



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

Recrutamento e seleção de pessoas na era digital

Laryssa Almeida

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, novembro de 2023.



Laryssa Almeida

Recrutamento e seleção de pessoas na era digital

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador(a) : Ana Claudia Oliveira Da Silva Pinheiro

Rio de Janeiro
novembro de 2023.

Resumo

Almeida, Laryssa. Recrutamento e seleção de pessoas na era digital. Rio de Janeiro, 2023. 39p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O estudo se concentrou no recrutamento e seleção de pessoas na era digital, empregando revisão bibliográfica e entrevistas como metodologia de pesquisa. O objetivo geral da pesquisa foi compreender as etapas do processo de recrutamento e seleção na era digital. Os resultados destacaram tendências emergentes, como o uso crescente da inteligência artificial, gamificação e importância da análise de sentimentos. Além disso, a diversidade e a inclusão ganharam destaque, enquanto questões éticas, como o combate ao viés algorítmico, também foram discutidas. O recrutamento remoto, impulsionado pela pandemia, parece ser uma prática duradoura.

Palavras- chave: Recrutamento digital, inteligência artificial, diversidade.

Abstract

Almeida, Laryssa. Recruitment and selection of people in the digital age. Rio de Janeiro, 2023. 39p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The study focused on digital recruitment and selection, employing interviews as a research methodology. The results highlighted emerging trends, such as the increasing use of artificial intelligence, gamification, and sentiment analysis. Additionally, diversity and inclusion gained prominence, while ethical issues, such as combating algorithmic bias, were also discussed. Remote recruitment, driven by the pandemic, appears to be a lasting practice. The study suggests that future research further explores the impact of these trends and practices in recruitment, as well as in areas such as diversity and ethics in the process.

Key-words: Digital recruitment, artificial intelligence, diversity.

Sumário

| | |
|---|----|
| 1 O tema e o problema de estudo | 1 |
| 1.1. Introdução ao tema e ao problema do estudo | 1 |
| 1.2. Objetivo do estudo | 2 |
| 1.3. Objetivos intermediários do estudo | 2 |
| 1.4. Delimitação do estudo | 2 |
| 1.5. Justificativa e relevância do estudo | 3 |
| 2 Revisão de literatura | 4 |
| 2.1. O setor de Recursos Humanos e o recrutamento e seleção | 4 |
| 2.2. O processo de Seleção e Recrutamento | 6 |
| 2.3. A evolução do RH e da seleção e recrutamento | 8 |
| 2.3.1. Transformação Digital | 9 |
| 3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo | 15 |
| 3.1. Tipo de pesquisa | 15 |
| 3.2. Coleta de dados | 16 |
| 3.3. Análise de dados | 17 |
| 4 Apresentação e análise dos resultados | 18 |
| 4.1. Análise dos resultados | 18 |
| 4.1.1. Influências das tecnologias digitais e suas vantagens e desvantagens | 18 |
| 4.1.2. Competências e habilidades necessárias para os profissionais de Recursos Humanos | 19 |
| 4.1.3. Melhores práticas e os principais desafios éticos | 21 |
| 4.1.4. Tendências emergentes no campo do recrutamento e seleção de pessoas na era digital | 23 |
| 5 Conclusões | 26 |
| 5.1. Sugestões e Recomendações para Pesquisas Futuras | 27 |

| | |
|------------------------------|----|
| 6 Referências Bibliográficas | 28 |
|------------------------------|----|

| | |
|---------|----|
| Anexo 1 | 30 |
|---------|----|

1 O tema e o problema de estudo

1.1.Introdução ao tema e ao problema do estudo

A era digital trouxe consigo um panorama de mudanças significativas em diversas áreas, e o recrutamento e seleção de talentos nas empresas não ficaram imunes a essas transformações. À medida que as organizações buscam maneiras de otimizar seus processos e identificar candidatos altamente qualificados, a tecnologia se tornou uma aliada valiosa nesse cenário. Plataformas online, ferramentas de inteligência artificial e a análise de habilidades comportamentais e soft skills agora desempenham um papel central no recrutamento e seleção, prometendo eficiência, objetividade e um maior alinhamento com as necessidades da empresa (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

Uma das tendências mais notáveis nesse contexto é a migração de processos tradicionais, muitas vezes manuais e demorados, para plataformas digitais. Isso significa que os candidatos podem se inscrever para vagas, enviar seus currículos e participar de entrevistas iniciais online, tornando o processo mais ágil e acessível. É notado que, as empresas podem utilizar algoritmos de seleção que analisam automaticamente os currículos e identificam os candidatos que melhor se encaixam nos critérios predefinidos, economizando tempo e recursos (REGO; SANTOS; LIMA, 2023).

Melo e Andrade (2023) citam que inteligência artificial e a análise de dados também estão desempenhando um papel crucial na identificação de talentos. Algoritmos de *machine learning* podem vasculhar enormes bancos de dados para encontrar candidatos que atendam aos requisitos específicos da empresa, inclusive habilidades técnicas e comportamentais. Isso possibilita a identificação de candidatos que podem ter passado despercebidos em processos de seleção tradicionais

Os autores citam ainda que avaliação de habilidades comportamentais e soft skills, como comunicação, liderança e capacidade de trabalho em equipe, tornou-se uma prioridade. As empresas reconhecem que não basta apenas ter as habilidades técnicas; é igualmente importante que os candidatos se encaixem na cultura e nos valores da organização. Portanto, testes e questionários que avaliam essas competências estão ganhando destaque.

No entanto, essa revolução digital no recrutamento e seleção não está isenta de desafios. Um dos principais é a segurança dos dados dos candidatos. À medida que informações sensíveis são compartilhadas online, as empresas precisam garantir que esses dados estejam protegidos contra possíveis violações de segurança (BEATRIZ et al, 2019).

Outro desafio é manter o equilíbrio entre a automação e a humanização do processo. Embora a tecnologia possa otimizar a triagem inicial e a identificação de candidatos, a interação humana e a avaliação pessoal ainda desempenham um papel insubstituível em estágios avançados do processo de seleção. Afinal, características como empatia, criatividade e adaptabilidade são difíceis de avaliar apenas por meio de algoritmos (BEATRIZ et al, 2019).

Em resumo, a era digital trouxe avanços significativos para o recrutamento e seleção, permitindo às empresas identificarem candidatos mais qualificados e alinhados com suas necessidades. No entanto, essas mudanças também trazem desafios, que vão desde a segurança dos dados até a manutenção de uma abordagem humanizada no processo. A compreensão das tendências e desafios é fundamental para que as empresas maximizem os benefícios da era digital no recrutamento e seleção.

Com base nessa argumentação, a pergunta que norteia a pesquisa é: Como se dá a utilização de tecnologia de recrutamento e seleção na era digital?

1.2.Objetivo do estudo

Compreender a utilização da tecnologia de recrutamento e seleção na era digital.

1.3.Objetivos intermediários do estudo

- Conceituar o processo de recrutamento e seleção e sua importância
- Compreender como esse processo evoluiu durante a era digital
- Analisar as vantagens e desvantagens, oportunidades e riscos geradas nessa mudança de processo para era digital.

1.4.Delimitação do estudo

O presente estudo aborda as transformações significativas no processo de recrutamento e seleção de talentos, influenciadas pela era digital. Com foco

específico no contexto geográfico das empresas localizadas no Rio de Janeiro, busca-se compreender as mudanças ocorridas nesse cenário, considerando a adoção de plataformas online, inteligência artificial e análise de habilidades comportamentais.

1.5. Justificativa e relevância do estudo

A evolução tecnológica tem impactado significativamente a forma como as empresas buscam, selecionam e contratam novos talentos, tornando-se cada vez mais automatizada e orientada por dados. Portanto, é importante entender as principais tendências e desafios desse processo para se manter atualizado e garantir uma seleção mais eficiente e precisa (REGO; SANTOS; LIMA, 2023).

É notado que, a escrita sobre recrutamento e seleção na era digital pode ajudar a disseminar boas práticas e soluções tecnológicas inovadoras que possam ser aplicadas em diferentes tipos de empresas e segmentos. Isso pode contribuir para melhorar a experiência dos candidatos durante o processo de seleção e, conseqüentemente, aumentar a satisfação dos colaboradores na empresa (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

Dessa forma, o tema pode trazer reflexões sobre as implicações éticas e sociais do uso da tecnologia no processo de seleção, bem como sobre a necessidade de manter um equilíbrio entre a automação e a humanização do processo. Isso pode contribuir para um debate mais amplo e consciente sobre o uso da tecnologia na seleção de candidatos, levando em consideração a diversidade e as necessidades individuais dos candidatos.

O recrutamento e seleção na era digital é importante para se manter atualizado sobre as principais tendências e desafios desse processo, disseminar boas práticas e soluções tecnológicas inovadoras, e promover reflexões sobre as implicações éticas e sociais do uso da tecnologia no processo de seleção (REGO; SANTOS; LIMA, 2023).

Para a autora deste trabalho, a relevância está na sua experiência no mercado e na importância de conhecer mais sobre o tema, visto que a tecnologia já é uma realidade e esse conhecimento agrega muito como profissional.

2 Revisão de literatura

Neste capítulo são apresentados e discutidos aspectos conceituais e estudos relacionados ao tema e estudo em investigação e que servirão de base para a análise realizada.

2.1.O setor de Recursos Humanos e o recrutamento e seleção

O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel central em qualquer organização, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação. Sua relevância é inegável, pois está intrinsecamente ligado à gestão das pessoas, que são o ativo mais valioso de uma empresa. A relevância do setor de Recursos Humanos é indiscutível, uma vez que seu trabalho é essencial para o sucesso e o desenvolvimento sustentável das empresas (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

O RH engloba um conjunto de funções e atividades relacionadas à gestão do capital humano dentro de uma empresa. No passado, o RH era geralmente associado a tarefas burocráticas, como documentação e processos de desligamento dos funcionários (FLEURY; FLEURY, 2004). No entanto, nos últimos anos, o RH tem ganhado maior reconhecimento e importância nas organizações, especialmente nas empresas de grande porte, onde atua como um departamento diferenciado, com uma missão que é tanto organizacional quanto multipolarizada (SILVA, 2020).

Atualmente, o RH desempenha um papel fundamental na gestão dos recursos humanos, buscando alinhar as práticas e políticas de gestão de pessoas aos objetivos e valores da empresa, deixando de ser apenas operacional e assumindo uma posição mais eficiente, na busca dos melhores resultados nos processos relacionados às pessoas nas empresas. Essa abordagem integrada reflete uma consciência crescente de que o sucesso organizacional depende diretamente da motivação e capacitação dos colaboradores (CARVALHEIRO, 2012).

Com equipes maiores e mais qualificadas, o RH está se tornando cada vez mais responsável por criar ações estratégicas para a retenção de talentos, promover o engajamento dos funcionários, desenvolver programas de

capacitação e treinamento, e gerenciar questões relacionadas à remuneração e benefícios (HEIN, 2016).

As transformações no setor de Recursos Humanos (RH) no Brasil podem ser divididas em cinco fases distintas que mostram sua evolução para um papel mais estratégico e essencial para o crescimento das empresas. A primeira fase, conhecida como RH 1.0, ocorreu próximo ao fim da Segunda Guerra Mundial, onde o RH desempenhava funções burocráticas e administrativas, focando principalmente na contratação e demissão de colaboradores (CARVALHEIRO, 2012).

A segunda fase, denominada RH 2.0, marcou a transição para uma atuação mais gerencial. Nesse estágio, o RH começou a se envolver como parceiro de negócios, oferecendo benefícios e promoções com base no desempenho e nas funções dos funcionários. Surgiu o conceito de "business partner", que valorizava aspectos técnicos, legais e processuais na tomada de decisões duradouros (BANOVA, 2020).

Na terceira fase, chamada RH 3.0, o RH passou por uma etapa de digitalização. Foram introduzidas soluções que facilitaram a rotina de remuneração e processos seletivos. O profissional de RH passou a ser visto como um "consultor de talentos", com foco na motivação, produtividade e aprendizado contínuo dos colaboradores. Métricas de desempenho se tornaram mais presentes, reconhecendo a importância dos colaboradores para o sucesso do negócio duradouros (BANOVA, 2020).

A quarta fase, RH 4.0, marcou a entrada em uma era de transformação digital. O RH desempenhou um papel fundamental nessa transformação, utilizando a tecnologia e a automação para otimizar processos dentro e fora do departamento. O foco agora estava na gestão do capital humano, com ênfase no desenvolvimento de habilidades e competências comportamentais, além das qualificações técnicas dos colaboradores duradouros (CARVALHO et al, 2021).

A fase atual, denominada RH 5.0, está alinhada com a "Sociedade 5.0". Nessa etapa, o RH utiliza tecnologias como Big Data, Inteligência Artificial e Internet das Coisas para criar soluções que visam ao bem-estar e às necessidades humanas. A utilização dessas ferramentas busca aumentar a produtividade e agilidade dos colaboradores. A adaptação a essa fase é crucial para as organizações, pois aquelas que não acompanharem as mudanças correm o risco de ficar em desvantagem competitiva e perder talentos para a concorrência duradouros (CARVALHO et al, 2021). Essas fases também podem ser

denominadas como Contábil (Até 1930); legal (1930 a 1950); Tecnícista (1950 a 1965); Administrativa (1965 a 1985) e Estratégica (a partir de 1985).

2.2. O processo de Seleção e Recrutamento

De acordo com Chiavenato (2015), as empresas estão em busca de pessoas para se tornarem seus colaboradores, enquanto as pessoas escolhem as empresas nas quais desejam trabalhar e aplicar suas competências. Para que essa combinação ocorra, é necessário que as organizações anunciem as oportunidades de trabalho, permitindo que os trabalhadores possam se informar sobre elas.

SILVA et al (2020) cita que o recrutamento representa o procedimento através do qual as organizações tornam públicas as vagas de emprego que têm a intenção de disponibilizar para indivíduos que possuam características desejadas. No entanto, o alcance do recrutamento transcende a simples divulgação e comunicação. Para alcançar eficácia, é essencial atrair a atenção dos candidatos e suscitar neles o interesse necessário para serem selecionados.

É importante transmitir de forma clara e precisa as informações sobre as vagas de emprego para que os potenciais candidatos possam tomar decisões informadas sobre qual oferta de emprego melhor se adequa a eles (SILVA, 2020). Conforme complementa Chiavenato (2009), o recrutamento é uma atividade que tem como objetivo imediato atrair candidatos, dos quais serão selecionados os futuros membros da organização.

Assim como em qualquer processo empresarial, é fundamental um planejamento adequado no recrutamento de pessoas. Isso envolve determinar o perfil de pessoas que a empresa necessita, avaliar o que o departamento de Recursos Humanos pode oferecer e definir como as técnicas de recrutamento serão aplicadas (SILVA, 2020). Segundo Chiavenato (2015), a fase preliminar do recrutamento consiste na identificação, escolha e manutenção das fontes que podem ser utilizadas como fontes adequadas de candidatos que possuem probabilidades de atender aos requisitos preestabelecidos pela organização.

Dessa forma, o recrutamento é uma atividade que busca atrair os candidatos mais adequados para as vagas disponíveis. Através de um planejamento cuidadoso e da utilização de fontes apropriadas, as organizações têm a oportunidade de selecionar profissionais que se encaixem nos requisitos

necessários para contribuir com o sucesso e o crescimento da empresa (QUEIROZ; AZEVEDO, 2021).

2.1.2 Os tipos de recrutamento

Garcia et al., (2014) cita que as fontes de recrutamento desempenham um papel crucial no processo de seleção de candidatos. O processo de recrutamento de pessoal começa ao identificar, selecionar e manter fontes que possam atrair potenciais candidatos alinhados aos requisitos da organização. Essas fontes desempenham um papel crucial na melhoria da eficácia do recrutamento, elevando a proporção de candidatos qualificados disponíveis para seleção, ao mesmo tempo em que reduzem o tempo e os custos operacionais associados.

Quanto aos tipos de recrutamento, Chiavenato (2009) divide-os em três categorias principais: interno, externo e misto. O recrutamento interno envolve a busca por talentos dentro da própria organização, visando motivar os colaboradores, favorecer o desenvolvimento de carreira e valorizar os recursos humanos já existentes. Essa abordagem estimula os funcionários a se aperfeiçoarem e promove um sentimento de justiça e lealdade em relação à empresa.

O recrutamento interno apresenta vantagens significativas para a organização. Além de ser mais econômico, pois a divulgação das oportunidades é feita internamente, o processo é mais rápido e há uma relação positiva entre empregado e empresa, pois demonstra que a organização valoriza e oferece oportunidades ao seu próprio quadro de colaboradores. Essa prática também contribui para o desenvolvimento e retenção de talentos (AVANCINI; CRUZ, 2014).

O recrutamento externo, ao contrário do recrutamento interno, consiste no processo de busca por candidatos fora da organização. Segundo Chiavenato (2015), o recrutamento externo pode variar de acordo com a decisão da organização, sendo necessário o aval do departamento responsável pela vaga a ser preenchida. Em resumo, o órgão de recrutamento não tem autoridade para realizar atividades de recrutamento sem a devida tomada de decisão por parte do órgão que necessita do novo colaborador (SILVA, 2020).

Carvalho (2016) demonstra que embora seja responsabilidade de todas as áreas e níveis da organização, muitas vezes a tarefa de recrutar candidatos é atribuída ao departamento de recrutamento. No entanto, a decisão de recrutar fica

a cargo dos gerentes de cada área, que solicitam o serviço por meio de uma Requisição de Emprego.

Existem diferentes meios de recrutamento, tanto para o recrutamento interno quanto para o externo, conforme destacado por Chiavenato (2015). Cada um desses meios apresenta vantagens e desvantagens.

No recrutamento interno, as vantagens incluem: ser mais econômico para a organização, ser mais rápido, proporcionar maior segurança, servir como motivação para os funcionários, aproveitar os investimentos da empresa em treinamento e promover um espírito de competição saudável na organização. Por outro lado, as desvantagens podem envolver a exigência de total dedicação e potencial por parte dos funcionários, a possibilidade de conflitos de interesse, a promoção de um funcionário para um cargo maior sem competência adequada, a limitação dos colaboradores e a falta de flexibilidade em contratações externas (AVANCINI; CRUZ, 2014).

No caso do recrutamento externo, as vantagens são: trazer pessoas diferentes e promover novas experiências na organização, renovar e enriquecer o quadro de funcionários, trazer novas competências e permitir o retorno do investimento em preparação e desenvolvimento do pessoal. Porém, existem desvantagens, como o fato de geralmente ser mais demorado que o recrutamento interno, exigir mais investimentos nas técnicas de recrutamento, ser menos seguro do que o recrutamento interno, potencialmente frustrar os veteranos da organização que aguardam por uma promoção interna e modificar a política salarial da empresa (QUEIROZ; AZEVEDO, 2021).

Em suma, como em qualquer processo organizacional, o recrutamento apresenta vantagens e desvantagens. É importante avaliar cuidadosamente as circunstâncias e determinar se as vantagens superam as desvantagens antes de decidir pela estratégia de recrutamento a ser adotada (GARCIA ET AL., 2014)

2.3. A evolução do RH e da seleção e recrutamento

Ao analisar a importância do setor de Recursos Humanos (RH), é crucial entender as significativas mudanças que essa área tem passado ao longo do tempo. Anteriormente, o RH era conhecido como departamento pessoal, responsável por tarefas mecânicas e burocráticas, mas essa percepção evoluiu consideravelmente (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

Assim como os profissionais passaram por transformações em seus perfis, sendo esperado que apresentem posturas mais criativas, proativas e inovadoras,

o RH também precisou se reinventar. Ele deixou de ser um mero executor de tarefas para se tornar um protagonista estratégico dentro das organizações (CARVALHEIRO, 2012).

Uma das mudanças mais importantes é a postura estratégica adotada pelos profissionais de RH. Eles utilizam recursos estratégicos para implementar ações que aumentem a motivação, engajamento e produtividade dos trabalhadores. Ao invés de focar apenas em treinamento, o RH busca o desenvolvimento dos profissionais, capacitando-os para alcançar o sucesso individual e contribuir para o sucesso da empresa como um todo (CASTRO; KILIMNIK; SANT'ANNA, 2008).

Outro aspecto fundamental é a incorporação de novas tecnologias no RH. No passado, muitas tarefas eram realizadas manualmente, resultando em erros, atrasos e extravio de documentos importantes. No entanto, nos dias atuais, o departamento de RH tem acesso a diversos recursos, soluções e plataformas tecnológicas que aprimoram a execução de suas atividades diárias (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

Com o uso de aplicativos e softwares, os profissionais de RH têm a capacidade de aprimorar seu trabalho, reduzindo erros, cumprindo prazos importantes e facilitando a tomada de decisões (REGO; SANTOS; LIMA, 2023).

Sendo assim, a evolução do setor de RH representa uma mudança significativa de paradigma, passando de uma abordagem meramente operacional para uma postura mais prática ligada com ações estratégicas. É possível perceber que, a incorporação de novas tecnologias tem impulsionado a eficiência e a eficácia das atividades realizadas pelo RH, contribuindo para o sucesso das organizações.

2.3.1. Transformação Digital

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 pandemia da Covid-19 desempenhou um papel importante na aceleração desse processo, exigindo que as empresas se adaptassem rapidamente às medidas de isolamento social (SANTOS et al, 2020). Nesse contexto, a transformação digital no RH se mostrou fundamental para garantir a continuidade

das operações, o bem-estar dos colaboradores e a eficiência dos processos (CARVALHO et al, 2021).

As ferramentas digitais permitem agilizar e otimizar as rotinas de trabalho, contribuindo para a produtividade dos colaboradores. Processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, entre outros, podem ser realizados de forma mais eficiente e transparente por meio de plataformas online, softwares de gestão e aplicativos específicos (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

É possível perceber que, a transformação digital no RH facilita o acesso às informações, promovendo uma tomada de decisão mais embasada e estratégica. Com o uso de dados e análises, é possível identificar tendências, traçar metas e desenvolver ações estratégicas mais eficazes para o crescimento da empresa (LIMA, 2019).

Outro aspecto relevante é a possibilidade de oferecer uma experiência mais positiva aos colaboradores. Por meio de portais e plataformas digitais, é possível disponibilizar recursos de autoatendimento, como acesso a contracheques, solicitação de férias e benefícios, o que proporciona maior autonomia e praticidade aos funcionários (BEATRIZ et al, 2019).

A transformação digital representa uma mudança fundamental no modo como as empresas operam, envolvendo a integração e otimização dos processos por meio da tecnologia. Seu objetivo principal é agilizar procedimentos, aumentar a produtividade e gerar valor para os clientes.

Essa transformação vai além do simples uso de ferramentas tecnológicas avançadas, envolvendo uma reestruturação mais ampla das organizações. Trata-se de um conceito que impacta a cultura, a forma de trabalhar e a mentalidade dos líderes e equipes (REGO; SANTOS; LIMA, 2023).

Ao adotar a transformação digital, as empresas passam a ter mais autonomia e flexibilidade, facilitando o compartilhamento de informações e o trabalho colaborativo. As atividades são realizadas de forma mais eficiente e as barreiras burocráticas são eliminadas, proporcionando agilidade e capacidade de resposta às demandas do mercado (AGUIAR; RAUPP; MACEDO, 2019).

É importante destacar que a transformação digital requer uma mudança cultural significativa, envolvendo a capacidade de inovação e a adoção de uma mentalidade orientada para o uso estratégico da tecnologia. Isso implica em promover uma cultura de aprendizado contínuo, estimular a criatividade e a colaboração entre os membros da equipe (FERREIRA, 2021).

A transformação digital não se limita a um projeto isolado, mas deve ser incorporada como parte integrante da estratégia empresarial. É necessário envolver todos os níveis da organização, desde a alta direção até os colaboradores de base, para que todos estejam alinhados e engajados nessa jornada de transformação.

2.4 O RH na era digital

O recrutamento e seleção de pessoas na era digital refere-se ao uso de tecnologias digitais e plataformas online para atrair, avaliar e contratar candidatos. Nesse contexto, as organizações estão cada vez mais adotando abordagens digitais para agilizar e aprimorar seus processos de contratação, aproveitando as vantagens oferecidas pela tecnologia (BEATRIZ et al, 2019).

Alguns dos principais aspectos relacionados ao recrutamento e seleção de pessoas na era digital incluem:

O uso de sites de emprego, redes sociais profissionais e plataformas de recrutamento online permite que as empresas alcancem muitos candidatos em diferentes locais geográficos. Isso amplia o acesso a um conjunto diversificado de talentos, dessa forma também se nota que com o uso de algoritmos e inteligência artificial, as empresas podem automatizar a triagem inicial de currículos com base em critérios predefinidos. Isso agiliza o processo de seleção e ajuda a identificar os candidatos mais adequados para avançar nas etapas seguintes (REGO; SANTOS; LIMA, 2023).

As entrevistas por vídeo se tornaram comuns, permitindo que os recrutadores realizem entrevistas à distância, economizando tempo e recursos. É possível perceber que, as entrevistas gravadas permitem uma análise mais detalhada e compartilhamento de informações entre a equipe de recrutamento.

Plataformas digitais oferecem a possibilidade de aplicar testes e avaliações online para verificar as habilidades e competências dos candidatos de forma padronizada e eficiente. Isso pode incluir testes de aptidão, testes comportamentais, simulações de trabalho, entre outros (CARVALHO et al, 2021).

As empresas têm utilizado as redes sociais e seus próprios websites para promover sua marca empregadora e atrair talentos. Conteúdos como depoimentos de funcionários, vídeos institucionais e informações sobre a cultura organizacional são compartilhados para criar uma imagem positiva e atrativa para os candidatos (CARVALHO et al, 2021).

A era digital também proporciona uma grande quantidade de dados sobre os candidatos, que podem ser analisados para identificar tendências, padrões e insights sobre o processo de recrutamento e seleção. Essas análises podem ajudar a tomar decisões mais embasadas e melhorar continuamente os processos (BANOVA, 2020).

No entanto, é importante estar ciente dos desafios e considerações éticas relacionados ao recrutamento e seleção na era digital, como a proteção de dados pessoais, o viés algorítmico e a necessidade de garantir a equidade e a diversidade nas contratações.

2.4.1 Vantagens do RH na era Digital

A tecnologia digital permite automatizar diversas atividades do RH, como o recrutamento, seleção, triagem de currículos, gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento, entre outros. Isso resulta em maior eficiência, redução de erros e economia de tempo (REGO; SANTOS; LIMA, 2023).

Com sistemas digitais de gestão de RH, é possível ter acesso rápido e fácil a informações relevantes sobre os funcionários, como histórico de desempenho, habilidades, certificações, benefícios, entre outros. Esses dados podem ser analisados para tomar decisões estratégicas e identificar tendências e padrões (BANOVA, 2020). Um desses sistemas é o ATS (do inglês Applicant Tracking Systems), esses sistemas são ferramentas vitais na era digital para o processo de recrutamento e seleção. São softwares que automatizam e simplificam a gestão dos candidatos desde a submissão de currículos até a contratação.

Uma das principais funções dos ATS é a triagem e gerenciamento de currículos. Eles digitalizam e analisam currículos, identificando palavras-chave, experiência específica e habilidades essenciais, tornando a triagem inicial mais eficiente e reduzindo o tempo gasto na revisão manual de grandes volumes de candidaturas.

Além disso, organizam os dados dos candidatos em um formato uniforme, facilitando a comparação entre diferentes perfis e simplificando a identificação dos candidatos mais adequados para determinadas vagas.

Também é facilitada a comunicação e colaboração entre os membros da equipe de RH e os funcionários. Por meio de plataformas de mensagens, intranets, redes sociais corporativas e outras ferramentas, é possível compartilhar informações, disseminar políticas e procedimentos, e promover a interação entre os colaboradores. Dessa forma é possível realizar atividades de RH de forma

remota e flexível. Isso permite que os profissionais de RH trabalhem de qualquer lugar, desde que tenham acesso à internet, o que pode aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho (BANOV, 2020).

2.4.2 Desvantagens do RH na era digital

O uso da tecnologia digital no RH requer sistemas confiáveis, seguros e atualizados, além de uma infraestrutura de tecnologia da informação adequada. A dependência desses elementos pode levar a problemas técnicos, interrupções no sistema e vulnerabilidades de segurança.

A introdução de tecnologias digitais no RH pode encontrar resistência por parte dos funcionários e dos próprios profissionais de RH. Alguns podem ter dificuldades de adaptação às novas ferramentas e processos, o que pode afetar a efetividade e o sucesso da implementação (BEATRIZ et al, 2019).

A automação de processos e a digitalização das atividades do RH podem levar a uma redução do contato humano. Isso pode afetar a qualidade da interação e do relacionamento entre os profissionais de RH e os funcionários, especialmente em questões sensíveis ou complexas que exigem uma abordagem mais pessoal (BEATRIZ et al, 2019).

O uso de tecnologia digital no RH envolve o armazenamento e o processamento de uma grande quantidade de dados pessoais e sensíveis dos funcionários. A segurança e a privacidade dessas informações são questões críticas, e é necessário implementar medidas robustas de proteção para evitar o acesso não autorizado e o uso indevido dos dados (FERREIRA, 2021).

2.5 O RH e a pandemia

Não há uma função empresarial que não tenha sido significativamente impactada pelas mudanças induzidas pela pandemia que as empresas foram forçadas a fazer para se manterem operacionais. Uma função que tem visto uma mudança especialmente dramática no propósito e nos processos é a de recursos humanos (SANTOS et al, 2020)

O papel geral do RH e as tarefas diárias desempenhadas pelos profissionais de RH passaram por mudanças significativas, particularmente por causa do crescimento exponencial do trabalho remoto em resposta à pandemia de COVID.

Antes da pandemia, as empresas geralmente realizavam processos seletivos presenciais, com entrevistas face a face, dinâmicas de grupo e

avaliações físicas. O RH tinha a oportunidade de conhecer os candidatos pessoalmente e avaliar sua adequação cultural e habilidades interpessoais (SANTOS et al, 2020)

As equipes de RH normalmente trabalham em escritórios físicos, permitindo uma comunicação direta e fácil com os funcionários. Eles eram responsáveis pela gestão de benefícios, folha de pagamento, treinamento e desenvolvimento, entre outras atividades, em um ambiente de trabalho presencial. Com as restrições impostas pela pandemia, o recrutamento e a seleção passaram a ser conduzidos de forma remota. Entrevistas por vídeo, testes online e avaliações virtuais tornaram-se práticas comuns. Isso proporcionou maior flexibilidade e acesso a candidatos geograficamente distantes (SANTOS et al, 2020)

A pandemia acelerou a adoção do trabalho remoto e flexível. O RH teve que adaptar suas políticas e práticas para apoiar os funcionários que trabalhavam em casa. Isso envolveu a implementação de políticas de trabalho remoto, suporte à tecnologia e gerenciamento eficaz de equipes virtuais (CARVALHO et al., 2021).

A saúde e o bem-estar dos funcionários tornaram-se uma prioridade ainda maior. O RH teve que desenvolver e implementar medidas de segurança no local de trabalho, políticas de licença médica, programas de apoio psicológico e comunicação efetiva sobre medidas de saúde e prevenção (CARVALHO et al., 2021).

Também foi impulsionada a adoção e o uso intensificado de tecnologias no RH. Ferramentas de videoconferência, plataformas de colaboração online, sistemas de gerenciamento de desempenho e softwares de gestão de talentos tornaram-se essenciais para a continuidade das operações de RH, que desempenhou um papel crucial na gestão da mudança, apoiando os funcionários na transição para o trabalho remoto, fornecendo orientação sobre políticas e procedimentos atualizados e promovendo a resiliência e o bem-estar em tempos de crise (CARVALHO et al., 2021).

3 Métodos e procedimentos de coleta e de análise de dados do estudo

3.1. Tipo de pesquisa

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, é essencial empregar técnicas de caráter exploratório, a fim de analisar como o recrutamento e seleção é feito na era digital e suas vantagens e desvantagens. Isso requer a utilização do método qualitativo de pesquisa.

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela análise minuciosa de microprocessos, examinando ações sociais individuais e grupais. Ela se destaca pela profundidade na análise de dados e é caracterizada pela flexibilidade na abordagem dos dados (GIL, 2017).

Ainda segundo Gil (2017) pesquisa qualitativa enfatiza as peculiaridades e os processos das entidades estudadas que não podem ser analisados apenas em termos de números, frequências ou volumes. Em vez disso, concentra-se em construções sociais que exigem uma relação mais próxima entre o pesquisador e o grupo social estudado.

O método qualitativo é particularmente útil quando não há amplo conhecimento sobre o objeto de estudo. Durante a pesquisa qualitativa, muitas vezes surgem relações inesperadas entre variáveis, motivações e comportamentos (GIL, 2017)

Para desenvolver este projeto, realizou-se um levantamento bibliográfico abordando o recrutamento e seleção, bem como o recrutamento e seleção no contexto digital. Isso proporcionou um referencial teórico sólido para a pesquisa.

Além disso, foram conduzidas entrevistas, baseadas em um roteiro que direcionava a discussão para o RH na era digital. As entrevistas permitiram que os entrevistados se expressassem livremente sobre o tema.

A pesquisa pode ser classificada em duas etapas: a coleta de dados primários, que envolve a investigação direta de como o recrutamento ocorre na era digital, através de pessoas que possuem conhecimento sobre o assunto, e a análise de dados secundários, que consiste no uso de informações já coletadas, organizadas e analisadas. Neste estudo, utilizamos tanto dados primários quanto dados secundários.

O uso de dados primários, obtidos por meio de entrevistas, permitiu atender aos objetivos específicos da pesquisa e capturar percepções diretas dos

participantes. Já os dados secundários forneceram um contexto e referências adicionais para enriquecer nossa análise.

3.2. Coleta de dados

Conforme delineado por Gil (2008) a coleta de dados em pesquisa experimental implica na manipulação de variáveis específicas e na observação dos resultados gerados por essa manipulação.

No contexto deste estudo, a coleta de dados primários foi realizada através de entrevistas, que envolveram mulheres de diversas idades e origens socioeconômicas que têm experiência em recrutamento e seleção e estão atuando no mercado de trabalho atualmente. Estas entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro semiestruturado que abordou questões relacionadas à gestão de recursos humanos na era digital e no processo de recrutamento e seleção. Para uma compreensão mais profunda do nicho de estudo, cinco participantes voluntárias foram entrevistadas.

O enfoque da pesquisa qualitativa abordou o recrutamento e seleção na era digital visando alcançar os objetivos finais da pesquisa. O grupo de entrevistadas incluiu cinco mulheres com diferentes perfis, selecionadas de forma aleatória, todas residentes na cidade do Rio de Janeiro. Não houve restrições quanto à idade ou classe social das participantes. Todas elas desempenham funções em cargos administrativos relacionados ao recrutamento e seleção.

A seguir temos os perfis pessoais e profissionais das entrevistadas:

Quadro 1: Perfil pessoal e profissional das entrevistadas

| Entrevistada | Idade | Setor de Atuação | Formação | Porte da empresa |
|---------------------|--------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1 | 32 | Administrativo | Administradora | Grande |
| 2 | 25 | Administrativo | Administradora | Médio |
| 3 | 29 | Administrativo | Administradora de empresas | Grande |
| 4 | 41 | Administrativo | Administradora | Grande |
| 5 | 36 | Administrativo | Administradora | Médio |

Também foram realizadas buscas sistemáticas em bases de dados e bibliotecas virtuais para identificar estudos relevantes sobre o processo de recrutamento e seleção na era digital. A coleta de dados ocorreu por meio da seleção e análise crítica desses estudos. Desse modo é visto que também foram analisadas fontes secundárias com informações provenientes de relatórios, livros e publicações especializadas, que foram coletadas por meio da leitura, seleção e síntese dos dados relevantes.

3.3. Análise de dados

A entrevista é uma técnica de pesquisa notável pela sua flexibilidade. É uma ferramenta que pode ser adaptada a diversas situações e contextos de pesquisa. No entanto, a eficácia da entrevista depende de duas etapas cruciais: a especificação dos dados e a formulação das perguntas. Para uma análise mais profunda do tema, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com ênfase na narrativa. As entrevistas foram conduzidas online, através da plataforma de conversa WhatsApp.

A primeira etapa envolveu a seleção das participantes, considerando seus perfis e nível de experiência com o tema do estudo. As participantes ocupam posições onde estão em contato com o processo de seleção e recrutamento, tanto do setor público quanto do setor privado. No setor público, mesmo que a maioria dos cargos seja ocupado por concursados, alguns cargos (como estagiários) são contratados pelo processo de seleção “tradicional”.

A segunda etapa, após a realização das entrevistas foram que os dados coletados foram processados de forma qualitativa. Os estudos e fontes selecionados foram analisados e sintetizados de acordo com os objetivos da pesquisa. A abordagem adotada para a análise de conteúdo foi a análise dos relatos, destacando palavras-chave e ideias principais. A etapa seguinte trata os resultados. Por fim, a fase de inferência e interpretação busca compreender os significados subjacentes, proporcionando uma análise profunda e estruturada do conteúdo em questão.

4 Apresentação e análise dos resultados

Este capítulo apresenta e discute os principais resultados alcançados, analisa e discute suas implicações e produz sugestões sobre o estudo previamente selecionado.

4.1. Análise dos resultados

A entrevista foi aplicada a 5 profissionais especializados em seleção e recrutamento, onde foram respondidas 7 questões. Para análise das respostas foi realizada uma análise geral e foram geradas palavras-chave para cada questão. Os resultados se encontram descritos abaixo.

4.1.1. Influências das tecnologias digitais e suas vantagens e desvantagens

Em todas as respostas, destaca-se a ideia de que as tecnologias digitais têm acelerado e aprimorado esse processo, tornando-o mais eficiente e preciso. O uso de plataformas digitais, como anúncios online, softwares de triagem, redes sociais profissionais como o LinkedIn e a inteligência artificial, é mencionado como elementos-chave para otimizar o recrutamento. Desse modo é visto que, a acessibilidade do processo a um público mais amplo também é abordada em todas as respostas.

Em relação às vantagens, elas incluem o acesso a um vasto grupo de talentos, economia de tempo e recursos, maior visibilidade da marca, melhor alinhamento com as habilidades desejadas e uma interação mais rápida e eficaz. Desse modo é visto que, as respostas enfatizam a ampliação do alcance e acessibilidade, a personalização da busca de talentos e a otimização do espaço físico, permitindo que muitos candidatos sejam alcançados.

A entrevistada 2 corrobora essa informação afirmando:

“Tecnologias digitais otimizam recrutamento com anúncios online, a Inteligência Artificial para triagem, entrevistas remotas e análise de dados, tornando os processos mais eficientes e acessíveis”

Em relação aos desafios, são mencionados problemas relacionados à privacidade e ao excesso de informações. Desse modo é visto que, destaca-se a falta de interação presencial, que pode dificultar a avaliação de certas habilidades, bem como a dependência de softwares para a triagem, o que pode levar à perda de bons candidatos devido a critérios automatizados.

A entrevistada número 3 adiciona:

As principais vantagens são: otimização de espaço físico (não recebemos mais milhares currículos impressos), otimização de tempo (os softwares já fazem uma boa triagem) e a quantidade de candidatos que recebemos para uma vaga (pelas plataformas digitais consigo conectar meu anúncio de vaga a muito mais pessoas). Desvantagens: falta de interação presencial (isso dificulta na avaliação de certas habilidades já que, apenas com a avaliação de um currículo online fica mais difícil algumas percepções), tendência das plataformas de software (pode acontecer de “perdermos” um bom candidato por este não ter colocado uma palavra-chave importante em sua descrição e o software o desclassifica automaticamente)

A análise geral das respostas revela um conjunto de tendências significativas no campo do recrutamento e seleção de pessoas na era digital. Uma dessas tendências proeminentes é a crescente influência da tecnologia, em particular a Inteligência Artificial (IA) e o Aprendizado de Máquina (Machine Learning). Essas tecnologias estão sendo amplamente empregadas para automatizar tarefas como triagem de currículos, avaliação de candidatos e até mesmo previsão de ajuste cultural. A automação dessas etapas do processo de recrutamento torna-o mais eficiente e objetivo.

É possível notar então que, a diversidade e a inclusão se destacam como uma prioridade no recrutamento digital. As empresas estão reconhecendo a importância de recrutar candidatos de diversas origens e criar ambientes de trabalho mais inclusivos. Essa ênfase na diversidade não apenas é um imperativo ético, mas também contribui para a construção de equipes mais inovadoras e resilientes.

4.1.2. Competências e habilidades necessárias para os profissionais de Recursos Humanos

Entre as competências mais comuns mencionadas nas respostas, está o conhecimento em tecnologia, que envolve entender as tecnologias utilizadas no recrutamento digital, como sistemas de rastreamento de candidatos (ATS),

plataformas de recrutamento, mídias sociais, videoconferência e outras ferramentas.

A análise de dados também é uma competência fundamental, pois permite coletar, analisar e interpretar informações relacionadas ao recrutamento, incluindo métricas-chave que podem ajudar na tomada de decisões informadas. Desse modo é visto que, ter conhecimento em marketing digital e branding pessoal é importante para atrair candidatos e criar uma presença atraente nas redes sociais e em outros canais online.

A entrevistada número 2 expressa em tópicos as principais habilidades:

“Habilidade de Comunicação

Conhecimento da LGPD

Facilidade com tecnologia

Vontade de aprender”

O pensamento crítico desempenha um papel importante, já que os profissionais de Recursos Humanos precisam avaliar e questionar dados, fontes de informações e práticas de recrutamento digital para tomar decisões informadas. É fundamental também que esses profissionais estejam cientes da legislação e ética, incluindo as leis de privacidade de dados e regulamentações de recrutamento, como o GDPR, para garantir que as práticas estejam em conformidade com essas regulamentações.

É notado que, habilidades de comunicação digital são essenciais, incluindo a capacidade de se comunicar eficazmente por meio de e-mails, mensagens instantâneas e videoconferências, bem como a habilidade de redigir anúncios de emprego atraentes e criar conteúdo para mídias sociais. Competências sociais e de networking também são importantes, permitindo que os profissionais de RH construam relacionamentos online, estabeleçam conexões e redes de talentos, e se envolvam com comunidades profissionais online.

A criatividade e a inovação são valorizadas, uma vez que podem ajudar os profissionais de RH a se destacarem em um mercado de recrutamento digital competitivo. O gerenciamento de tempo e a organização são habilidades essenciais para lidar com a grande quantidade de informações e tarefas online. Dessa forma, a capacidade de adaptação à mudança é fundamental, já que as tecnologias e as melhores práticas de recrutamento estão em constante evolução. Em resumo, essas competências e habilidades são cruciais para que os profissionais de Recursos Humanos possam enfrentar os desafios e aproveitar as

oportunidades oferecidas pelas ferramentas e processos digitais no recrutamento e seleção.

4.1.3. Melhores práticas e os principais desafios éticos

Foi possível notar entre as respostas que foi um consenso que a transição para o recrutamento e seleção digital impactou a experiência do candidato de várias maneiras. Embora tenha trazido processos mais rápidos e eficientes, a falta de contato humano pode tornar a experiência impessoal. Para garantir uma experiência positiva e engajadora, é essencial adotar melhores práticas.

Essas melhores práticas incluem uma comunicação clara e transparente, com informações detalhadas sobre o processo de seleção, bem como feedback construtivo. É notado que, a simplificação do processo de candidatura online, a facilitação de entrevistas em vídeo, o oferecimento de feedback construtivo após as entrevistas e a personalização das interações com os candidatos são importantes para humanizar a experiência.

As entrevistadas relataram que é essencial estabelecer critérios claros e objetivos para avaliar os candidatos, com foco nas competências e habilidades necessárias para o cargo, evitando critérios subjetivos que possam levar a preconceitos.

Como colabora a entrevistada número 1:

“Para um recrutamento mais justo, temos que definir critérios claros e objetivos, evitando subjetividade. Usar sistemas automáticos de triagem, oculte informações pessoais nos currículos e treine os recrutadores para evitar preconceitos. Diversificar os painéis de entrevista, fazer perguntas padronizadas, e avalie habilidades de forma prática. Revisar os processos regularmente, monitorar métricas de diversidade e promover uma cultura organizacional inclusiva.”

A utilização de sistemas de rastreamento de candidatos (ATS) é outra ação estratégica importante, automatizando a triagem inicial com base em critérios previamente definidos, tornando o processo mais imparcial. É notado que, a ocultação de informações pessoais dos currículos e perfis de candidatos, como nome, gênero, idade e foto, durante as fases iniciais de triagem, contribui para reduzir o viés.

O treinamento de recrutadores e entrevistadores é fundamental para que estejam cientes de questões de diversidade, preconceitos inconscientes e boas práticas de recrutamento, o que ajuda a reconhecer e evitar vieses. A formação de painéis de entrevista diversificados em termos de gênero, idade, raça e experiência, assim como a utilização de perguntas de entrevista padronizadas

relacionadas diretamente às habilidades e competências necessárias para o cargo, evita questões subjetivas ou pessoais.

A entrevistada número 3 cita que:

“é crucial analisar e ajustar regularmente os algoritmos usados para selecionar candidatos, garantindo que não contenham preconceitos. Além disso, evitar linguagem tendenciosa em anúncios de emprego e ampliar os canais de recrutamento para alcançar diferentes pessoas são medidas importantes. Oferecer treinamento em viés inconsciente aos recrutadores e garantir painéis de entrevistas diversos também são estratégias valiosas para tornar o processo de contratação mais justo e equitativo. Por fim, implementar testes cegos, onde informações pessoais dos candidatos são ocultadas, pode contribuir para uma avaliação mais imparcial.”

No contexto do recrutamento e seleção digital, surgem vários desafios éticos que precisam ser enfrentados pelas empresas. Esses desafios incluem o viés algorítmico, onde os algoritmos de recrutamento podem perpetuar preconceitos existentes, uma vez que são frequentemente treinados com base em dados históricos que refletem viés de gênero, raça, idade e outros. Isso pode resultar em discriminação injusta contra grupos minoritários. Desse modo, temos outro contraponto interessante com o referencial teórico, que cita que o processo é acessível, o que não se demonstra na prática.

Outras práticas incluem o uso de avaliações práticas e testes de habilidades relevantes para o cargo, a auditoria e revisão periódica dos processos de recrutamento e seleção online para identificar possíveis vieses, o monitoramento constante das métricas de diversidade ao longo do processo e a promoção da diversidade e inclusão na cultura organizacional como um valor central. Fornecer feedback transparente aos candidatos e garantir transparência no processo também são ações estratégicas eficazes para garantir a igualdade de oportunidades.

A entrevistada número 4 adiciona que:

“Desafios éticos incluem privacidade e discriminação. Empresas devem adotar políticas transparentes, revisar algoritmos para imparcialidade, garantir consentimento, e treinar equipes de RH para tomar decisões éticas.”

O uso de testes e avaliações relevantes, respeito à privacidade dos candidatos e a minimização de atrasos no processo são igualmente cruciais. Garantir a acessibilidade a todos os candidatos, independentemente de suas necessidades especiais, e oferecer feedback pós-seleção contribuem para uma experiência mais positiva.

A transição para o recrutamento e seleção digital traz conveniência, mas a humanização do processo por meio de comunicação transparente e práticas engajadoras é fundamental para uma experiência satisfatória.

Outro desafio é a questão da privacidade e proteção de dados. A coleta e o uso de informações pessoais dos candidatos online podem levantar preocupações de privacidade e segurança de dados. As empresas precisam garantir que estão em conformidade com regulamentos de privacidade, como o GDPR.

É possível notar então que, a discriminação e igualdade de oportunidades são preocupações éticas. O uso de tecnologias digitais mal implementadas pode inadvertidamente discriminar certos grupos de candidatos, violando princípios de igualdade de oportunidades.

A falta de transparência também é um problema, uma vez que os algoritmos de recrutamento frequentemente operam em caixas-pretas, tornando difícil para os candidatos entender como as decisões são tomadas. Isso pode criar uma falta de transparência e confiança, o que demonstra um contraponto com o referencial teórico, visto que Aguiar, Raupp e Macedo (2019) citam que a transparência é uma questão chave do recrutamento na era digital.

Desse modo se pode notar, o viés na coleta de dados é um desafio adicional. Dados coletados online podem refletir preconceitos sociais e culturais existentes, resultando em uma base de dados enviesada.

Para abordar essas questões de forma responsável, as empresas podem adotar práticas como a auditoria de algoritmos, garantir a coleta de dados responsável, promover a transparência, focar em diversidade e inclusão, monitorar continuamente métricas relacionadas à igualdade de oportunidades, realizar avaliações de impacto ético, treinar equipes para reconhecer preconceitos inconscientes e contar com especialistas em ética, diversidade e regulamentações de privacidade para orientação. É possível notar então que, o feedback contínuo e a melhoria das práticas são essenciais para garantir que o recrutamento e seleção digital sejam conduzidos de maneira ética e justa, proporcionando uma experiência positiva para os candidatos.

4.1.4. Tendências emergentes no campo do recrutamento e seleção de pessoas na era digital

As respostas fornecidas destacam várias tendências emergentes no campo do recrutamento e seleção de pessoas na era digital. Em primeiro lugar, há um consenso na importância de tecnologias como a Inteligência Artificial, que é usada para automatizar tarefas, avaliar candidatos e prever o ajuste cultural. A análise de dados preditiva também é mencionada como uma tendência significativa, ajudando as empresas a identificar tendências de recrutamento e eficácia de canais de recrutamento. Conforme cita a entrevistada número 1:

As tendências emergentes no recrutamento e seleção digital incluem análise de dados, gamificação, recrutamento social, inteligência artificial, entrevistas por vídeo, diversidade, games, entre outras. O futuro provavelmente terá mais automação e IA, mantendo um equilíbrio com interações humanas. A diversidade, acessibilidade e ética serão prioridades, visando criar experiências de recrutamento positivas e centradas no candidato.

A gamificação é outra tendência notável, permitindo que os recrutadores envolvam os candidatos de maneira mais interativa e desafiadora. Plataformas de recrutamento em nuvem são adotadas para maior acessibilidade e colaboração na equipe de recrutamento, enquanto a personalização da experiência do candidato é valorizada para atender às necessidades individuais.

A inclusão e diversidade são ressaltadas como prioridades, com empresas buscando ativamente candidatos de diferentes origens. As respostas também observam a importância de ética e privacidade, especialmente à medida que as preocupações sobre viés algorítmico e segurança de dados aumentam.

Quanto ao futuro do recrutamento, há uma visão comum de que a automação continuará desempenhando um papel importante, mas que a humanização e a empatia não perderão relevância. O equilíbrio entre eficiência e equidade na experiência do candidato é crucial. É possível notar então que, a conformidade com regulamentações de privacidade e ética permanecerá essencial. Essa fala é justificada pelo depoimento da entrevistada 2:

“Tendências incluem IA avançada, recrutamento de diversidade, gamificação, análise de sentimentos e avaliações em tempo real. O futuro será altamente automatizado, personalizado e focado em habilidades e diversidade.”

A questão da ética e da privacidade também está ganhando destaque. O uso de algoritmos de recrutamento levanta preocupações sobre o viés algorítmico, especialmente quando esses algoritmos são treinados em dados históricos que refletem preconceitos de gênero, raça e idade. A proteção da privacidade dos candidatos e a conformidade com regulamentações de privacidade, como o GDPR, tornaram-se essenciais.

A experiência do candidato permanece no centro do processo de recrutamento, com a personalização do processo, tratamento humano, transparência e feedback construtivo sendo elementos-chave para garantir uma experiência positiva e engajadora.

A entrevistada número 4 acrescenta:

“Com a chegada da pandemia de COVID-19, muita coisa mudou no jeito de contratar pessoas. Agora, é comum fazer entrevistas por vídeo e realizar todo o processo de recrutamento online, se ajustando ao novo normal do trabalho à distância. Uma coisa que tá bem em foco é garantir a ética e a privacidade dos candidatos, para manter o recrutamento alinhado com as regras e preocupações éticas. Essa pandemia trouxe muitas mudanças, e o jeito de contratar não ficou de fora, se adaptando a esses tempos de transformação.”

Outro ponto chave foi que a pandemia de COVID-19 também teve um impacto significativo no recrutamento, acelerando a adoção do recrutamento remoto. Muitas empresas estão mantendo práticas remotas mesmo após o retorno ao trabalho presencial, reconhecendo os benefícios da flexibilidade.

5 Conclusões

O objetivo principal deste estudo foi compreender as etapas do processo de recrutamento e seleção na era digital. Durante a pesquisa e análise, foi possível adquirir uma compreensão aprofundada das transformações ocorridas nesse processo com a adoção de tecnologias digitais.

Ao explorar as etapas do processo de recrutamento e seleção na era digital, este estudo revelou como as inovações tecnológicas estão redefinindo a forma como as organizações identificam e escolhem candidatos. Isso inclui a automação de tarefas, o uso de algoritmos para a triagem de currículos e a ênfase na análise de dados para identificar talentos. A compreensão dessas mudanças é fundamental para as organizações que desejam se manter competitivas no mercado de trabalho atual.

Este estudo proporcionou uma sólida base conceitual do processo de recrutamento e seleção, destacando sua importância como alicerce para a aquisição de talentos. A pesquisa demonstrou que um processo bem definido e estruturado é crucial para identificar candidatos qualificados que atendam às necessidades das organizações.

Ficou claro ao longo deste estudo que o recrutamento e seleção passaram por uma transformação significativa na era digital. A integração de tecnologias avançadas, como inteligência artificial e análise de big data, possibilitou a evolução desse processo, tornando-o mais eficiente, preciso e ágil. Essa compreensão é essencial para acompanhar as tendências do mercado de trabalho.

A análise das vantagens e desvantagens, oportunidades e riscos associados à transição do recrutamento e seleção para a era digital revelou um panorama complexo. Enquanto a eficiência e a personalização do processo foram destacadas como vantagens, também foram identificados desafios relacionados à privacidade e à equidade. Compreender essas implicações é fundamental para uma gestão de talentos eficaz.

Em conclusão, este estudo proporcionou uma visão abrangente do processo de recrutamento e seleção na era digital, desde sua base conceitual até as mudanças e desafios enfrentados pelas organizações. Essas conclusões são

valiosas para profissionais de recursos humanos e líderes organizacionais que buscam otimizar a aquisição de talentos e se adaptar às demandas da economia digital em constante evolução.

5.1.Sugestões e Recomendações para Pesquisas Futuras

Para futuros estudos, recomenda-se aprofundar a pesquisa sobre o impacto das novas tecnologias, como a análise de sentimentos e a gamificação, no recrutamento. É notado que, a avaliação do impacto das práticas de recrutamento na diversidade e inclusão das empresas é um tema relevante. Estudos adicionais sobre a ética no recrutamento, com foco na identificação e combate ao viés algorítmico, também são necessários para garantir práticas mais justas e equitativas.

6 Referências Bibliográficas

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. In: Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação, 07 a 08 de novembro de 2019, Porto Alegre, Brasil. 2019.

AVANCINI, Salvelina; CRUZ, Helio Alves da. Gestão de pessoas e as técnicas de recrutamento e seleção: o caso SOS CARDIO de Sc. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.

BANOV, Márcia R. Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital. 5ª ed. São Paulo: atlas 2020.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Souza. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2014.

BEATRIZ, A. et al. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E OS NOVOS DESAFIOS DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS. [s.l.] Soul Editora, 2019.

CASTRO, J. H. M. de, KILIMNIK, Z. M., & SANT'ANNA, A. S. DE. Modernidade organizacional em gestão de pessoas como base para a incorporação de modelo de gestão por competências. RAC-Eletrônica, 2(1), 105-122. 2008.

CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. A evolução da gestão de recursos humanos. Relatório de Estágio Curricular. Universidade de Coimbra. 2012.

CARVALHO, Luana. L. et al. O Impacto Da Covid-19 Nos Processos De Recrutamento E Seleção: A Perspectiva Da. Área De Gestão De Pessoas. Revista Seget. 2021.

CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni, et al. Recrutamento e seleção por competência. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: O capital humano das organizações. 9ª edição. Elsevier Editora Ltda, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas. 3ª edição. Elsevier Editora Ltda, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal. 8ª edição. Editora Manole Ltda, 2015.

FERREIRA, Aline Gabriele de Souza Luma de Oliveira. Desafios da transformação do RH tradicional para o RH 4.0. Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – FATEC, 2021.

FREITAS, A. F. de; CARVALHEDO, A. G.; COLODETTI FILHO, É. A importância dos Recursos Humanos nas organizações. 2021. Monografia - (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2021/05/a-importancia-dos-recursos-humanos-as-nas-organizacoes.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2023.

FLEURY, Afonso; FLEURY, M.T.L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. Atlas, 2004.

GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2017.

HEIN, LA Eficiência do treinamento e desenvolvimento de pessoas: em busca de uma equipe de alta performance: estudo de caso em uma empresa de tecnologia da Região Noroeste- RS. 2016.

LIMA, W. de J. A importância do profissional contábil no setor de recursos humanos. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, v. 14, n. 07, p. 107–123, 2019.

QUEIROZ, S. M.; AZEVEDO, B. C. O papel do departamento de Recursos Humanos, dentro de uma empresa. Revista Científica de Ciências Aplicadas da FAIT, n. 02, p. 01–15, 2021.

REGO, J. S.; SANTOS, R.; LIMA, T. A. Gestão de Pessoas: Um Estudo de Caso sobre os Impactos da Era Digital no Setor de Recursos Humanos no Processo de Treinamento. Administração, Ciências Humanas, Edição 123, Jun/23, 03/06/2023. DOI: 10.5281/zenodo.8001627. 2023.

RUBIO, Alessandra Cristina. et. al. Gestão estratégica de pessoas: fator chave de sucesso para as organizações. Faculdade de Administração do Pantanal. 2010. Disponível em: <fapan.edu.br/media/files/2/2_124.pdf>. Acesso em 20 maio 2023.

SANTOS, E. A. C. et al. Home Office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19. dspace.sws.net.br, 2020.

SOUSA. Daniel Marcos Miranda, et. al., A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS. Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão V.2 N.1 - janeiro-junho/2019.

SILVA. Joana. Et al. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. Semana acadêmica. Revista científica. 2020.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. Gestão de pessoas na prática. São Paulo: Gente, 2006, 152p.

Anexo 1

ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Como as tecnologias digitais têm influenciado o processo de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações atualmente?
2. Quais são as principais vantagens e desafios do uso de plataformas online e redes sociais no recrutamento e seleção de candidatos?
3. Quais são as competências e habilidades necessárias para os profissionais de Recursos Humanos lidarem efetivamente com as ferramentas e processos digitais no recrutamento e seleção?
4. Quais estratégias podem ser adotadas para garantir a igualdade de oportunidades e minimizar possíveis vieses nos processos de recrutamento e seleção online?
5. Como a experiência do candidato tem sido impactada pela transição para o recrutamento e seleção digital? Quais são as melhores práticas para garantir uma experiência positiva e engajadora?
6. Quais são os principais desafios éticos relacionados ao uso de tecnologias digitais no recrutamento e seleção de pessoas?
7. Como as empresas podem abordar essas questões de forma responsável?
8. Quais são as tendências emergentes no campo do recrutamento e seleção de pessoas na era digital? Como você enxerga o futuro dessas práticas?