

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ERA DIGITAL À LUZ DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA, DE 2013 A 2023

Gabriella Leite De Queiroz - UNIFOR

Xênia Diógenes Benfatti - Universidade de Fortaleza

Robson Luis Batista Ramos - Universidade de Fortaleza

Hercilia Correia Cordeiro - Universidade de Fortaleza

Anna Beatriz Grangeiro Ribeiro Maia - UNIFOR

Resumo

Objetivo: Este artigo teve como objetivo analisar as evidências científicas que tratam dos avanços tecnológicos no Recrutamento e Seleção (R&S), bem como oportunidades e desafios existentes tanto para recrutadores e candidatos. **Método:** Foi realizada revisão sistemática da literatura, a partir da base do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), considerando critérios de inclusão: periódico com avaliação por pares; artigo completo publicado em língua portuguesa; recorte temporal de 2013 a 2023; metodologia mista e no território brasileiro. **Resultados:** As evidências indicam que as novas tecnologias têm ganhado maior aderência no processo de R&S, vistas como facilitadoras e otimizadoras dos processos, principalmente atreladas às técnicas seletivas já existentes, como aplicação de testes psicológicos, dinâmicas grupais, entrevistas, entre outras. **Contribuições:** As principais contribuições incluem: análise das evidências científicas sobre os avanços tecnológicos em R&S, identificando oportunidades como a otimização de processos e desafios na adaptação às novas ferramentas digitais; evidência de que tecnologias modernas podem potencializar técnicas tradicionais de seleção; sugestão de expansão da pesquisa a outras áreas de RH, especialmente no uso de IA, e o campo emergente do People Analytics; destaque à importância de avanços tecnológicos pautados pela ética e bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Era Digital. Psicologia Organizacional.

Abstract

Objective: This paper aims to analyze scientific evidence regarding technological advancements in the field of Recruitment and Selection (R&S), as well as the opportunities and challenges faced by both recruiters and candidates. **Method:** A systematic literature review was conducted based on papers published in journals available in the database of the Brazilian Federal Agency for Support and Evaluation of Graduate Education (CAPES), considering the following inclusion criteria: peer-reviewed journals; full articles published in Brazilian Portuguese; a temporal range from 2013 to 2023; mixed methodologies; and studies conducted in Brazilian companies. **Results:** The evidence indicates that the use of new technologies is increasing and being integrated into R&S processes, providing improvements and optimizing these processes. These technologies have been associated with well-established selection techniques used in person, such as psychological tests, group dynamics, interviews, among others. **Contributions:** The main contributions include: an analysis of the scientific evidence on technological advancements in the R&S field, identifying opportunities such as process optimization and challenges in adapting to new digital tools; evidence that modern technologies can enhance traditional selection techniques; suggestions for expanding research to other areas of HR, especially the use of AI and the emerging field of People Analytics.

Keywords: Recruitment and Selection. Digital Age. Organizational Psychology.

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ERA DIGITAL À LUZ DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL: REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA, DE 2013 A 2023

Resumo

Objetivo: Este artigo teve como objetivo analisar as evidências científicas que tratam dos avanços tecnológicos no Recrutamento e Seleção (R&S), bem como oportunidades e desafios existentes tanto para recrutadores e candidatos.

Método: Foi realizada revisão sistemática da literatura, a partir da base do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), considerando critérios de inclusão: periódico com avaliação por pares; artigo completo publicado em língua portuguesa; recorte temporal de 2013 a 2023; metodologia mista e no território brasileiro.

Resultados: As evidências indicam que as novas tecnologias têm ganhado maior aderência no processo de R&S, vistas como facilitadoras e otimizadoras dos processos, principalmente atreladas às técnicas seletivas já existentes, como aplicação de testes psicológicos, dinâmicas grupais, entrevistas, entre outras.

Contribuições: As principais contribuições incluem: análise das evidências científicas sobre os avanços tecnológicos em R&S, identificando oportunidades como a otimização de processos e desafios na adaptação às novas ferramentas digitais; evidência de que tecnologias modernas podem potencializar técnicas tradicionais de seleção; sugestão de expansão da pesquisa a outras áreas de RH, especialmente no uso de IA, e o campo emergente do *People Analytics*; destaque à importância de avanços tecnológicos pautados pela ética e bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção. Era Digital. Psicologia Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Uma vez que a transformação digital tem colaborado nas diversas atividades de gestão, a área de gestão de recursos humanos também passou e passa pela automação e digitalização de seus processos. A pesquisa da *Society for Human Resource Management* (2022) identificou que 1 em cada 4 empresas relataram usar automação e IA (Inteligência Artificial) para apoiar atividades de Recursos Humanos (RH), incluindo o processo de recrutamento e de contratação de pessoas. Mais recentemente, o relatório “O futuro do recrutamento” (LinkedIn, 2024), aponta que 62% dos profissionais de recrutamento do mundo todo estão otimistas em relação ao impacto da IA nas atividades de recrutamento e que 71% dos profissionais brasileiros afirmam que as ferramentas de IA podem melhorar o seu desempenho no trabalho.

Um fator potencializador da transformação digital nas organizações foi a pandemia da Covid-19, que assolou o mundo em 2020 e 2021. O novo cenário trouxe uma série de desafios para as empresas, um deles a necessidade de distanciamento social e restrições às interações presenciais, no qual foram forçadas a adotar rapidamente novas tecnologias para manterem suas operações e garantir a continuidade dos negócios.

Esse cenário impulsionou uma aceleração digital, em que ferramentas de comunicação remota, como videoconferências e colaboração online, tornaram-se essenciais para facilitar a comunicação entre equipes a distância. No âmbito do RH, os processos seletivos, por exemplo, precisaram ser adaptados e reformulados para o ambiente virtual, as entrevistas passaram a ser realizadas por meio de plataformas *online* e testes de habilidades adaptados para o formato digital. Além disso, foi necessário reavaliar estratégias para garantir o engajamento e o bem-estar dos funcionários em um contexto de trabalho remoto, desenvolvendo políticas mais flexíveis e programas de apoio à saúde mental devido também ao cenário pandêmico.

Em suma, o avanço tecnológico e a transformação digital fazem surgir novas ferramentas e novos métodos que afetam a maneira como as empresas buscam e selecionam talentos, além de demandar a adaptação das estratégias existentes às exigências do ambiente digital.

Desta forma, esta pesquisa tem como objetivo analisar as evidências científicas que tratam dos avanços tecnológicos no Recrutamento e Seleção (R&S), bem como oportunidades e desafios existentes tanto para recrutadores e candidatos. Para tanto, foi empregada a metodologia da revisão sistemática de literatura. Esta abordagem metodológica permite uma análise abrangente e criteriosa ao identificar, analisar e selecionar estudos de 2013 a 2023 para combinar dados e elucidar questões, conceitos ou lacunas sobre a temática.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho, como categoria social, representa a ordem humana de ser e existir nos diversos contextos sociais, portanto, faz parte da integração e da socialização fundamental para a construção da identidade de cada indivíduo. O trabalho é, ao mesmo tempo, processo e produto por meio do qual o ser humano reconhece a sua condição ontológica, no qual materializa e expressa a sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo as condições materiais, culturais e constitucionais que constituem o seu ambiente (Zanelli *et al.* 2014).

As transformações da relação entre o ser humano e o trabalho tendem a mudar com o passar do tempo. Em sua obra *Modernidade Líquida*, Bauman (2001) utiliza a expressão “sociedade líquida” como forma de exemplificar as rápidas mutações da sociedade contemporânea, que se apresenta como fluida e instável. Assim, como acontece nesta relação, o autor (2001) destaca alguns desafios percebidos como fatores de influência às mudanças causadas ao longo do tempo por consumismo, flexibilidade, precarização, busca por significado, entre outros.

Ao longo das décadas, o mercado de trabalho testemunhou a transição através de três eras: a Era Clássica (1900-1950), Era Neoclássica (1950-1990) e Era da Informação (a partir de 1990), que são essenciais para o entendimento dos modelos atuais de trabalho que acontecem dentro das mais diversas estruturas e organizações, bem como também as mudanças de perspectivas da área da Psicologia do Organizacional e do Trabalho dentro destas. Na Era Clássica, durante o final do século XIX e início do século XX, o trabalho era caracterizado pela hierarquia e padronização inspiradas nas teorias complementares de Frederick Taylor (1856- 1915) e Henry Ford (1863-1947). As empresas adotavam métodos de produção focados na eficiência e na repetição de tarefas, tratando os trabalhadores como peças de uma engrenagem, cuja principal função era seguir procedimentos estabelecidos para maximizar a produtividade.

Para Taylor (1990), criador da Teoria da Administração Científica, a qualidade do trabalho está relacionada com o foco no rendimento máximo, pois isto é sinônimo de eficácia na produção. Sob esse contexto, Matos e Pires (2006) destacam proposições desta linha teórica para o aumento da produtividade, como: a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar tarefas, a fragmentação e a hierarquização do trabalho.

Nesta era, portanto, a relação entre empresa e ser humano era impessoal e funcional, com pouca consideração para o bem-estar dos trabalhadores, sem grande preocupação com aspectos psicológicos ou sociais dos operários, visando apenas à produção e ao lucro.

A transição para a Era Neoclássica foi marcada por uma maior valorização das relações humanas no ambiente de trabalho; o ser humano passou a ser visto como parte do processo, um recurso vivo e pensante, e não mais apenas um fator inerte à produção (Santos, 2011). Surgida na década de 1930 como uma reação à rigidez da abordagem clássica, esta era destacou a importância da motivação, da liderança e do bem-estar para o desempenho organizacional, havendo uma descentralização das decisões e uma valorização do trabalho em equipe.

A descoberta da relevância do fator humano na empresa veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho definida pelos teóricos da Administração Científica. Com efeito, pode-se dizer que as Relações Humanas constituem um processo de integração de indivíduos numa situação de trabalho, de modo a fazer com que os trabalhadores colaborem com a empresa e até encontrem satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas (Gil, 2006, p. 19).

A Era da Informação, com início na segunda metade do século XX até os dias atuais, é um período caracterizado pela expansão e disseminação da informação, em que se presencia uma revolução da tecnologia com o advento da internet, das telecomunicações avançadas e da rápida troca de dados trazendo outra realidade para a sociedade. Nesse contexto, as organizações precisam ser ágeis e adaptáveis para responder às mudanças rápidas do mercado, abandonando estruturas rígidas em favor de modelos mais flexíveis e orgânicos.

[...] Todas essas transformações modificaram a forma de administrar pessoas e as organizações são obrigadas a rever a forma como administram seus recursos humanos. [...] a área de recursos humanos no país passa a ter várias denominações, como: Gestão estratégica de recursos humanos, Gestão de pessoas, Gestão de gente, Gestão do capital intelectual e Gestão de talentos, visando a valorização dos colaboradores (Gama *et al.* 2016, p. 6-7).

A Era Digital refere-se à era atual em que a transformação digital impulsionou a disseminação das informações em todas as áreas humanas, tais como Saúde, Economia e Educação. Embora o Brasil tenha avançado quanto ao acesso à Internet, em 2018, por exemplo, 23% da população adulta nunca havia usado a Internet. Essas dificuldades também impactam, sobretudo, as micro e pequenas empresas quanto ao uso de tecnologias digitais (OECD, 2020). As mudanças decorrentes das novas eras trouxeram transformações para as formas de organização da produção e dos processos de trabalho,

(...) adotadas diante da necessidade de adequação às novas tecnologias, associar-se-iam a uma maior flexibilidade em relação a salários, à mobilidade dos trabalhadores, a normas para recrutamento, a formas de regulações do mercado de trabalho (...) (Zanetti & Vargas, 2007, p. 11, grifo nosso).

Dentro do cenário brasileiro, segundo Zanelli e Bastos (2014), a Psicologia vinculada ao trabalho surgiu associada a tentativas de racionalização e à procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos, marcada pelas mudanças evolutivas e o aumento da complexidade das organizações, bem como as necessidades de gerenciamento eficaz dos colaboradores que à compõem.

[...] a missão da Psicologia Organizacional e do Trabalho pode ser resumida em explorar, analisar e compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo e em transformação. [...] construir estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e bem-estar das pessoas (Zanelli e Bastos, 2014, p. 490).

A atuação do psicólogo nas empresas é multifacetada e passou a ser vista como essencial dentro destas. Atualmente, o seu trabalho abrange desde a promoção de bem-estar dos funcionários junto à empresa quanto à eficácia e sucesso em atividades mais estratégicas que visam melhorar e otimizar processos internos. Os psicólogos, portanto, dentro das empresas atuam no setor de Recursos Humanos (RH), que possui como principal função gerir o capital humano, alinhando os objetivos organizacionais com as necessidades de crescimento, desenvolvimento e bem-estar dos funcionários.

Este setor é dividido em subsistemas que desempenham um papel crucial na gestão eficaz das pessoas dentro de uma organização, sendo responsável por uma série de atividades que visam atrair, desenvolver, reter e gerir os talentos que compõem a força de trabalho da empresa. Deste modo, destacam-se como principais áreas: Recrutamento e Seleção (R&S); Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho; e Análise e Descrição de Cargos. Todas essas

atividades estão intimamente relacionadas entre si, influenciando-se reciprocamente, de modo que fica difícil estabelecer um sistema de classificação que seja suficientemente exaustivo e não excludente (Gil, 2001).

Neste trabalho, debruça-se sobre o subsistema de R&S, que engloba a avaliação de candidatos interessados nas vagas abertas pela empresa. O recrutamento é um método de captação de possíveis candidatos interessados para um cargo que esteja disponível na organização. Segundo Chiavenato (2006), ele deve divulgar a disponibilidade do cargo no mercado e atrair candidatos qualificados para a concorrência. O mercado do qual a organização tenta buscar candidatos pode ser externo, interno ou misto. Por outro lado, a seleção consiste em escolher os candidatos recrutados com base nos requisitos e nas competências necessárias para o cargo em questão.

Nesse contexto, os recrutadores buscam compreender aspectos dos candidatos alinhados à cultura organizacional e às competências requeridas para as vagas, visando aumentar a assertividade do processo. A Psicologia contribui significativamente para essa compreensão dos fenômenos organizacionais, abordando tanto processos micro-organizacionais (como atitudes, crenças, valores, percepções e emoções individuais) quanto processos macro-organizacionais (tais como estruturas, cultura e poder), os quais se configuram e influenciam mutuamente. Essa compreensão abrange diversos níveis de análise e intervenção, incluindo os técnicos, estratégicos, e políticas globais da organização (Zanelli & Bastos, 2014).

Essas estratégias desempenham um papel crucial na identificação e seleção dos candidatos durante um processo seletivo, isso envolve uma clara definição dos requisitos da área e da empresa, a seleção dos canais adequados para divulgar as oportunidades e a utilização das técnicas seletivas mais eficazes para o cargo em questão. Entre essas técnicas estão a análise curricular, as entrevistas com o setor de RH e lideranças, as dinâmicas de grupo, os testes situacionais, práticos e psicológicos, além de exames médicos, entre outros. A escolha e o agrupamento dessas técnicas dependem dos aspectos a serem avaliados pelo recrutador, como o tipo de vaga/cargo e as competências técnicas e comportamentais necessárias.

[...] o processo de recrutamento e seleção de pessoas obedece a um conjunto de rotinas e procedimentos executados de maneira sequencial e uniforme. A ação é micro orientada: quando vago, cada cargo detona o processo que é totalmente orientado para o seu específico preenchimento. Daí a abordagem molecular do processo: o que interessa é o cargo a ser ocupado e que está sendo focalizado. O modelo é vegetativo pelo fato de buscar a ocupação da vaga e manter inalterado o *status quo* da organização. [...] Há forte ênfase na eficiência, isto é, na execução correta dos procedimentos de recrutamento e seleção (Chiavenato, 2014, p. 92).

Contudo, o avanço tecnológico e a transformação digital fazem surgir novas ferramentas e novos métodos que afetam a maneira como as empresas buscam e selecionam talentos, além de demandar a adaptação das estratégias existentes às exigências do ambiente digital. Desta forma, a presente pesquisa investiga evidências na literatura sobre os reflexos da era digital nas estratégias e métodos do R&S, bem como identifica oportunidades e desafios enfrentados pelos recrutadores e candidatos.

3 METODOLOGIA

A partir dos critérios estabelecidos em Gil (2007), esta pesquisa se caracteriza quanto à natureza como básica, pois visa produzir conhecimentos novos a respeito do tema; quanto aos objetivos, enquadra-se como explicativa, pois busca descrever os impactos percebidos no campo de R&S a respeito da transformação digital; quanto aos procedimentos, caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica por meio de revisão sistemática com uso do Protocolo Prisma 2020, e, quanto à abordagem, qualitativa.

A pesquisa bibliográfica é uma prática comum nas pesquisas acadêmicas e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através da investigação científica de obras já

publicadas (Sousa, Oliveira & Alves, 2021, p. 65). O método aplicado é de natureza qualitativa, sendo uma abordagem de grande valia para a compreensão aprofundada e contextualizada dos interesses em estudo.

A revisão sistemática de literatura foi escolhida, pois tem sido amplamente aplicada nas diversas ciências sociais e nos estudos de ciência da informação, caracterizada por ser uma abordagem metodológica rigorosa para coletar e sintetizar evidências disponíveis na área de pesquisa escolhida, a fim de minimizar vieses e garantir a transparência no processo de pesquisa.

De acordo com Donato e Donato (2019, p. 228), a revisão sistemática envolve as seguintes etapas, que devem ser seguidas rigorosamente: 1) formulação da questão de investigação; 2) produção e registro de protocolo; 3) definição dos critérios de inclusão e exclusão; 4) desenvolvimento de uma estratégia de pesquisa e levantamento da literatura; 5) seleção dos estudos; 6) avaliação da qualidade dos estudos; 7) extração dos dados; 8) síntese dos dados e avaliação da qualidade da evidência; e 9) disseminação dos resultados.

A fim de obter a bibliografia para a análise almejada, optou-se por selecionar artigos disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)¹. Deste modo, utilizaram-se os descritores “recrutamento e seleção virtual”, “recrutamento e redes sociais” e “processo seletivo remoto” para o levantamento inicial, resultando o total de 37 artigos. Para esta amostra, foram aplicados os seguintes critérios de seleção: artigo completo em língua portuguesa; periódico revisado por pares; recorte temporal dos últimos 10 anos (período de 2013 a 2023); pesquisa com metodologia mista (quantitativa e qualitativa) e desenvolvida no território brasileiro. A amostra final para análise resultou um total de sete artigos, descritos na Tabela 1.

Artigo	Autores	Ano
1 A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção	Aline Garcia Lemes e Gelson Weschenfelder	2014
2 A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção	Jaceline de Souza Farias, Leonardo de Assis dos Santos e Norma Licciardi	2018
3 O uso das redes sociais virtuais pelas empresas no recrutamento e seleção de profissionais	Katilice Mansk Firme, Katyara Pessanha e Denise Simões Dupont Bernini	2018
4 Recrutamento e seleção: estudo de um modelo eficiente	Sandra Mara Bragagnolo, Adrieli Cordeiro, Rosangela Tortato Narloch e Rodrigo Regert	2020
5 A inteligência artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho	Amanda Atanazio, Larissa Ranielly Oliveira Silva, Alexandre Formigoni e Rosana Aparecida Bueno de Novais	2021
6 Processo remoto de recrutamento e seleção: perspectivas e desafios em uma empresa de telecomunicações	Emilly Kalinne Aquino dos Santos, Francisco Fernando Pinheiro Leite, Francisco Edmilson Dias Araújo, José Shirley Pessoa do Nascimento e Fernanda Soares de Sousa	2023
7 Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências	Daniel Blumen e Vanessa Martines Cepellos	2023

Tabela 1 – Artigos selecionados para análise

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

¹ O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é um dos maiores acervos científicos virtuais do País, que reúne e disponibiliza conteúdos produzidos nacionalmente e outros assinados com editoras internacionais a instituições de ensino e pesquisa no Brasil. São mais de 38 mil periódicos com texto completo e 396 bases de dados de conteúdo diversos, como referências, patentes, estatísticas, material audiovisual, normas técnicas, teses, dissertações, livros e obras de referência. Ele foi criado para reunir material científico de alta qualidade e disponibilizá-lo à comunidade acadêmica brasileira.

A revisão foi realizada tomando como parâmetro os itens do Protocolo Principais Itens para Relatar Revisões Sistemáticas e Meta-análises 2020 (em inglês, *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*, PRISMA 2020, doravante).

Os itens da lista de checagem do PRISMA 2020 incluem: título, resumo, introdução (justificativa e objetivos), método (critérios de elegibilidade, fonte de informação, estratégia de busca, processo de seleção, processo de coleta de dados, lista de dados, avaliação do risco de viés dos estudos, medidas de efeito, métodos de síntese, avaliação de vieses de publicação, avaliação da certeza), resultados (seleção dos estudos, características dos estudos, risco de viés nos estudos, resultados de estudos individuais, resultados das sínteses, vieses de publicação, certeza da evidência), discussão, e outras informações (registro e protocolo, apoio, conflito de interesses, disponibilidade de dados, código e outros materiais) (Page *et al.*, 2022).

4 RESULTADOS

Primeiramente, analisou-se o estudo de Lemes e Weschenfelder (2014), uma pesquisa quantitativa e descritiva que objetivou identificar como as redes sociais virtuais colaboram para o recrutamento de um perfil adequado. Os autores aplicaram um questionário com perguntas fechadas através da ferramenta *Google Docs* e enviado aos 18 profissionais da área de gestão de pessoas que atuam no setor de R&S em empresas ou em agências do segmento.

Os resultados de Lemes e Weschenfelder (2014) apontam que 89% dos gestores utilizam ou já utilizaram redes sociais virtuais para fins de recrutamento e/ou seleção de pessoas, sendo 61% para recrutar possíveis candidatos, 17% após o recebimento do currículo, 6% após a entrevista e, por fim, 6% afirmaram utilizar em outro momento, não informado. Além disso, outro dado importante foi acerca das plataformas de relacionamento virtual mais utilizadas pelos gestores, no qual eles poderiam marcar mais de uma alternativa entre: *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn* e/ou Outro. Lemes e Weschenfelder (2014) também destacam que o *Facebook* (93,75%) e o *LinkedIn* (62,50%) são as redes sociais mais utilizadas com fins de Recrutamento e Seleção. Os resultados gerais desta pesquisa mostram as redes sociais como importantes ferramentas de auxílio no processo de recrutar e selecionar pessoas, ainda mais quando são aliadas aos métodos tradicionais pois podem ainda gerar resultados ainda mais valiosos.

Por conseguinte, foi analisado o estudo de Farias, Santos e Licciardi (2018). Esta pesquisa consiste em um levantamento bibliográfico de cunho exploratório em que se realizou a coleta de dados a partir de um questionário para levantamento de informações sobre como o recrutamento e a seleção ocorrem nas empresas e se estas estão utilizando, ou não, métodos inovadores no processo.

O questionário de Farias, Santos e Licciardi (2018) foi composto por perguntas abertas e fechadas, que indicam entre três ou quatro opções de respostas ou se limitam à resposta afirmativa ou negativa, disponibilizado por meio da ferramenta *Google Forms*. Para a análise dos resultados, realizaram-se análise quantitativa e análise de conteúdo. Da amostra de 16 profissionais da área de R&S, 75% pertencem a faixa etária entre 31 e 35 anos de idade, ou seja, fazem parte da Geração Y, que possui a necessidade de inovação constante, demonstrando que há predominância de profissionais jovens nessa área (Farias, Santos & Licciardi, 2018, p. 163).

Farias, Santos e Licciardi (2018) acrescentam que algumas metodologias tradicionais estão sendo substituídas por novas estratégias e técnicas para maior precisão nas seleções. As entrevistas, por sua vez, são as técnicas mais utilizadas, sendo consideradas as mais importantes e que também têm maior alcance graças à possibilidade de ocorrer por meios virtuais.

De acordo com os participantes, os aplicativos proporcionam maior agilidade e acesso às atividades de R&S, em que se consegue preservar a qualidade e a rapidez, o que favorece a expansão do *networking*, fator importante no estabelecimento nas relações de trabalho (Farias, Santos e Licciardi, 2018 p. 166). Entre as ferramentas utilizadas para recrutar pessoas, ou seja,

atrair candidatos potencialmente qualificados para ocupar uma determinada vaga, é visto uma preferência entre o time de recrutadores respondentes acerca do aplicativo mais utilizado para este fim, sendo: Site de Empregos (93,8%), em segundo lugar e empatados ficam as Redes Sociais e o método por indicação (87,5%) e o *E-mail* (81,3%). Os respondentes podiam assinalar mais de uma alternativa para responder à esta pergunta.

Por sua vez, foi analisado o estudo de Firme, Pessanha e Bernini (2018), que se configura como um estudo descritivo, com abordagem quantitativa e qualitativa, realizado com 59 profissionais que atuam em empresas que realizam processo de R&S no Estado do Espírito Santo. Para isso, os autores aplicaram um questionário anônimo por meio da ferramenta *Google Forms* com 30 perguntas fechadas e uma aberta que buscavam identificar as características do perfil das empresas dos respondentes para compreender o uso das redes sociais dentro deste processo, sobretudo, os ganhos percebidos.

Os principais resultados da pesquisa de Firme, Pessanha e Bernini (2018) demonstram que 79,7% dos respondentes utilizam das redes sociais virtuais nos processos de R&S, sobretudo, no momento de divulgação de vagas. Bem como também, a partir da análise quantitativa da resposta aberta acerca das melhorias e dos benefícios percebidos, 97,9% dos participantes confirmam e descrevem os pontos mais percebidos de benefícios gerados com o uso das redes sociais. Além disso, foi detectado que, entre os benefícios, 28,8% acreditam que o maior deles se dá pela agilidade no processo, visto que há outras atividades e demandas que precisam ser entregues em paralelo aos processos de seleção. Os recrutadores tiveram a possibilidade de mostrar as suas expectativas de forma escrita, destacando diversos pontos positivos:

[...] expansão do alcance de candidatos de modo a gerar uma maior variedade e volume de pessoas interessadas, além de rapidez e abrangência da propagação das publicações de vagas. A agilidade que esses dispositivos oferecem nas diversas fases do processo [...] principalmente quanto à redução no tempo de desenvolvimento [...] as redes sociais também estão sendo utilizadas para conhecer um pouco mais sobre o perfil do candidato (Firme, Pessanha & Bernini, 2018, p. 34).

Outro dado relevante é que os recursos tecnológicos estão sendo utilizados no processo de seleção para todos os tipos de cargos e/ou funções. Ao ser analisado o retorno obtido quanto às redes sociais mais utilizadas nos processos de RH em congruência com o que também os profissionais utilizam em suas rotinas diárias, identifica-se novamente uma certa coincidência entre as mais utilizadas, apresentando os seguintes resultados a partir da coleta das afirmações, no qual os participantes tiveram a possibilidade de escolher mais de uma opção: *Facebook* (85,1%), em seguida o *LinkedIn* (78,7%) e o Site da empresa (70,2%).

Em seguida, foi analisado o estudo de Bragagnolo *et al.* (2020), um estudo de caso qualitativo, do tipo descritivo e exploratório. A pesquisa analisou o modelo de R&S adotado em uma grande empresa localizada em Fraiburgo-SC, objetivando avaliar o modelo de gestão na área e o nível de conhecimento dos colaboradores da produção, dos supervisores e os procedimentos de excelência adotados pelo setor de RH.

Para a coleta de dados, Bragagnolo *et al.* (2020) aplicaram questionário composto por 22 questões, sendo 21 objetivas e uma aberta, desenvolvida para os colaboradores da produção, além da aplicação de uma entrevista semiestruturada com 12 questões junto aos supervisores destes colaboradores. Por fim, foram realizadas entrevistas descritivas junto à gestora de RH da empresa em campo. A pesquisa possibilitou aos participantes responderem perguntas que buscavam identificar as percepções dos colaboradores da amostra acerca do processo de recrutamento e seleção a que foram submetidos. Foi utilizada a Escala de Likert com 5 opções (Péssimo, Ruim, Regular, Bom e Ótimo). Os dados revelam que há um alto grau de satisfação dos colaboradores com o processo de recrutamento realizado na empresa (76,7%), dos quais 50% sinalizou como Bom e 26,7% assinalou como Ótimo.

A respeito das técnicas seletivas distribuídas durante este processo, Bragagnolo *et al.* (2020) evidenciaram que, na visão dos colaboradores que já foram candidatos, 100% destes foram submetidos ao momento de entrevista, ferramenta valiosa que permite a obtenção de informações e análise comportamental do (a) avaliado (a). Como eles podiam assinalar mais de uma resposta, outras técnicas utilizadas durante o processo de avaliação complementar à entrevista foram: Testes psicológicos (37,8%) e algum tipo de teste de conhecimento e de capacidade (64,4%).

Na análise do estudo de Atanzio *et al.* (2021), de cunho qualitativo exploratório, verificou-se que os autores tiveram como foco os interessados de um projeto de contratações às cegas em parceria com uma organização conceituada no mercado, Jobecam, uma *startup* que utiliza uma plataforma de inteligência artificial (IA) para auxiliar outras empresas neste processo de contratação.

A coleta dos dados de Atanzio *et al.* (2021) foi realizada em formato de áudio, no qual o entrevistado teve acesso aos questionários e podia enviá-los respondidos dentro de um prazo anteriormente acordado. Desta forma, a partir dos áudios enviados, os pesquisadores transcreveram as respostas e, para maior fidedignidade, as informações transcritas foram comparadas ao áudio original. Nesta pesquisa, como os autores tinham objetivos de atingir cargos diferentes para extrair as informações desejadas, foram elaborados três modelos de questionários, o primeiro voltado para o organizador do projeto, o segundo para os gestores que receberam os participantes em suas áreas e o terceiro para os estagiários contratados no programa.

Atanzio *et al.* (2021) planejaram um projeto de implementação de IA em um processo de R&S às cegas, isso aconteceu a partir do envio de vídeos de apresentação dos candidatos, nos quais precisavam destacar informações que consideram importantes para a vaga em questão. A seleção destes foi realizada pela IA e os candidatos seguiam no processo normalmente com as etapas de dinâmica e de entrevista com os gestores. A proposta desta nova possibilidade com a IA foi contratar pessoas por suas competências e seus valores, de forma mais diversa e inclusiva, ou seja, gera uma nova forma de flexibilidade e abertura para o novo na empresa, ao eliminarem vieses e avaliar os candidatos com base em critérios objetivos e de competências técnicas. Algoritmos treinados podem analisar currículos e perfis sem discriminações comuns, como gênero, etnia ou origem geográfica, garantindo uma avaliação imparcial dos candidatos.

Deste modo, quando se fala de diversidade e de inclusão dentro das organizações, ou em qualquer outra interface, é preciso compreender o significado destas palavras, visto que são conceitos complementares, mas distintos. Diversidade refere-se à presença e à representação das diferenças dentro de um grupo ou organização, como etnia, gênero, idade, orientação sexual, habilidade física, entre outros. A inclusão, por outro lado, é propiciar um ambiente para que essas diferenças sejam, além de reconhecidas, valorizadas e respeitadas, para que todos se sintam seguros e bem-vindos.

A intenção da empresa com o R&S às cegas foi propiciar à empresa um novo olhar voltado para a diversidade de pessoas dentro das organizações, de forma que certos julgamentos ou preconceitos não fossem embarreirados no primeiro contato com os candidatos. E, a partir disso, gerar e oportunizar um novo ambiente mais inclusivo para os novos estagiários captados a partir deste processo (Atanzio *et al.*, 2021).

A contratação, por sua vez, foi de 15 estagiários com perfis diferentes, com uma duração de 18 meses de contrato, no qual contribuíram com diferentes áreas e equipes a fim de compreender a forma de trabalho de cada uma delas e conseguirem propor novos métodos e inovações que transformem o ambiente organizacional.

A IA, por sua vez, permitiu economia de tempo e de dinheiro investido, e o R&S às cegas possibilitou a abertura para a diversidade e a inclusão na organização, como já mencionado. Por

fim, afirma-se que a tecnologia possui uma forte tendência de impulsionar as empresas possibilitando uma constante alta no mercado a partir das inovações e diferenciais investidos. Na sequência, analisou-se o estudo de Santos *et al.* (2023), classificado como pesquisa descritiva e predominantemente qualitativa, que contou com a análise estatística descritiva. A pesquisa discute a perspectiva dos candidatos e a sua participação no processo de recrutamento e seleção virtual em uma empresa de telecomunicações, a Brisanet S.A.

Para a coleta dos dados, Santos *et al.* (2023) aplicaram um questionário por meio da ferramenta *Google Forms*, com perguntas abertas e fechadas. O objetivo foi captar a opinião dos colaboradores do setor do Sistema de Atendimento ao Cliente (SAC) a partir das suas vivências e perspectivas acerca do modelo de recrutamento e seleção virtual quando participaram como candidatos para ingressar na empresa. Como critérios de inclusão, a amostra delimitava apenas os colaboradores que ingressaram no período entre 1º/06/2020 e 30/12/2021, pois foi neste período que as contratações remotas se intensificaram devido a pandemia da Covid-19. Além disso, somado a este critério, o funcionário precisava ter, pelo menos, um ano de empresa.

Nesta pesquisa de Santos *et al.* (2023), participou todo o SAC da empresa, que é dividido entre Atendimento Digital e Atendimento Telefônico, composto por 64 pessoas, homens e mulheres maiores de 18 anos. 70,3% dos participantes julgaram o processo seletivo remoto como excelente, prático e eficiente; em sua totalidade, não apresentaram nenhum tipo de dificuldade durante o processo. 73% declarou preferir este modo de seleção e, ao serem perguntados da justificativa para esta escolha. 90,6% destacou a praticidade, rapidez, eficácia, segurança e confiabilidade que o processo *online* proporciona para eles.

Por fim, analisou-se o estudo de Blumen e Cepellos (2023). Os autores realizaram uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH do setor farmacêutico do Estado de São Paulo, que ocupam cargos diversos nas organizações, porém, necessariamente, com mais de cinco anos atuando com recrutamento e seleção de pessoas, contando com 12 pessoas entrevistadas.

Os resultados de Blumen e Cepellos (2023) atestam a facilidade que a tecnologia propicia ao profissional recrutador e ao candidato. Ainda foi identificada a influência da pandemia da Covid-19 dentro do contexto tecnológico nas empresas, propiciando a adaptação e a inovação necessária para o novo cenário mundial. Os entrevistados apontaram certa resistência em relação às entrevistas por videoconferência por sentirem a falta de um contato presencial.

Do exposto, após a detalhada descrição e análise dos artigos selecionados, realiza-se síntese e discussões dos achados, referentes ao uso de tecnologia nos processos de R&S.

5 SÍNTESE E DISCUSSÕES

Com base nos achados da pesquisa, bem como a triangulação com a fundamentação teórica, as oportunidades e os desafios nos processos de R&S na Era Digital na perspectiva de recrutadores e candidatos são sintetizadas no Quadro 1.

	OPORTUNIDADES	DESAFIOS
Perspectiva dos recrutadores	<p>1. Acesso a um polo de talentos mais amplo Os recrutadores podem acessar candidatos de diversas localidades geográficas.</p> <p>2. Eficiência e agilidade O processo de recrutamento virtual permite que os recrutadores conduzam entrevistas, avaliações e triagens de candidatos de forma mais rápida e eficiente. Não há necessidade de agendar deslocamentos, reservar salas de</p>	<p>1. Perda da interação presencial O contato humano e a observação de sinais não verbais podem ser mais difíceis de se obter em um ambiente virtual, o que pode prejudicar alguns aspectos na avaliação dos recrutadores.</p> <p>2. Gerenciamento da experiência do candidato Garantir uma experiência positiva para os candidatos durante todo o processo de R&S virtual pode ser mais desafiador do que em um ambiente presencial, exigindo atenção especial à comunicação e ao suporte técnico.</p>

	<p>reuniões ou lidar com a logística tradicional do recrutamento presencial.</p> <p>3. Tecnologia de suporte Ferramentas de recrutamento virtual oferecem recursos como análise automatizada de currículos, avaliações online e entrevistas por vídeo, agilizando todo o processo.</p> <p>4. Atuação estratégica Com a implementação eficiente de automatizações e o uso ético da inteligência artificial, proporciona mais tempo para se dedicar às atividades estratégicas no âmbito empresarial, como ao bem-estar dos colaboradores, à realização de contratações assertivas e à redução de retrabalhos, as perspectivas de crescimento e sucesso da organização são ampliadas.</p>	<p>3. Segurança de dados A transferência e o armazenamento de informações pessoais dos candidatos em plataformas online requerem medidas robustas de segurança cibernética para proteger contra violações de dados.</p> <p>4. Diversidade e inclusão O R&S virtual pode inadvertidamente criar barreiras para certos grupos de candidatos, como aqueles com deficiências ou com acesso limitado à tecnologia, exigindo esforços adicionais para garantir a equidade no processo.</p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Perspectiva dos candidatos</p>	<p>1. Acesso a mais oportunidades Os candidatos podem participar em mais de um processo simultaneamente e em empresas localizadas em diferentes regiões geográficas ampliando as oportunidades de emprego</p> <p>2. Flexibilidade Os candidatos podem participar das entrevistas em horários mais convenientes, facilitando a conciliação com outras responsabilidades, como trabalho ou estudos.</p> <p>3. Redução de custos Elimina a necessidade de despesas com transporte para deslocar-se até a empresa, por exemplo.</p> <p>4. Maior conforto e conveniência Os candidatos podem participar das entrevistas no conforto de suas casas, o que pode ajudar a reduzir a ansiedade associado a entrevistas presenciais.</p> <p>5. Inclusão de candidatos remotos: Oportunidades para candidatos que vivem em áreas remotas ou têm restrições de mobilidade participarem de processos seletivos que, de outra forma, seriam inacessíveis.</p>	<p>1. Confiabilidade da tecnologia A dependência de conexões de internet estáveis e plataformas de videoconferência, pois problemas técnicos podem surgir e prejudicar o andamento da entrevista.</p> <p>2. Adaptação à nova dinâmica Alguns candidatos podem ter dificuldade em se adaptar a entrevistas e interações virtuais, especialmente se estes não tiverem domínio da tecnologia, por exemplo.</p> <p>3. Conexão pessoal limitada A falta de interação presencial pode tornar mais difícil para os candidatos criar uma conexão pessoal com os recrutadores.</p> <p>4. Desafios de diferenciação Em um ambiente virtual, pode ser mais difícil para os candidatos se destacarem e impressionarem os recrutadores, já que limita o processo de interação, por exemplo.</p>

Quadro 1 – Oportunidades e desafios na perspectiva dos recrutadores e candidatos

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Após a análise dos artigos selecionados, observou-se que todos os profissionais da área de R&S que participaram das pesquisas já tiveram algum tipo de contato com as ferramentas virtuais inseridas no processo. Segundo Nunes (2021), a tecnologia sempre foi um diferencial para a área, tendo em vista a necessidade de controlar, armazenar e gerenciar informações de muitas pessoas ao mesmo tempo, bem como também a utilização de processos robustos e das novas tecnologias para a identificação dos melhores profissionais nos processos de R&S.

No trabalho de Farias, Santos e Licciardi (2018), os respondentes consideraram, de forma unânime, que as novas técnicas proporcionam melhores resultados, mas os profissionais da área apontam que algumas ferramentas tradicionais ainda são relevantes e eficazes para o bom andamento de suas atividades.

Por sua vez, nota-se a necessidade de um RH também estratégico para compreender a demanda e o perfil da vaga, pois, com a análise da demanda e os objetivos estabelecidos no processo, o profissional recrutador compreende quais as melhores ferramentas e técnicas seletivas para

serem alocados dentro de um processo seletivo. Por exemplo, a atividade que chega é uma vaga para Serviços Gerais, ou outro cargo operacional, é preciso compreender que os meios digitais não são as vias mais assertivas para atingir este público, visto que são pessoas, normalmente, mais humildes e com pouco acesso, devendo optar-se por um processo presencial com técnicas de entrevistas e/ou momentos de dinâmicas, por exemplo. Diferente da necessidade de contratação de uma pessoa da T.I, que domina os meios digitais e informáticos para realizar um processo seletivo todo virtual.

Durante um processo de seleção, levar em consideração as diferenças geracionais agrega valor ao alinhar as ofertas de trabalho às expectativas das gerações, contribuindo para a satisfação e a retenção dos funcionários que podem apresentar requisitos diferentes ao candidatar-se em alguma vaga. Por exemplo, para a Geração Y/*Millennials* (nascidos entre 1981 e 1996) e a Geração Z (nascidos entre 1997 e 2010), destacar inovações tecnológicas e a cultura de aprendizado contínuo pode ser o diferencial para atrair estes candidatos. Por isso, reconhecer essas diferenças e adaptar a abordagem de atração e retenção de talentos pode resultar em um processo de seleção mais eficaz, por exemplo.

Firme, Pessanha e Bernini (2018) identificaram que 97,9% dos profissionais respondentes confirmaram quantitativa e qualitativamente haver benefícios e melhorias durante o processo de R&S virtuais, especialmente quanto ao alcance geográfico e à agilidade do processo.

Em contrapartida, na perspectiva do candidato acerca deste novo modelo, observa-se que há também uma boa adesão para este público, sendo uma questão multifacetada que reflete a intersecção entre conveniência, transparência e tecnologia. Para muitos candidatos, a conveniência e acessibilidade oferecidas pelo recrutamento *online* são inegáveis, bem como a flexibilidade de procurar emprego e participar das etapas sem a necessidade de deslocamento físico, permitindo a exploração de oportunidades em uma ampla gama de empresas e setores.

Na pesquisa conduzida por Santos *et al.* (2023), destaca-se que 73% dos colaboradores participantes expressaram preferência pelo processo de seleção virtual. Os pesquisadores enfatizam a importância de considerar a percepção e aceitação dos candidatos em relação a esse método, destacando benefícios como agilidade, segurança, conforto e praticidade apontados pelos envolvidos durante a experiência. Esses fatores positivos exercem influência direta na escolha pelo processo remoto, sugerindo que a adaptação ao recrutamento virtual pode ser impulsionada pela valorização dessas vantagens percebidas.

Os respondentes puderam assinalar limitações durante o processo, de acordo com os seguintes fatores: “Não têm”, “Fatores de segurança”, “Fatores financeiros”, “Fatores técnicos” e “Fatores psicológicos”. Estas, por sua vez, são variáveis que podem afetar e interferir nos resultados, sobretudo, os fatores psicológicos que dizem respeito aos sentimentos que envolvem o candidato, como a ansiedade e o nervosismo pelo resultado final, por exemplo, como também a falta de contato físico, “[...] 18 respondentes afirmam terem enfrentado esse tipo de problema durante o processo. De um total de 64 participantes [...]. Nota-se que 25 pessoas afirmam terem vivenciado um processo sem pontos negativos” (Santos *et al.*, 2023, p. 7347).

No entanto, apesar desses desafios, os pontos positivos dos processos seletivos remotos muitas vezes se sobressaem. A conveniência e a acessibilidade oferecidas são altamente valorizadas pelos candidatos. Em resumo, embora os processos seletivos remotos possam apresentar desafios como falta de interação pessoal, problemas técnicos e preocupações com equidade, referindo-se à garantia de que todos, independentemente de sua origem, condição socioeconômica, localização geográfica ou outras características, tenham oportunidades iguais de participar e ser avaliados de maneira justa.

Em um contexto virtual, isso envolve o cuidado para evitar qualquer tipo de discriminação ou viés que possa surgir devido à falta de contato presencial e às possíveis disparidades no acesso à tecnologia. Medidas para promover a equidade incluem a adoção de ideias estratégicas para determinadas vagas, como; o uso de plataformas acessíveis; a realização de ajustes razoáveis

para acomodar necessidades individuais; a implementação de processos transparentes e baseados em critérios objetivos, visando assegurar que todos os públicos tenham a mesma possibilidade de sucesso no processo seletivo.

Desta forma, embora os desafios inerentes aos processos seletivos virtuais sejam evidentes, as oportunidades em termos de conveniência, acessibilidade e ampliação de oportunidades, como mencionado, frequentemente os superam, tornando a seleção remota uma opção atrativa e viável para muitos candidatos. A tecnologia, portanto, desempenha um papel importante ao facilitar esses processos, com plataformas de videoconferência e ferramentas de avaliação *online*. Com a rápida adoção de processos seletivos virtuais durante a COVID-19, tanto empresas quanto candidatos tiveram que se adaptar a essa nova realidade. Embora a transição para o virtual tenha sido pela necessidade que a pandemia trouxe, as empresas reconheceram os benefícios do R&S virtual, optando por manter esta possibilidade mesmo com o retorno à normalidade. Isso se deve, em parte, à eficiência e à praticidade ofertadas, que não apenas se mostraram viáveis, mas também se revelaram como uma forma de atrair e selecionar talentos de forma mais ágil.

Outro aspecto relevante refere-se à utilização de plataformas digitais, que se tornou uma prática cada vez mais comum entre as empresas nos últimos anos, uma revolução no processo de R&S. Com esta nova realidade, também o mercado de emprego atingiu uma proporção global, com ofertas além-fronteiras e com o nosso perfil profissional acessível em tempo real e em qualquer computador com acesso à internet. Neste sentido, surgiu um novo tipo de rede social, focada na vertente profissional, conhecida como plataforma de recrutamento online (Moura, 2014).

Os sites das empresas, o Facebook e o LinkedIn lideram a preferência dos recrutadores das amostras dos artigos escolhidos. Na pesquisa de Blumen e Cepellos (2023), o LinkedIn apresenta grande destaque, tanto no processo ativo – busca por talentos através das publicações das vagas em aberto – quanto no passivo – criação e manutenção de uma presença sólida da empresa na plataforma, através de perfis corporativos bem elaborados, publicações regulares de conteúdo relevante e interações com a comunidade profissional. Essas ações visam atrair candidatos interessados e engajados, mesmo que não estejam ativamente procurando emprego, aumentando assim o polo de talentos disponíveis para futuras oportunidades.

Deste modo, pode-se afirmar que o LinkedIn possui o propósito de gerar *networking* e relacionamento profissional, visto que é ambiente de apresentação, captação de talentos e busca por oportunidades de trabalho. Na pesquisa de Blumen e Cappelos (2023) um dos candidatos entrevistados afirma que “a busca ativa no LinkedIn gera um contato com o candidato, que pode ser via telefone, e-mail ou mensagem de WhatsApp, o que promove uma humanização do processo” (Blumen & Cappelos, 2023, p. 10).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante a RSL realizada, notou-se que a produção sobre as novas tecnologias atreladas ao R&S vem ganhando maior aderência e exploração no meio científico (especialmente nos últimos anos), sobretudo, pesquisas de campo nas empresas.

Considera-se que o objetivo desta pesquisa foi atingido uma vez que, com a análise da RSL realizada foi possível analisar as evidências científicas que tratam dos avanços tecnológicos no R&S, bem como identificar oportunidades e desafios existentes para recrutadores e candidatos (Quadro 1).

Verifica-se ainda que as novas possibilidades tecnológicas da Era Digital não invalidam a utilização de técnicas de seleção já tradicionalmente adotadas como a aplicação de testes psicológicos e dinâmicas de grupo, por exemplo, mas estas podem ser potencializadas e/ou otimizadas nos processos.

É importante ressaltar a necessidade de expandir o escopo desta pesquisa, visando não apenas aprofundar o entendimento das tecnologias abordadas mas também explorar seu impacto e sua

aplicabilidade em outras áreas do RH, como o Treinamento e Desenvolvimento, especialmente no contexto da IA. Assim, um campo aberto a pesquisa é a avaliação de estratégias para uso de IA em programas de capacitação de colaboradores e possíveis impactos na produtividade, eficácia e eficiência para as organizações. Outro ponto importante é a síntese dos oportunidades e desafios na perspectiva dos candidatos (Quadro 1), que carece de maior aprofundamento e poderá, sendo objeto específico de pesquisa, produzir informações a respeito das expectativas e necessidades do outro polo dos processos.

É preciso lembrar também que a transformação digital não ocorre de forma uniforme por questões de acesso e de infraestrutura, questões críticas e cruciais para o avanço da Era Digital no Brasil. Há ainda alguns setores que são naturalmente mais propícios a influência das tecnologias como Agronegócio, Economia, Indústria, Saúde, Tecnologia e outros. Um campo recente em destaque que fomenta o desejo de pesquisa é o *People Analytics*, que se dedica à análise de dados relacionados aos colaboradores para fornecer *insights* e fundamentar decisões estratégicas de gestão de pessoas. A integração entre a gestão de pessoas do RH e a Análise de Dados oferece às organizações uma compreensão mais profunda dos padrões de comportamento, desempenho e engajamento dos colaboradores, possibilitando uma abordagem mais proativa e personalizada na administração do capital humano.

As principais contribuições deste trabalho incluem a análise de evidências científicas sobre os avanços tecnológicos em R&S, identificando oportunidades como a otimização e agilidade dos processos, bem como desafios relacionados à adaptação às novas ferramentas digitais. O estudo demonstra que tecnologias modernas podem potencializar técnicas tradicionais de seleção, como testes psicológicos e dinâmicas de grupo. Além disso, sugere a expansão da pesquisa para outras áreas de RH, especialmente no uso de IA, e destaca o campo emergente do *People Analytics*. Por fim, ressalta a importância de avanços tecnológicos pautados pela ética e pelo bem-estar dos colaboradores, contribuindo tanto para o avanço acadêmico quanto para a prática na área de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Por fim, cabe registrar que o campo da Tecnologia, desde sempre, suscita questões sensíveis, especialmente no tocante à ética e ao uso de dados. A pouca regulamentação e a pouca compreensão dessas novas ferramentas, por vezes, pode nos lançar em dilemas para os quais não há precedente e, talvez, solução. Deste modo, segue a necessidade de continuar explorando e contribuindo para o avanço acadêmico e prático desse campo em expansão, garantindo que as descobertas e inovações sejam pautadas pela ética e pelo compromisso com o bem-estar.

REFERÊNCIAS

- Atanazio, A., Silva, L. R. O., Formigoni, A., & Novais, R. A. B. de. (2021). A inteligência artificial transformando o RH do futuro: Um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. *Refas - Revista Fatec Zona Sul*, 7(4), 1–16. Disponível em <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Blumen, D., & Cepellos, V. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): Benefícios, tendências e resistências. *Cad. EBAPÉ.BR*, 21(2). Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/?format=pdf&lang=pt>
- Bragagnolo, S. M., Cordeiro, A., Narloch, R. T., & Regert, R. (2020). Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente: Recruitment and selection: Study of an efficient model. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(2), 102-121. <https://doi.org/10.33362/visao.v9i2.2384>. Disponível em <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/2384>

- Carvalho, A. V. de, & Nascimento, L. P. do. (2011). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2006). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed.). Barueri, SP: Manole.
- Donato, H., & Donato, M. (2019). Etapas na condução de uma revisão sistemática. *Acta Med Port*, 32(3), 227-235. <https://doi.org/10.20344/amp.11923>
- Dos Santos, E. K. A., Leite, F. F. P., Araújo, F. E. D., Do Nascimento, J. S. P., & De Sousa, F. S. (2023). Processo remoto de recrutamento e seleção: Perspectivas e desafios em uma empresa de telecomunicações. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(5), 7332–7352. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2124>. Disponível em <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2124>
- Farias, J., Santos, L., & Licciardi, N. (2018). A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. *South American Development Society Journal*, 4(12). <https://doi.org/10.24325/issn.2446-5763.v4i12p151-177>. Disponível em <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/133/178>
- Firme, K., & Bernini, D. (2014). O uso das redes sociais virtuais pelas empresas no recrutamento e seleção de profissionais. *Revista Esfera Tecnologia*, 5(01). Disponível em <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/revista-esfera-tecnologia-v05-n01-artigo02.pdf>
- Gama, M., Lamoglia, C., Costa, W., Said, R., Shitsuka, D., & Júnior, D. (2016). A liderança na era da informação e do conhecimento nas empresas. *Research, Society and Development*, 3(1), 02-18. Disponível em <https://www.redalyc.org/journal/5606/560658994004/560658994004.pdf>
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2006). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2007). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Lemos, A., & Weschenfelder, G. (2014). A influência das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção. *Gestão Contemporânea: Revista de Negócios da Cesuca*, 2(3), 19-39. Disponível em <https://ojs.cesuca.edu.br/index.php/revistaadministracao/article/view/834>
- LinkedIn. (2024). *O futuro do recrutamento*. Disponível em <https://business.linkedin.com/pt-br/talent-solutions/resources/future-of-recruiting>
- Matos, E., & Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: De Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. *Texto Contexto Enferm.*, 15(3). Disponível em <https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/?format=pdf&lang=pt>
- Minayo, M., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: Oposição ou complementaridade? *Cad. Saúde Pública*, 9(3). Disponível em <https://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/?format=pdf&lang=pt>
- Moura, R. (2014). Recrutamento online (Dissertação de Mestrado). Universidade Europeia. Disponível em https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7749/1/T-MRH_14_24_Rute%20Moura.pdf
- Nunes, F. (2021). Influência do RH 4.0 no trabalho HomeOffice. In F. Mendes (Ed.), *Gestão do RH 4.0: Digital, humano e disruptivo*. Literare Books.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *A caminho da era digital no Brasil*. OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/45a84b29-pt>.

- Page, M. J., et al. (2022). A declaração PRISMA 2020: Diretriz atualizada para relatar revisões sistemáticas. *Epidemiol. Serv. Saúde*, 31(2), e2022107. Epub 13 de julho de 2022. <https://dx.doi.org/10.1590/s1679-49742022000200033>
- Santos, J. (2011). As diferentes eras das organizações e a formação do capital humano. *Administradores*. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/as-diferentes-eras-das-organizacoes-e-a-formacao-do-capital-humano>
- Society for Human Resource Management. (2022, 12 de abril). Fresh SHRM research explores use of automation and AI in HR. Disponível em <https://www.shrm.org/about/press-room/fresh-shrm-research-explores-use-automation-ai-hr>
- Sousa, A. S., Oliveira, G. S., & Alves, L. H. (2021). A pesquisa bibliográfica: Princípios e fundamentos. *Cadernos da Fucamp*, 20(43), 64-83. Disponível em <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2336>
- Taylor, F. W. (1990). *Princípios de administração científica* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Zanelli, J., & Bastos, A. (2014). Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In J. Zanelli, J. Andrade, & A. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª ed., cap. 15).
- Zanetti, A., & Vargas, J. T. (2007). *Taylorismo e fordismo na indústria paulista: O empresariado e os projetos de organização racional do trabalho, 1920-1940*. São Paulo: Associação Editora Humanista.