

RECRUTAMENTO ON-LINE: ESTUDO DA PERCEPÇÃO DE UTILIZAÇÃO DA INTERNET EM EMPRESA DE CONSULTORIA DE RECURSOS HUMANOS

Sandely Fernandes de Araújo

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN/DEPAD
Av. Senador Salgado Filho, S/N – Natal - RN

Anatália Saraiva M. Ramos, D.Sc.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Departamento de Ciências Administrativas (DEPAD), Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA)
Av. Senador Salgado Filho, S/N, Campus Central - Lagoa Nova - CEP 59072-970 – Natal, RN

Abstract:

This paper develops a case study that identifies the advantages, opportunities, threats, limitations and obstacles of the internet, in a human resources consulting company for the hiring process of new professionals. It studies the perception of the director board about the strategic impacts, considering the competitiveness, market segments, internet benefits and difficulties of implementation, viability and real situation the organization related to the use information technologies for its business. The research is descriptive-exploratory and qualitative kind. The method of collect information is a case study, through questionnaire, interview and individual observation. The conclusions appoint for the use of the internet in process, for example, the hiring a candidate although don't use all the process available in the market for the execute this activity. However, the company plans the expansion the on-line recruitment .

Key words: *Information Technology, Internet, On-line Recruitment.*

1. Introdução

Organizações essencialmente tradicionais pela forma de gestão, como também na maneira de fazer negócios, devem passar por processos de mudanças, para se manterem na nova realidade econômica. Dois fundamentos relacionados à mudança, para se obter vantagem competitiva e excelência organizacional, são observados: a utilização intensiva das tecnologias de informação, pelo suporte para os sistemas de informações funcionarem melhor e a ênfase em desenvolver processos capazes de perceber e responder rapidamente às necessidades do cliente e do mercado como um todo.

A influência da Internet em empresas de diversos ramos é uma realidade. Esta tecnologia está reinventando um processo cada vez mais estratégico – o recrutamento de profissionais que, para algumas empresas, ainda é lento e burocrático (Mano, 2001).

O recrutamento on-line é um processo que está sendo adotado por empresas de diversos ramos de atividade, como também por consultorias especializadas em recursos humanos, no mercado nacional e internacional. Estudiosos e observadores consideram-no como um processo irreversível, que vai se consagrar como o meio mais eficiente de contato entre organizações e candidatos a vagas de emprego (Colombini, 2001) e que crescerá em abrangência e escopo, em particular o recrutamento com base na Internet será

usado por empresas e intermediários capazes de adicionar valor para os recrutadores por aumentar o fluxo de informação e a interatividade (Kinder, 2000).

Neste artigo, serão apresentadas as percepções de uma empresa de consultoria de recursos humanos, quanto à utilização da Internet para o processo de recrutamento de profissionais, levantadas através de um estudo de caso.

2. Utilização de Tecnologia de Informação nas Organizações

A percepção da importância da utilização de tecnologias de informação está cada vez mais presente em todas as áreas e níveis hierárquicos de muitas organizações, chegando a ser considerada uma arma estratégica na obtenção de diferencial competitivo.

O ambiente empresarial tem passado por profundas mudanças nos últimos anos. Para Albertin (2000), tais mudanças estão diretamente relacionadas com a utilização da TI, que é uma poderosa ferramenta empresarial capaz de alterar as bases de competitividade e estratégias empresariais.

Dentro do novo contexto empresarial criado pela globalização, a tecnologia de informação fornece possibilidades de permanente atualização e integração do negócio, visto que potencializa os processos de tratamento, disseminação e transferência de informações. O fluxo de informações entre empresas, bem como a disponibilização no ambiente externo, fortalece a competição global, interferindo na forma de agir do mercado concorrente.

A maneira mais significativa de diferenciar a empresa da concorrência é realizando um trabalho destacado com a informação. O modo como a organização reúne, administra e usa a informação determina se ela vencerá ou perderá. Há mais concorrentes e mais informação disponível sobre eles e sobre o mercado. O processo de implementação de recursos tecnológicos, métodos e técnicas de trabalho é um processo de mudança organizacional, em que a TI é o meio, a empresa é o cenário e as pessoas são os agentes dessa mudança (Gates, 1999). Nesta mesma linha de raciocínio, Laudon e Laudon (1999:06) afirmam que “a tecnologia é o meio pelo qual os dados são transformados e organizados para uso das pessoas”.

A TI está possibilitando a competição entre empresas de grande a pequeno porte. Pela primeira vez na história empresarial, as empresas de menor porte podem competir com ferramentas ou estratégias tão potentes quanto às das grandes corporações, tendo em vista que a informação é um recurso disponível e democrático. Para Beraldi e Escrivão Filho (2000), a grande motivação para que as pequenas empresas estejam buscando adquirir recursos da TI é a sobrevivência no mercado, através de aquisição de modernas tecnologias para tratamento de informação, para uma maior agilidade e flexibilidade, como também para obtenção do aumento da qualidade de seus produtos.

A TI, portanto, pode alcançar papel de destaque nas organizações, pois pode ser empregada para modificar o cotidiano dos negócios, facilitando as operações diárias, reduzindo seus custos e atraindo novas atividades (Martins e Ramos, 2002).

Entretanto, a TI ainda não está sendo plenamente utilizada pelas pequenas empresas que, no geral, não possuem sistemas informatizados ou, se possuem, não os utilizam com visão estratégica do negócio. Para que as ferramentas estratégicas e informações sejam bem utilizadas, há a necessidade de definição prévia dos rumos da empresa.

Nas organizações, o investimento e uso de tecnologias de informação têm que ser baseados num planejamento estratégico, para que os objetivos sejam realmente alcançados (Graeml, 2000). Sendo a Internet uma das aplicações da TI, sua implementação precisa ter esse mesmo alinhamento com as estratégias.

Paduan (2001) confirma a colocação acima, quando afirma que a Internet e as tecnologias puxadas por ela continuam a ser armas poderosíssimas na briga pela competitividade e que, para isso, precisam ser escravas da estratégia. Complementa

colocando que não adianta usar uma tecnologia poderosa sem antes ter uma estratégia inovadora.

Quanto ao poder que a Internet exerce, Kelly (2000) apresenta-o de forma grandiosa graças à possibilidade de interconexão. Para ele, as páginas da Internet ganham força pelo fato de estarem ligadas umas às outras. Em conjunto, elas representam o maior meio de publicidade do mundo, a maior matriz comercial, o maior documento e uma realidade gigantesca. O segredo é a vinculação. Hoje, além da computação, vive-se a revolução das comunicações que, no ambiente interligado, representa o cimento da nova cultura e da nova sociedade.

A Internet tem mudado as relações de negócios entre empresas. Ela tem exercido influências sobre a comunicação, o entretenimento, as atividades sociais e, principalmente, sobre a gestão das empresas, criando novas oportunidades de negócio.

3. Recrutamento On-line

Os tempos estão mudando e a Internet está se revelando um importante canal de contato entre organizações e candidatos a vagas de emprego. Sites de procura e oferta de emprego na Internet estão se multiplicando a cada dia. As organizações estão apostando na Internet para recrutar talentos e reduzir os custos dos seus onerosos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes do recrutamento e facilitam a vida dos candidatos.

Em qualquer área, há fortes indicações de que a Internet vem se tornando um recurso vital para o recrutamento. De acordo com Thomas e Ray (2000), o e-recrutamento continuará a crescer em importância a medida em que maior contingente da população migre para o ambiente on-line e especialmente quando esta geração, que cresceu com a Internet, esteja apta a entrar para o mercado de trabalho.

Para Cappelli (2001), o processo do recrutamento on-line se dá em três estágios, que são o de atrair o candidato, o de selecioná-lo e o de fazer o contato imediato. As empresas devem atrair os futuros empregados com propaganda, anúncios e benefícios oferecidos. Quanto à seleção, ele faz uma comparação com o método tradicional, colocando que antigamente eram necessários vários currículos na empresa para a seleção. Agora, com alguns aplicativos isto é resumido em poucos candidatos a partir do recrutamento on-line. Alguns aspectos devem ser levados em conta, pois irão resumir ainda mais o número de candidatos de acordo com as necessidades da empresa. Por fim, faz-se necessário que o recrutador tenha *feeling* para verificar rapidamente os bons candidatos, pois as informações que estes têm sobre eles, várias outras empresas também têm acesso. Por isso, é imprescindível que esse contato seja ágil.

Seguindo uma tendência do mercado, os recrutadores deveriam ser rápidos, criativos e flexíveis e agir como verdadeiros marketeiros. Segundo Cappelli (2001), algumas empresas estão remodelando os departamentos de recursos humanos para atuarem mais parecidos com o departamento de marketing. A era do recrutamento on-line apenas começou e nota-se que as empresas ainda estão aprimorando os processos. A tendência é este mercado cresça ainda mais, pois é uma forma eficaz e segura de recrutamento. Quem conseguir fazer isto com estas características, irá dominar o mercado.

A Internet tem se tornado uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos se aproximarem, embora distantes fisicamente. Os serviços on-line de recrutamento abrem as portas e janelas de muitas empresas e permitem eliminar etapas dos sistemas de provisão de recursos humanos. É a tecnologia da informação a serviço da gestão de pessoas.

No entanto, usar a Internet para o recrutamento não é tão simples quanto parece. Exatamente por facilitar o recebimento, as empresas podem ficar atulhadas de currículos. Isto ocorre quando a empresa não tem uma ferramenta que capture os dados, através do

preenchimento pelo candidato, e que depois envie as informações para um banco de dados. Enviar currículo anexado por e-mail é o mesmo que mandá-lo em papel pelo correio (Mano, 2001).

Existem algumas formas de processar informações relacionadas com o recrutamento, através da utilização da Internet. Foram selecionados alguns exemplos, a fim de melhor ilustrar o processo. Uma empresa nacional, através do seu canal de recrutamento, indica que os potenciais candidatos podem enviar seus currículos e o sistema da empresa recebe as informações e realiza uma pré-seleção dos currículos por palavra-chave, separando cada candidato de acordo com a área pretendida. É possível também que o candidato atualize seu currículo on-line a qualquer momento. Neste caso, trata-se de um sistema de recrutamento on-line em que o anunciante recebe os dados dos candidatos ordenados em um ranking, acelerando o processo de contratação (Folha de São Paulo, 2001). Geralmente, os currículos são organizados por um software 'inteligente', desenvolvido por especialistas em recursos humanos. Os dados são classificados conforme o perfil solicitado para a vaga pela empresa contratante.

Os anunciantes têm acesso ao ranking de candidatos por meio da própria internet, usando uma senha exclusiva de segurança. Com a sequência de currículos ordenados segundo os requisitos pedidos, podem selecionar com mais rapidez os profissionais que convocarão para as entrevistas. Os currículos ficam armazenados para uso exclusivo da empresa, mas podem ser constantemente atualizados pelos próprios candidatos, permanecendo válidos.

Uma das vantagens do sistema on-line, adotado por muitas empresas que prestam este serviço, é conferir um ganho de produtividade aos departamentos de recursos humanos das companhias.

Para Thomas e Ray (2000), o *e*-recrutamento não é uma técnica específica apenas: esse processo inclui vários e diferentes tipos de ferramentas e recursos e variadas formas de usá-los. As principais técnicas incluem os bancos de currículos (empresas comerciais), sites especializados em oferta de trabalho, salas de bate-papo, fóruns de discussão, além dos próprios *websites* das empresas.

Algumas empresas, ainda, encontram-se mais avançadas e contam com página específica para recrutamento nos seus *sites*, servidores mais poderosos e banco de dados com vários currículos. Permanece, entretanto, a pouca utilização de tais ferramentas por parte das pessoas. Para vencer alguns processos já ultrapassados, é preciso que os sistemas sejam plenamente utilizados e de maneira eficiente. A tecnologia oferece economia e rapidez, mas só para quem sabe usá-la direito (Vieira, 2001).

4. Metodologia

A pesquisa se classificou como do tipo exploratória descritiva, de natureza qualitativa. O método de coleta de dados escolhido foi o de estudo de caso, através dos instrumentos de formulário, entrevista não-estruturada e observação pessoal.

O principal instrumento utilizado foi o formulário, aplicado por uma das autoras, no qual continham questões abertas e fechadas, com variáveis que abordavam enfoques mercadológico, tecnológico e funcional da utilização da Internet para o recrutamento de profissionais. Os sujeitos da pesquisa foram o diretor da empresa e os responsáveis pela área de consultoria em recrutamento e seleção: um diretor de Recursos Humanos, uma psicóloga e uma assistente.

O instrumento de pesquisa procurava verificar o quanto a Internet e outras ferramentas de TI estão sendo utilizadas para a prestação do serviço de recrutamento e seleção de profissionais, na empresa de consultoria em recursos humanos pesquisada, localizada em Natal-RN. Da mesma forma, buscou-se identificar as percepções da direção sobre os impactos, planejamento e estratégias, limitações e obstáculos, ameaças, vantagens

e oportunidades a partir da implementação de novas tecnologias para esse processo, cuja discussão dos resultados é apresentada a seguir. O período de coleta de dados compreendeu duas semanas, durante o mês de abril de 2001.

5. Análise dos Dados

Seguindo a seqüência de apresentação dos resultados, serão apresentados os seguintes tópicos: caracterização da organização, a utilização da Internet, investimentos em TI, atuação do recrutamento on-line, impactos, planejamento e estratégia, limitações e obstáculos, ameaça da concorrência, vantagens potenciais e oportunidades de negócio, formas de aplicação/serviços e formas de remuneração, público alvo e meios de divulgação.

Caracterização da organização pesquisada

Este estudo foi realizado na empresa denominada CASS-RH Consultoria e Assessoria de Recursos Humanos Ltda., que está atuando no mercado local há seis anos. Tem como clientela predominante as empresas privadas localizadas em Natal, embora já venha expandindo seus negócios, prestando consultoria para organizações situadas em outros estados da região nordeste.

Os principais serviços oferecidos pela CASS-RH são: Diagnóstico Organizacional, Normatização Interna, Plano de Cargos e Salários, Avaliação Psicológica de Funcionários, Treinamento, Locação de Mão de Obra Temporária e Recrutamento e Seleção de Profissionais. Este último, por sua vez, é realizado para cargos executivos, administrativos e operacionais, através da análise de potencial, pesquisa e análise de clima organizacional e análise psicológica.

Utilização da Internet

A empresa utiliza a Internet, há mais de dois anos, com uso direcionado principalmente para procedimentos administrativos e de negócios. Possui e-mail e site próprios, com uso difundido para todos os funcionários. Há uma área específica de sistema de informação que presta suporte tecnológico; porém, o trabalho de desenvolvimento e manutenção da *home page* é terceirizado para empresas locais. A diretoria faz uso diário da Internet para pesquisar assuntos profissionais, para acessar *sites* de empresas do ramo de recrutamento e para manter contato com clientes por e-mail, considerando essas formas de uso imprescindíveis para o seu trabalho.

Investimentos em TI

Os investimentos em tecnologia de informação, compreendendo aquisição de hardware e software e treinamento de funcionários, são realizados de forma planejada, a partir de um plano estratégico para TI, destinando aproximadamente 5% do seu faturamento operacional.

Atuação do recrutamento on-line

A direção apresenta conhecimento amplo de *sites* de recrutamento nacionais, como também de alguns internacionais. A empresa realiza buscas de profissionais a nível nacional e internacional para participação de seleção, a partir de solicitações de seus clientes locais e, em alguns casos, clientes virtuais. Essa empresa já realizou recrutamento e seleção com todo ou quase todo o processo por meio eletrônico. É importante observar que a predominância de captação de currículo ainda ocorre pelo método tradicional.

Impactos

Apesar da empresa utilizar apenas o correio eletrônico para captação de currículos, através do seu *site*, no qual são oferecidas as vagas de emprego, a empresa já percebe impactos que a Internet causa no processo de recrutar profissionais. Conforme o entrevistado, um desses impactos se refere à mudança de paradigma, já que antes se tinha

um processo mais humanizado e hoje o que ocorre é um processo completamente frio, principalmente quando o profissional selecionado pertence a outros centros. Um outro impacto ele apresenta com caráter mais positivo; trata-se da rapidez do fluxo de informações que, em geral, num processo on-line o tempo médio compreende a um terço do tempo de uma seleção convencional.

Planejamento e estratégia

Sobre a aquisição de novos recursos e ferramentas de TI para o processo de recrutamento, a administração planeja aperfeiçoar o *site* e passar para outro provedor, com o intuito de atingir um público mais amplo. A implantação de um software de gerenciamento de informações e operações de uso interno é outro passo que a empresa pretende dar a fim de otimizar a prestação do serviço de recrutamento e seleção de profissionais. Contudo, foi questionado quanto à possibilidade de investimento em tecnologias para implementação de softwares que realizem captura, triagem, armazenamento e cruzamento de informações para o serviço de busca e oferta de empregos, através de sua *home page*, como ocorre com os *sites* de recrutamento. Nesta situação, a direção mostra-se consciente da importância do uso de tal tecnologia para o seu negócio, mas atualmente prefere adotar um processo alternativo, em que propicie à empresa uma certa abrangência de mercado. Outros investimentos serão realizados, em médio e longo prazos, sempre com direcionamento na ampliação do negócio e conquista de novos mercados.

Limitações e obstáculos

Dentre os fatores limitadores para a utilização mais intensiva de TI, em particular sistemas para ambiente Internet, encontram-se os altos custos, o retorno financeiro que, segundo o diretor, é acentuadamente baixo se comparado aos investimentos e a necessidade de total reestruturação organizacional para haver a possibilidade de prestar um serviço eficaz e com diferencial competitivo. Um obstáculo para o negócio decorre do uso, ainda restrito, da Internet por parte de profissionais para busca de novas oportunidades de negócio, tendo em vista que apenas uma pequena parcela da população brasileira dispõe de computadores pessoais e acesso à Internet.

Ameaça da concorrência

Os mercados nacional e internacional de recrutamento on-line contam hoje com diversos *sites* que realizam o mesmo negócio, mas de forma diferenciada. Entretanto, a empresa estudada não considera isto como uma ameaça competitiva, pelo fato de não ter, a princípio, a intenção de ser concorrente direta dos grandes *sites*. Por perceber o posicionamento deles no mercado, o entrevistado visualiza a oportunidade de se tornar parceiro de alguns dos maiores *sites* de recrutamento do país, pois considera este processo como uma importante ferramenta para expansão dos negócios de recrutamento e seleção.

Vantagens potenciais e oportunidades de negócio

Com a aquisição de novos recursos da Internet para o recrutamento, a empresa almeja alcançar vantagens competitivas como a ampliação de oportunidades comerciais, a divulgação da sua marca no mercado local e nacional, a redução dos custos em recrutamento e seleção, referente ao tempo médio de cada processo seletivo e a questões de espaço físico, assim como a disponibilização de novos recursos de recrutamento e seleção como o *outplacement* (processo de recolocação de profissionais no mercado).

Público-alvo

O público alvo da empresa para o serviço de recrutamento pela Internet, no que se refere aos candidatos a vagas de emprego, corresponde a profissionais de um nicho específico, que estejam localizados em todo o território nacional e internacional.

Meios de divulgação

Este estudo listou alguns meios de divulgação do serviço de recrutamento on-line, com o intuito de verificar os mais viáveis, segundo a percepção do diretor dessa consultoria. As universidades, através de cartazes ou *workshop* foi o meio de divulgação considerado mais viável, tanto para alcançar candidatos como empresas. O *telemarketing* direcionado foi avaliado como totalmente viável para atingir as empresas, mas para os candidatos apresenta um grau de viabilidade menor, porém viável. De acordo com a visão do diretor, a Internet, através de *banner* em outros *sites*, é um meio de divulgação de viabilidade mediana. Para ele, apesar do acesso estar crescendo, o uso da Internet ainda é restrito a uma pequena parcela da população, conforme exposto anteriormente nas limitações. O meio de divulgação do serviço de recrutamento on-line menos viável foi o de escolas e cursos técnicos profissionalizantes. Essa colocação se fundamenta em experiências vivenciadas nesta capital, em que apenas uma escola técnica, das muitas outras existentes, reconhece a importância e apóia a exposição de serviços relacionados ao mercado de trabalho e a oportunidades profissionais, conforme palavras do diretor.

6. Conclusões Gerais

O presente estudo teve como objetivo verificar a percepção de uma empresa de consultoria em recursos humanos, quanto ao uso de tecnologia de informação, principalmente a Internet, para o processo de recrutamento e seleção de profissionais, serviço este prestado a empresas clientes locais e regionais.

Na fase inicial foram levantadas informações sobre a utilização da Internet para os procedimentos administrativos e para atividades de negócio. Verificou-se que a empresa estudada detém um conhecimento satisfatório dessa ferramenta tecnológica e já a utiliza com frequência relativa, por considerá-la imprescindível na execução de grande parte de seus processos.

Entretanto, a empresa ainda não está se utilizando plenamente do que a Internet e outras ferramentas da TI tem a oferecer para o negócio de recrutamento on-line. Isto ocorre devido a limitações de caráter financeiro, principalmente no que se refere a investimentos elevados e ao retorno esperado.

Mesmo assim, a forma pela qual a empresa tem utilizado a Internet para a prestação do serviço de recrutamento e seleção de profissionais, bem como para outras atividades, já vem causando impactos positivos, a ponto de motivar a administração a realizar novos investimentos para o aperfeiçoamento do uso dessa ferramenta para os negócios, a fim de conquistar vantagem competitiva.

Este estudo constatou que limitações e obstáculos são visualizados pela diretoria da empresa quanto à implementação de novos recursos / ferramentas da Internet. Porém, tais limitações e obstáculos não fazem com que a empresa desista de atuar no mercado de recrutamento on-line, uma vez que, dentro da sua realidade, são estabelecidas estratégias alternativas a fim de superá-los.

Para viabilizar a conquista de novos mercados e a expansão desse negócio, a diretoria da empresa considera necessária a execução de um projeto que envolva parcerias, propostas inovadoras e dimensionamento dos investimentos. Esta postura demonstra que a percepção da diretoria sobre o recrutamento on-line é de um negócio que pode lhe trazer novas oportunidades, sendo também um processo irreversível que, quanto mais cedo a empresa aderir e de forma mais eficiente, propiciará mais condições de competição entre empresas de consultoria e assessoria de recursos humanos.

Quanto às vantagens potenciais advindas do uso da Internet nos negócios, verificou-se que o entrevistado as percebe de forma semelhante a outros profissionais da área, estudiosos e autores de publicações especializadas nesse assunto.

Pode-se concluir, portanto, que as percepções da empresa estudada sobre a utilização da Internet para o processo de recrutamento e seleção de profissionais condizem com fatos e situações concretas vividas por empresas, as quais decidem por investir em TI para o desenvolvimento e expansão dos negócios, conforme explorado no referencial teórico.

7. Referências Bibliográficas

ALBERTIN, Alberto Luiz. **Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação**. 2ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BERALDI, Lairce C. e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas. **Ciência da Informação**: volume 29, nº 01, janeiro – abril, 2000.

CAPPELLI, Petter. Making the most of on-line recruiting. **Harvard Business Review**: Volume 79, nº 03, March, 2001.

COLOMBINI, Luís. **Seu emprego na internet**. <<http://www.informal.com.br/artigos/a21101999004.html>> acessado em 08/09/01, 2001.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Anunciante e leitor ganham novo canal de recrutamento**. Edição: São Paulo, 05 de agosto, 2001.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento: com um sistema nervoso digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

GRAEML, A. R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de tecnologia de informação com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000.

KELLY, Kevin. A economia interconectada. **HSM Management – edição especial**, março – abril, 2000.

KINDER, Tony. The Use of the Internet in Recruitment - case studies from West Lothian, Scotland. **Technovation**. Vol.20, p.461-475, 2000.

LAUDON, Kenneth C. e LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação com internet**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MANO, Cristiane. Pescaria on-line: como usar a rede para encontrar talentos. **Exame**: volume 742, nº 12, 2001.

MARTINS, Filipe B. A. R.; RAMOS, Anátalia S. M. e MENDES FILHO, Luiz A. M. Descriptive study of internet use in brazilian real estate, **Conference Proceedings of III Word Congress on the Manegement of Electronic Commerce**, Hamilton, ON, Canadá, January 16-18, 2002

PADUAN, Roberta. Como a internet está transformando a vida nas empresas. **Exame**: volume 742, nº 12, 2001.

RODRIGUEZ, Martius V. e FERRANTE, Augustin J. **A tecnologia da informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

THOMAS, Steven L. e RAY, Katherine. Recruitment and the Web: High-Tech Hiring. **Business Horizons**, May-June, 2000.

VIEIRA, Eduardo. Recrutamento na web? Sei ... **Infoexame**: nº 180, março, 2001.