



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO EM GESTÃO AVANÇADAS DE RECURSOS HUMANOS

AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: ADMISSÃO DIGITAL

Trabalho de projeto apresentado a provas públicas para a obtenção do grau de Mestre, orientado pelo orientador Professor Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva.

Discente: Larissa Lorraine Nunes Lourenço, A22210542



UNIVERSIDADE
LUSÓFONA

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA
ESCOLA DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E DAS ORGANIZAÇÕES
MESTRADO EM GESTÃO AVANÇADAS DE RECURSOS HUMANOS

AUTOMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: ADMISSÃO DIGITAL

Versão Final

Tese defendida em provas públicas na Universidade Lusófona, no dia 23 de abril de 2024, perante o juri, nomeado pelo Despacho de Nomeação nº 784/2024 com a seguinte composição:

Presidente: Prof. Doutor José Carlos Dias Rouco
Arguente: Prof. Doutor António Manuel Fernandes Monteiro

Orientador: Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro
Fernandes da Silva

Discente: Larissa Lorraine Nunes Lourenço

2024

www.ulusofona.pt

A primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumentará a eficiência. A segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumentará a ineficiência.

Bill Gates

Dedicatória

O trabalho de pesquisa envolve a participação de muitas pessoas, pelo que se torna difícil mencionar a todas, mas primeiramente agradeço ao Banco em que trabalhei por muitos anos, e que me proporcionou embasamento teórico e prático sobre o tema escolhido para o projeto de tese. Esse trabalho também é dedicado aos meus colegas de profissão.

Dedico aos meus pais por todo carinho e dedicação, aos meus professores do curso de Mestrado de Gestão Avançadas de Recursos Humanos na Universidade Lusófona que me forneceram todas as bases necessárias para a realização deste trabalho. E agradeço em especial ao meu professor que sempre me ajudou em todo o percurso, Prof. Doutor Pedro Marques Quinteiro Fernandes da Silva.

Índice

Índice de Tabela	5
Índice de Figuras	6
Resumo	7
Abstract	8
Abreviaturas, siglas e símbolos	9
1.Introdução.....	10
2.Admissão Digital.....	12
2.1 Admissão Tradicional x Admissão Digital	13
2.1.1 Aumento de produtividade.....	13
2.1.2 Prevenção de problemas legais	14
2.1.3 Melhor relacionamento com os funcionários.....	14
2.1.4 Agilidade no processo de contratação	14
3.Ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção	15
3.1 Experiência do funcionário ao uso de Tecnologia	16
4.Estudo de caso – Aplicação Admissão Digital.....	16
4.1 Materiais e Métodos	16
4.2 informações do Banco	16
4.3 Entrevista Estruturada	16
4.4 Analise de Dados Quantitativa	18
4.5 Analise de Dados Qualitativa	19
4.6 Processo Admissional 2019.....	19
4.7 Automatização do Processo Admissional	19
4.8 Desenho do projeto	20
4.9 Aplicabilidade e Sistemas.....	21
5.Entrevista Estruturada	24
5.1 Entrevista Estruturada Colaboradores	25
6.Limitações do projeto.....	24
7.Conclusão	27
Referências	29

Índice de Tabela

Tabela 1- Dados da empresa A18

Tabela 2- Representantes da área de Recursos Humanos19

Tabela 3- Questionário aplicado para os representantes da empresa.....24

Tabela 4- Colaboradores do Banco A.....25

Tabela 5- Questionário aplicado para os funcionários da empresa25

Índice de Figuras

Figura 1- Etapa Seleção.....	20
Figura 2- Entrega de documentação e assinatura do contrato	20
Figura 3- Departamento Pessoal	21
Figura 4- RM TOTVS	22

Resumo

O mercado atual está cada vez mais competitivo e as organizações tendem a buscar profissionais diferenciados para complementar sua força de trabalho. À medida que o mundo se torna cada vez mais digital e tecnológico, é improvável que o uso da tecnologia nos processos dentro das organizações seja diferente. O presente trabalho tem por objetivo analisar os impactos das automatizações dentro da área de Recursos Humanos, como principal foco a automatização da área de admissão. Para alcançar o objetivo proposto, será adotado a metodologia de cariz qualitativo, com a realização de entrevistas estruturadas, utilizando como objeto de estudo, uma organização que adotou a admissão de forma digital. Pergunta de investigação: Quais os impactos do novo processo? É possível manter um processo humanizado, utilizando a admissão digital? Quais foram os principais ganhos e perdas no processo.

A revisão de literatura foi realizada a partir de pesquisas com bases de dados sites B-On, Google Scholar e Scielo, foram procurados por diversos artigos ligados ao tema automatização de processos, como exemplo, “Admissão digital”, “Tecnologia na área de Recursos Humanos” e “Automatização de processos organizacionais”, que posteriormente foi realizado uma seleção dos artigos encontrados e estruturamos a revisão. O trabalho é representado pelo seguinte questionamento: Quais os principais impactos da automatização de processos dentro da área de recursos humanos? Tendo como fator principal um estudo de caso na área de admissão dentro do setor de Recursos Humanos em um Banco na cidade Belo Horizonte no Brasil.

Palavras-chave: Admissão Digital, Automatização de Processos, Tecnologia, Recursos Humanos.

Abstract

Today's market is increasingly competitive, and organizations tend to look for differentiated professionals to complement their workforce. As the world becomes increasingly digital and technological, the use of technology in processes within organizations is unlikely to be any different. The present work aims to analyze the impacts of automation within the Human Resources area, with the main focus being the automation of the admission area. To achieve the defined objective, a qualitative methodology will be adopted, with structured interviews, using as the object of study, an organization that has adopted the admission in a digital way. Research question: What are the impacts of the new process? Is it possible to maintain a humanized process using digital admission? What were the main gains and losses in the process.

The literature review was carried out from searches with databases sites B-On, Google Scholar and Scielo, several articles related to the theme of process automation were searched, such as "Digital admission", "Technology in the area of Human Resources" and "Automation of organizational processes", which later made a selection of the articles found and structured the review. The work is represented by the following question: What are the main impacts of process automation within the human resources area? Having as main factor a case study in the area of admission within the Human Resources sector in a Bank in the city of Belo Horizonte in Brazil.

Keywords: Multicultural Environment, Organizational Climate, Integration, Organizational Culture, Trust.

Abreviaturas, siglas e símbolos

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

E-social – Sistemas de Escrituração Fiscal Digital das Obrigações Fiscais Precidenciais e Trabalhistas

IA- Inteligência Artificial

1. Introdução

Os setores de trabalho estão em constante transformação, enfrentando mudanças repentinas na economia, na tecnologia, na política e em diversos outros setores. Como resultado, as empresas precisam se adaptar rapidamente a essas mudanças. Um destes departamentos é a área de Recursos Humanos, que tem como uma das funções recrutar e selecionar novos colaboradores para os setores da empresa, bem como tratar das admissões dos candidatos selecionados. Os resultados deste processo podem impulsionar ou paralisar os negócios de uma organização. A inteligência artificial tem como objetivo desenvolver sistemas e formas que possam simular a capacidade humana de pensar de forma inteligente, tomar decisões e resolver possíveis problemas.

O objetivo do estudo é identificar os principais benefícios e ganhos com a automatização de processos manuais dentro das organizações, quais os principais desafios que o projeto de implantação pode ocasionar em suas atividades, e pensando em pessoas, quais os impactos no cotidiano dos colaboradores. Para entender esses questionamentos, a proposta é a realização de um estudo de caso realizado dentro de uma organização que automatizou o processo de admissão. Com o estudo é possível avaliar através de uma entrevista estruturada, todos os passos do projeto e as experiências dos envolvidos e os impactos positivos e negativos. No final, será possível perceber se a contribuição da tecnologia está sendo um aliado para as empresas, ou acarretando possíveis problemas.

A empresa a ser objeto de estudo é do setor financeiro, estabelecida dentro do sindicato bancário, e hoje o setor em estudo enfrenta grandes dinâmicas relacionadas as taxas de juros e a concorrência, que impactam diretamente nas estratégias do negócio. A área de Recursos Humanos dentro das instituições financeiras, apresentam um grande trabalho, pela rotatividade dos funcionários, devido a pressão e estresse ocasionados pelo número excessivo de atividades. No setor bancário, os números de profissionais adoecidos e que foram afastados por Burnout são preocupantes. Contudo, como forma de amenizar o trabalho da área de Recursos Humanos, a tecnologia tem sido vista como grande aliada para a automatização de processos e aumento da produtividade, diminuindo assim, o número de atividades manuais desenvolvidas pelos colaboradores.

Chiavenato (2010) acredita que os recursos humanos, originalmente conhecidos como relações laborais, surgiram por volta do século XX, e uma das suas principais atividades é a mediação entre as organizações e as pessoas, visando minimizar os possíveis problemas existentes entre os objetivos corporativos e os objetivos dos funcionários. Com o passar do tempo, o departamento ganhou mais espaço dentro da organização e agregou mais compromissos que antes não existiam.

Segundo Maximiano (2014), existem três razões principais pelas quais todas as empresas se envolvem no processo de recrutamento: urgência, estratégia e requisitos legais. Um contrato de emergência é um contrato feito para atender a necessidades de substituição inesperadas. Por exemplo, há uma rotatividade inesperada de funcionários ou as habilidades existentes não são mais suficientes para atender um pedido. O recrutamento planejado segue um planejamento de recursos humanos alinhado com a estratégia da empresa. Além disso, a contratação baseada em obrigações legais é um caso especial de contratação planejada, como quando a legislação exige que as empresas façam a contratação de pessoas com necessidades especiais.

Uma abordagem totalmente manual pode consumir maiores recursos financeiros e tempo da empresa. As admissões digitais são um grande passo no avanço tecnológico na área, pois proporcionam um processo de recrutamento superior e otimização de tempo para equipes de departamentos de Recursos Humanos e gerentes de empresas. Esta tecnologia permite receber documentos e dados de novos colaboradores de forma totalmente online. Isso elimina a necessidade de os profissionais se deslocarem fisicamente até a empresa para entregar documentos antes do primeiro dia de trabalho. Os resultados alcançados também poderão ser úteis para pesquisadores da área de recursos humanos e automatização de processos, posto que, segundo Leonardi (2013), o uso das diversas formas de tecnologias nas organizações é um tema relevante para a Academia.

No meio de algumas circunstâncias voláteis, onde as instituições se veem obrigadas a fornecer serviços digitais nativos, os especialistas têm defendido que as empresas adotem soluções digitais verdadeiramente transformadoras, mesmo que compreendam desafios como a retenção de talentos, as expectativas dos investidores e os processos regulamentares. Atualmente, o uso de tecnologia não é mais uma questão de eficiência, mas uma parte fundamental da transformação do modelo de negócio, o que cria desafios para as empresas reverem e adaptarem processos. (Banking & Capital Markets Outlook 2024, n.d.).

Portanto, o uso estratégico da automação permite que as organizações utilizem menos recursos para alcançar os resultados e menos tempo para gerenciar as pessoas no negócio. Desse modo, a pesquisa de Mascarenhas e Vasconcelos (2005) sobre o impacto da utilização de tecnologia na gestão de RH mostra que a adoção de sistemas de “Recursos Humanos personalizados” reduz o número de processos, produzindo alterações no fluxo de trabalho. Isso elimina as diferenças nos canais de comunicação necessários. Isso economiza tempo e recursos para a empresa e seus usuários, fornecendo feedback de forma mais rápida e fácil.

2. Admissão Digital

A tecnologia está revolucionando a forma como as organizações gerenciam os recursos humanos. O processo de automatização aumenta a eficiência, a precisão e a satisfação dos funcionários, permitindo que o Recursos Humanos seja mais estratégico diante dos objetivos da organização. A automação de processos refere-se ao uso de aplicativos e software para executar tarefas e atividades pelas quais o departamento é responsável, com pouco ou nenhum envolvimento humano. De modo geral, tarefas que podem ser automatizadas são aquelas que ocorrem com frequência e não exigem tomadas de decisão complexas.

Para introduzir o conceito de gerenciamento de processos, primeiro precisamos descrever o significado dos processos de negócios. De acordo com os autores Souza e Zwicker (2000), um processo pode ser definido como um conjunto de tarefas e procedimentos executados para atingir um determinado resultado, uma de suas características é a transformação das fronteiras organizacionais. Neste contexto surge a gestão de processos, em que as atividades executadas são vistas como alcançando resultados valiosos através da colaboração de pessoas e sistemas e podem ser medidas através de indicadores de desempenho.

Como resultado, muitas tarefas podem exigir menos pessoas para serem concluídas, com prazos de entrega mais curtos. A automação de processos também facilita a integração com outras partes da empresa, facilitando a comunicação e o acesso a dados importantes utilizados para a gestão da organização. Estes também podem ser gerados e analisados pela própria tecnologia, reduzindo erros. Com menos foco nas atividades operacionais, os departamentos de Recursos Humanos podem concentrar a sua atenção e conhecimentos no planejamento e execução de estratégias para reter e atrair talentos.

A automação de processos visa otimizar a gestão, de onde podemos destacar os benefícios da automação na área de recrutamento e seleção, onde sistemas automatizados podem analisar currículos e identificar candidatos relevantes com base em palavras-chave e questões-chave, até mesmo através de chatbots ou sistemas de vídeo. Isto economiza tempo na triagem de candidatos e permite que os recrutadores se concentrem na triagem de candidatos mais relevantes com base nas áreas estratégicas da empresa. Zuboff (1988) argumentou que a tecnologia da informação pode ser projetada com diferentes intenções (para automatizar ou informatizar o trabalho), o que terá diferentes efeitos sobre os funcionários de uma organização (para controlar ou reduzir o poder, ou para reduzir o controle e aumentar o poder).

Considerando a área de Departamento Pessoal, mais conhecida como a área de processando de dados, a automação desempenha um papel fundamental na gestão eficiente de documentos da admissão, dados de funcionários e na folha de pagamento e benefícios dos funcionários. Ela envolve a transição de registros e documentos físicos para um formato eletrônico, simplificando o acesso, organizando e protendo essas informações. Isso elimina a necessidade de papelada física e aprimora a experiência dos funcionários ao permitir acesso fácil a informações pessoais, registros de desempenho, históricos de treinamento, benefícios, deduções e impostos.

2.1. Admissão tradicional x Admissão Digital

Não é nenhuma surpresa que o processo de recrutamento e seleção faz parte do dia a dia da área de recursos humanos, mas essa atividade é, em última análise, apenas uma das muitas ações que a equipa realiza. Portanto, para os profissionais da área, sempre vale a pena aprimorar uma ferramenta ou um padrão. Dessa forma, se perde menos tempo com burocracia e se economiza mais tempo em ações estratégicas, avaliações de desempenho, retenção de talentos e muito mais. Podemos atribuir também grande importância à segurança dos registros digitais de documentos e informações, garantindo que toda a informação é registrada de acordo com os requisitos legais. Outro ponto a considerar quando se fala em admissão digital é que ela torna a experiência de integração de novos colegas melhor, mais fácil e mais conveniente.

Venkatraman (1994) enfatiza que os benefícios do uso da tecnologia da informação são pequenos em relação às condições organizacionais existentes, especialmente estratégia, estrutura e processos. Os investimentos em tecnologia devem ser acompanhados através das mudanças necessárias de acordo com a natureza da organização. A automação do processo admissional, pode demonstrar ao candidato que a empresa moderniza os seus processos e visa por processos com menos burocracia. O relacionamento com novos colaboradores se desenvolve apenas no primeiro contato com o candidato. Considerando métodos tradicionais e manuais, os funcionários deverão fazer cópias dos documentos e deslocar-se ao escritório para apresentá-los. Infelizmente, a admissão sempre teve fama de ser uma etapa burocrática tanto para a empresa, quanto para a pessoa como colaboradora.

Além de todos esses inconvenientes para os funcionários e que podem impactar negativamente para a empresa. Pensando no seguinte cenário, o processo admissional é feito de muitas etapas que podem prolongar o processo de onboarding do candidato, atrasando a integração de novos funcionários e afeta a produtividade da equipa e dos setores.

No cenário de contratação de forma digital, muito comum no cenário pós-pandemia, os novos colaboradores têm de digitalizar os seus documentos e submetê-los à organização. Ou seja,

todo esse processo resulta em menos custos. É neste ponto que as admissões digitais, se tornam um diferencial na área. Em decorrência do novo processo, os novos funcionários podem participar do processo, entregar a documentação necessária sem sair de casa, melhorando significativamente a experiência admissional. Além da experiência do candidato, podemos destacar diversos benefícios que a automatização proporciona ao processo.

2.1.1. Aumento de Produtividade

O recrutamento tradicional é um processo longo, com muitas etapas, que exige muito tempo de trabalho. A adoção digital encurta, portanto, algumas burocracias, tornando o processo muito mais simples para todos os envolvidos. Ou seja, a empresa ganha produtividade e colaboradores mais experientes. Em termos de armazenamento e redução de custos, a vantagem é que não é necessário de grande espaço físico para armazenar documentos e os documentos não podem se perder porque tudo fica salvo de forma digital. Segundo Feldman (2003), as tecnologias de informação e comunicação, pessoas, ferramentas e tarefas estão hoje mais interligadas do que nunca. Pessoas e organizações combinam unidades funcionais em redes para realizar diferentes tarefas. Essa combinação está mudando os processos organizacionais tradicionais.

2.1.2. Prevenção de Problemas Legais

Outra vantagem da adoção digital é a possível redução do risco de processos trabalhistas. Por ser considerado a melhor forma de armazenamento de arquivos e documentos, a digitalização apresenta menos erros no processo, e conseqüentemente melhor controle de prazos, tendo como principal objetivo a integridade das informações, evitando assim retrabalho e dispersão de documentos.

2.1.3. Melhor relacionamento com os funcionários

Quando a empresa busca novas soluções para facilitar o dia a dia do processo de recrutamento, os novos funcionários não precisarão se ausentar do trabalho para ingressar em uma nova empresa se estiverem em período de aviso. Essa é uma forma de preservar o relacionamento com o antigo empregador e ter uma melhor impressão do novo empregador. Afinal, ao oferecer esses benefícios aos candidatos, você torna o processo muito mais humano.

2.1.4. Agilidade no processo de contratação

O onboarding realizado digitalmente transformará os processos, facilitando a gestão documental e agilizando diversos processos, além de eliminar a necessidade de se preocupar com o

armazenamento físico de documentos. Outro ponto que pode ser ressaltado é que, em empresas com forte expansão e rápidas contratações, a adoção digital faz a diferença para diminuir o número de atividades da equipa, amenizando o número de equívocos e burocracias desnecessárias.

3. Ferramentas utilizadas no processo de Recrutamento e Seleção

Com o objetivo de melhorar a eficiência dos departamentos de RH, surgiram plataformas eletrônicas que utilizam de inteligência artificial para atingir esse objetivo. As plataformas e sites mais importantes no Brasil são Gupy, Solides e Kenoby, entre outras que já contam com um grande número de candidatos e empresas utilizando seus sistemas. A tecnologia beneficia os candidatos e facilita o recrutamento através do uso de ferramentas e inteligência artificial, com métodos de negócios avançados que identificam características especializadas e recomendam oportunidades que correspondam aos perfis dos candidatos, ajudando as organizações a atrair e reter os melhores funcionários profissionais. Gupy é uma solução de recrutamento e seleção lançada em 2015, que ganha destaque no uso de IA para recrutamento inteligente no Brasil. Para simplificar e reduzir atrasos no processo seletivo, são utilizadas diversas ferramentas para facilitar as atividades, como plataformas de recrutamento, redes sociais, sites de avaliação psicológica e técnica, etc.

A Gupy é uma startup focada em serviços de seleção e recrutamento e processo de candidatura. A empresa desenvolveu um serviço que utiliza da IA no processo de seleção. A plataforma conta com mais de 2 milhões de candidatos em sua base de dados e está representada em cerca de 8 países. Com o auxílio da inteligência artificial, os candidatos são analisados de acordo com seu potencial e idoneidade, o que leva à otimização do tempo e da eficiência do processo seletivo (Gupy, 2019).

Algumas soluções permitem centralizar todo o processo, permitindo que os candidatos acompanhem o processo em tempo real e simplificando a burocracia para os recrutadores. Cada vez que é atualizado o processo de admissão do candidato, o mesmo recebe imediatamente um email informando-o sobre o estado atual do processo. Embora estas soluções ajudem a reduzir a complexidade, o tempo e os custos do recrutamento, não garantem a eficácia do resultado, ou seja, a eficácia do resultado, ou seja a empresa ainda precisar definir e informar o principal papel desempenhado na função.

Segundo o autor Lopes (2021), a inteligência artificial permite comparar testes, análises e comunicação durante o processo seletivo com assistentes virtuais para identificar o candidato que melhor cumpre as características técnicas e comportamentais da tarefa. assim, todas as informações enviadas são revisadas e um protótipo candidato é criado.

Com a ajuda de softwares de recrutamento e seleção, é possível acompanhar todo o percurso da candidatura consolidando todas as etapas em um só lugar. Isso melhora todo o processo de trabalho, evitando retrabalho e documentação desnecessária. Além disso, o software pode contar com inteligência artificial, análise comportamental, banco de currículos e seleção de currículos, o que aumenta a eficiência, reduz custos e avalia os resultados alcançados.

A inteligência artificial permite que os candidatos interajam com assistentes virtuais durante o registro. Através desta interação é possível sanar dúvidas e otimizar processos (Lopes, 2021). Nessas interações, a IA pode fazer perguntas abertas aos candidatos para extrair informações que possam auxiliar no processo seletivo, como as características do indivíduo, conforme discutido. Após a seleção dos candidatos por meio de inteligência artificial, ferramentas e plataformas online podem agilizar e simplificar a coleta, o processamento e o armazenamento das informações necessárias à admissão.

3.1. Experiência do funcionário ao uso de Tecnologia

Reilly (2018) descreve as pessoas que fazem conexões e as veem durante as entrevistas como um fator diferenciador no processo seletivo. As pessoas estão dispostas a usar tecnologias como aplicativos de comunicação e smartphones durante a procura de emprego, mas querem ter interações pessoais para conhecer melhor a empresa e parecem estar nesse processo. Por outro lado, existem funcionários que entendem do trabalho e gestores. Isso significa que você tem seus funcionários como seus melhores amigos para agilizar e agilizar o processo de pagamento em um processo muito curto, curto e menos demorado. Os funcionários têm a capacidade de influenciar negativamente ou se opor a decisões baseadas em algoritmos. Portanto, essas ações podem afetar os lucros da empresa e, então, algumas pessoas inserem informações erradas no sistema para enganar o sistema.

4. Estudo de Caso – Aplicação Admissão Digital

4.1. Materiais e Métodos

Este estudo foi aplicado a um Banco digital localizado na cidade de Belo Horizonte, Brasil. O método de amostragem utilizado foi um método não probabilístico porque envolveu, na ausência de métodos estatísticos, escolhidos com base na facilidade de acesso e na importância da pesquisa (Vergara, 2016). Para garantir a precisão das respostas, a amostra é composta por representantes do departamento de recursos humanos e colaboradores que participaram do processo de admissão digital. Após uma análise criteriosa e pensando na melhor forma de coleta das informações, foi realizada uma entrevista remota e encaminhado um questionário via e-mail pois

possibilitaria uma celeridade e otimização do tempo. Após a recolha das entrevistas, foi feita a conversão dos dados para uma tabela em Excel, facilitando a análise dos resultados.

Os resultados serão apresentados em forma de quadros e figuras para evidenciar os aspectos considerados mais importantes nas respostas de cada participante. Posteriormente, será realizada a discussão dos resultados obtidos por cada questão, fazendo-se uma articulação com a parte teórica do trabalho. Dadas as limitações de número de folhas propostas nas normas que regem este trabalho, busca-se um equilíbrio na apresentação de uma discussão dos resultados que sintetize as considerações. A razão para a escolha da investigação exploratória foi a necessidade de compreender a automatização de processos, tema pouco explorado na literatura em geral e em particular no contexto português.

Normalmente, a pesquisa exploratória coleta dados por meio de: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas com experiência prática (c) Exemplo de análise para compreensão. A técnica de coleta de dados utilizada neste estudo foi a entrevista. As entrevistas têm como objetivo conhecer as opiniões e experiências do entrevistado, para compreender o significado que o entrevistado dá ao descrever à sua maneira sobre fenômenos e acontecimentos do seu cotidiano. (Lakatos e Markoni 2018, p. 319)

Segundo Lakatos e Marconi (2018, p. 33), método é um conjunto sistemático e consciente de ações que permite obter conhecimento objetivo, válido e confiável, traçar o caminho a seguir, detectar possíveis erros e apoiar as conclusões dos cientistas. Na investigação sobre este tema, foi definido a pesquisa de carácter qualitativa através de estudos de caso, que foi considerado mais adequado e consistente com os objetivos e a natureza deste trabalho. A vantagem de utilizar esse tipo de estudo de caso é que eles capturam fenómenos do mundo real em situações do mundo real, permitindo que os fenómenos sejam descritos e explicados no contexto de uma investigação real.

4.2. Informações do Banco

O Banco A é um banco de varejo especializado em negócios de crédito, investimento e câmbio. O banco se destaca pela plataforma digital gratuita. O banco iniciou suas operações em 1994 com a constituição de uma financeira. Em 1999, iniciou operações de crédito pessoa jurídica e no ano seguinte lançou operações de crédito consignado. Em 2007, começou a atuar na área de crédito imobiliário. Tem a particularidade de ser um dos primeiros bancos digitais do Brasil e não cobra taxas por serviços básicos e de corretagem. Atualmente, além dos serviços financeiros, oferece também serviços não financeiros, posicionando-se como um Super App. Em 2019, o Banco A contava com 2.500 funcionários.

4.3. Entrevista estruturada

As entrevistas realizadas neste trabalho foram organizadas com o propósito de analisar a automação na área de recursos humanos. A entrevista consistiu em duas partes. Primeiro, analisamos dados quantitativos através da recolha de algumas características pessoais, incluindo idade, sexo, escolaridade, tempo de empresa e função. A segunda parte é composta por quatro questões e tem como objetivo resumir as principais ideias da empresa e dos colaboradores, contribuições e opiniões sobre a implementação do projeto. Portanto, os dados foram analisados com base nas respostas dos entrevistados. Foram entrevistadas seis pessoas, duas eram representantes de RH que responderam sobre a organização e suas atividades, e quatro funcionários responderam com suas próprias opiniões e experiências.

4.4. Análise de Dados Quantitativa

Banco A

O objetivo deste item é destacar as informações recolhidas dos questionários aplicados aos entrevistados, principalmente ao que se determina as principais informações determinantes para esse trabalho.

O quadro abaixo apresenta a caracterização da empresa e as principais informações fornecidas, podemos destacar que a empresa está localizada em território brasileiro. O representante responsável pelas respostas, é o gerente da área recursos humanos.

Tabela 1– Dados da Empresa A

Dados Quantitativos	Respostas
Número de funcionários	3500
Quando se iniciou o projeto de automação	2019
Conclusão do projeto	2020
Ramo de atuação	Instituição Financeira
Nacionalidade Matriz	Brasileira
Multinacional	Sim, filial Estados Unidos
Qual a sua função na empresa	Gerente de Recursos Humanos

Colaborador

O Quadro apresenta a caracterização dos entrevistados que constituem a amostra por conveniência do presente estudo.

Tabela 2– Representantes da área de Recursos Humanos

Dados Quantitativos	Colaborador A	Colaborador B
Idade	35	37
Sexo	Feminino	Feminino
Habilitações Literárias	Graduação: Psicologia	Graduação: Administração
Tempo de Empresa	8 anos	6 anos
Área de atuação	Recursos Humanos	Recursos Humanos

4.5. Análise de Dados Qualitativa

O objetivo deste item, é analisar as respostas dos envolvidos no projeto aplicado na empresa, bem como conciliar a adaptação dos objetivos pretendidos para a pesquisa.. Para perceber melhor sobre todo o processo, foi realizado uma entrevista aprofundada com perguntas relevantes sobre a implantação do projeto e suas adversidades.

4.6. Processo Admissional 2019

Em 2019 o processo admissional do Banco era realizado de forma manual, os candidatos realizavam a entrevista de forma presencial, é após a escolha dos candidatos os mesmos deveriam realizar o retorno a sede da empresa para entrega de toda a documentação necessária, e em outro momento retornar para assinatura dos contratos admissionais, após assinatura e envio de todas as informações ao site obrigatório do governo eSocial, os candidatos retornavam ao Banco no dia da sua admissão para o processo de Onboarding.

Na altura, o Banco estava em grande desenvolvimento e crescimento com um ritmo acelerado de admissão por semana, tendo como estimativa a entrada de 40 pessoas por semana, as datas de admissão deveriam ser as três primeiras segundas-feiras do mês, sendo a última segunda para a realização do fechamento de folha de pagamento.

Com esse ritmo de contratação, o número de atividades do processo aumentou significativamente, além dos inúmeros documentos para arquivo, a experiência do candidato não era das melhores, era necessário o seu retorno diversas vezes a sede da empresa, para a realização e finalização do processo admissional.

4.7. Automação do processo admissional

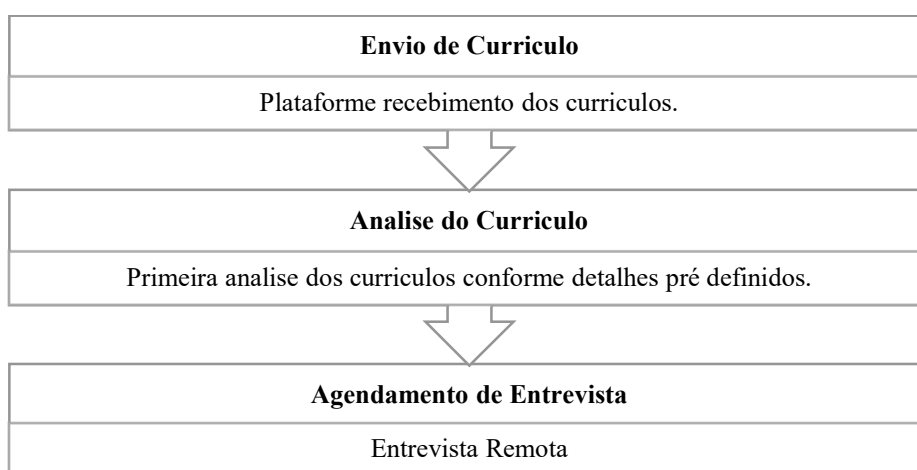
Pensando na automação do processo e na melhor experiência do candidato, surgiu o projeto de admissão digital, com o projeto o processo seria realizado de forma totalmente digital, desde o recebimento do currículo, como o envio de documentação e a assinatura do contrato. Para

que se o projeto se iniciasse, era necessário entender os sistemas que participariam do projeto, áreas que seriam envolvidas e o prazo para a entrega. O objetivo é que o projeto fosse entregue em dezembro de 2019, tendo em vista o ritmo de contratações e todos os problemas atuais.

4.8. Desenho do projeto

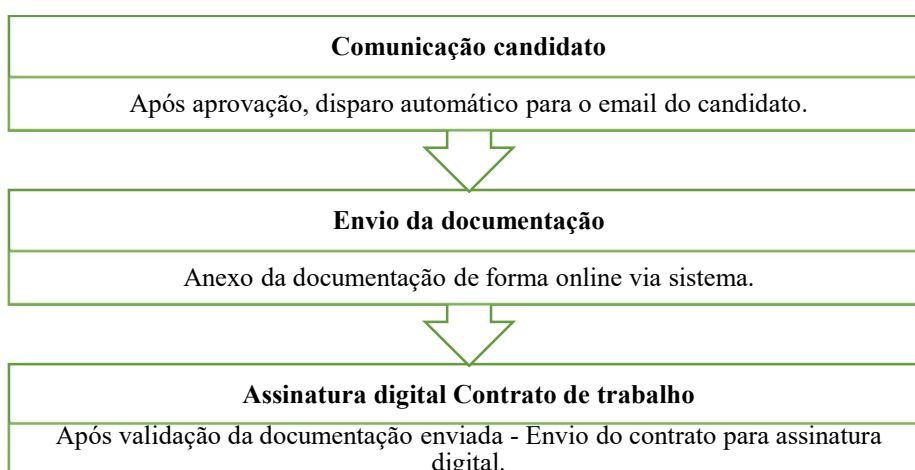
Na altura foi definido um desenho para de escopo do projeto, para atendimento da necessidade da área. O objetivo da automação é fazer com que toda essa tecnologia funcione em benefício do ser humano, seja no recrutamento e seleção de funcionários, na melhoria do clima organizacional ou em outras estratégias de gestão de pessoas.

Figura 1 – Etapa Seleção



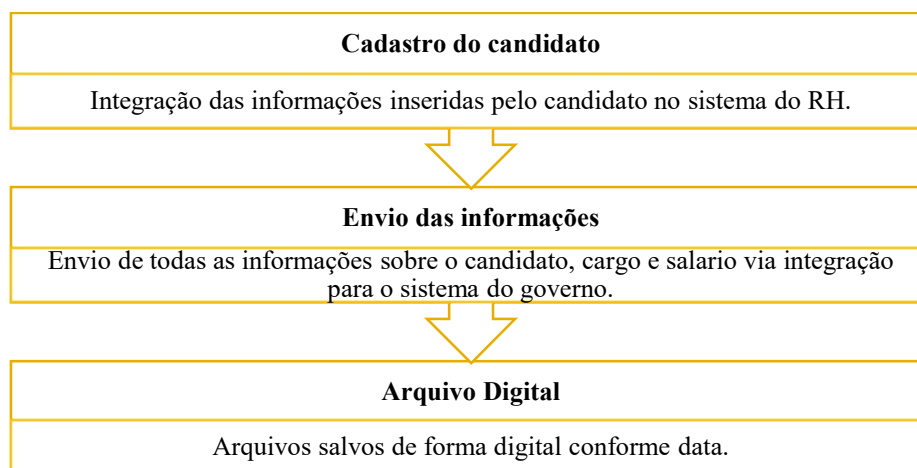
Com base software de RH, os resultados do processo são enviados aos candidatos selecionados. Os especialistas posteriormente vão iniciar o processo de admissão. Os candidatos devem incluir todas as informações exigidas pela empresa e enviar todos os documentos digitalizados ou fotografados pela plataforma sem precisar de deslocamento até a empresa.

Figura 2 – Entrega de documentação e assinatura do contrato



Em um banco de dados digital, o espaço de armazenamento é reduzido e a agilidade para a busca de informações aumenta. Por meio de um software de inteligência de dados, é possível localizar qualquer detalhe sobre o colaborador.

Figura 3 – Departamento Pessoal



Após a finalização das informações do processo, o candidato irá comparecer de forma presencial para o recebimento de Kit boas-vindas e o processo de Onboarding para iniciar as suas atividades, apesar do processo ser realizado de forma digital, como forma de facilitar e agilizar a contratação, a empresa entende que o momento inicial do funcionário deve ser realizado de forma presencial, para proporcionar o processo um toque de acolhimento.

4.9. Aplicabilidade e Sistemas

A empresa na altura não utilizada um sistema próprio para a etapa inicial de recrutamento, apenas a captação de candidatos pela plataforma LinkedIn. Para realizar o envio de currículos e análise dos currículos foi necessário a utilização de uma nova plataforma, o sistema Cornerstone.

O Cornerstone International Group é uma empresa global de recrutamento de executivos fundada em Atlanta, EUA, em 1989, especializada em gestão sênior, incluindo cargos de nível C e de conselho. A empresa iniciou suas operações em 2009 no Brasil com o nome Havik People Results, com o objetivo de implementar um novo conceito estratégico, entendendo que cada indivíduo é único, assim como toda organização. Com uma equipe experiente e conceituada no mercado, a Cornerstone Brasil atende clientes dos mais diversos segmentos.

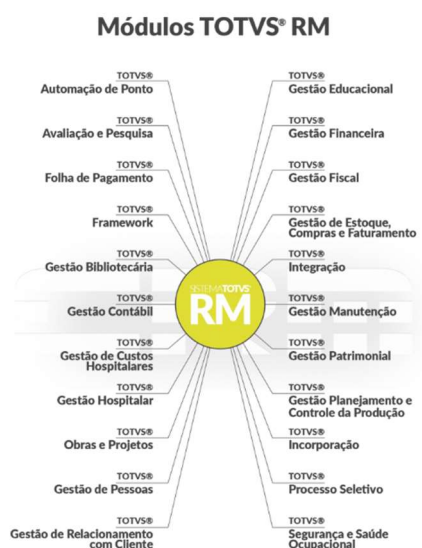
O Cornerstone Recruiting Suite tem como principal objetivo atender as necessidades de aquisição de talentos para aprimorar a experiência do candidato, gerenciar com eficiência todo o processo e reduzir o tempo desde o recrutamento até a produtividade. Após a equipe de desenvolvimento e análise dos projetos, o sistema utilizado para integração dos projetos bem como a fase

de recrutamento e seleção foi selecionado pela equipe responsável. O sistema Cornerstone será integrado à plataforma de RH TOTVS do Banco.

O RM TOTVS é uma plataforma utilizada como banco de dados dos colaboradores do grupo, que tem como principal objetivo admissão, apuração do registo de ponto e fechamento de folha de pagamento. Como os dados iniciais serão inseridos no Cornerstone Recruiting pelos próprios candidatos, esses dados deverão estar presentes na base de dados dos funcionários e por este motivo foi estabelecida a comunicação entre a equipe de TI e o fornecedor para conseguir que a integração e o processo sejam realizados da melhor maneira.

RDM Processamento de Dados, a TOTVS RM nasceu em 1986 na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais no Brasil, e dois anos depois, em 1988, a empresa passou a se chamar RM Sistemas. Em pouco tempo, a empresa contava com mais de 40 pontos de distribuição nas principais cidades brasileiras e em 2002 abriu escritório o seu próprio em Portugal. Dona de um dos sistemas especializados de gestão de recursos humanos mais premiados do Brasil, de 2004 a 2006 a empresa foi eleita a melhor empresa de software.

Figura 4 –RM TOTVS



Outra plataforma utilizada para anexo dos documentos pessoais e assinatura digital é o DocuSign. A equipe de Recursos Humanos, após aprovação do candidato, direcionava ao mesmo um link, para que o mesmo incluísse os documentos pessoais digitalizados, e realizem de forma online assinatura de toda a documentação e formulários digitais.

Em 2003, Marcos Nader, no Brasil, fundou a empresa Comprova.com, resultado da junção de um grupo de empresas públicas e privadas para criar uma solução de assinatura digital juridicamente vinculativa, a primeira neste país. Nesse mesmo ano, Tom Gonser fundou a DocuSign em Seattle, com o mesmo objetivo: gerenciar e assinar documentos de forma totalmente digital. Evite toda a tediosa papelada, impressão, coleta de assinaturas das pessoas envolvidas, etc. Desde a sua criação, a DocYouSign tem recebido a confiança de bancos, seguradoras e da maior multinacional de diversos setores, trabalhando para gerenciar suas transações comerciais digitais. Rápido e seguro. Empresas globais, serviços empresariais, profissionais padronizaram o uso de assinaturas através do DocYouSign, adicionando mais de 50.000 novos usuários à sua rede global todos os dias, acessada por milhões de usuários em mais de 180 países. A plataforma DTM da DocYouSign atende processos jurídicos relacionados a assinaturas digitais e eletrônicas em todo o mundo e está disponível em 43 idiomas. Empresas e indivíduos têm usado o DocYouSign para reduzir o tempo de transação, aumentar a segurança, reduzir custos.

Após conclusão do processo e validação das informações, a equipa de Recursos Humanos envia as informações dos novos admitidos para a base de dados do Governo, a plataforma conhecida como ESocial. Por meio desse sistema, os empregadores enviam ao governo informações sobre seus empregados de forma unificada, incluindo informações sobre relações de trabalho, salários, relatórios de acidentes de trabalho, avisos prévios, registros fiscais e FGTS. A transmissão eletrônica destes dados facilita a transmissão de informações sobre obrigações fiscais, com segurança social e laboral para reduzir o controle nas instituições.

Os relatórios no eSocial substituem o preenchimento e envio de formulários e declarações separadas para cada pessoa jurídica. A implementação do eSocial tem como por objetivo garantir a segurança social e os direitos trabalhistas, determinando e simplificando o cumprimento das obrigações, eliminando a duplicidade de informações prestadas por pessoas físicas e jurídicas e melhorar a qualidade das informações sobre emprego, segurança social e relações tributárias.

Atualmente na área de recursos humanos da empresa em estudo, os três sistemas do processo admissional são integrados. O processo se inicia com a inteligência artificial na etapa de recrutamento e seleção, que hoje se utiliza do sistema da empresa Cornerstone, logo após a aprovação do candidato, é enviado por e-mail um link para que o candidato envie sua documentação e realize as assinaturas necessárias, utilizando como sistema o DocuSign. Tendo toda a documentação pronta, o sistema alimenta o banco de dados, para o fechamento da folha de pagamento, sendo utilizado o RM TOTVS para armazenamento das informações e distribuição da informação para questões legais.

5. Entrevista estruturada – Representantes do Recursos Humanos

Tabela 3 – Questionário aplicado para os representantes da empresa

Dados Qualitativos	Colaborador A	Colaborador B
Atualmente com automação do processo de admissão, quais principais ganhos para a área ?	Com o número expressivo de admissões, conseguimos proporcionar maior agilidade para a área, não estávamos cumprindo prazos, e com a automação conseguimos ser mais efetivos no atendimento das áreas.	Acredito que o desenho do processo ficou definido, e o deadline ficou claro, dessa forma conseguimos manter os prazos definidos, além de proporcionar ao candidato uma melhor experiência, na maioria dos casos, eles ainda estão se desligando na empresa anterior, e dessa forma liberamos o tempo do candidato para a resolução de burocracias.
Quais os principais desafios, para a implementação do projeto?	Acho que os principais meses após a conclusão do projeto, a adaptação da nossa área, com os problemas que foram surgindo, foi um grande desafio.	Acredito que o principal desafio, foi a integração dos sistemas, tudo que depende dos fornecedores tende a ter uma dificuldade maior, e para que o projeto concluísse como o pensado, precisaríamos que os três sistemas estivessem integrado, nossa equipe de TI foi incrível,
O que deve ser melhorado no seu ponto de vista?	Talvez a procura de um único sistema que faça o processo todo, pensando no custo.	Penso que a triagem dos currículos conforme descrição da vaga, precisa ser aprimorado.
O que entende como impacto negativo?	Eu não vejo impacto negativo, acredito que tivemos um aumento do custo, mas ao mesmo tempo, comparado com agilidade do processo, e até mesmo economia em mão de obra.	Acredito que hoje os funcionários ficam um pouco confusos, principalmente com a entrega de documentos de forma online, falta um pouco de contato humano, e isso causa um pouco de dúvida e distância no processo,

Em particular, o processo de integração digital tornou-se mais forte e eficiente. As principais vantagens da utilização do sistema são agilidade no processo, maior rapidez no fechamento de posições e menos erros de seleção. O envio do feedback rápido aos candidatos, também deve ser considerado como um ponto positivo. Este processo simplifica todo o processo de captação de novos talentos e inclui desde o processo de contratação até o momento de integração do candidato na empresa. No entanto, surgem desafios, como elevados custos de integração de sistemas e dificuldades na alteração de procedimentos operacionais.

Percebe-se que o benefício mais importante destacado pelos representantes foi a eficácia do trabalho. O processo tradicional é demorado, pois envolve tarefas que vão desde a coleta de dados até a assinatura de todos os documentos. O processo de aprovação digital permite que ambas as partes façam seu trabalho com apenas alguns cliques, sem deslocamento físico ou qualquer deslocamento, resultando em um processo mais curto.

5.1. Entrevista estruturada – Colaboradores

Tabela 4 – Colaboradores do Banco A

Dados Quantitativos	Colaborador A	Colaborador B	Colaborador C	Colaborador D
Idade	29	34	27	43
Sexo	Feminino	Feminino	Masculino	Feminino
Habilitações Literárias	Graduação: Administração	Graduação: Engenharia de Produção	Graduação: Engenharia da Computação	Graduação: Administração
Tempo de Empresa	3 anos	2 anos	3 anos	4 anos
Área de atuação	Facilities	Compliance	Segurança e Proteção de dados	Gestão da Qualidade

Para entender a experiência dos colaboradores com o novo processo, foi selecionado uma amostra de quatro colaboradores que participaram da admissão digital, tendo em vista o tempo de aplicabilidade, foram selecionados colaboradores com data de admissão inferior a quatro anos. Para tornar mais eficiente a amostra, foi possível a escolha de setores diversos, as informações e e-mail foram liberadas pela equipa de Recursos Humanos, enviamos um total de dez questionários, mas por questão de tempo, obtivemos apenas quatro retornos

Tabela 5 – Questionário aplicado para os funcionários da empresa

Dados Quantitativos	Colaborador A	Colaborador B	Colaborador C	Colaborador D
Como foi sua experiência em seu processo admissional?	Vejo com uma experiência positiva, o processo foi super rápido.	Muito satisfatória, foi realizado até o contrato de forma digital.	Foi uma grande surpresa, o processo foi realizado de forma facilitada, por ser um Banco eu estava esperando um processo mais burocrático. Por ser da área de tecnologia, eu fico muito feliz que as áreas estão simplificando a vida do colaborador.	Eu fiquei um pouco confusa, eu recebia apenas um disparo automático com as confirmações no início do processo, isso me causou um pouco de insegurança, mas hoje vejo que é para agilizar o processo.
Qual o principal fator positivo do processo?	Agilidade	Facilidade	Adaptar ao mundo atual e a tecnologia.	Transparência
Qual o principal fator negativo do processo?	Ficamos sem contato com alguém da empresa, causa um pouco de ansiedade, principalmente na inclusão e assinatura dos documentos.	Os erros ao anexar os documentos pessoais.	Sem pontos negativos.	Talvez a falta de presença de uma pessoa referência.

Alguma sugestão de melhoria para a empresa?	Um template com fases do processo.	Os disparos automáticos muitas vezes vão para SPAM.	Acredito que o time para envio da documentação, na minha época era 24h para anexar no link, acredito que poderia ser dois dias.	Talvez um maior contato humano, ou canal de dúvidas.
---	------------------------------------	---	---	--

A análise das respostas dos funcionários da empresa A e das suas experiências mostra que estes consideram a agilidade, flexibilidade e clareza dos processos digitais uma experiência positiva. Os fatores negativos incluem falta de referências, ansiedade e medo do desempenho.

Automatização de processos que podem otimizar a contratação e entrega de documentos facilitam a chegada de novos colaboradores. Podemos perceber que o onboarding digital coloca o novo colaborador no comando, afinal ele irá organizar, enviar e preencher todos os formulários necessários. Além disso, ele poderá verificar algumas informações se necessário, já que poderá acessar os documentos virtualmente e o departamento responsável não precisará interromper suas atividades para verificá-los.

Ficou claro que essas são as principais vantagens da automação, a eficiência do processo, menos erros, além da importância da integração e da oportunidade de dar feedback rápido aos candidatos. A análise realizada pela empresa mostra que embora o processo de recrutamento e contratação seja bom, muitas dúvidas permanecem sobre a experiência dos colaboradores e a importância do contato humano no trabalho.

Em particular, este software tornará o processo de pesquisa e seleção mais dinâmico e eficiente. Os principais benefícios do uso do software são eficiência operacional, redução de tempo de fechamento de vaga, menos erros no processo, a possibilidade de fornecer feedback rápido aos candidatos. No entanto, surgem desafios, incluindo custos elevados de software e dificuldades na mudança de práticas de gestão.

Por fim, foi processado as partes principais das transcrições das entrevistas e expostas para compor a análise do presente trabalho. A análise dos textos revelou que as palavras mais comuns nos relatos dos entrevistados foram “agilidade”, que significa “facilidade do processo” e “impacto humano” como forma de um processo mais humanizado. De acordo com as respostas dos entrevistados, as organizações precisam adotar novas tecnologias para serem mais competitivas no mercado atual.

6. Limitações do projeto

O objetivo desse estudo foi a identificação dos principais benefícios e ganhos com a automatização de processos manuais dentro das organizações, voltado principalmente para a área de Recursos Humanos. Os principais desafios para a realização do projeto, foi a colheita de dados da empresa, por ser um setor bancário tendo como principal objetivo o sigilo da informações, não era possível informar muitos dados que seriam de extrema relevância para o estudo.

Para entender e responder a problemática da pesquisa, a proposta era a realização de um estudo de caso realizado dentro de uma organização que automatizou o seu processo de admissão. Mas, infelizmente pelo número de atividades dos colaboradores, e pela limitação de tempo, não foi possível um número expressivo de amostra, talvez com maiores participações e contribuições dos envolvidos, seria possível uma riqueza de detalhes e percepções que poderiam agregar valor a pesquisa.

7. Conclusão

A área de tecnologia está crescendo rapidamente, ocupando domínios antes inimagináveis para serem controlados por computadores. De facto, os entrevistados reconhecem que a automação de processos ligada a inteligência artificial é de grande importância para a organização, tornando o processo de forma simplificada, diminuindo os custos com o quadro de colaboradores e dessa forma proporcionando uma maior serenidade na área. E claro, que a tecnologia nunca substituirá verdadeiramente os humanos, mas ela pode se tornar uma grande aliada para os profissionais de Recursos Humanos, mas isso só será possível, apenas se as diferenças entre máquinas e especialistas trabalharem juntas de forma naturalmente evoluída.

Como o processo de recrutamento e seleção de uma organização afeta o futuro da organização, é necessário entender que o cansaço que os colaboradores vivenciam após analisar muitas informações se aplicará diretamente à avaliação. Consequentemente, a contratação de um profissional cuja cultura não se enquadra na vontade da empresa depois de um tempo leva a um novo processo seletivo que resultará em um novo processo. Erros cometidos durante o processo de contratação não só demoram mais para serem corrigidos, mas também exigem mais investimento em treinamento pós-contratação de novos funcionários.

Os relatos das entrevistas confirmam que o mundo ideal é um processo de recrutamento que combine tecnologia e recursos humanos, com agilidade e flexibilidade, e onde os candidatos sejam acolhidos durante todo o processo. Podemos concluir que o contato humano não pode ser

substituído pela inteligência artificial, mas ambos devem trabalhar juntos com o mesmo objetivo de encontrar os melhores talentos para a organização.

Pensando na área de processamento de informações, a tecnologia surge como um grande aliado, para análise dos dados e o arquivamento digital. Nas admissões tradicionais, o processo costuma ser mais lento devido aos processos baseados em papel, à necessidade de envio físico e à dependência de correspondência em horário comercial. Tendo em vista a admissão digital, os documentos são eletrônicos, o tempo de espera para recrutamento é bastante reduzido.

A digitalização do processo seletivo é uma iniciativa estratégica e não apenas a modernização dos procedimentos internos. Representa uma abordagem proativa aos desafios contemporâneos de aquisição de talentos, enquanto cria um ambiente de apoio aos candidatos e à própria empresa. Do ponto de vista da eficiência operacional, a entrada digital é uma mudança fundamental. A automatização de tarefas manuais e repetitivas pode agilizar a coleta de informações, a revisão de documentos e a formalização de acordos contratuais. Isso resulta em um fluxo de trabalho mais tranquilo, reduzindo a necessidade de intervenção manual e minimizando erros.

O tempo economizado não só acelera o processo de integração para integrar rapidamente novos funcionários à sua equipa, mas também libera recursos internos para trabalhos mais estratégicos. No entanto, existem desafios em torno da inteligência artificial e da automação. A sociedade está cada vez mais preocupada com a privacidade, a segurança e, sobretudo, a ética, o que se reflete em diversos escritos. À medida que o uso da inteligência artificial se desenvolve, as considerações éticas sobre o que os humanos fizeram no passado e como o fazem serão questionadas.

Após as pesquisas, podemos ver os grandes benefícios da automação e o grande impacto que ela terá na organização. Acredito que o conhecimento nunca poderá substituir a ação humana. Mas esse pode ser um dos maiores medos da nossa sociedade atual, os impactos positivos para a organização podemos verificar neste trabalho, mas fica como questionamento futuro como a utilização da inteligência artificial e automatização dos processos, pode impactar a oferta de emprego no mercado de trabalho e fica como principal ponto de dúvida para pesquisas futuras, se a automatização dos processos pode substituir a mão de obra humana? O quanto essa automação impacta no índice de desemprego em nossa sociedade?

Referências

- Admissão digital: *o que é, vantagens e como fazer*. (2023, September 22). Wwww.gupy.io. <https://www.gupy.io/blog/admissao-digital>.
- Chiavenato, I. (2006). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Core HR Platform, (s.d.). *Cornerstone Talent Experience Platform*. <https://www.cornerstoneondemand.com/br/solutions/core-hr-platform/>.
- DocuSign, *Use o sistema teste*. (n.d.). Retrieved February 01, 2024. <https://www.docusign.com/>.
- Frank, M.; Roehrig, P.; Pring, B. (2018) *O que fazer quando as máquinas fazem tudo: como ter sucesso em um mundo de ia, algoritmos, robôs e BIG data*. Rio de Janeiro: Alta Books.
- Feldman, M. S. (2003). *A performative perspective on stability and change in organizational routines*. Industrial and Corporate Change, v. 12, n. 4. p. 727- 752.
- Kenoby, *Transforme o seu recrutamento com o Kenoby, 2019*. Disponível em: Gupy | Impulsione o seu RH. <https://www.gupy.io/>.
- Lakatos, E. M.; Marconi, M. de A. (2018). *Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Leonardi, P. M. *Theoretical foundations for the study of sociomateriality*. (February 5, 2013). Information and Organization, v. 23, n. 2, p. 59-75, 2013. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2212225>.
- Lopes, J. R. G. M. (2021) *A inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: perspectivas dos gestores de recursos humanos sobre riscos e desafios*. Dissertação (Mestrado Bolonha em Ciências Empresariais) - Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, 2021. <http://hdl.handle.net/10400.5/22751>.

Linkedin, *Como o recrutamento vai mudar em 2017*. Disponível em: <https://www.linkedin.com/>

Nilmara Gurjão da Silva, Werbeston Douglas de Oliveira, & Francisco Tarcísio Alves Júnior. (2019). *Inteligência artificial e sua relação com Recursos Humanos*. Revista De Empreendedorismo E Gestão De Micro E Pequenas Empresas, 4(01), 58–66. <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/195>.

Mascarenhas, A. O.; vasconcelos, F.C. de; Vasconcelos, I. F. G. (2005). *Impactos da Tecnologia na Gestão de Pessoas – um estudo de caso*. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.9, n1, p.125 - 147.

Marcovitch, J. (1972). *Contribuição ao estudo da eficácia organizacional*. 113 f. Tese Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo.

Maximiano, A.C.A. (2014) *Recursos humanos: estratégias e gestão de pessoas na sociedade global*. 1.ed., Rio de Janeiro: LTC.

Santoro, Sergio. (2017). *O Recrutamento Interno e sua Relação com o Desenvolvimento Profissional e Retenção de Talentos*. ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 37-59.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia científica para a elaboração, escrita e apresentação de teses*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.

Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações. Série Ensino, Aprendizagem e Tecnologias*. pp.14-25. <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/de-rad103.pdf>.

Souza, C. A.; Zwicker, R. (2000). *Ciclo de vida de sistemas ERP*. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo. v. 1, n. 11, 1o trim.

Totvs, (n.d.). Retrieved February 13, 2024. https://www.totvs.com/rh/?utm_campaign.

Reilly, P. (2018). *The impact of artificial intelligence on the HR function. IES Perspectives on HR 2018*. Institute for Employment Studies.

Vergara, S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

Venkatraman, N. *Sloan Management Review*. Cambridge Vol. 35. Edic. 2, (Winter 1994): 73.