

IMPACTOS DA ERA DIGITAL NOS RECURSOS HUMANOS – UMA ANÁLISE SOBRE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

IMPACTS OF THE DIGITAL AGE ON HUMAN RESOURCES - AN ANALYSIS OF RECRUITMENT AND SELECTION

¹CRUZ, Leticia Aparecida Oliveira da; ¹OLIVEIRA, Tânia Mara Rodrigues de;
²SILVA, Jacqueline C. de Oliveira

¹Discentes do Curso de Administração – Unifio/FEMM.

²Docente do Curso de Administração – Unifio/FEMM.

Centro Universitário das Faculdades Integradas de Ourinhos – Unifio/FEMM.

RESUMO

A era digital transformou profundamente a área de Recursos Humanos (RH), especialmente os processos de recrutamento e seleção, tornando-os mais estratégicos para o sucesso organizacional. A tecnologia tem proporcionado eficiência, agilidade e personalização, com o uso de Inteligência Artificial ampliando o alcance de candidatos e melhorando a qualidade e o tempo de seleção. No entanto, surgem desafios como a necessidade de adaptação à digitalização e a gestão ética das informações. Este artigo analisa os impactos positivos e negativos dessas mudanças, beneficiando profissionais de RH com ferramentas e estratégias e candidatos com transparência sobre as tendências do mercado. A metodologia adotada é bibliográfica e qualitativa, com o intuito de gerar conhecimento e reflexão sobre o tema. Discute-se a exclusão digital, que pode marginalizar candidatos sem acesso ou conhecimento tecnológico, e a importância de humanizar o processo seletivo, mesmo com o avanço tecnológico. O equilíbrio entre a eficiência digital e a sensibilidade social é crucial para um mercado de trabalho justo e eficaz.

Palavras-chave: recursos humanos; recrutamento; seleção.

ABSTRACT

The digital age has profoundly transformed the field of Human Resources (HR), especially the recruitment and selection processes, making them more strategic for organizational success. Technology has brought efficiency, speed, and personalization, with the use of Artificial Intelligence expanding candidate reach and improving the quality and speed of selection. However, challenges have emerged, such as the need to adapt to digitalization and the ethical management of information. This article analyzes the positive and negative impacts of these changes, benefiting HR professionals with tools and strategies, and candidates with transparency about market trends. The methodology adopted is bibliographic and qualitative, aiming to generate knowledge and reflection on the topic. The article discusses digital exclusion, which may marginalize candidates without access to or knowledge of technology, and the importance of humanizing the selection process, even with technological advancements. Striking a balance between digital efficiency and social sensitivity is crucial for a fair and effective labor market.

Keywords: human resources; recruitment; selection.

INTRODUÇÃO

Com o mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, os processos de recrutamento e seleção tornaram-se uma função estratégica para o sucesso de qualquer organização. A área de Recursos Humanos (RH) tem

desempenhado um papel crucial na identificação e atração dos profissionais mais qualificados, capazes de impulsionar o crescimento e a inovação das empresas. No entanto, com a velocidade das mudanças tecnológicas, o impacto direto nos processos de recrutamento e seleção é perceptível, exigindo que as empresas se adaptem e adotem novas ferramentas e metodologias.

De modo geral, a tecnologia no RH tem proporcionado mais eficiência, agilidade e personalização nos processos, mas também impõe novos desafios, como a adaptação à digitalização e a gestão ética das informações dos colaboradores. Ela exige que os profissionais da área se atualizem constantemente, para aproveitarem o potencial dessas inovações de forma estratégica.

A tecnologia tem transformado profundamente a área de Recursos Humanos, trazendo uma série de impactos que alteram tanto os processos internos, quanto a maneira como as empresas se relacionam com seus colaboradores.

Neste sentido, a problemática deste trabalho é: de que maneira a transformação tecnológica tem impactado os processos de recrutamento e seleção nas organizações, e quais são os principais desafios enfrentados pelos profissionais de Recursos Humanos na adaptação a essas mudanças? Com a automação de processos seletivos por meio das novas ferramentas de Inteligência Artificial, houve uma contribuição favorável com relação ao alcance ampliado de candidatos, além de melhorias na qualidade e tempo de seleção, atraindo possíveis colaboradores com perfis que condizem mais com o exigido em cada vaga e em um curto período. Por outro lado, a dependência nesses métodos de recrutamento pode excluir candidatos que não têm acesso à tecnologia ou alfabetização digital.

O objetivo deste artigo é analisar como essas mudanças tecnológicas podem afetar, positiva ou negativamente, os processos de recrutamento e seleção, visto que novas tecnologias têm "invadido" o mercado de trabalho e se mostrado facilitadoras para os colaboradores da área de RH. Ao abordar questões de contratação, é fundamental que tanto a empresa quanto os candidatos tenham uma visão avançada e específica sobre o perfil ideal que se procura.

Além disso, o artigo oferece uma visão ampla e atualizada das transformações no campo de recrutamento e seleção, que pode beneficiar tanto profissionais de RH quanto candidatos, além da sociedade como um todo. Para os profissionais, exhibe alguns exemplos de ferramentas e estratégias para otimizar processos e se adaptar às novas tecnologias. Para os candidatos, proporciona transparência e conhecimento

sobre as tendências do mercado de trabalho, preparando-os para o futuro. E para a sociedade, este artigo promove a conscientização sobre a transformação digital e seus efeitos, garantindo que os processos de recrutamento e seleção sejam compreendidos e justos para todos.

METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da presente pesquisa foram utilizados livros, artigos científicos e produções acadêmicas, com a finalidade de realizar um levantamento de cunho bibliográfico acerca dos impactos da era digital causados no meio do RH, mais precisamente no segmento de recrutamento e seleção. Através de uma abordagem qualitativa, o estudo tem a intenção de propor conhecimento e reflexão sobre o tema e suas influências na sociedade. Foi realizada uma pesquisa em artigos acadêmicos, através de *sites* como: Scielo e Google Acadêmico, além do suporte com a biblioteca virtual da Unifio. Foram selecionados artigos de 2014 até o presente ano, a fim de trazer a perspectiva de anos diferentes.

DESENVOLVIMENTO

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recursos Humanos (RH) é a área responsável por gerenciar o capital humano de uma organização. É caracterizada pelas organizações e pelas pessoas que delas participam. As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para que possam atingir seus objetivos e cumprir sua missão. As organizações permitem que os indivíduos possam alcançar objetivos que jamais seriam alcançados apenas com o esforço pessoal isolado, portanto, as organizações aproveitam a sinergia de esforços de várias pessoas que atuam em conjunto (Chiavenato, 2020).

Este campo é relativamente novo, com surgimento no início do século 20. Na época, o nome utilizado era Relações Industriais, por conta dos grandes impactos decorrentes da Revolução Industrial, onde o foco era especialmente com relação a tarefas administrativas e burocráticas sobre o rendimento dos trabalhadores, diretamente ligado ao cumprimento das decisões dos patrões, sem uma preocupação com o bem-estar do trabalhador. Só passou a se chamar propriamente Recursos Humanos após a Segunda Guerra Mundial, em que países industrializados passaram a ter uma condição social de pleno emprego. A partir disso, com o surgimento de leis trabalhistas e mudanças nas dinâmicas sociais e corporativas, o RH passou a adotar

uma postura mais estratégica, focando não só na gestão de talentos, mas também em criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo. (Siqueira, 2020).

Hoje, a área de RH vai além da administração de funções tradicionais como recrutamento, seleção e treinamento. Ela também se envolve na construção de uma cultura organizacional, na gestão de desempenho e na implementação de políticas que busquem a motivação e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Tudo isso contribui para o sucesso da empresa e para o crescimento tanto dos funcionários quanto da própria organização.

Segundo a Finama (2022), “a gestão de Recursos Humanos é um conjunto de técnicas, habilidades e estratégias utilizadas para proporcionar satisfação aos colaboradores e, ao mesmo tempo, ajudar a empresa a atingir os seus objetivos.”

O setor de Recursos Humanos tem como finalidade proporcionar o bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo em que desenvolve meios eficazes para que a empresa atinja suas metas. Para isso, adota práticas que vão desde a valorização do ambiente de trabalho até a seleção estratégica de talentos.

Apesar de muitas vezes ser subestimado, o processo de recrutamento é uma etapa fundamental, pois garante que os profissionais selecionados estejam em sintonia com os valores, a cultura e as necessidades da organização. Um recrutamento bem estruturado contribui não apenas para o desempenho individual dos colaboradores, mas também para a formação de equipes mais engajadas e produtivas, o que reflete diretamente nos resultados e na competitividade da empresa no mercado.

Muito se fala sobre o processo de recrutamento dentro de uma organização, e muitas vezes torna-se vago o entendimento a este respeito, pois se pensa que é um processo desnecessário, no qual demanda tempo para desenvolver; mas pelo contrário, o processo de recrutamento é interessante, pois é nesse processo que é identificado pontos do candidato que demonstram se o mesmo está ou não apto para desenvolver tal cargo. (Oliviera; Sformi, 2014, p. 7).

Dentro dos recursos humanos, o papel do campo de recrutamento é crucial, já que o setor constitui a porta de entrada de novos talentos nas organizações, sendo responsável por um conjunto de atividades essenciais para a gestão de pessoas. O recrutamento, etapa inicial deste processo, dedica-se a atrair um número suficiente de candidatos qualificados e interessados nas oportunidades de trabalho disponíveis na empresa. Para que esta atração seja eficaz, os profissionais de RH devem empregar técnicas e procedimentos que alcancem o público-alvo desejado, utilizando

canais de divulgação como sites de emprego, jornais, mídias sociais e outras plataformas relevantes (Oliveira; Sformi, 2014, p. 8).

A escolha criteriosa destes canais é uma responsabilidade primordial, pois permite direcionar os esforços para onde se encontram os profissionais com as habilidades, conhecimentos e competências que a organização necessita. (Almeida, 2023, p. 12). Já a seleção, por sua vez, é o processo subsequente que visa identificar, entre os candidatos recrutados, aqueles que melhor se adequam às exigências do cargo e à cultura organizacional. Isso se dá por meio da aplicação de diversas técnicas de avaliação, como entrevistas, testes de conhecimento, testes psicológicos e dinâmicas de grupo, com o objetivo de analisar as competências dos candidatos e compará-las com o perfil desejado para a função. (Maximiano, 2014, p. 277)

A seleção atua como um filtro, assegurando que apenas os candidatos que demonstram as características mais apropriadas para o bom desempenho da função sejam integrados à empresa. Em suma, um processo seletivo bem conduzido é fundamental para a formação de equipes de alto rendimento, capazes de impulsionar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos. (Oliveira; Sformi, 2014, p. 8).

Com o avanço da tecnologia, o setor de Recursos Humanos ganhou alguns recursos que auxiliam principalmente no recrutamento e seleção de profissionais, ajudando a trazer o candidato certo para a vaga certa.

Antigamente, em processos de contratação, eram recebidos diversos currículos impressos, onde muitas vezes o candidato não era apto para a oferta da vaga do momento, o que demandava um maior tempo para realizar a seleção de currículos. Com o uso da tecnologia e plataformas, ficou mais fácil a filtragem dos currículos certos para as vagas certas.

A transformação digital tem se mostrado uma aliada indispensável para as organizações, trazendo benefícios significativos em diversas áreas. No contexto do setor de Recursos Humanos, a adoção de ferramentas e tecnologias digitais deixou de ser uma mera tendência e se tornou uma realidade essencial. (Aguiar; Raupp; Macedo, 2019).

A inclusão das novas plataformas também proporciona ao empregador um custo menor, já que a eliminação da necessidade de anúncios físicos, viagens para recrutadores e candidatos e processos baseados em papel gera economias significativas. Além disso, a redução de despesas associadas a anúncios de emprego online em comparação com a mídia impressa é bastante perceptível.

Embora o recrutamento *online* ofereça inúmeros benefícios, estar subordinado exclusivamente a ele pode criar barreiras para certos segmentos da população. É pertinente apresentar considerações sobre a forma como esse tipo de processo deixa as experiências de recrutamento impessoais, visto que, ao utilizar essas ferramentas, surge a dificuldade de avaliação de certas competências relacionadas à habilidade de comunicação, por exemplo.

Outro ponto a ser levado em conta é que apesar da era tecnológica, a exclusão digital ainda persiste, muitas pessoas não possuem o acesso e o conhecimento com as tecnologias e plataformas de recrutamento. Isso dificulta o acesso de grandes trabalhadores com conhecimentos e experiências em vagas de empresas com porte maior, por não estarem engajados com as tecnologias.

Além disso, a exclusão digital pode aprofundar desigualdades sociais, uma vez que populações em áreas mais remotas ou com menor acesso à educação digital ficam em desvantagem no processo seletivo. Isso evidencia a necessidade de políticas públicas que incentivem a inclusão digital e a capacitação tecnológica, garantindo que um maior número de pessoas tenha acesso a essas oportunidades de emprego. Como exemplo, algumas políticas que incentivam a inclusão seria o programa de cidade digitais, que tem como padrão modernizar as gestões e ampliar o desenvolvimento dos municípios brasileiros e os computadores para inclusão, onde terá computadores para a capacitação de jovens e da sociedade. (BRASIL, 2021)

Além disso, a transformação digital também demanda que os recrutadores adotem novas habilidades e ferramentas para selecionar candidatos de forma eficaz. Embora as plataformas digitais ofereçam vantagens como a automação e a análise de dados, a decisão final sobre a adequação de um candidato ainda precisa de uma análise cuidadosa que leve em consideração não apenas as habilidades técnicas, mas também fatores como a cultura organizacional e a dinâmica de trabalho. Nesse sentido, é fundamental que o recrutamento *online* não substitua completamente a interação humana, mas sim a complemente, de modo a proporcionar uma avaliação mais completa e assertiva.

Portanto, para que o recrutamento digital seja verdadeiramente eficaz e inclusivo, ele deve ser estruturado de maneira a equilibrar os benefícios da tecnologia com a atenção às necessidades dos candidatos que podem estar em desvantagem. Isso implica em garantir que as plataformas sejam acessíveis, fáceis de usar e que considerem a diversidade das competências, não apenas aquelas relacionadas a

habilidades tecnológicas. Dessa forma, o recrutamento digital pode contribuir para um mercado de trabalho mais justo e equilibrado, ao mesmo tempo em que oferece uma solução eficiente para empresas e candidatos.

Além das questões estruturais e sociais, é necessário considerar também os aspectos éticos envolvidos no recrutamento digital. O uso de algoritmos e inteligência artificial nos processos seletivos levanta preocupações quanto à transparência e à imparcialidade das decisões. Casos de vieses algorítmicos, que replicam ou até ampliam preconceitos presentes nos dados utilizados para treinar os sistemas, mostram que a tecnologia, quando não bem supervisionada, pode reforçar discriminações ao invés de combatê-las. Por isso, é fundamental que as empresas adotem critérios claros, éticos e auditáveis no uso dessas ferramentas, garantindo um processo seletivo justo para todos os candidatos. (Sodré, 2024)

Outro ponto importante é o impacto emocional e psicológico que os processos seletivos totalmente digitais podem causar nos candidatos. A ausência de *feedback* humano, a dificuldade de compreensão dos critérios de avaliação e a sensação de distanciamento podem gerar frustração e insegurança. A humanização do processo, ainda que mediado pela tecnologia, é essencial para manter o respeito e a valorização do indivíduo. Elementos como entrevistas virtuais com empatia, retornos personalizados e canais de suporte fazem diferença na experiência do candidato e refletem diretamente na imagem da empresa como empregadora. (Abreu, 2024)

Por fim, vale destacar que a transformação digital no recrutamento deve ser encarada como um processo contínuo de aprendizado e adaptação. Empresas que investem em inovação, mas também escutam seus candidatos e colaboradores, conseguem alinhar suas estratégias tecnológicas com valores humanos. O equilíbrio entre eficiência digital e sensibilidade social não apenas melhora os resultados dos processos seletivos, como também fortalece a cultura organizacional e a reputação da empresa no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento, que antes era considerado uma função meramente operacional no setor de Recursos Humanos, passou a ocupar um papel estratégico nas empresas contemporâneas. Essa mudança foi impulsionada pela transformação digital, que trouxe benefícios como agilidade, economia de recursos e maior alcance de candidatos. No entanto, a digitalização também trouxe desafios

importantes, especialmente no que diz respeito à ética, à inclusão e à necessidade de manter os processos seletivos mais humanos.

Para que o recrutamento digital seja realmente eficaz, é fundamental que as empresas encontrem um equilíbrio entre o uso da tecnologia e a sensibilidade social. As ferramentas digitais devem apoiar e não substituir o julgamento humano. Mais do que identificar o candidato tecnicamente mais qualificado, é preciso considerar suas vivências, competências e valores pessoais.

Enfim, para que o recrutamento digital seja eficaz e inclusivo, é necessário integrar o uso estratégico da tecnologia com práticas que valorizem o fator humano, promovam a diversidade e assegurem a equidade nos processos seletivos

REFERÊNCIAS

- ABREU, Carolina. O feedback humanizado nos processos seletivos. **Eureca**, 2022. Disponível em: <https://eureca.me/feedback-humanizado>. Acesso em: 22 mai. 2025
- AGUIAR, F. F.; RAUPP, D. S.; MACEDO, M.. A Transformação Digital no Setor de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso sobre o Uso da Tecnologia no Processo de Recrutamento e Seleção. Ciki, *In: Anais...* do IX Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, v. 1 n. 1, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716>. Acesso em: 17 abr. 2025.
- ALMEIDA, Laryssa. **Recrutamento e seleção de pessoas na era digital**. Trabalho de Conclusão de Curso. PucRio, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/65609/65609.PDF>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Inclusão digital**. Brasília: MGI, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/inclusao-digital>. Acesso em: 25 mai. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. pi ISBN 9788597025170. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025170/>. Acesso em: 3 abr. 2025.
- FACULDADE INTEGRADA DA AMAZÔNIA. Recursos Humanos: entenda o que é o RH, o que ele faz e como ter uma equipe de sucesso. **FINAMA**, 2022. Disponível em: <https://www.finama.edu.br/artigo/recursos-humanos-entenda-o-que-e-o-rh-o-que-ele-faz-e-como-ter-uma-equipe-de-sucesso>. Acesso em: 22 abr. 2025.
- MAXIMIANO, Amaru. Recursos Humanos: **Estratégia e Gestão de Pessoas na Sociedade Global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014. E-book. Pág.278. ISBN 978-85-216-2593-3. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2593-3/>. Acesso em: 6 mai. 2025.

OLIVEIRA, Edi Carlos de; SFORMI, Gilcimar Vicentini. O Papel e a Importância do Processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações. 2014. **II Seminário Empresarial e II Jornada de TI da Faculdade Cidade Verde** “Empreendedorismo e Tecnologia”. 06 a 09 de out. 2014. Disponível em:

https://unicv.edu.br/admin/assets/repositorio_arquivo/9af7e1b521dd96270334b0da75e3b869.pdf?hl=pt-BR. Acesso em: 1 abr. 2025.

SIQUEIRA, Sabrina. **Entenda a evolução do RH:** da sua origem ao pós-pandemia. Blog Solides, 2020. Disponível em: <https://solides.com.br/blog/evolucao-do-rh/>. Acesso 26 mar. 2025.

SODRÉ, Priscila. **Discriminação algorítmica:** desafios para uma IA justa. Meer: Ciência e Tecnologia, 2024. Disponível em: <https://www.meer.com/pt/81248-discriminacao-algoritmica-desafios-para-umaa-justa>. Acesso em: 22 mai. 2025.