale a um vigésimo do custo de anúncios em classificados e reduz em quinze dias o ciclo habitual de contratação, de 43 dias.

O controle da Gestão de Talentos de uma empresa, conforme o mesmo autor, vem se atualizando cada vez mais, dessa forma, é indispensável hoje o acompanhamento das novas tendências de mercado, para que a empresa fique em dia com as transformações.

3.6 Seleção

Logo após o recrutamento, vem a seleção. O ato de selecionar é uma continuidade da natureza. O homem, como parte desse processo, naturalmente seleciona, muitas vezes, sem perceber. O processo de seleção merece atenção especial, visto que define, por diferentes maneiras e com diferentes estratégias, o candidato apto para a vaga.

A seleção de pessoas implica uma comparação entre as características de cada candidato com um padrão de referência e uma escolha feita pelo chefe imediato (AIRES, 2007) com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 2009).

Guimarães e Arieira (2005, p.) assim se expressam:

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

Para Martins (2007, p.):

“A seleção consiste em primeiro lugar, na comparação entre perfis dos candidatos e as exigências do cargo ou função, o ideal é que o perfil e a função se ajustem. Assim, é necessário uma escolha da pessoa certa para o cargo certo, ou seja, entre candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando manter ou aumentar a eficiência e desempenho do pessoal”.

Cada etapa da seleção, conforme o referido autor, representa um momento de decisão, visando a aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para que seja feita a seleção final. Todas as metodologias utilizadas para a seleção são válidas e adequadas desde que utilizadas por profissionais capacitados e responsáveis e levando-se em consideração os objetivos de cada um.

O profissional responsável pela realização da seleção é a pessoa mais adequada a identificar os instrumentos a serem utilizados, tais como entrevistas individuais, testes psicológicos, dinâmicas de grupo, etc. (GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005) e ainda testes de habilidades cognitivas, testes de desempenho e integridade e técnicas de simulação (OLIVEIRA, 2009).

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa do presente trabalho é caracterizado como investigação exploratória. Segundo Köche (1997, p. 126) tem como objetivo fornecer uma maior proximidade com o objeto de estudo. Os dados foram coletados a partir do método de análise de conteúdo disponibilizado em site na internet assim utilizando plataforma de emprego e informações relevantes como comentários de funcionários e ex funcionários e outros pelos próprios site dos bancos referente a pesquisa, no qual a conclusão dos fatos é baseada em pesquisas por site.

Identifica-se, do mesmo modo, que a pesquisa segue caráter bibliográfico, que, de acordo com Koche (1997, p. 122), pode ser realizada para fins de:

- a) ampliar o grau de conhecimentos em uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa;
- b) dominar o conhecimento disponível e utilizá-lo como base ou fundamentação na construção de um modelo teórico explicativo de um problema, isto é, como instrumento auxiliar para a construção e fundamentação de hipóteses;
- c) para descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema.

A pesquisa pode também ser identificada como qualitativa, que de acordo com Creswel (2007, p. 186), o ambiente natural se dá como elemento essencial para captação de dados, e o pesquisador é o principal elemento, sendo os dados em sua maioria descritivos.

Foi feita uma pesquisa bibliográfica como procedimento de coleta, na qual foi pesquisada a literatura inerente ao tema, por meio de livros e artigos publicados.

5. CARACTERIZAÇÃO OS BANCOS PESQUISADOS

5.1.1 Banco Itaú

Itaú Unibanco, mais conhecido como Itaú, é o maior banco privado do Brasil, sendo também o maior conglomerado financeiro do hemisfério sul e num dos 20 maiores do mundo em valor de mercado, com sede na cidade de São Paulo. O banco surgiu em 4 de novembro de 2008, da fusão entre os bancos Itaú e Unibanco, duas das maiores instituições financeiras do país. O Itaú Unibanco, com 91 anos de história, conta com mais de 90 mil colaboradores, quase 60 milhões de clientes, mais de 95 mil acionistas e está presente em 21 países. Existem aproximadamente 5 mil agências do banco no Brasil e no exterior e 26 mil caixas eletrônicos e pontos de atendimento. No ano de 2016, a carteira de ativos do Itaú atingiu R\$ 1,43 trilhão, sendo a maior do país.

Em abril de 2017 foi considerado o melhor banco para se trabalhar, segundo o site Exame. Este título parte de iniciativas do banco, como a flexibilização do dresscode e o programa-piloto de jornada flexível e de home office, em que aproximadamente 800 profissionais da área administrativa passaram a ter a opção de trabalhar remotamente até duas vezes por semana, conforme combinado previamente com o gestor. O Itaú também tem dedicado atenção a diversidade, com a iniciativa do RH de realizar um encontro online com recrutadores externos para discutir sobre como aumentar a representatividade de negros na

organização, que hoje é de apenas 22% do total do quadro de colaboradores. As maneiras de trabalhar em equipe também têm sido transformadas. Hoje, mais de 5 000 funcionários trabalham no sistema de comunidades, onde profissionais de várias áreas se reúnem em um mesmo espaço para trabalhar em determinados projetos.

Em 2017 o investimento em treinamento alcançou 232 milhões de reais. O canal de ouvidoria, que tem mais de dez anos e já atendeu a mais de 20 000 denúncias, é altamente confiável.

5.1.2 Banco Bradesco

Bradesco é um banco brasileiro fundado em 10 de março de 1943 em Marília, interior de São Paulo, por Amador Aguiar. O controle do banco pertence à Cia Cidade de Deus com 47% e à Fundação Bradesco com 17%. O presidente do conselho do banco é Luiz Carlos Trabuco Cappi e o vice-presidente do conselho é Carlos Alberto Rodrigues Guilherme. Foi considerada uma das marcas mais valiosas da América Latina desde 2012 (e em primeiro lugar entre os bancos entre 2012 e 2015), pela consultoria Brand Finance. Em 2016, foi premiado pela revista Isto É Dinheiro como a marca mais valiosa do Brasil dos últimos dez anos. No mesmo ano, ficou em 24.º lugar na lista de maiores bancos do mundo da revista Forbes. Em 2017 alcançou a segunda posição entre os bancos de maior patrimônio líquido do Brasil e foi considerado o segundo maior banco privado do país. No mesmo ano, foi eleito, pelo sexto ano consecutivo, como a “Marca Mais Valiosa do Brasil” do setor financeiro, conforme o ranqueamento BrandZ Brasil, promovido pela KantarMillward Brown.

Em 2017 o Bradesco fechou 414 unidades de sua rede de agências e reduziu 9% a folha de pagamento. O corte começou ainda em agosto de 2017, um ano após a compra do HSBC, quando o banco abriu um plano de demissão voluntária, com a adesão de 7 400 pessoas. A estratégia deu certo e o banco registrou um aumento de 10% no lucro líquido. O enxugamento veio junto de uma estratégia de modernização, como o lançamento do escritório de coworking InovaBra, para se aproximar das startups, e do banco digital Next, desta forma voltando aos poucos o banco cria novas oportunidades para gerar novamente empregos.

5.1.3 Banco Nubank

Nubank é uma startup brasileira pioneira no segmento de serviços financeiros, que atua como operadora de cartões de crédito e fintech com operações no Brasil, com sede em São Paulo, fundada em 6 de maio de 2013 por David Vélez. Em 2014, a empresa lançou o seu primeiro produto que consistia basicamente em um cartão de crédito internacional com a bandeira Mastercard, sem cobrança de anuidade e gerenciado totalmente por meio de um aplicativo. Em 2017, a startup lançou seu programa de benefícios, o NubankRewards, e a NuConta, conta digital que já é usada por mais de 2,5 milhões brasileiros. Em 2019 começou a oferecer empréstimos para alguns clientes.

O Nubank chegou, em 2018, ao status de startup unicórnio ao atingir avaliação no valor de 1 bilhão de dólares de preço de mercado, sendo a terceira empresa brasileira com esta marca até então.

Como toda startup, o Nubank sofre as dores do crescimento acelerado. A empresa, que foi avaliada em 4 bilhões de dólares em outubro, depois de receber um novo investimento, contratou mais de 800 pessoas só nos últimos 12 meses. Para não perder o rumo, buscou formalizar os processos e reforçar a cultura. Um exemplo disso é a iniciativa Office Hours, na qual semanalmente, durante 1 hora, um dos três fundadores desce para o café do escritório em São Paulo e fica à disposição para conversar e tirar dúvidas dos empregados. Outra novidade foi a implantação do programa Nucare, que oferece consultoria jurídica, psicológica e financeira aos funcionários. Os empregados contam com massagem uma vez por semana e sala de meditação para aliviar a carga de trabalho.

5.1.4 Banco Do Brasil

Banco do Brasil S.A. (BB) é constituído na forma de sociedade de economia mista, com participação do Governo federal do Brasil em 54% das ações. Banco do Brasil é um dos cinco bancos estatais do governo brasileiro.

Sua missão é "Ser um banco de mercado, competitivo e rentável, atuando com espírito público em cada uma de suas ações junto à sociedade". Foi fundado em 1808, sendo o primeiro banco da história de Portugal e do Império Português.

A empresa possui 15 133 pontos de atendimento pelo país, entre agências e postos, sendo que 95% de suas agências possuem salas de autoatendimento (são mais de 40 mil terminais), que funcionam além do expediente bancário. Possui ainda opções de acesso via internet, telefone e telefone celular. Está presente em mais de 21 países além do Brasil.

O Banco do Brasil possui 5.429 agências, estando presente na maioria dos municípios do país, com uma estrutura de mais de 109.191 funcionários, além de 4066 estagiários, contratados temporários e adolescentes trabalhadores.

Apesar de ter feito nos últimos anos programas como os de aposentadoria incentivada, demissão voluntária e transferência de funcionários para diferentes agências e cidades, o clima é positivo. Nem todos ficaram satisfeitos com as mudanças, mas a companhia manteve benefícios e boas condições de trabalho aos mais de 105 000 empregados. Algumas das dificuldades chegaram por causa da crise econômica. Segundo funcionários, muitos clientes, tanto pessoa física quanto jurídica, não têm condições de negociar suas dívidas. Há ainda o avanço tecnológico, que elimina cargos, e a pressão da concorrência com as fintechs (as startups financeiras). O Progride, programa de recrutamento interno para ingresso e ascensão na área de tecnologia, é um incentivo nesse sentido. E, no último ano, todos os diretores visitaram o Vale do Silício como parte de seu desenvolvimento.

Todos os benefícios são estendidos aos casais e às famílias homoafetivas. Há um comitê interno para aprimorar a gestão do público LGBT+, e o curso sobre diversidade tornou-se obrigatório para obter promoções.

5.1.5 Banco Agibank

O Agibank é um banco brasileiro fundado em 1999 em Porto Alegre. Com mais de um milhão de clientes, foi a primeira instituição financeira do mundo a transformar o número do celular no número da conta corrente do cliente.

A Agiplan surgiu como correspondente bancário em 1999 em Caxias do Sul, RS, porém teve a sua sede transferida para Porto Alegre em 2001. Em 2010, o Bradesco fechou um contrato de exclusividade para a emissão de produtos de crédito consignado com a Agiplan. Em 2011, obteve a licença de instituição financeira de crédito e investimento pelo Banco Central, recebendo autorização para operar como financeira e montar sua própria carteira de crédito.

Em 2013, apresenta um pedido de autorização ao Banco Central para operar como banco e oferecer conta-corrente. No mesmo ano fecha parceria com a bandeira MasterCard e passa a oferecer cartões de crédito próprios para seus clientes. Em 2016, adquiriu o Banco Gerador, que tinha sede na cidade do Recife, passando a se chamar Banco Agiplan. No final do mesmo ano, anuncia o lançamento da conta-corrente digital e de um novo meio de pagamento via código QR chamado Agipay.

Em 2018, o Banco Agiplan se torna um banco completamente digital, sendo renomeado para Agibank e passando a emitir cartões múltiplos sob a nova marca da instituição. Em abril do mesmo ano, o Agibank entrou com prospecto preliminar de ofertas de ações (IPO) na Comissão de Valores Mobiliários. O objetivo é se tornar o segundo banco digital negociado na B3 (Bolsa de Valores).

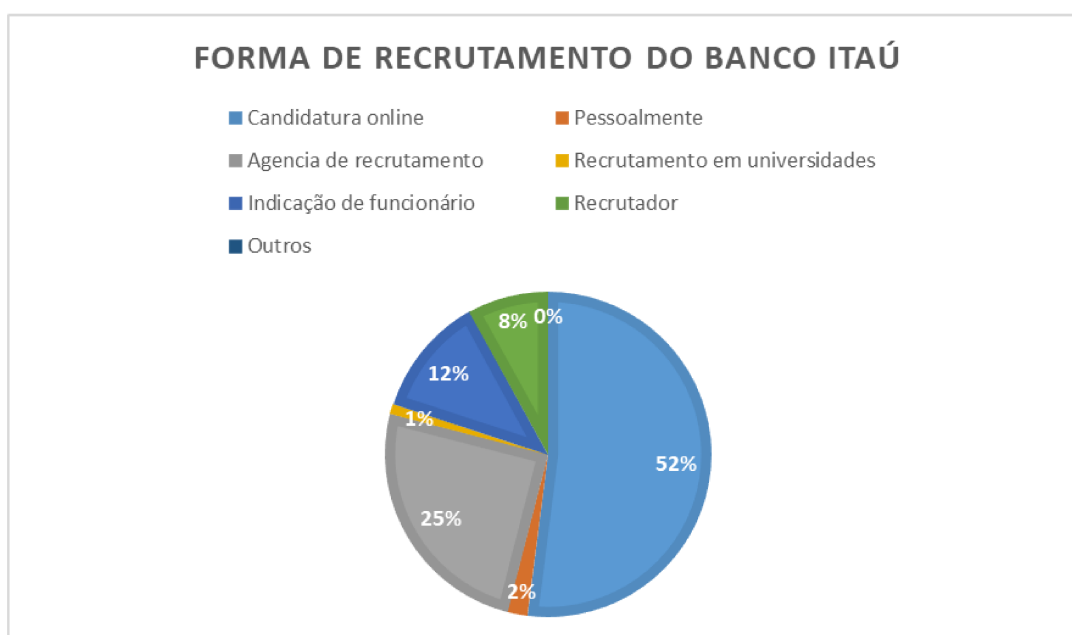
O antigo Agiplan foi rebatizado de Agibank, agora o banco é 100% digital e vem transformando a forma de trabalho na matriz para refletir essa nova fase. Na sede, em Porto Alegre, os setores tradicionais foram abolidos. Nelas, o líder ganha o papel de facilitador. A gestão ficou mais horizontal, e a prioridade é a agilidade, com maior tolerância para erros. Tudo isso traz ânimo e motivação também para quem está nas pontas, ou seja, nas áreas comercial e de atendimento. Esses profissionais se sentem incentivados a se desenvolver e veem espaço para crescimento, principalmente com o apoio dos cursos e avaliações de desempenho semanais. Segundo os colaboradores, o plano de carreira baseia-se, de fato, na meritocracia: quem bate as metas consegue subir de nível e ganhar bônus. Folga aos sábados para as equipes é outra recompensa atrelada a resultados. Quando as metas estão excessivamente altas, há possibilidade de reajustá-las.

6. FORMAS DE RECRUTAMENTO DOS BANCOS PESQUISADOS

Dados da pesquisa dos 5 bancos foram baseados no site Glassdoor, uma plataforma em que profissionais avaliam as empresas onde trabalham. Líder no Brasil, o site ajuda profissionais a tomarem melhores decisões de carreira e empresas a recrutarem e manterem seus talentos. A plataforma faz parte do Glassdoor, o site de empregos e recrutamento transparente.

Os gráficos atualizados do dia 30/10/2019, onde atualiza a cada acesso de pessoas no site para contribuir para essas informações e experiências pelas empresas. O site demonstra um gráfico com as seguintes informações.

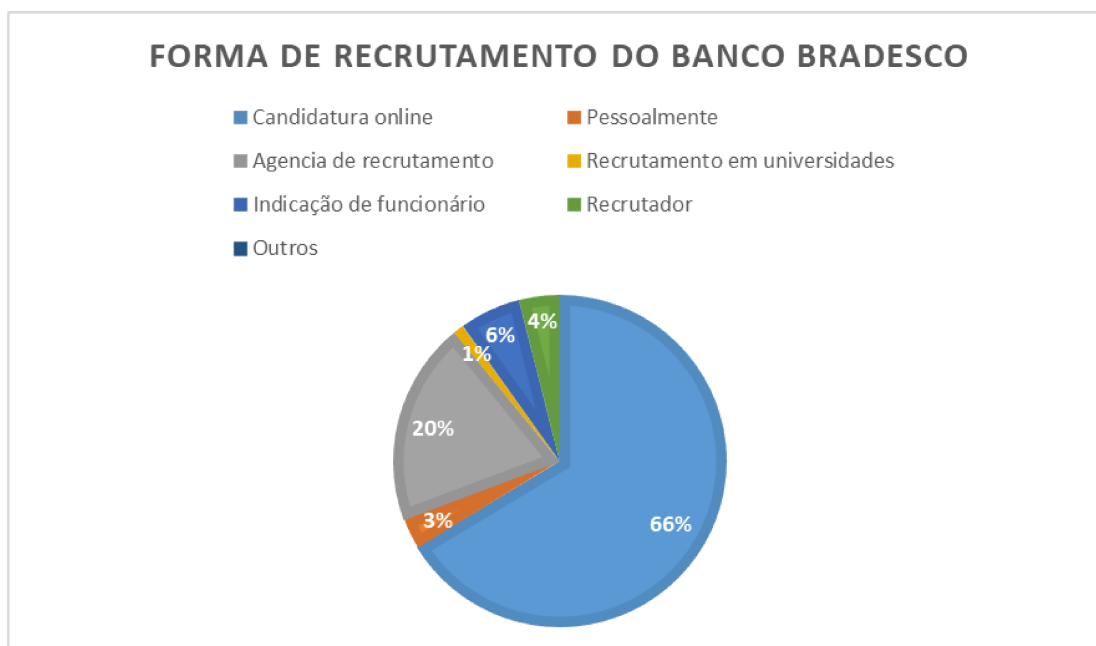
Figura.1. Gráficos das formas de recrutamento no Banco Itaú



Fonte: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Ita%C3%BA-Unibanco-Ita%C3%BA-BBA-e-Rede-Perguntas-entrevista-E10999.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

Os dados do gráfico sobre as formas de recrutamento do Banco Itaú mostram que em sua maioria com 52% pouco mais da metade candidatou-se online, seguidos 25% por agência de recrutamento, 12% por indicação de funcionário e 8% por recrutamento e 2% candidatou-se pessoalmente e 1% por recrutamento em universidades.

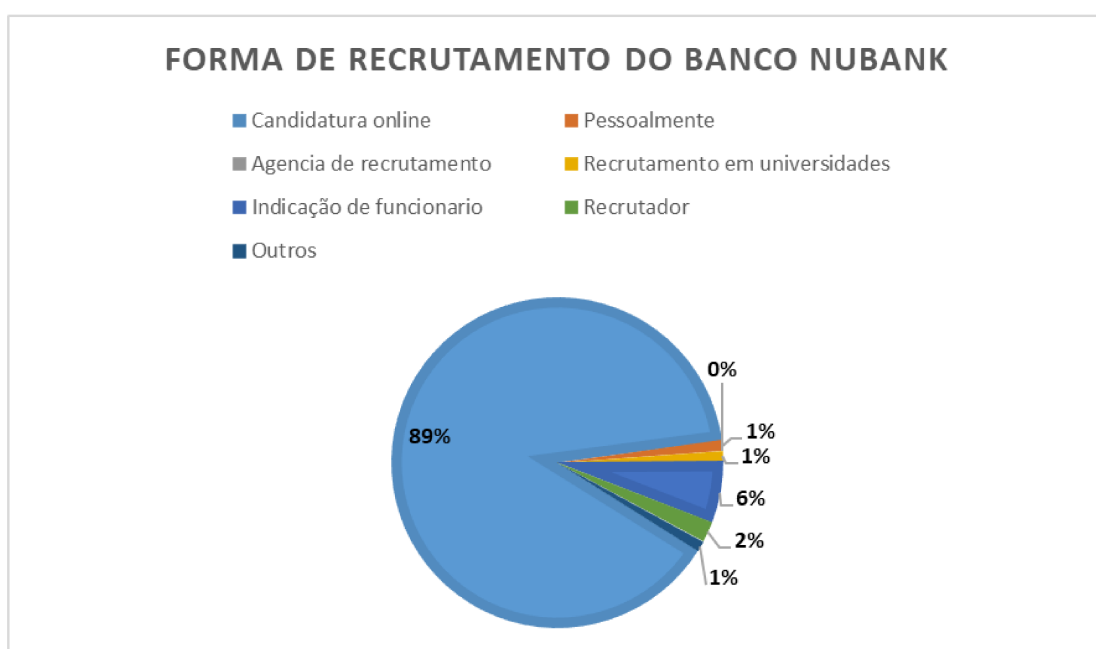
Figura.2. Gráfico das formas de recrutamento no Banco Bradesco



Fonte: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Banco-Bradesco-Perguntas-entrevista-E10997.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

Como analisado no Gráfico 2, no Banco Bradesco com 67% informaram que se candidataram online, seguidos por 6% por indicação de funcionário, 3% pessoalmente, 20% por agência de recrutamento e 4% por recrutador e 1% recrutamento em universidades.

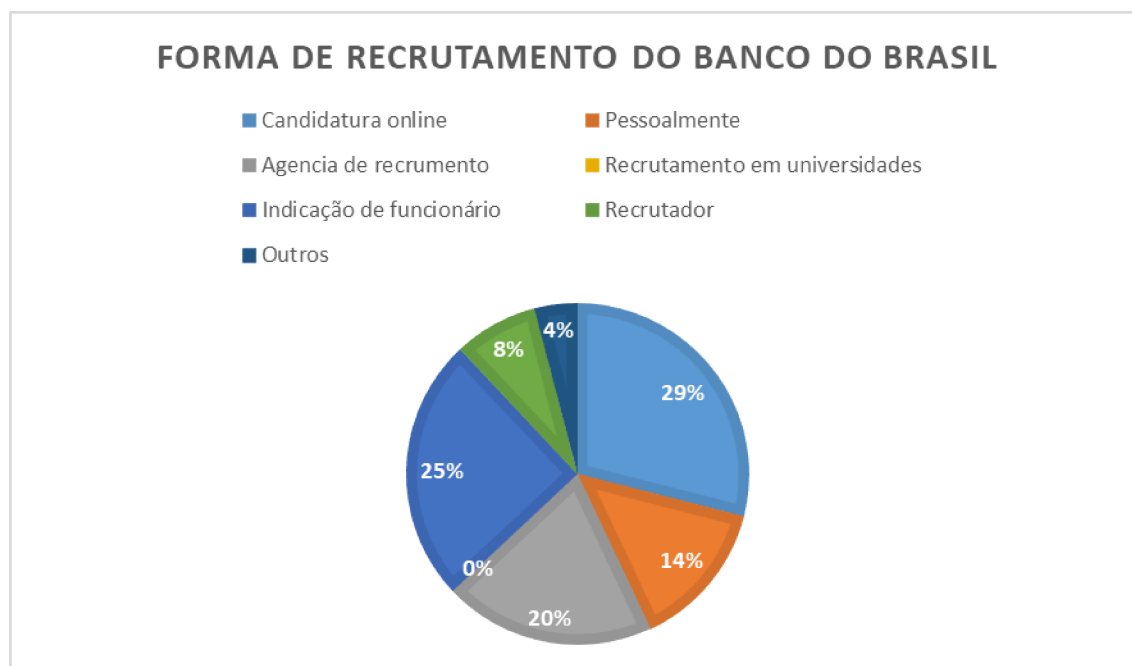
Figura.3. Gráfico das Formas de recrutamento no Banco Nubank



Fonte: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Nubank-Brasil-Perguntas-entrevista-E827975.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

Os dados do gráfico de formas de recrutamento do Banco Nubank mostram que em sua maioria com 89% candidatou-se online, 6% por indicação de funcionário, 2% recrutamento, 1% pessoalmente, 1% recrutamento em universidades, 1% outros meios.

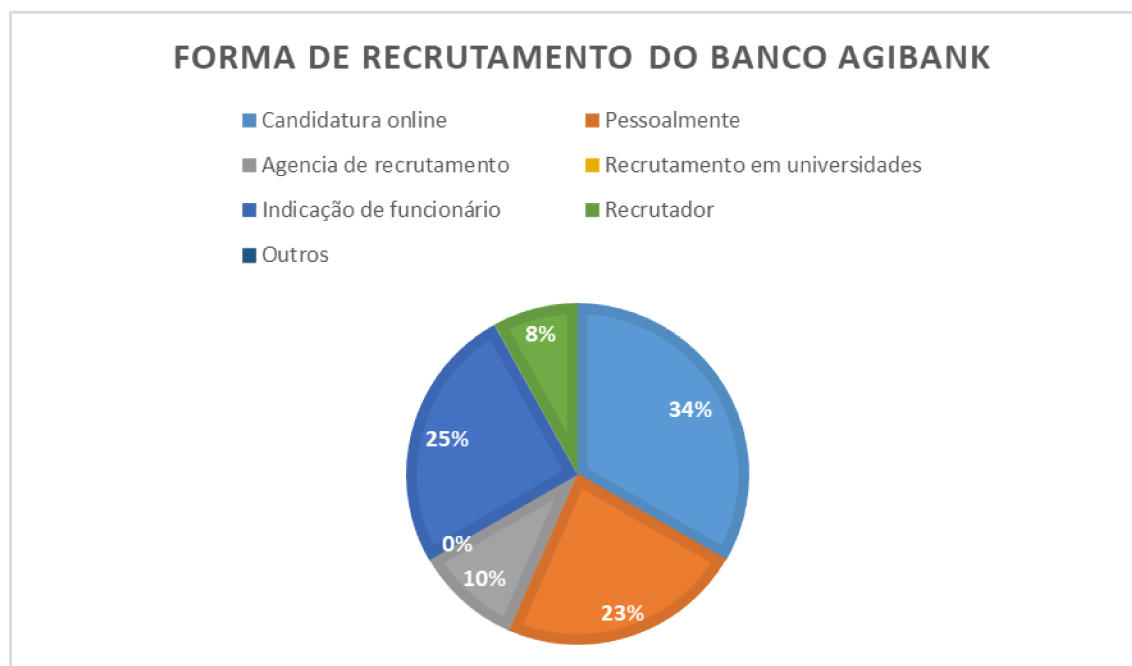
Figura.4. Gráfico da forma de recrutamento do Banco do Brasil



Fonte: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Banco-do-Brasil-Perguntas-entrevista-E3945.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

Conforme o gráfico de recrutamento do Banco do Brasil, 29% candidatou-se online seguidos por 25% em indicação, 20% por agencia de recrutamento, 14% pessoalmente e 8% por recrutamento, 4% por outros meios.

Figura. 5. Gráfico das formas de recrutamento do Banco Agibank.



Fonte: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Agibank-Perguntas-entrevista-E1997188.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

O Banco Agibak mostra que a forma de recrutamento tem 33% que se candidataram online, seguido de 25% por indicação, 23% pessoalmente, 8% recrutamento, 10% por a agencia de recrutamento e 3% para outras formas.

7. TABELA DE COMPARAÇÃO

A tabela abaixo tem como objetivo mostrar de forma clara e comparação dos tipos de recrutamento e suas porcentagens dos 5 melhores bancos para se trabalhar, pesquisa baseada no site Glassdoor..

Figura.6. Tabela de comparação.

	Banco Itaú	Banco Bradesco	Banco Nubank	Banco do Brasil	Banco Agibank
Candidatura online	52%	66%	89%	29%	33%
Agência de recrutamento	25%	20%	0%	20%	10%
Indicação de funcionário	12%	6%	6%	25%	25%
Recrutamento	8%	4%	2%	8%	8%
Pessoalmente	2%	3%	1%	14%	23%
Recrutamento em universidades	1%	1%	1%	0%	0%
Outros	0%	0%	1%	4%	3%

Fonte: Paulo Otávio P. Lemos, baseado no site (glassdoor.com.br)

Desta forma analisando os gráficos da forma de recrutamento dos 5 bancos, tem como o resultado com a maior forma de recrutamento seria candidatando-se online, o banco Nubank se destacou em relação a sua grande porcentagem com 89% na candidatura online. O gráfico baseado no site glassdoor mostra as formas de recrutamento feitas pelos bancos. Foi observado também que outras formas ainda estão sendo utilizadas, como a indicação de funcionário que apresenta uma relevante porcentagem pelo Banco do Brasil e Agibank, agência de recrutamento pelo Banco Itaú, Banco Bradesco e Banco do Brasil. As novas tecnologias mostra o impacto hoje no recrutamento online que a integração otimiza os resultados das tarefas. Quando uma organização busca por profissionais, ela precisa fazer a divulgação das vagas e a atração de candidatos para participar da seleção. Com a revolução nas telecomunicações e os novos recursos tecnológicos, o RH percebeu que podia contar com a informática para agilizar suas atividades.

Assim a tecnologia tornou-se uma grande aliada durante os processos de seleção de uma empresa. Além disso, ela também pode ser útil na otimização de outros processos e projetos do setor de Recursos Humanos.

8. ENFASE

A ênfase referente ao momento 1 tecnologia e momento 2 modo tradicional, mostra de forma clara que a tecnologia facilita todo o processo de recrutamento e economia de tempo sua relevância no recrutamento e seleção e o modo tradicional mostrando a sua importância para os resultados.

8.1 Momento 1 - Tecnologia

Atualmente, não é mais necessário anunciar vagas em aberto em classificados ou colocar uma placa de “precisa-se” na porta da empresa. Com os portais de recrutamento, softwares especializados e até mesmo as redes sociais, a captação de talentos tornou-se um processo muito mais ágil.

Com o advento das redes sociais, é bastante comum anunciar vagas pelo Facebook e pelo LinkedIn, por exemplo. Hoje existem softwares que integram estas duas ferramentas, facilitando a veiculação das vagas para públicos com o perfil desejado.

O uso da tecnologia nestes processos tem sido recorrente, como ferramenta de apoio para flexibilizar este processo. O que se entende que a tecnologia está presente no processo de recrutamento como primeira parte, para saber o perfil e informações e experiência de quem se candidata a vaga na empresa.

Atualmente, os primeiros contatos com o candidato podem ser realizados inteiramente online, porém como visto na análise dos gráficos referente ao glassdoor representadas com informações dos funcionários o setor bancário utiliza outras formas para o recrutamento, sendo que a tecnologia tem sido recorrente como apoio para os bancos pesquisados. Contam ainda com a ajuda de algumas plataformas que permitem, inclusive, que os interessados nas vagas respondam a um questionário antes de serem convocados para entrevistas, o que torna a seleção inicial dos candidatos ainda mais rápida.

Com a instalação de um software adequado para as necessidades de cada empresa e com a ajuda da criação de painéis de controle personalizados, todo o processo de seleção torna-se muito mais eficiente e organizado. Isso porque, desta forma, você possui um maior controle sobre as candidaturas e tem uma visão em tempo real do andamento de cada uma.

Quando a organização divulga vagas de emprego no meio virtual, por meio de páginas especializadas. Ela recebe os currículos e faz a triagem de candidatos pela internet. A plataforma também permite a visualização das vagas disponíveis e concorridas pelo candidato na organização.

Em alguns processos, a organização pode incluir testes virtuais, por exemplo quando a vaga disponível necessita o conhecimento de uma ferramenta específica. Além disso, a comunicação pode ser feita pela plataforma ou e-mail, inclusive para as convocações e devolutivas das etapas da seleção.

Apesar das formas de tecnologia ser bastante utilizada para agilizar no processo de recrutamento a forma tradicional e utilizada para o andamento do processo.

8.2 Momento 2 – Modo Tradicional

Ao identificar os melhores currículos, o próximo passo para um recrutamento e seleção bem-sucedido é convocar os candidatos para uma entrevista pessoal onde entra a forma tradicional. Na entrevista pessoal, será possível identificar as habilidades dos profissionais, analisar seus comportamentos e checar as informações de seus currículos em que a lista de candidatos já terá sido reduzida.

A entrevista é um dos pontos principais da seleção e é o que irá averiguar a qualificação, o potencial e a motivação do candidato ao cargo, após análise dos candidatos e dos dados obtidos, os selecionados, passam por uma entrevista técnica, que irá transcorrer com o supervisor, gerente, coordenador ou encarregado da área requisitante afim de realizar uma análise profunda dos conhecimentos do candidato (PONTES, 2010).

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa desenvolvida procurou demonstrar a importância e os benefícios trazidos para o setor bancário, por intermédio do uso da tecnologia da informação dentro das formas de processo de recrutamento e seleção.

Com a utilização da mesma, as empresas tem mais facilidade para a busca de informações dos candidatos, da redução dos custos e da agilidade e dinâmica dos processos e tornando a área de recursos humanos estratégica. A coleta de dados para o resultado foi feita por relatos de profissionais compartilhados em uma plataforma de crowdssourcing, assim mostrando as formas de recrutamento utilizadas pela plataforma para mostrar os resultados relatados nos gráficos.

As formas de recrutamento, ficou evidente na análise dos dados obtidos que o principal uso da tecnologia referente aos bancos pesquisados seria no primeiro momento, e constatou-se que o método principal utilizado como fonte de recrutamento e seleção foi candidatura online, mostrando que outras fontes têm suas porcentagens relativas nas formas de recrutamento.

A pesquisa deixa clara a relação entre o primeiro momento e o segundo momento referindo ao primeiro momento em relação a tecnologia, e o segundo momento como a forma tradicional, mostrando que por mais que existam aspectos que a tecnologia facilita, o modo tradicional avalia o candidato sobre a assertividade e o perfil comportamental do candidato pessoalmente, onde não pode ser analisada pelos meios tecnológicos.

10. REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO PESSOAL NO RECRUTAMENTO ONLINE: UMA FERRAMENTA INOVADORA DO RH. Metadados, 2017. Disponível em: <<https://www.metadados.com.br/blog/saiba-como-o-recrutamento-online-e-uma-ferramenta-inovadora-do-rh/>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

AIRES, Ana. Gestão de Recursos Humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Data da publicação 25/09/2007. Disponível em <http://www.notapositiva.com/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoeselccao.htm> acesso em: 30 out.2012.

ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos**: repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos**. São Paulo: Atlas, 2004

ARAÚJO, L. C. **Gestão de pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

BAYLÃO, A.L.S.;ROCHA, A, D, S. A importancia do processo de **Recrutamento e Seleção de Pessoal** na Organização Empresarial. In:SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 10, 2004.

BOAS, Ana Analice Andrade; ANDRADE, Rui Otávio Bernandes de. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BOHLANDER, George W, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. Administração e recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

CAPPELLI, Peter. **Contratando e mantendo as melhores pessoas**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7 ed., Barueri, SP.: Manole, 2009.

COMO A TECNOLOGIA AUXILIA OS PROCESSOS DE SELEÇÃO? Blog.compleo, 2017. Disponível em: <<http://blog.compleo.com.br/como-a-tecnologia-auxilia-os-processos-de-selecao/>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

ENTREVISTA EM NUBANK BRASIL. Glassdoor, 30 de out. 2019. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Nubank-Brasil-Perguntas-entrevista-E827975.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

ENTREVISTA EM ITAÚ.Glassdoor,30 de out. de 2019. Disponível em:<<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Ita%C3%BA-Unibanco-Ita%C3%BA-BBA-e-Rede-Perguntas-entrevista-E10999.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

ENTREVISTA EM BANCO DO BRASIL. Glassdoor, 30 de out, 2019. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Banco-Bradesco-Perguntas-entrevista-E10997.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

ENTREVISTA EM BANCO DO BRASIL. Glassdoor, 30 de out. 2019. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Banco-do-Brasil-Perguntas-entrevista-E3945.htm>>Acesso em: 30 de out. de 2019.

ENTREVISTAS EM AGIBANK. Glassdoor, 30 de out, 2019. Disponível em: <<https://www.glassdoor.com.br/Entrevista/Agibank-Perguntas-entrevista-E1997188.htm>> Acesso em: 30 de out. de 2019.

GASPAR, D.J. A UTILIZAÇÃO DAS TECNOLOGIAS NO PROCESSOS DE RECURTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: ANÁLISES, DESAFIOS E TENDENCIAS, 2; 2016. Rio Claro. Rio Claro: USP. 2016. p. 7-72.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira e ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v.6, n.2, jul./dez., 2005.

GODINHO, A M.; **E-RECRUTAMENT** - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ON-LINE ESTUDO DE CASO CATHO ONLINE, 2008, Brasília. Brasília: FATECS.2008. p.8-33.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e prática da pesquisa. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997

LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1976.

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

RIBEIRO, A.de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, Jaime. **Recursos Humanos**. Disponível em <http://w3.ualg.pt/~jmartins/gestao/Final.pdf> . Acesso em: 21out.2012.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional estratégico. 4º ed. São Paulo: Futura, 2001. OK

OLIVEIRA, Thais Fátima L., **Seleção**. Disponível em <http://www.administradores.com.br/home/thaisoliveira>. Acesso em: 21 out.2012.

SOUZA, D,A.; SANTOS, I,F. Uso da tecnologia da informação no processo de recrutamento e seleção. In:SIMPÓSIO DE EXECELENCIA DE COMPETENCIAS FRENTE AOS DESAFIOS DO AMANHÃ, 10, 11; 2014.

SZTAJNBERG, Alexandre; SEIXAS, Roberto de Beauclair. Redes: Sistemas Operacionais e Aplicações Cliente/Servidor. [**Workshop**]. Rio de Janeiro: Universidade do Estado do Rio de Janeiro –UERJ, 2006.