Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação — REASE

OPEN ACCESS

doi.org/10.51891/rease.v12i11.31813

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS E INOVAÇÃO NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

RECRUITMENT AND SELECTION: TECHNOLOGICAL TOOLS AND INNOVATION IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESSES

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN: HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS E INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE PERSONAS

Aline Machado Rodrigues[1]
Karina dos Santos Almeida[2]
Vanessa de Oliveira Alves[3]

RESUMO: Esse artigo buscou analisar a utilização de ferramentas tecnológicas e da inovação nos processos de recrutamento e seleção no contexto da gestão de pessoas. Nesse contexto, ferramentas como plataformas digitais de recrutamento, sistemas de acompanhamento de candidatos (Applicant Tracking Systems - ATS), inteligência artificial, entrevistas on-line, chatbots, People Analytics e avaliações digitais passaram a apoiar diferentes etapas dos processos seletivos. O presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância das ferramentas tecnológicas e da inovação nos processos de recrutamento e seleção no contexto de gestão de pessoas. Para isso, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e caráter bibliográfico, fundamentada em livros, artigos científicos, dissertações e outras produções acadêmicas relacionadas ao tema, priorizando publicações a partir de 2019. Os resultados da análise demonstram que a utilização de tecnologias pode contribuir para ampliar a divulgação das oportunidades, agilizar a triagem de currículos, organizar informações, reduzir atividades repetitivas e favorecer uma atuação mais estratégica dos profissionais de gestão de pessoas. Conclui-se que a tecnologia representa um importante recurso de apoio aos processos de recrutamento e seleção. Entretanto sua utilização deve estar associada ao planejamento, à supervisão humana, à definição adequada de critérios e à responsabilidade no tratamento das informações dos candidatos.

Palavras-chave: Recrutamento e seleção. Gestão de pessoas. Tecnologia.

ABSTRACT: This article sought to analyze the use of technological tools and innovation in recruitment and selection processes within the context of human resources management. In this setting, tools such as digital recruitment platforms, Applicant Tracking Systems (ATS), artificial intelligence, online interviews, chatbots, People Analytics, and digital assessments have come to support various stages of the selection process. The general objective of this study is to analyze the importance of technological tools and innovation in recruitment and selection processes within the scope of human resources management. To this end, a qualitative, descriptive, and bibliographic study was conducted, drawing upon books, scientific articles, dissertations, and other academic works related to the topic, with a focus on publications from 2019 onwards. The results of the analysis demonstrate that the use of technology can help expand the reach of job opportunities, expedite resume screening, organize information, reduce repetitive tasks, and enable human resources professionals to adopt a more strategic approach. It is concluded that technology serves as an important support resource for recruitment and selection processes; however, its use must be accompanied by careful planning, human oversight, the clear definition of criteria, and responsible handling of candidate information.

Keywords: Recruitment and selection. People management. Technology

[1]Graduanda do curso de Administração, Universidade Nilton Lins.
[2]Graduanda do curso de Administração, Universidade Nilton Lins.
[3]Professora e orientadora do curso de Administração. Mestra (MSc). Universidade Nilton Lins.

RESUMEN: Este artículo tuvo como objetivo analizar el uso de herramientas tecnológicas y la innovación en los procesos de reclutamiento y selección dentro del ámbito de la gestión de personas. En este contexto, herramientas como plataformas digitales de reclutamiento, sistemas de seguimiento de candidatos (*Applicant Tracking Systems* - ATS), inteligencia artificial, entrevistas en línea, *chatbots*, *People Analytics* y evaluaciones digitales han pasado a apoyar diversas etapas de los procesos de selección. El presente estudio tiene como objetivo general analizar la importancia de las herramientas tecnológicas y la innovación en los procesos de reclutamiento y selección en el contexto de la gestión de personas. Para ello, se llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo, de naturaleza descriptiva y carácter bibliográfico, fundamentada en libros, artículos científicos, tesis y otras producciones académicas relacionadas con el tema, priorizando publicaciones a partir de 2019. Los resultados del análisis demuestran que el uso de tecnologías puede contribuir a ampliar la difusión de las oportunidades, agilizar el filtrado de currículos, organizar la información, reducir las tareas repetitivas y favorecer un desempeño más estratégico por parte de los profesionales de la gestión de personas. Se concluye que la tecnología constituye un recurso de apoyo fundamental para los procesos de reclutamiento y selección. No obstante, su utilización debe ir acompañada de planificación, supervisión humana, una definición adecuada de criterios y responsabilidad en el tratamiento de la información de los candidatos.

Palabras clave: Reclutamiento y selección. Gestión de personas. Tecnología

1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas têm provocado mudanças significativas na gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento e seleção. A utilização de plataformas digitais, inteligência artificial, redes profissionais, sistemas de acompanhamento de candidatos e entrevistas on-line tem contribuído para tornar esses processos mais ágeis e organizados. Conforme afirmam Avelar, Silva e Saraiva (2021, p. 6), “a tecnologia representa um poderoso suporte para seu trabalho no contexto das atividades de recrutamento e seleção”.

O recrutamento e a seleção possuem importância estratégica para as organizações, pois a escolha adequada dos colaboradores pode contribuir para o desempenho organizacional e para a formação de equipes mais qualificadas. As ferramentas tecnológicas permitem ampliar o alcance das vagas, facilitar a análise de currículos e melhorar a comunicação entre empresas e candidatos.

A problemática desta pesquisa consiste em responder à seguinte questão: de que forma as ferramentas tecnológicas e a inovação contribuem para o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção nas organizações? A pesquisa foi desenvolvida com base em referências publicadas a partir de 2019, buscando apresentar discussões recentes sobre as transformações tecnológicas na área da gestão de pessoas.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral analisar a importância

das ferramentas tecnológicas e da inovação nos processos de recrutamento e seleção dentro da gestão de pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Recrutamento e Seleção na Gestão de Pessoas

O recrutamento e a seleção constituem atividades fundamentais da gestão de pessoas, pois estão relacionados à atração, identificação e à escolha de profissionais capazes de atender às necessidades das organizações. Chiavenato (2020) relaciona a gestão de pessoas às práticas de agregação, desenvolvimento e manutenção das pessoas, destacando a importância do capital humano para a competitividade organizacional.

O recrutamento corresponde ao processo de busca e atração de candidatos para o preenchimento de vagas, enquanto a seleção está relacionada à avaliação dos profissionais e à identificação daqueles que apresentam maior compatibilidade com os requisitos da organização. Para Camilo, Fortim e Cruz (2021), os processos de recrutamento e seleção devem considerar conhecimentos, habilidades e atitudes dos candidatos, buscando maior objetividade e alinhamento com as necessidades e a cultura organizacional.

A seleção não deve considerar apenas os conhecimentos técnicos dos candidatos, mas também suas competências comportamentais e sua capacidade de adaptação. Nessa perspectiva, o recrutamento e a seleção por competências podem contribuir para reduzir escolhas baseadas exclusivamente em percepções subjetivas e favorecer uma análise mais adequada do perfil profissional (CAMILO; FORTIM; CRUZ, 2021).

As mudanças tecnológicas também têm influenciado significativamente essas atividades. De acordo com Avelar, Silva e Saraiva (2021), as tecnologias passaram a oferecer importante suporte aos profissionais responsáveis pelo recrutamento e seleção, permitindo a utilização de plataformas digitais e outros recursos voltados à identificação e à avaliação de candidatos. As chamadas HR Techs (Human Resources Technology), por exemplo, oferecem soluções que podem contribuir para a divulgação de vagas, triagem de currículos e acompanhamento das etapas dos processos seletivos.

Nesse sentido, Banov (2020) destaca que a transformação digital tem influenciado os processos de recrutamento e seleção por meio de ferramentas como plataformas digitais, inteligência artificial e People Analytics. Diante dessas mudanças, os profissionais de gestão de pessoas precisam acompanhar as inovações tecnológicas, sem deixar de considerar a

importância da análise humana na tomada de decisões.

Portanto, o recrutamento e a seleção representam processos essenciais para a gestão de pessoas e para o desenvolvimento das organizações. A combinação entre práticas estratégicas, análise de competências e recursos tecnológicos pode contribuir para processos mais organizados e eficientes, favorecendo a identificação de profissionais adequados às necessidades institucionais.

2.2 Transformação Digital e Gestão de Pessoas

A transformação digital tem provocado mudanças significativas na forma como as organizações desenvolvem suas atividades e administram seus profissionais. A incorporação de tecnologias digitais possibilita maior integração entre processos, informações e pessoas, tornando a gestão mais dinâmica. Para Chiavenato (2020), a gestão de pessoas precisa acompanhar as mudanças provocadas pela era digital, considerando o capital humano como um elemento estratégico para a competitividade e a sustentabilidade das organizações.

A transformação digital também exige mudanças na atuação dos profissionais e das organizações. Teixeira e Hanashiro (2020) destacam que a tecnologia vem modificando a maneira de trabalhar, de realizar negócios e de estabelecer relações nas organizações.

No campo do recrutamento e da seleção, as tecnologias digitais ampliaram as possibilidades de divulgação de vagas, comunicação com os candidatos e organização das etapas seletivas. Segundo Banov (2020), o novo contexto de recrutamento e seleção exige que os profissionais da área compreendam as transformações digitais e utilizem ferramentas adequadas para apoiar a avaliação e a tomada de decisão. Dessa forma, recursos tecnológicos podem contribuir para processos mais ágeis e organizados.

Portanto, a transformação digital representa uma importante mudança nos processos de gestão de pessoas. A integração entre tecnologia, inovação e capital humano permite que as organizações modernizem suas práticas e acompanhem as exigências do mercado. Nesse sentido, o uso adequado das ferramentas tecnológicas pode contribuir para tornar a gestão de pessoas mais eficiente, estratégica e alinhada às transformações da sociedade contemporânea.

2.3 Ferramentas Tecnológicas no Recrutamento

As ferramentas tecnológicas têm transformado os processos de recrutamento, proporcionando novas formas de divulgar vagas, identificar candidatos e organizar as informações necessárias para a seleção de profissionais. Atualmente, plataformas digitais, redes sociais profissionais, bancos de currículos e sistemas especializados permitem ampliar o alcance das organizações e tornar o processo de busca por talentos mais dinâmico. Essa transformação demonstra que a tecnologia passou a exercer um papel importante na modernização da gestão de pessoas.

De acordo com Banov (2020), o contexto atual do recrutamento e seleção envolve diferentes recursos tecnológicos, como plataformas digitais, Big Data, inteligência artificial, chatbots e People Analytics. A utilização dessas ferramentas pode auxiliar os profissionais responsáveis pelos processos seletivos, principalmente na organização das informações e na identificação de candidatos compatíveis com as exigências das vagas.

Figura 1 - Principais ferramentas tecnológicas



Fonte: Adaptado de Banov (2020).

Outras ferramentas importantes são os sistemas de acompanhamento de candidatos, conhecidos como Applicant Tracking Systems (ATS). Esses sistemas permitem organizar currículos, acompanhar as etapas do processo seletivo e realizar filtros de acordo com critérios previamente definidos. Estudos recentes sobre o uso dessas tecnologias demonstram que sua

aplicação pode contribuir para a organização e modernização dos processos de recrutamento e seleção.

Nesse sentido, Camilo, Fortim e Cruz (2021) ressaltam a importância de estabelecer critérios adequados para identificar os conhecimentos, as habilidades e as competências necessários ao exercício de determinada função. Embora as ferramentas tecnológicas contribuam para tornar o processo mais ágil, a definição dos requisitos da vaga e a análise das competências dos candidatos continuam sendo fundamentais para uma seleção alinhada às necessidades organizacionais.

Além disso, as chamadas HR Techs, empresas especializadas no desenvolvimento de soluções tecnológicas para a gestão de pessoas, têm ampliado as possibilidades de inovação no recrutamento. Segundo Avelar, Silva e Saraiva (2021), a tecnologia representa um importante suporte para os profissionais que atuam na área, oferecendo recursos capazes de auxiliar diferentes etapas do recrutamento e seleção. Entre essas possibilidades estão a utilização de inteligência artificial, filtros automatizados e plataformas voltadas à busca de profissionais.

Portanto, as ferramentas tecnológicas representam importantes recursos para a modernização do recrutamento. Seu uso pode contribuir para ampliar a divulgação das oportunidades, organizar informações e tornar determinadas etapas mais ágeis. Entretanto, a tecnologia deve ser utilizada como apoio à tomada de decisão, mantendo a participação dos profissionais de gestão de pessoas na avaliação dos candidatos e das necessidades da organização.

2.4 Inteligência Artificial nos Processos Seletivos

A inteligência artificial tem ganhado espaço nos processos de recrutamento e seleção, contribuindo para a modernização das atividades desenvolvidas pela gestão de pessoas. Por meio de algoritmos e sistemas automatizados, é possível analisar grandes volumes de informações, realizar a triagem de currículos e auxiliar na identificação de candidatos com características compatíveis com as exigências das vagas. Segundo Cipriano et al. (2021), as soluções baseadas em inteligência artificial possuem como uma de suas principais finalidades a automatização das etapas operacionais da seleção.

A utilização da inteligência artificial também pode contribuir para a redução do tempo dedicado a atividades repetitivas. De acordo com Blumen e Cepellos (2023), a tecnologia e a inteligência artificial podem colaborar para a desburocratização dos processos de recrutamento

e seleção, reduzindo o tempo e os custos relacionados à triagem de currículos e à identificação de candidatos. Ao mesmo tempo, os autores apontam a existência de desafios, como a redução do contato humano e as dúvidas relacionadas à assertividade das decisões automatizadas.

Além disso, a inteligência artificial pode ser utilizada como ferramenta de apoio à tomada de decisões, mas não deve substituir completamente a atuação dos profissionais de gestão de pessoas.

Lopes (2021) ressalta que a inteligência artificial pode contribuir para as atividades de gestão de recursos humanos, mas sua utilização deve estar associada à análise humana. Essa combinação permite avaliar de forma mais cuidadosa aspectos como as experiências, as competências comportamentais e as características individuais dos candidatos.

Sistemas automatizados dependem das informações e dos critérios utilizados em sua programação, o que exige atenção para evitar decisões inadequadas ou possíveis formas de discriminação. A utilização da inteligência artificial deve ser acompanhada por critérios éticos, transparência e supervisão humana. Portanto, a inteligência artificial representa uma importante inovação nos processos seletivos, pois pode contribuir para a agilidade, organização e eficiência das atividades de recrutamento e seleção.

2.5 Inovação e Eficiência na Seleção de Pessoas

A inovação tem contribuído para modificar os processos de seleção de pessoas, principalmente por meio da utilização de recursos digitais capazes de tornar determinadas atividades mais ágeis e organizadas. As plataformas de recrutamento, os sistemas de triagem de currículos, as entrevistas on-line e as ferramentas de análise de dados são alguns exemplos de recursos que passaram a apoiar as organizações na identificação de candidatos. Essas mudanças permitem que os profissionais de gestão de pessoas direcionem maior atenção para atividades estratégicas e para a avaliação das competências necessárias às organizações.

De acordo com Blumen e Cepellos (2023, p. 25), “a utilização de tecnologias e da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção pode contribuir para a redução do tempo e dos custos relacionados à triagem de currículos e à seleção de candidatos”. Os autores destacam que a tecnologia pode colaborar para a desburocratização das atividades de recursos humanos, permitindo uma atuação mais estratégica dos profissionais responsáveis pela gestão de pessoas.

A inovação também está relacionada à capacidade das organizações de adaptar seus processos às transformações do mercado e às novas necessidades dos profissionais. Segundo Matias (2022), a digitalização dos processos de recrutamento e seleção exige mudanças nas organizações e uma adequada gestão do processo de transformação.

Portanto, a inovação pode contribuir para processos seletivos mais ágeis, organizados e eficientes. A utilização adequada das tecnologias permite modernizar as práticas de gestão de pessoas, reduzir atividades repetitivas e ampliar as possibilidades de identificação de talentos. Contudo, a inovação deve estar associada ao planejamento e à análise humana, garantindo que a busca por eficiência não comprometa a qualidade das decisões.

2.6 Desafios da Tecnologia no Recrutamento e Seleção

Apesar dos benefícios proporcionados pela transformação digital, a utilização de tecnologias nos processos de recrutamento e seleção também apresenta desafios. A crescente automação exige que as organizações avaliem cuidadosamente os critérios utilizados pelas ferramentas, principalmente quando sistemas automatizados participam da triagem e classificação de candidatos. Conforme destacam Blumen e Cepellos (2023), embora a tecnologia e a inteligência artificial apresentem benefícios para os processos de recrutamento e seleção, também existem resistências relacionadas à redução do contato humano e à confiança na capacidade das ferramentas de selecionar adequadamente os candidatos.

A proteção dos dados pessoais também merece atenção nos processos seletivos digitais. Durante o recrutamento, as organizações recebem e armazenam diversas informações sobre os candidatos, o que exige responsabilidade no tratamento desses dados. Nesse sentido, Oliveira Neto e Calcini (2023) ressaltam a importância da adequação dos processos de recrutamento e seleção às exigências relacionadas à proteção da privacidade e dos dados pessoais.

Assim, os desafios da tecnologia no recrutamento e seleção demonstram a necessidade de equilíbrio entre inovação e responsabilidade. As ferramentas tecnológicas podem contribuir significativamente para a eficiência dos processos, desde que sejam utilizadas com transparência, supervisão humana e respeito aos princípios éticos e à proteção dos dados dos candidatos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e procedimento bibliográfico, cujo objetivo é analisar a utilização de ferramentas tecnológicas e da inovação nos processos de recrutamento e seleção no contexto da gestão de pessoas. A abordagem qualitativa possibilita compreender as contribuições, possibilidades e desafios relacionados à utilização dessas tecnologias, enquanto o caráter descritivo permite apresentar as principais características dos recursos empregados nos processos seletivos. Conforme Gil (2019), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já elaborados, como livros e artigos científicos, permitindo reunir e analisar conhecimentos existentes sobre determinado tema.

As fontes de dados foram constituídas por livros, artigos científicos e dissertações relacionados à gestão de pessoas, ao recrutamento e seleção, à transformação digital, à inteligência artificial e às ferramentas tecnológicas aplicadas aos processos seletivos. Foram priorizadas publicações a partir de 2019, considerando a necessidade de abordar as transformações tecnológicas recentes na área. A seleção dos materiais considerou sua relação com o tema e os objetivos da pesquisa, bem como a contribuição para a compreensão dos benefícios, das limitações e dos desafios associados à utilização dessas ferramentas.

Por se tratar de uma pesquisa bibliográfica, o material analisado corresponde às publicações selecionadas, não envolvendo participantes humanos ou animais. Após o levantamento e a seleção das referências, realizou-se uma análise qualitativa dos conteúdos, relacionando as informações aos objetivos específicos do estudo e organizando-as em três eixos: ferramentas tecnológicas utilizadas no recrutamento e seleção; contribuições da inovação tecnológica para a agilidade, a organização e a eficiência dos processos; e desafios e oportunidades relacionados à aplicação desses recursos.

A análise também considerou a participação humana na tomada de decisões, os aspectos éticos, os possíveis vieses dos sistemas automatizados e a proteção dos dados dos candidatos. A comparação entre os estudos permitiu identificar pontos de convergência e diferenças quanto aos benefícios e às limitações das tecnologias, buscando compreender suas contribuições para o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção.

Por utilizar exclusivamente materiais bibliográficos e não envolver coleta direta de dados com seres humanos ou animais, o estudo não demandou submissão a comitê de ética em pesquisa, observadas as normas institucionais aplicáveis.

4 RESULTADOS

4.1 Ferramentas tecnológicas utilizadas no recrutamento e seleção

A análise da literatura permitiu identificar diferentes ferramentas tecnológicas utilizadas nos processos de recrutamento e seleção, entre elas plataformas digitais, sistemas de acompanhamento de candidatos (Applicant Tracking Systems — ATS), inteligência artificial, entrevistas on-line, chatbots, avaliações digitais e ferramentas de análise de dados.

Avelar, Silva e Saraiva (2021) abordam a utilização de soluções tecnológicas nas atividades de recrutamento e seleção, incluindo recursos destinados à divulgação de vagas, à busca de profissionais, à triagem de currículos e ao acompanhamento dos candidatos. Os estudos analisados também apresentam os sistemas ATS como ferramentas que permitem centralizar informações, organizar currículos e acompanhar as diferentes etapas dos processos seletivos.

Em relação aos critérios de seleção, Camilo, Fortim e Cruz (2021) destacam a identificação dos conhecimentos, das habilidades e das competências necessários para o exercício de determinada função. Esse aspecto está relacionado à definição dos requisitos considerados durante a análise dos candidatos.

A inteligência artificial também foi identificada como um recurso empregado nos processos seletivos. Cipriano et al. (2021) abordam a utilização dessa tecnologia na automatização de atividades operacionais, incluindo etapas de análise e triagem de currículos. De forma semelhante, Blumen e Cepellos (2023) apresentam contribuições da tecnologia e da inteligência artificial para a redução do tempo e dos custos associados à triagem de currículos e à seleção de candidatos.

4.2 Desafios relacionados à utilização das tecnologias nos processos seletivos

Além das aplicações tecnológicas, a literatura analisada apresenta desafios relacionados à utilização desses recursos nos processos de recrutamento e seleção. Entre os aspectos identificados estão a redução do contato humano, a confiança nas decisões automatizadas e os critérios utilizados pelos algoritmos.

Blumen e Cepellos (2023) abordam as resistências à utilização de tecnologias nos processos seletivos, especialmente aquelas relacionadas à participação humana.

Lopes (2021), por sua vez, destaca a importância de associar o uso da inteligência artificial à análise realizada pelos profissionais de recursos humanos, considerando aspectos

como experiência profissional, competências comportamentais e características individuais dos candidatos.

Outro aspecto identificado diz respeito à proteção das informações pessoais dos candidatos. Oliveira Neto e Calcini (2023) abordam questões relacionadas à privacidade e à proteção de dados nos processos de recrutamento e seleção.

Mewes (2025) apresenta riscos associados ao uso de algoritmos nesses processos, especialmente em situações nas quais os dados ou critérios utilizados pelos sistemas podem resultar em decisões discriminatórias. Dessa forma, os estudos analisados contemplam tanto as aplicações das ferramentas tecnológicas quanto os desafios relacionados à participação humana, à proteção de dados e aos possíveis vieses dos sistemas automatizados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo evidenciou que a transformação digital vem contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos de recrutamento e seleção, especialmente por meio da automação, da organização das informações e da maior agilidade nas atividades. A análise da literatura demonstrou que os recursos tecnológicos ampliam as possibilidades de atuação da gestão de pessoas, favorecendo processos mais eficientes e estratégicos. Dessa forma, a tecnologia apresenta-se como importante recurso para apoiar as organizações na atração, identificação e avaliação de profissionais.

Apesar dessas contribuições, verificou-se que a utilização da tecnologia também envolve desafios relacionados à redução do contato humano, aos critérios utilizados pelos sistemas automatizados, à possibilidade de vieses e à proteção dos dados dos candidatos. Assim, a tecnologia deve ser utilizada como instrumento de apoio, mantendo-se a participação dos profissionais de gestão de pessoas na avaliação e na tomada de decisões. A integração entre recursos tecnológicos e análise humana mostra-se, portanto, fundamental para aproveitar os benefícios da inovação sem comprometer a qualidade, a ética e a responsabilidade dos processos seletivos.

Conclui-se, portanto, que a inovação tecnológica pode contribuir significativamente para modernizar e aperfeiçoar os processos de recrutamento e seleção, desde que sua utilização esteja associada ao planejamento, à supervisão humana e aos princípios éticos. Como limitação, destaca-se o caráter bibliográfico da pesquisa, que não permitiu verificar diretamente a aplicação dessas ferramentas em organizações específicas ou a percepção de profissionais e

candidatos. Sugere-se, assim, que estudos futuros realizem pesquisas de campo para analisar, na prática, os impactos das tecnologias sobre a eficiência dos processos, a qualidade das decisões e a experiência dos candidatos.

REFERÊNCIAS

AVELAR, Cátia Fábiola Parreira de; SILVA, Yuri Matsumoto; SARAIVA, Hugo Lacerda. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR Techs brasileiras. **Revista** Gestão & Sociedade, Belo Horizonte, v. 15, n. 43, p. 4620-4643, 2021. DOI: 10.21171/ges.v15i43.3490. Disponível em: https://encurtador.com.br/peKa. Acesso em: 1 set. 2026.

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

BLUMEN, Daniel; CEPELLOS, Vanessa Martines. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, e2022-0080, 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220080. Disponível em:

https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88515. Acesso em: 1 set. 2026

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; CRUZ, Myrt Thânia de Souza. **Gestão de pessoas: práticas de recrutamento e seleção por competências.** São Paulo: Senac São Paulo, 2021.

CIPRIANO, Gael Santos et al. Inteligência artificial nos processos de seleção de RH. **Revista** Estudos de Administração e Sociedade, v. 6, n. 2, p. 8-22, 2021. Disponível em: https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/52684. Acesso em: 1 set. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LOPES, Joana Rodrigues Gouveia Mendes. A inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: perspetivas dos gestores de recursos humanos sobre riscos e desafios. 2021. **Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais).** Universidade de Lisboa, Lisboa, 2021. Disponível em: https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/obf5951b-6f02-45f1-9887-0a41fb9fa1ef. Acesso em: 1 set. 2026.

MATIAS, Joana Margarida Santos. Gestão da mudança associada à transformação digital dos processos de recrutamento e seleção. 2022. **Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos)** – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2022. Disponível em: https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/5455f558-21b5-429a-bd81-3c5c95400c2b. Acesso em: 1 set. 2026.

MEWES, Luke Henrique. LGPD e os algoritmos de recrutamento de pessoal.

Seminário Internacional Estado, Regulação e Transformação Digital, 2025.

Disponível em: https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/siert/article/view/218. Acesso em: 1 set. 2026.

OLIVEIRA NETO, Célio Pereira; CALCINI, Ricardo. **Adequação à LGPD no recrutamento e seleção de candidatos a emprego.** Academia Brasileira de Direito do Trabalho, 2023. Disponível em: https://conjur.com.br/2020-set-24/pratica-trabalhista-adequacao-lgpd-recrutamento-selecao-candidatos-emprego/. Acesso em: 1 set. 2026.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestão do fator humano: uma visão baseada na era digital.** São Paulo: Saraiva, 2020.