

## **TRANSFORMAÇÃO DOS PROCESSOS SELETIVOS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE MODELOS ANALÓGICOS E DIGITAIS**

**Maria Clara Soares da Silva**

IFSP

E-mail: clara.soares1@aluno.ifsp.edu.br

**Prof. Dr. Luiz Teruo Kawamoto Junior**

IFSP

E-mail: teruo@ifsp.edu.br

### **Resumo**

O presente estudo teve como objetivo comparar os processos seletivos analógicos e digitais, analisando suas vantagens, desvantagens e impactos sobre a eficiência organizacional e a equidade no acesso às oportunidades. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, com revisão bibliográfica em bases como SciELO e Google Scholar, complementada por entrevista semiestruturada com um profissional da área de Talent Acquisition. Os resultados indicam que o recrutamento digital proporciona agilidade, ampliação do alcance de candidatos e redução de custos, mas apresenta desafios relacionados à segurança de dados, acessibilidade e possíveis vieses algorítmicos. Conclui-se que a integração entre tecnologia e análise humana é essencial para garantir processos seletivos mais inclusivos, estratégicos e éticos, alinhados às demandas contemporâneas das organizações.

Palavras-chave: Recrutamento digital; Recrutamento analógico; Inteligência artificial; Recursos Humanos; Transformação tecnológica

### **Abstract**

This study aimed to compare analog and digital selection processes, analyzing their advantages, disadvantages, and impacts on organizational efficiency and equal

access to opportunities. The research adopted a qualitative approach, with a bibliographic review conducted in databases such as SciELO and Google Scholar, complemented by a semi-structured interview with a Talent Acquisition professional. The results indicate that digital recruitment provides agility, broader candidate reach, and cost reduction but presents challenges related to data security, accessibility, and potential algorithmic bias. It is concluded that the integration between technology and human analysis is essential to ensure more inclusive, strategic, and ethical selection processes aligned with contemporary organizational demands.

Keywords: Digital recruitment; Analog recruitment; Artificial intelligence; Human Resources; Technological transformation

## **Introdução**

Por muito tempo o departamento de recrutamento e seleção (RS) das organizações era visto apenas como o setor que resolvia as burocracias de contratação. Nesse cenário, as empresas não o utilizavam de forma estratégica (Melo e Andrade, 2023), porém, a introdução da tecnologia nos setores da sociedade criou novas necessidades que exigiam a criação e adaptação de novas formas de recrutar (Alves, 2022).

No entanto, ainda existe certa resistência com a forma digital de seleção de pessoas. Uma das questões apontadas é em relação ao ceticismo acerca da eficiência do uso de inteligência artificial (IA) e outras tecnologias no processo de recrutamento, (Blumen e Cepellos, 2023). Outro fator que causa oposição ao novo modelo é a preocupação da igualdade de oportunidades para todos, uma porcentagem do público não possui acesso a internet, além das pessoas portadoras de deficiência que possuem algumas limitações ou impedimentos de participarem desses processos de forma online, (Ribeiro e Ferreira, 2023).

Com a criação de novas formas de recrutamento e seleção apresentadas no atual século, é essencial às organizações se adaptarem à melhor forma de captar novos talentos, seja de forma analógica ou digital.

O objetivo é trazer as comparações entre o recrutamento analógico e digital, assim como os impactos positivos e negativos dentro de uma organização.

## Revisão de Literatura

Segundo os autores, Cruz Melo e Tomaz Andrade (2023) apud Rocha (2024), durante a década de 1980, predominava um enorme sentimento de resistência sistemática a inovações relacionadas com a componente informática nos processos de Recursos Humanos.

Antes as vagas eram divulgadas por meio de cartazes e sites específicos, (Melo e Andrade, 2023).

Os currículos eram em na versão impressa, fazendo as empresas acumularem uma ampla quantidade de papel, (Casagrande e Segnini Rodrigues, 2023).

Algumas formas de atrair e recrutar pessoas era por meio de apresentações ou indicações, recomendações feitas por conhecidos ou redes de contatos. (Alexandre e Santos, 2023).

O setor de recursos humanos utilizava diversas fontes, que variavam de acordo com os perfis requisitados, como, por exemplo, anúncios em revistas e jornais, as indicações dos próprios empregados e as parcerias com instituições de ensino. Realizavam-se também propagandas por meio de rádios, canais televisivos e panfletos distribuídos em vias de grande acesso, Alves (2011) apud Casagrande e Segnini Rodrigues (2023), em conformidade com o exposto, os autores (Alexandre e Santos, 2023) disseram que os anúncios eram feitos por meio de jornais e revistas, muitas vezes sem identificar a empresa contratante.

Atualmente, a tecnologia está fortemente inserida em todos os setores da sociedade, especialmente no comércio e na indústria. Diante do surgimento de novas adversidades, tornou-se indispensável criar e adaptar as formas como são conduzidos os processos de recrutamento e seleção. Segundo Malik e Mujtaba (2018) apud Alves (2022), destaca-se o uso do recrutamento eletrônico (E-Recruitment), que se vale de sites corporativos e plataformas de vagas para localizar, atrair, avaliar, entrevistar e contratar candidatos. Diversas ferramentas disponíveis na Internet são utilizadas nesse processo, como jornais digitais, sites de emprego, redes sociais e rádios online. Além disso, as entrevistas são

frequentemente realizadas por meio de plataformas como Skype®, Viber® ou outros meios virtuais.

Inicialmente, as plataformas digitais são como modelos de negócios que funcionam através de tecnologia. Elas conectam usuários e empresas, (Freitas Aragão e Miranda, 2023).

Borowska e Wilczewska (2018) e Suen, et al., (2020) apresentam um novo conceito de entrevista que surgiu com a introdução da tecnologia na Gestão de Recursos Humanos (GRH) a entrevista em vídeo assíncrona. É um tipo de entrevista que foi desenvolvido como alternativa às entrevistas em tempo real e envolve a criação de uma plataforma onde a empresa gera e registra as perguntas. Assim, este tipo de entrevista inicia-se com o aparecimento de uma pergunta no ecrã do dispositivo eletrônico do candidato, tendo este uns minutos para ler e pensar na sua resposta; seguidamente, inicia-se novamente o cronómetro e o candidato tem de responder a essa pergunta, sendo que está a ser gravado em vídeo por uma câmara e um microfone. No final, todas as respostas serão guardadas em modo de vídeo e enviadas para o responsável do processo de seleção, que vai analisar e avaliar segundo uma grelha de avaliação pré-definida, (Corrêa, 2021).

As principais plataformas para recrutar e selecionar pessoas no Brasil são: Gupy, Kenoby e Vagas. Essas plataformas já contam com IAs que analisam a compatibilidade dos candidatos com as vagas, (Ribeiro e Ferreira, 2023).

A utilização de plataformas online, algoritmos inteligentes e automação de tarefas tornou-se fundamental no cenário atual. A combinação entre recursos tecnológicos e meios de comunicação dá origem ao conceito de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) aplicadas ao recrutamento e seleção. Segundo Pinochet (2014) apud Ianhez e Paioli (2024), a Tecnologia da Informação se desenvolve a partir dos avanços da computação e das redes, enquanto a comunicação, por meio da troca de mensagens, informações e experiências, impulsiona o progresso dessas tecnologias.

Assim, as redes sociais se apresentam como uma oportunidade de crescimento e de vantagem competitiva para as empresas que conseguem utilizar tais plataformas como instrumento de trabalho, especialmente para a área de RH, podendo ser

valiosa na coleta de informações sobre potenciais talentos e na otimização do tempo dedicado ao recrutamento dos candidatos, (Cassiano et al., 2016 apud Zucco, 2023).

As redes sociais, que antes eram utilizadas apenas pelos usuários como um meio de divulgar aspectos da vida cotidiana, agora incorporaram também a publicação do perfil profissional em busca de recolocação no mercado, (Melo e Andrade, 2023).

Redes sociais se apresentam como uma oportunidade de crescimento e de vantagem competitiva para as empresas que conseguem utilizar tais plataformas como instrumento de trabalho, especialmente para a área de RH, podendo ser valiosa na coleta de informações sobre potenciais talentos e na otimização do tempo dedicado ao recrutamento dos candidatos, (Cassiano et al., 2016 apud Zucco 2023).

Plataformas que funcionam como redes sociais, como o LinkedIn, estando abertas para dispositivos de recrutamento e seleção de forma mais dinâmica, ao passo que outras correspondem a um intermediador de vagas de empregos para aqueles que buscam contratar ou serem contratados, tais como Indeed e Catho, (Melo, 2024).

As ferramentas digitais para recrutamento e seleção de candidatos possibilitam acesso a uma base de informações essencial neste novo mercado, (Melo, 2024).

A internet desempenha um papel essencial no recrutamento, ao reduzir custos e agilizar o processo para empresas e candidatos. Segundo Bohlander E Snell (2010) apud Ianhez e Paioli (2024), há uma grande variedade de sites que facilitam essa interação, proporcionando praticidade e permitindo, inclusive, a identificação de características pessoais dos candidatos que métodos tradicionais poderiam não captar.

Os assistentes de IA ganham espaço para apoiar os recrutadores em várias tarefas, que vão desde a triagem inicial dos candidatos até o estabelecimento de contatos, agendamento de reuniões e entrevistas, bem como o engajamento e a reutilização de candidatos Vrontis e Christofi (2021) apud Pereira e Weiler (2024). Como exemplo prático, a plataforma de entrevistas online HireVue, que simplifica e agiliza os processos seletivos. Os candidatos respondem a perguntas programadas

previamente pelos recrutadores por meio de vídeos gravados, incentivando-os a apresentar suas melhores qualidades de forma concisa e envolvente, (Tewari e Pant 2020 apud Pereira e Weiler 2024).

Programas de triagem de currículos feitos de maneira eletrônica, entrevistas online, testes de perfil, entre outros, são alguns dos exemplos do que o RH Digital está utilizando, para tornar suas atividades mais eficientes, (Melo e Andrade, 2023).

Como benefício, o papel da tecnologia e IA na desburocratização da área de Recursos Humanos (RH), para tornar seu foco mais estratégico e consultivo, na medida em que reduz tempo e custo na triagem de currículos e seleção de candidatos, (Blumen e Cepellos, 2023).

Duarte Neto et al. (2020) apud dos Santos et al. (2023) apresentam, em sua análise bibliográfica, o recrutamento e seleção de forma online como uma solução para desafios anteriores nas organizações; o uso das ferramentas digitais trouxe agilidade e simplicidade em sistemas burocráticos, não sobrecarregando a área de seleção, com custos reduzidos e menos barreiras geográficas. Reche (2011) apud dos Santos et al. (2023) cita alguns benefícios organizacionais, como rapidez na comunicação através de e-mail ou plataformas, promoção de vagas em outros meios de comunicação e aumento de candidatos para as vagas.

Ferreira (2020) apud Blumen e Cepellos (2023) explora a vantagem da redução do trabalho pelos recrutadores, já que a otimização dos processos nas fases de triagem ajuda a alcançar um número maior de candidatos e despender menos esforços e menos tempo nas etapas seguintes do processo.

O recrutamento digital não se limita ao recebimento de currículos, funcionando também como uma ferramenta estratégica de organização e pré-seleção, o que contribui para a identificação dos candidatos mais alinhados ao perfil desejado. De acordo com Duarte et al. (2014) apud Alves (2022), o uso da tecnologia nas organizações atuais representa um diferencial competitivo indispensável.

Quando se fala sobre os benefícios para os candidatos, é possível pontuar um maior número de oportunidades encontradas de forma rápida, além de ter mais informações sobre a empresa e os cargos disponíveis, oferecendo aos candidatos a possibilidade de se preparar, e entender a confiabilidade das empresas

contratadoras Monteiro-Neto e Scatolini (2020) apud dos Santos et al. (2023). Santos e Lima (2017) apud dos Santos et al. (2023) ainda somam como ponto positivo a oportunidade de candidatos se conectarem com as empresas à distância, evitando os custos de deslocamento e alimentação.

A seleção online permite também que as organizações atraiam um número maior de candidatos, aumentando as chances de encontrar talentos alinhados à sua visão e objetivos. Além disso, esse tipo de processo pode ser adaptado de diferentes formas, promovendo a distinção da empresa no mercado por meio do aumento da produtividade e da competitividade. Com interesses alinhados entre empresa e colaboradores, os serviços online de recrutamento contribuem para a redução de custos e tempo na busca por profissionais qualificados, otimizam o alcance das vagas e tornam a triagem mais eficiente, (Freitas Aragão e Miranda, 2023)

Nascimento et al. (2021) apud dos Santos et al. (2023) afirmam que o processo seletivo online, apesar de demandar investimento e preparo inicial, gera resultados positivos a longo prazo, como perfis mais alinhados, redução da rotatividade e superação de barreiras geográficas.

Além disso, foi possível levantar 14 benefícios, sendo os mais relevantes a redução do tempo de execução das atividades, a valorização da marca empregadora, a automatização e digitalização de tarefas e a diminuição de custos do processo, (Vieira, 2024).

No contexto organizacional, é possível observar significativas transformações tecnológicas, impulsionadas pela velocidade da economia, que ultrapassa fronteiras e exige processos mais consistentes. Essas mudanças buscam promover maior eficiência, otimizando o tempo e ampliando os lucros das corporações, Mendonça et al. (2018) apud Blumen e Cepellos (2023)

O recrutamento digital não se limita ao recebimento de currículos, funcionando também como uma ferramenta estratégica de organização e pré-seleção, o que contribui para a identificação dos candidatos mais alinhados ao perfil desejado. De acordo com Duarte et al. (2014) apud Alves (2022), o uso da tecnologia nas organizações atuais representa um diferencial competitivo indispensável.

Nas etapas de recrutamento e seleção, a tecnologia é amplamente utilizada para tornar o processo mais ágil e digital. Com isso, os profissionais de Recursos Humanos podem empregar ferramentas tecnológicas como forma de gerar vantagens competitivas para as organizações, (Ilanhez e Paioli, 2024).

A automação do processo seletivo por meio da inteligência artificial pode reduzir vieses inconscientes que costumam influenciar as decisões dos recrutadores, promovendo uma seleção mais justa e orientada por dados, Bhatia e Bhatia (2021) apud Garcia e Mendes, (2025).

Entre os principais inconvenientes do processo seletivo digital, destacam-se: (i) a necessidade de investimento por parte da empresa na aquisição de testes atualizados, eficazes e compatíveis com as vagas; caso contrário, a economia em softwares pode comprometer a qualidade das avaliações, dificultando a identificação dos melhores candidatos; (ii) a possibilidade de falsificação dos resultados, já que, no formato digital, não há garantia de que os testes foram realmente respondidos pelos próprios candidatos; (iii) a ausência de contato direto entre recrutadores e candidatos, especialmente durante as entrevistas, o que pode ocasionar falhas na seleção; e (iv) riscos relacionados à privacidade e à segurança dos dados pessoais envolvidos no processo, Stone et al. (2013) apud Corrêa (2021).

A ilusão virtual pode levar ao encontro de perfis que não correspondem à vaga, com informações incompatíveis com a realidade do candidato. Isso compromete a eficácia do processo seletivo e, na ausência de uma análise criteriosa, pode resultar na contratação de alguém que não possui o perfil adequado para a função, (Ribeiro e Ferreira, 2023).

Dificuldades técnicas, financeiras, e de segurança são variáveis que surgiram no processo seletivo online e de fato têm interferência nos resultados finais, (Santos et al. 2023).

O uso de algoritmos pode excluir candidatos que não dominam recursos tecnológicos ou palavras-chave, impedindo que expliquem lacunas em seu histórico profissional, o que limita a compreensão do recrutador, Biberg (2019) e Costa (2018) apud Blumen e Cepellos (2022).

Fatores financeiros: Locais inapropriados para a participação da entrevista, o não acesso à internet devido a problemas financeiros e falta de acessórios necessários para participar da reunião. Em concordância com o citado por (Ribeiro e Ferreira, 2023), que diz que uma porcentagem do público não tem acesso a internet.

Fatores de segurança: confiabilidade das informações por parte de ambos os envolvidos e dúvidas, Santos et al. (2023), assim como o citado por Stone et al. (2013) apud Corrêa (2021), que falou da possibilidade de falsificação dos resultados, já que, no formato digital, não há garantia de que os testes foram realmente respondidos pelos próprios candidatos.

Desafios, como: segurança dos dados, qualificação e treinamento dos recrutadores, resistência à implementação, interação dos colaboradores com as tecnologias, legitimidade do processo, limitações das tecnologias, comunicação reduzida e alto custo de implementação (Vieira, 2024).

Caso a inteligência artificial seja alimentada com dados históricos de contratações realizadas há dez anos, é fundamental que haja uma análise humana posterior. Essa etapa visa verificar se os padrões aprendidos pela IA não reproduzem preconceitos anteriormente presentes na cultura do setor de Recursos Humanos, o que poderia comprometer a imparcialidade do processo seletivo, (Siqueira, 2025).

## **Metodologia**

A revisão bibliográfica foi feita com o objetivo de reunir referencial teórico, consultadas em base de dados como SciELO, Google Scholar, CAPES Periódicos e Repositórios Institucionais. Foram pré-selecionadas palavras-chave para orientar a busca de materiais nas bases de dados, tais como “recrutamento e seleção”, “processo seletivo digital”, “recrutamento analógico”, “inteligência artificial no RH” e “transformação digital”. Foi delimitado os anos de xx a atualmente.

Foram elaboradas perguntas com base na revisão bibliográfica e nas palavras chaves. Após isso foi marcado uma entrevista por meio de video-chamada com um profissional de Talent Acquisition (TA), onde as respostas foram transcritas e comparadas com o referencial teórico.

## **Análise de resultados e discussão**

As entrevistas da era analógica não equiparavam as oportunidades a todos, exigiam disponibilidade de tempo e presença em determinado local, além dos custos com passagem e alimentação. Um dos benefícios principais da era digital é justamente a oportunidade dos candidatos se conectarem à distância, como citado por Santos e Lima (2017) apud dos Santos et al. (2023). Em conformidade com o que o entrevistado falou sobre a era analógica ter sido muito restrita, pois necessitava de disponibilidade de tempo e presença no local designado para a entrevista.

Segundo o entrevistado, as entrevistas de forma online trazem aos candidatos e recrutadores flexibilidade, possibilitando realizar uma entrevista com uma pessoa de outro estado sem a necessidade de deslocamento, o que abre uma gama maior de possíveis talentos. Isso se alinha com o exposto por (Freitas Aragão e Miranda, 2023) que disseram sobre a seleção online permitir que as organizações atraiam um número maior de candidatos, aumentando as chances de encontrar profissionais alinhados com o que a organização espera.

Hoje as empresas utilizam algumas plataformas de contratação e redes sociais especializadas como o LinkedIn (Melo, 2024), os critérios utilizados na escolha são vários, um deles é o tipo de candidato encontrado em cada plataforma. Como exposto pelo entrevistado, um exemplo de plataforma é o pandapé para profissionais operacionais, e mesmo já tendo utilizado esses critérios em outras experiências, a atual empresa que faz parte não utilizou essa avaliação.

Existem também os desafios com a utilização dessas plataformas, setores cujo as funções são estritamente operacionais não conseguem fazer a divulgação em redes sociais como o LinkedIn ou outras plataformas parecidas, por não ter o público alvo inserido ali. A forma encontrada de recrutar esses candidatos segundo o entrevistado é o “boca a boca”, onde os líderes e outros funcionários divulgam para conhecidos que trabalham na área. De acordo com (Freitas Aragão e Miranda, 2023), essas plataformas conectam usuários e empresas, porém, como apresentado pelo entrevistado, cada plataforma tem uma característica de público

alvo, e é preciso a análise se ela contém profissionais que a organização busca na plataforma.

De acordo com o entrevistado, existem dois fatores perdidos com a era digital. O primeiro seria a postura dos candidatos, onde muitas das vezes a flexibilidade é confundida com liberdade, a segunda é o acompanhamento dos profissionais de recursos humanos presencialmente para entender seu cliente interno e sua equipe. (Stone et al., 2013 apud Corrêa 2021) pontuou que uma das desvantagens da era digital foi a ausência de contato direto entre recrutadores e candidatos, especialmente durante as entrevistas, o que pode ocasionar falhas na seleção, pode-se entender que essa falta de contato também entre o setor de recrutamento e seu cliente interno interfira na percepção do que o cliente espera do candidato para ocupar aquela vaga.

Outra discussão sobre a era digital é o uso de IAs (Inteligências artificiais) na seleção de candidatos. (Blumen e Cepellos, 2023) disseram que o papel da tecnologia e IA é desburocratizar a área de Recursos Humanos (RH), tornando o foco mais estratégico e consultivo, na medida em que reduz tempo e custo na triagem de currículos e seleção de candidatos. Na visão do entrevistado o uso de IAs na área de recrutamento é uma tendência e que ela veio para otimizar processos, como a verificação de documentação.

A empresa que o profissional entrevistado faz parte não usa diretamente nenhuma IA, porém ele particularmente para otimizar o tempo, utiliza a tecnologia apenas para selecionar os dez currículos mais aderentes a vaga, contudo ele ressalta que confere os currículos selecionados para evitar erros. Nos moldes de Biberg (2019) e Costa (2018) apud Blumen e Cepellos (2022) o uso de algoritmos pode excluir candidatos que não dominam recursos tecnológicos ou palavras-chave. Assim, entende-se que a filtragem por IA baseada em palavras-chave pode selecionar candidatos cujas experiências não correspondem aos critérios desejados ou excluir candidatos qualificados que não utilizam essas palavras-chave.

Bhatia e Bhatia (2021) apud Garcia e Mendes, (2025) acreditam que o uso de IAs pode reduzir vieses inconscientes, deixando a seleção mais justa, o que difere do apresentado por (Siqueira, 2025), que acredita que sem uma análise humana

posterior, a IA pode reproduzir preconceitos anteriormente presentes na cultura do setor de Recursos Humanos. O entrevistado acredita que IA é uma tendência do mercado, entretanto não no sentido de substituir os seres humanos, e sim como uma otimização de processos. Ele enfatiza que o uso dela não pode ser de forma abusiva, pois a execução final deverá ser sempre do profissional responsável.

Uma das questões abordadas na entrevista foi como a organização lida com segurança de dados e privacidade nos processos digitais. O profissional entrevistado afirma que os processos seguem as normas LGPD, o currículo é encaminhado apenas ao recrutador responsável e ao gestor, não podendo conter dados sensíveis, como RG e outros documentos dessa natureza. Após a contratação, os documentos são enviados por meio de uma plataforma segura (não podendo ser compartilhados em aplicativos como WhatsApp) diretamente para o setor responsável e para o recrutador. Em consonância com o abordado por Ramada et al. (2024) que diz que a LGPD estabelece regras claras para a coleta, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais, incluindo os registros relacionados aos colaboradores (funcionários).

## **Conclusão**

O presente estudo teve como objetivo comparar os processos seletivos analógicos e digitais, analisando suas vantagens, desvantagens e impactos sobre a eficiência organizacional e a equidade no acesso às oportunidades. A partir da revisão bibliográfica e da entrevista com um profissional de Talent Acquisition, observou-se que o modelo digital para essa empresa trouxe avanços significativos para a área de Recursos Humanos, ao proporcionar maior agilidade, ampliação do alcance de candidatos e redução de custos. Contudo, identificaram-se desafios relacionados à segurança de dados, à exclusão digital e à perda de elementos inerentes ao contato presencial, como a observação direta da postura, interação e comunicação do candidato, os quais podem contribuir para uma análise mais humana e contextualizada do perfil profissional. Também foram identificados desafios quanto à segurança de dados, à exclusão digital e à necessidade de supervisão humana para evitar vieses nos algoritmos de seleção.

Para sugestão de futuras pesquisas, recomenda-se a ampliação da investigação por meio de entrevistas com um número maior de profissionais do setor de Recursos Humanos, a fim de obter percepções mais abrangentes sobre a integração entre etapas digitais e presenciais nos processos seletivos.

## Referências

- ALEXANDRE, Daniela Marques; SANTOS, Dayane de Albuquerque dos. **A mudança na forma de contratação através da inteligência artificial**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/253080>. Acesso em: 22 jul. 2025.
- ALVES, Artur Porfírio. **Plataformas digitais como auxílio no recrutamento & seleção de colaboradores**. Icó-CE: Centro Universitário Vale do Salgado – UNIVS, 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação).
- BLUMEN, Daniel; CEPellos, Vanessa Martines. O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: tendências e resistências. In: MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PARA A COMPETITIVIDADE – *MPGC*. **Anais do Congresso** realizado em 21 a 23 de setembro de 2022. São Paulo: FGV/EAESP, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/98c56bce74669e2e4e7a9fc1caa8c326.pdf>. Acesso em: 22 jul. 2025.
- BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. **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, p. e2022-0080, mar. 2023.
- CASAGRANDE, Aline de Fátima; SEGNINI RODRIGUES, Lilian. Um panorama acerca do impacto tecnológico nas técnicas de recrutamento e seleção. **Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga**, SP, v. 20, n. 2, p. 305–316, 2023. DOI: 10.31510/infa.v20i2.1719. Disponível em:

<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1719>. Acesso em: 22 jul. 2025.

CORRÊA, Mariana Marçal de Mello. **Processo de recrutamento e seleção digital – Continuidade ou apenas em crise pandêmica?** 2021. Dissertação (Mestrado em Gestão) – ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2021.

DOS SANTOS, E. K. A.; LEITE, F. F. P.; ARAÚJO, F. E. D.; DO NASCIMENTO, J. S. P.; DE SOUSA, F. S. Processo remoto de recrutamento e seleção: perspectivas e desafios em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 5, p. 7332–7352, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i5.2124. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2124>. Acesso em: 22 jul. 2025.

FREITAS ARAGÃO, Jocileide; MIRANDA, Elcivan Bezerra. A Influência das Plataformas Digitais como Ferramenta no Processo de Recrutamento e Seleção. *ID on line*. **Revista de Psicologia**, [S. l.], v. 17, n. 66, p. 341–351, 2023. DOI: 10.14295/idonline.v17i66.3774. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3774>. Acesso em: 22 jul.2025.

GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. de O. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 2, p. e4665, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i2.4665. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4665>. Acesso em: 22 jul. 2025.

SANTOS IANHEZ, Rosa Maria; PAIOLI, Luis Aparecido Paioli. AS TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS E SEU IMPACTO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS. **Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga**, SP, v. 21, n. 1, p. 471–482, 2025. DOI: [10.31510/infa.v21i1.1966](https://doi.org/10.31510/infa.v21i1.1966). Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1966>. Acesso em: 22 jul. 2025.

MELO, Amanda Cruz; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Recrutamento e Seleção: Do Analógico ao Digital. *ID on line*. **Revista de Psicologia**, [S. l.], v. 17, n. 66, p. 126–142, 2023. DOI: 10.14295/idonline.v17i66.3767. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3767>. Acesso em: 22 jul. 2025.

MELO, Luana Correa de. **Ecosistema digital de recrutamento e seleção: as principais plataformas, suas características e funcionalidades**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Naviraí-MS, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/10533>. Acesso em: 22 jul. 2025.

PEREIRA, Tatiana dos Santos; WEILER, Tatiane Ketlyn Roncovsky. A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. **Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 1–9, 2024. DOI: 10.55905/rmuscv2n3-004. Disponível em: <https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/456>. Acesso em: 22 jul. 2025.

RAMADA, Paula; ANTUNES, Rosana; VICTER, Leclerc. A gestão de recursos humanos e a LGPD. *Ciências Sociais Aplicadas*, v. 28, n. 136, jul. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.12826342>

. Acesso em: 29 out. 2025

RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura; FERREIRA, Dâmaris Gomes de Araújo. **Recrutamento e seleção de pessoas na era digital: o avanço do trabalho no mundo moderno**. [S.l.]: Lestu, 2023. 123 p. ISBN 978-65-85729-03-1.

ROCHA, Daniel Filipe Gomes da. **Revolução cognitiva: desvendando o impacto da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção**. 2024. Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2024. (Consultado via ProQuest Dissertations & Theses).

SIQUEIRA, Rayanna da Silva. Uso da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: benefícios e desafios. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 17, 10 jan. 2025. *Ciências Humanas*. ISSN 2965-6672. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14625531>. Acesso em: 22 jul. 2025.

VIEIRA, Júlia. **A percepção sobre a utilização de tecnologias digitais no processo de recrutamento e seleção: um estudo com estagiários de uma multinacional do setor de bebidas.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Ponta Grossa, Ponta Grossa, 17 jun. 2024. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/37076>. Acesso em: 22 jul. 2025.

ZUCCO, Alessandra. A influência das redes sociais no recrutamento e seleção de candidatos: avaliação, desafios e perspectivas futuras. **Revista Tópicos, Ciências Sociais Aplicadas**, 2 dez. 2023. DOI: 10.5281/zenodo.10359568. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/a-influencia-das-redes-sociais-no-recrutamento-e-selecao-de-candidatos-avaliacao-desafios-e-perspectivas-futuras>. Acesso em: 22 jul. 2025.