

Recrutamento digital em perspectiva: mediações da internet nos processos seletivos organizacionais

Digital recruitment in perspective: internet-mediated organizational selection processes

Bianca Dias de Vasconcelos

Silvio Roberto Dias da Silva

RESUMO

A internet transformou as práticas de recrutamento e seleção, mas sua adoção não é isenta de desafios estruturais, éticos e metodológicos. Este estudo analisa o papel das ferramentas digitais nos processos seletivos de empresas, com ênfase em plataformas de divulgação de vagas, triagem automatizada, entrevistas virtuais e análise de perfis em redes sociais. Por meio de pesquisa bibliográfica e de um levantamento descritivo com 37 estudantes universitários (coleta por questionário online), verificou-se que, embora a internet facilite o acesso a oportunidades e amplie o alcance geográfico, persistem obstáculos como o viés algorítmico, a exclusão digital, a superficialidade na avaliação de competências e a ausência de contato humano nas etapas finais. Os resultados indicam que o “auxílio” da internet depende fortemente do desenho do processo, da transparência dos critérios e do equilíbrio entre automação e julgamento humano. Conclui-se que a internet não é apenas uma ferramenta auxiliar, mas um ator estruturante dos processos seletivos contemporâneos, exigindo das organizações governança ética e competência digital para evitar contratações enviesadas ou desumanizadas.

Palavras-chave: Recrutamento online; Processo seletivo digital; Redes sociais; Algoritmos de triagem; Ética em RH.

ABSTRACT

The Internet has transformed recruitment and selection practices, but its adoption is not free from structural, ethical, and methodological challenges. This study analyzes the role of digital tools in organizational recruitment processes, with an emphasis on job posting platforms, automated screening, virtual interviews, and the analysis of social media profiles. Through a literature review and a descriptive survey involving 37 university students (data collected through an online questionnaire), it was found that although the Internet facilitates access to job opportunities and expands geographic reach, challenges such as algorithmic bias, digital exclusion, superficial assessment of competencies, and the lack of human interaction in the final stages of the process still persist. The results indicate that the Internet's contribution to recruitment and selection depends heavily on process design, transparency of criteria, and the balance between automation and human judgment. It is concluded that the Internet is not merely a supporting tool but a structuring actor in contemporary recruitment processes, requiring organizations to adopt ethical governance and digital competence in order to avoid biased or dehumanized hiring practices.

Keywords: Online recruitment; Digital recruitment process; Social media; Screening algorithms; HR ethics.

1 INTRODUÇÃO

A utilização da internet nos processos seletivos das empresas tem se consolidado como prática corrente, proporcionando mudanças substanciais na forma como as atividades de recrutamento e seleção são realizadas. A inserção das tecnologias digitais nesse contexto vem transformando a forma como as organizações buscam e avaliam profissionais, trazendo à tona uma série de benefícios e também desafios a serem superados. Segundo Miranda, Miranda e Balthazar (2023), as tecnologias digitais têm se mostrado indispensáveis para potencializar a captação de talentos, tornando o processo de recrutamento mais ágil, econômico e abrangente, contribuindo para que as empresas encontrem candidatos alinhados às suas necessidades e estratégias organizacionais.

Com a contínua evolução das ferramentas digitais, os processos seletivos

deixaram de ser meramente presenciais e baseados em anúncios físicos ou indicações para se tornarem mecanismos mais estruturados, dinâmicos e automatizados, utilizando plataformas específicas e redes sociais que permitem maior alcance e assertividade na busca por talentos (Melo; Andrade, 2023). O avanço das tecnologias, nesse sentido, impactou diretamente a forma como as organizações estruturam suas estratégias de captação de pessoal, viabilizando novos métodos que atendem às demandas do cenário corporativo atual, cada vez mais competitivo e marcado pela necessidade de adaptação às novas tecnologias.

Diante desse contexto, torna-se relevante refletir sobre o papel que a internet exerce enquanto ferramenta de apoio aos processos seletivos, principalmente considerando seus impactos na dinâmica do mercado de trabalho. Segundo Miranda (2023), compreender essas transformações é fundamental para analisar como as etapas do recrutamento e da seleção têm sido reformuladas, bem como os desafios e as oportunidades que surgem a partir dessa realidade digital. A internet, nesse cenário, contribui não apenas para ampliar o acesso dos candidatos às vagas, mas também para aperfeiçoar as estratégias organizacionais de captação e retenção de talentos.

Quando realizada de maneira eficiente e estratégica, esta prática impulsiona os resultados das organizações, colaborando para a inovação, o crescimento e a conquista de vantagem competitiva no mercado (Queiroz; Maia, 2023). A conexão entre as práticas digitais e os objetivos empresariais reflete a necessidade de que as organizações estejam em constante aprimoramento quanto ao uso dessas tecnologias, garantindo processos seletivos mais robustos, precisos e transparentes.

Com este cenário, o trabalho se propôs a responder à seguinte problemática: de que maneira as ferramentas digitais reconfiguram os processos seletivos das empresas e quais desafios devem ser superados? A partir dessa indagação, definiu-se como objetivo geral identificar as ferramentas digitais utilizadas pelas organizações nos processos de recrutamento e seleção. Especificamente, buscou-se: a) analisar o impacto do uso da internet nos processos de captação de talentos; b) investigar como as tecnologias digitais podem otimizar os métodos tradicionais; c) avaliar os principais benefícios e desafios que o uso dessas ferramentas apresenta; e d) identificar distorções introduzidas pela mediação

digital .

A justificativa para esta pesquisa é fortalecida pela crescente adoção de sistemas como Gupy, Kenoby e LinkedIn Recruiter, cujos critérios de pontuação raramente são transparentes para os candidatos e, por vezes, nem mesmo para os gestores contratantes (Raghavan et al., 2020). Assim, compreender os limites da eficiência digital torna-se tão crucial quanto mapear seus benefícios.

2 PROCESSOS SELETIVOS COM USO DA INTERNET

2.1 EVOLUÇÃO DOS PROCESSOS SELETIVOS

Os processos seletivos passaram por profundas transformações nos últimos anos, impulsionados, principalmente, pelos avanços das tecnologias digitais e pela crescente utilização da internet no ambiente corporativo. A forma como as organizações buscam, atraem e selecionam profissionais sofreu alterações expressivas, deixando de ser pautada exclusivamente em métodos tradicionais, como anúncios em jornais, cartazes ou indicações pessoais, para incorporar ferramentas tecnológicas que possibilitam maior alcance, precisão e agilidade em todas as etapas do recrutamento e da seleção (Miranda; Miranda; Balthazar, 2023).

No contexto atual, a evolução dos processos seletivos acompanha o desenvolvimento das plataformas digitais que permitem uma interação mais eficiente entre organizações e candidatos. Com o surgimento de redes sociais corporativas e de sistemas específicos para recrutamento, as empresas passaram a adotar ferramentas que otimizam atividades como divulgação de vagas, triagem de currículos, entrevistas e avaliações, automatizando procedimentos antes realizados manualmente (Pires; Silva Costa; Amorim, 2023). Essas ferramentas contribuem para reduzir a sobrecarga operacional dos profissionais de recursos humanos e garantem um fluxo de trabalho mais organizado e padronizado.

Ferramentas digitais, como redes sociais, sites de emprego e plataformas específicas de recrutamento se consolidaram como recursos estratégicos para otimizar a comunicação entre empresas e candidatos. Essas plataformas oferecem uma variedade de funcionalidades que facilitam o encontro entre as demandas das organizações e as expectativas dos profissionais, ampliando o alcance geográfico e democratizando o acesso às oportunidades (Bonini; Lima; Lima, 2023). Além disso,

essas tecnologias proporcionam processos mais rápidos e eficientes, permitindo que as empresas agilizem desde a divulgação das vagas até a seleção final dos candidatos.

Conforme apontam Melo e Andrade (2023), a transição dos métodos tradicionais para os digitais tornou-se necessária frente às exigências do mercado, que demanda por processos seletivos mais céleres e capazes de acompanhar a velocidade com que as informações circulam. A transformação digital trouxe consigo o uso de algoritmos e inteligência artificial para a filtragem de perfis, permitindo que as organizações avaliem com maior rigor aspectos técnicos e comportamentais dos candidatos, por meio de testes e avaliações que vão além das tradicionais entrevistas presenciais e da análise de currículos impressos.

Autores como Aleixo, Viana e Nascimento (2014) destacam que, ao longo dessa evolução, as redes sociais desempenharam um papel estratégico, visto que aproximaram candidatos e empresas por meio de mecanismos de busca mais específicos e direcionados. Plataformas como LinkedIn passaram a ser utilizadas não apenas para divulgação de vagas, mas também como fonte de análise comportamental e profissional, através da observação das interações e da construção de rede de contatos dos candidatos, o que gera informações complementares para a tomada de decisão dos recrutadores.

Além disso, o processo seletivo passou a incorporar, de forma sistemática, o uso de softwares que automatizam desde o recebimento de candidaturas até a geração de relatórios comparativos, permitindo que as empresas estruturam seus bancos de talentos e tenham maior controle e rastreabilidade sobre as etapas realizadas (Bonini; Lima; Lima, 2023). Essa mudança reflete a necessidade de adequação para práticas mais eficientes, integradas e transparentes, que favoreçam a construção de uma reputação organizacional voltada à inovação e à gestão responsável de pessoas.

Novos modelos, como o e-recruitment, no qual o processo ocorre integralmente de forma online, abrangem desde a atração de candidatos, passando pela triagem automática de perfis, entrevistas em ambiente virtual, até a contratação final e integração digital do novo colaborador (Miranda, 2023). Tais inovações, ao ter maior abrangência geográfica, permitiram que empresas alcançassem talentos em diferentes regiões, superando as limitações físicas impostas pelos métodos

tradicionais e potencializando a diversidade dos candidatos.

Com a pandemia da COVID-19, a adoção de recursos tecnológicos foi acelerada, consolidando a prática de entrevistas virtuais e de seleções remotas, o que reforça a necessidade de adaptação contínua por parte das empresas e dos profissionais (Castro, 2021). Nesse sentido, as práticas de captação de recursos humanos passaram a ser compreendidas como componentes de um ecossistema digital mais amplo, que envolve plataformas integradas e ferramentas de comunicação síncrona e assíncrona, favorecendo a construção de processos flexíveis e adaptáveis às necessidades organizacionais (Melo, 2023).

Destaca-se, ainda, a incorporação de instrumentos que permitem aprofundamento na análise das competências técnicas e comportamentais dos candidatos, a partir da realização de testes online que avaliam habilidades específicas requeridas pelas organizações (Queiroz; Maia, 2023). Esses testes são integrados às plataformas digitais e proporcionam uma triagem mais eficiente, resultando em processos seletivos mais assertivos e ajustados às demandas dos cargos ofertados.

Conforme enfatizado por Miranda, Miranda e Balthazar (2023), o uso das tecnologias no recrutamento e seleção viabiliza um acompanhamento mais sistemático das candidaturas, permitindo que as empresas mantenham registros precisos de cada etapa e, conseqüentemente, aprimorem seus processos internos a partir da análise desses dados. Essa evolução também está diretamente relacionada à necessidade das empresas em otimizar o tempo dedicado às atividades de seleção, reduzindo o volume de tarefas repetitivas e manuais através da automação, como apontam Pires, Silva Costa e Amorim (2023).

Autores como Melo e Andrade (2023) reforçam que a digitalização das práticas de recrutamento levou a uma mudança cultural nas organizações, uma vez que as novas ferramentas exigem habilidades específicas por parte dos profissionais envolvidos nesse processo, como a capacidade de interpretar dados gerados por algoritmos e o domínio de plataformas digitais integradas aos sistemas de gestão de recursos humanos. Dessa forma, o processo seletivo passa a ser compreendido não apenas como uma atividade operacional, mas como uma etapa que integra diretamente a estratégia de inovação das empresas.

As redes sociais, por sua vez, ampliaram a visibilidade das organizações e sua capacidade de atrair talentos, tornando-se canais estratégicos para promover

a marca empregadora e fortalecer o engajamento com potenciais candidatos (Aleixo; Viana; Nascimento, 2014). As organizações passaram a investir em ações de marketing digital voltadas à atração de profissionais, utilizando campanhas direcionadas e conteúdos específicos para despertar o interesse de perfis alinhados às suas culturas e objetivos.

Conforme analisado por Bonini, Lima e Lima (2023), o cenário atual exige não apenas a adoção de tecnologias para a execução dos processos seletivos, mas também uma reavaliação das práticas relacionadas à gestão de talentos, tendo em vista as mudanças nas expectativas dos candidatos, que buscam por processos mais humanizados, transparentes e alinhados às inovações tecnológicas disponíveis no mercado.

Plataformas digitais como ambientes de testes psicométricos, dinâmicas em grupo virtuais e outras ferramentas permitem uma avaliação aprofundada das habilidades e competências dos candidatos (Miranda, 2023). Tais práticas têm contribuído para que as empresas identifiquem não apenas as capacidades técnicas, mas também aspectos comportamentais e traços de personalidade que possam impactar diretamente no desempenho do colaborador dentro da organização.

Por fim, conforme salientam Queiroz e Maia (2023), as novas práticas demandam uma postura ativa por parte das organizações, para acompanhar as tendências tecnológicas e adaptar seus processos às novas realidades do mercado e do comportamento dos candidatos. Essa constante atualização contribui para que as empresas mantenham competitividade e capacidade de atrair profissionais sintonizados com suas estratégias e valores organizacionais.

2.2 IMPORTÂNCIA DA INTERNET NOS PROCESSOS SELETIVOS

Para além do que já foi citado, o uso da internet permite ainda que as empresas otimizem custos e recursos, visto que o recrutamento digital tende a reduzir despesas relacionadas a processos presenciais e burocráticos. Nesse sentido, a adoção dessas tecnologias representa uma tendência irreversível no campo da gestão de pessoas, favorecendo práticas mais ágeis, abrangentes e alinhadas às novas dinâmicas de trabalho, como observa Castro (2021).

A afirmação de Ivancevich (2008 *apud* Lemes & Weschenfelder, 2015, p. 27) de que “nenhum outro método teve um efeito tão revolucionário nas práticas de recrutamento organizacional como a internet” permanece atual, mas exige tempero crítico. De fato, a digitalização reduziu custos e tempo de preenchimento de vagas, permitiu a candidatura a distância e facilitou a busca por talentos em escala global (Brynjolfsson & McAfee, 2014). No entanto, a mesma tecnologia pode reproduzir, ou até amplificar, vieses discriminatórios por meio de algoritmos mal calibrados, além de gerar sobrecarga de informações e “recrutamento por volume”, no qual a quantidade de candidatos se sobrepõe à qualidade da avaliação (Rosenblat, 2018).

Conforme apontado por Aleixo, Viana e Nascimento (2014), às redes sociais não são apenas ferramentas para divulgação de vagas, mas também espaços onde as organizações podem monitorar o comportamento e as interações dos profissionais, obtendo informações adicionais que complementam os dados apresentados nos currículos. Essa nova dinâmica transformou a forma como as empresas visualizam os candidatos e como estes expõem suas habilidades e experiências.

Miranda (2023) destaca que a internet viabilizou a criação de sistemas que integram todas as etapas do recrutamento e seleção, desde a divulgação da vaga até a contratação, proporcionando maior controle e rastreabilidade ao processo. Tais ferramentas permitem, por exemplo, a automatização da triagem de currículos, a filtragem de palavras-chave e a análise preditiva de perfis, otimizando o tempo dos profissionais de recursos humanos e tornando as etapas mais objetivas.

Estudos como de Bonini, Lima e Lima (2023) apontam que a aplicação de algoritmos e inteligência artificial nos processos seletivos tornou possível a análise de grandes volumes de currículos de forma rápida e criteriosa, favorecendo a identificação de candidatos com maior potencial para vagas disponíveis, a partir de critérios previamente definidos, como competências técnicas, experiências profissionais e formação acadêmica, possibilitando uma triagem inicial mais precisa e alinhada às necessidades das empresas.

Outro fator relevante é que as plataformas digitais possibilitam a coleta de dados e indicadores que levam à análise contínua dos processos seletivos. Conforme Melo (2023), o uso de ecossistemas digitais especializados oferece às organizações uma série de funcionalidades integradas, que permitem gerir todo o ciclo de recrutamento, desde a candidatura até a admissão do colaborador. Isso

inclui ferramentas para testes técnicos, avaliações comportamentais, entrevistas em vídeo, gestão documental e integração com outras plataformas de gestão de pessoas, favorecendo um processo mais fluido e estruturado.

As ferramentas digitais também proporcionam maior transparência aos processos seletivos, desde que as empresas comuniquem com mais clareza cada etapa aos candidatos e ofereçam feedbacks estruturados. Segundo Queiroz e Maia (2023), essa prática reforça a imagem institucional das organizações e contribui para a construção de uma marca empregadora sólida, que valoriza a experiência do candidato durante o processo seletivo.

Para Miranda, Miranda e Balthazar (2023), a utilização de softwares específicos para a gestão de informações confere maior confiabilidade às etapas do processo seletivo, garantindo que os dados estejam organizados, atualizados e acessíveis para análises futuras, o que reforça a importância das tecnologias no aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas.

Conforme ressaltam Pires, Silva Costa e Amorim (2023), além da avaliação curricular tradicional, as empresas passaram a considerar elementos extraídos de redes sociais, publicações e interações profissionais como fontes complementares de informações, capazes de enriquecer a percepção sobre a adequação do candidato à cultura e aos valores organizacionais, porém, esta prática pode incluir preconceitos, haja vista que muitas pessoas utilizam as redes apenas para descontração.

Nesse cenário, destaca-se a evolução dos sistemas de rastreamento de candidatos (*ATS - Applicant Tracking Systems*), que contribuem para estruturar e automatizar as etapas do processo seletivo, desde a candidatura até a contratação. Conforme apontado por Melo e Andrade (2023), esses sistemas facilitam a triagem automatizada dos currículos, organizam as etapas do processo e possibilitam a análise comparativa entre candidatos, proporcionando maior agilidade e controle aos recrutadores. A implementação desses sistemas contribui para tornar os processos seletivos mais transparentes e menos suscetíveis a erros humanos, além de facilitar a comunicação entre todas as partes envolvidas.

Aleixo, Viana e Nascimento (2014) destacam que, no ambiente digital, as estratégias de marketing se tornaram fundamentais para a atração de talentos. As empresas passaram a utilizar a internet não apenas como canal para divulgação de

vagas, mas como meio para fortalecer a marca empregadora, por meio de conteúdos que destacam seus valores, cultura organizacional e diferenciais competitivos. Essa prática visa atrair profissionais que compartilhem dos mesmos princípios e estejam em busca de ambientes de trabalho compatíveis com suas expectativas.

Outro fator a ser considerado é a capacidade da internet em oferecer soluções que permitem o acompanhamento de métricas e indicadores dos processos seletivos, auxiliando na análise de resultados e na identificação de pontos de melhoria. Segundo Bonini, Lima e Lima (2023), as plataformas digitais possibilitam o monitoramento de dados como número de candidatos por vaga, tempo médio de preenchimento das posições e taxas de conversão em cada etapa do processo, informações fundamentais para a tomada de decisões estratégicas e para o aprimoramento das práticas de gestão de pessoas.

Castro (2021) aponta que as transformações recentes evidenciam a necessidade de as empresas estarem atentas às tendências tecnológicas e aos novos comportamentos dos candidatos, uma vez que o mercado de trabalho está cada vez mais digitalizado e os profissionais buscam processos seletivos transparentes, ágeis e que proporcionem experiências positivas. Nesse sentido, a utilização da internet torna-se não apenas uma ferramenta operacional, mas um diferencial competitivo para as organizações que desejam atrair e reter talentos.

Queiroz e Maia (2023), no entanto, ressaltam que o uso da internet nos processos seletivos demanda atenção às questões éticas e legais, especialmente no que se refere à proteção de dados e à transparência das informações compartilhadas. As empresas precisam garantir que suas práticas estejam em conformidade com a legislação vigente e que respeitam os direitos dos candidatos, inclusive quanto a práticas discriminatórias.

2.3 ANÁLISE DE PERFIS EM REDES SOCIAIS

A análise de perfis em redes sociais, conforme apontam Miranda, Miranda e Balthazar (2023), tornou-se uma etapa comum e estratégica nos processos de recrutamento e seleção, sendo utilizada pelas organizações para conhecer melhor aspectos do comportamento, das atitudes e dos interesses dos candidatos. A internet ampliou as possibilidades das empresas acessarem informações adicionais

que não são formalmente apresentadas nos currículos, permitindo a construção de uma visão abrangente e detalhada sobre cada profissional. Por meio das redes sociais, é possível identificar características que não seriam facilmente perceptíveis em entrevistas convencionais, como interesses pessoais, envolvimento em projetos, relações interpessoais e padrões de comunicação, o que reforça o uso dessas plataformas como ferramenta complementar no processo seletivo.

Além disso, a utilização das redes sociais como recurso para a análise de perfis profissionais encontra respaldo nas reflexões de Aleixo, Viana e Nascimento (2014), que destacam o papel desses ambientes digitais como facilitadores na busca por talentos. As plataformas, como *LinkedIn*, *Instagram* e *Facebook*, se consolidaram como espaços onde as organizações podem observar a forma como os candidatos se posicionam e interagem no ambiente online, permitindo acessar informações que vão além do aspecto técnico e profissional. O crescimento exponencial do número de usuários nessas plataformas viabilizou a prática de coleta e análise de dados públicos, que podem ser utilizados para traçar perfis mais alinhados às necessidades e à cultura das empresas, reforçando a importância desse recurso para os recrutadores.

Melo e Andrade (2023) enfatizam que as práticas atuais de recrutamento passaram a considerar os dados das redes sociais como elementos válidos e relevantes na composição do perfil dos candidatos, sendo uma das estratégias adotadas para enriquecer as análises nas fases mais avançadas dos processos seletivos. Por meio de ferramentas específicas, as empresas conseguem avaliar publicações, interações e conexões, obtendo informações que contribuem para decisões mais precisas e alinhadas às expectativas organizacionais. Ao final desse processo, essas informações são cruzadas com os dados formais dos candidatos para garantir maior segurança e coerência na escolha final, o que reforça a consolidação desse tipo de prática no ambiente corporativo contemporâneo (Pires; Silva Costa; Amorim, 2023).

No cenário atual, a coleta de dados em redes sociais tem sido utilizada de forma sistemática para apoiar decisões relacionadas à contratação, sendo as plataformas digitais compreendidas como fontes complementares de informações sobre comportamentos e preferências. Bonini, Lima e Lima (2023) argumentam que o uso de ferramentas tecnológicas especializadas facilita esse processo, permitindo

a extração e análise de dados públicos que refletem aspectos comportamentais, interesses e atitudes dos candidatos. Com isso, as empresas ampliam suas possibilidades de identificar perfis que se alinhem às suas estratégias e aos seus valores organizacionais, considerando que essas informações podem oferecer uma visão mais detalhada sobre as competências socioemocionais dos profissionais avaliados.

Miranda (2023) destaca que as redes sociais, ao revelarem comportamentos e atitudes dos usuários, tornam-se ferramentas úteis para as empresas compreenderem melhor a compatibilidade cultural dos candidatos com a organização. O acesso a essas informações deve ocorrer sempre com o devido cuidado, respeitando os limites legais e éticos, principalmente no que diz respeito à privacidade dos indivíduos. As organizações precisam estabelecer critérios claros para a utilização desses dados, garantindo que sua análise esteja relacionada às exigências das funções e evitando qualquer tipo de discriminação ou julgamento baseado em aspectos pessoais irrelevantes para a vaga em questão (Queiroz; Maia, 2023).

Castro (2021) afirma que a análise de perfis em redes sociais deve ser acompanhada de metodologias adequadas, que assegurem a imparcialidade e a legalidade do processo. Tais práticas devem ser integradas a um conjunto mais amplo de ferramentas avaliativas, respeitando a legislação vigente, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), e garantindo que as informações obtidas não sejam utilizadas de maneira isolada. Ao final do processo, é recomendado que as análises complementam, e não substituem, outras etapas mais formais e estruturadas do recrutamento, o que contribui para a formação de um processo justo e transparente (Melo, 2023).

Por sua vez, Silva (2025) observa que a evolução das tecnologias digitais trouxe impactos diretos na forma como as organizações conduzem seus processos de seleção, especialmente no que se refere à integração entre as práticas tradicionais e as novas possibilidades oferecidas pelas ferramentas online. O uso das redes sociais passou a fazer parte de um ecossistema mais amplo de gestão de pessoas, que inclui não apenas a análise de perfis, mas também a observação de comportamentos e posturas que possam indicar a aderência dos candidatos aos propósitos e valores da empresa. Esse cenário exige, das organizações, um olhar mais crítico e responsável sobre as práticas adotadas, buscando sempre o equilíbrio

entre inovação e respeito à privacidade.

Ianhez e Paioli (2024) reforçam a necessidade de que essas práticas sejam constantemente reavaliadas à luz das transformações sociais e das mudanças de comportamento dos usuários, uma vez que os limites entre o público e o privado têm se tornado mais tênues nas redes digitais. Assim, é fundamental que as empresas atuem com cautela e responsabilidade, assegurando que seus processos estejam alinhados às melhores práticas de governança e respeitem a diversidade e os direitos dos indivíduos, evitando ações que possam comprometer sua imagem institucional ou gerar desconfortos aos profissionais avaliados.

Morgado (2019) acrescenta que as novas gerações, especialmente a geração Z, apresentam comportamentos próprios em suas interações nas redes sociais, o que exige uma interpretação cuidadosa das informações ali publicadas. As organizações devem compreender que esses ambientes são utilizados de maneiras diversas pelos indivíduos e que suas análises precisam considerar tais especificidades para que não haja distorções ou julgamentos inadequados durante o processo seletivo. Por isso, é recomendável que as práticas de análise em redes sociais sejam complementares e jamais substituam avaliações formais e estruturadas.

Pereira, Barbosa e Moura (2024) chamam a atenção para a importância de as organizações refletirem sobre os impactos dessas práticas em sua reputação e em sua relação com os candidatos, visto que a transparência e a ética no uso das informações coletadas são fatores que influenciam diretamente a percepção dos profissionais sobre a empresa. A adoção de políticas claras e a comunicação aberta sobre o uso de redes sociais no recrutamento contribuem para fortalecer a confiança dos candidatos e para garantir processos mais equitativos e respeitosos.

Por fim, Matos, Souza e Sousa (2024) destacam que a análise de perfis em redes sociais deve ser utilizada em conjunto com outras ferramentas e estratégias de avaliação, compondo um portfólio diversificado que permita uma análise mais completa e justa dos candidatos. O uso integrado dessas ferramentas amplia as possibilidades de compreensão sobre as potencialidades dos profissionais, favorecendo a tomada de decisões mais acertadas e alinhadas às necessidades organizacionais. Cepellos e Blumen (2023) complementam que a aplicação da inteligência artificial nesse contexto deve ser monitorada de forma

critériora, evitando que vieses algorítmicos comprometam a justiça e a equidade dos processos seletivos.

A análise de perfis em redes sociais pode revelar indícios de comportamento profissional, mas também carrega elevado risco de discriminação arbitrária. Silva, Leal e Neto (2018) apontam que plataformas como Facebook, Instagram e LinkedIn são amplamente utilizadas na busca por candidatos. Contudo, o uso desses dados sem consentimento explícito viola princípios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/2018), especialmente os artigos 7º e 11, que exigem bases legais claras para tratamento de informações pessoais sensíveis.

Ademais, a inferência de traços psicológicos ou sociais a partir de postagens públicas é metodologicamente frágil e eticamente contestável (Boyd & Crawford, 2012). Em aprofundamento, consequências jurídicas como multas, ações trabalhistas ou danos à reputação também fazem parte do escopo da LGPD. Uma prática recomendável é restringir a busca a perfis estritamente profissionais (ex.: LinkedIn) e somente após o consentimento do candidato na fase de oferta condicional.

Em resumo, sistemas de triagem curricular baseados em inteligência artificial (IA) são frequentemente apresentados como “objetivos”, mas estudos empíricos demonstram que podem reproduzir preconceitos históricos. Por exemplo, o algoritmo de recrutamento da Amazon foi descontinuado após ser identificado que penalizava currículos com a palavra “feminino” (Dastin, 2018). No contexto brasileiro, a plataforma Gupy utiliza *machine learning* para ranquear candidatos, porém a falta de transparência sobre os pesos atribuídos a cada critério gera insatisfação e sensação de injustiça entre os usuários, conforme relatado na própria pesquisa (“tentei pela Gupy, mas a experiência foi desagradável”, conforme respondente de pesquisa elaborada por Antunes (2025). Complemente-se que empresas que terceirizam a seleção para algoritmos sem auditoria periódica incorrem em responsabilidade objetiva por eventuais discriminações, nos termos da Lei 9.029/95 e do art. 5º da CF/88.

2.4 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA UTILIZAÇÃO DA INTERNET

Miranda, Miranda e Balthazar (2023) afirmam que, embora as tecnologias digitais tenham revolucionado os processos seletivos, elas ainda apresentam

desafios significativos, sobretudo relacionados à segurança da informação. A proteção de dados dos candidatos é um fator que merece atenção, uma vez que o vazamento de informações pode gerar consequências negativas tanto para a empresa quanto para os profissionais.

Outro ponto relevante destacado pelos mesmos autores refere-se ao excesso de informações disponíveis nas plataformas digitais, o que dificulta a identificação dos candidatos mais qualificados e pode tornar o processo mais demorado. Assim, é necessário que as empresas façam uso de ferramentas que auxiliem na triagem e no gerenciamento de dados de forma eficiente e segura (Miranda, Miranda e Balthazar, 2023).

Por outro lado, Aleixo, Viana e Nascimento (2014) reforçam que o ambiente digital oferece inúmeras oportunidades para ampliar o alcance das vagas, permitindo que as organizações tenham acesso a perfis diversificados e talentos que dificilmente seriam encontrados por meios tradicionais. O uso das redes sociais e das plataformas digitais possibilita às empresas alcançar candidatos de diferentes localidades e contextos profissionais.

Nesse contexto, as ferramentas online também trazem benefícios diretos aos candidatos. Como ressaltam Melo e Andrade (2023), a internet proporciona maior praticidade e autonomia aos profissionais que buscam recolocação ou novas oportunidades no mercado de trabalho, oferecendo acesso contínuo a vagas e informações sobre o mercado.

Além disso, Pires, Silva Costa e Amorim (2023) apontam que o recrutamento online traz ganhos em agilidade e eficiência para as empresas, otimizando o tempo gasto com as etapas iniciais dos processos seletivos e permitindo maior alcance geográfico.

Melo (2023) acrescenta que, com o avanço da tecnologia, as ferramentas de análise de dados vêm sendo incorporadas como suporte na identificação de padrões e tendências nos perfis dos candidatos. Esse recurso permite que as empresas desenvolvam estratégias mais assertivas e bem direcionadas.

Contudo, é necessário atentar para as questões éticas e legais no uso dessas tecnologias. Segundo Bonini, Lima e Lima (2023), as empresas devem seguir rigorosamente as legislações relacionadas à proteção de dados, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a privacidade e evitando práticas

discriminatórias durante a triagem e análise de perfis.

Miranda (2023) reforça que é fundamental que as organizações tenham políticas claras e transparentes sobre o uso das informações obtidas online, respeitando os direitos dos candidatos e evitando interpretações equivocadas ou injustas. A coleta e utilização desses dados precisam estar alinhadas aos princípios éticos e legais.

Nesse sentido, Queiroz e Maia (2023) destacam que as empresas devem também observar as normas que regulam o uso das redes sociais no ambiente corporativo, a fim de garantir práticas justas e coerentes com as diretrizes das legislações trabalhistas e de proteção de dados pessoais.

Castro (2021) afirma que as tendências futuras nos processos seletivos indicam um crescimento no uso de tecnologias mais avançadas, como a inteligência artificial e o *machine learning*, para otimizar a triagem e melhorar a assertividade na escolha de candidatos. Essas ferramentas contribuem para a personalização das etapas, tornando o recrutamento mais ágil e preciso.

De acordo com Melo (2023), novas tecnologias, como a realidade virtual e a aumentada, também começam a ser utilizadas para simular cenários reais de trabalho, permitindo avaliações mais práticas das habilidades dos candidatos. Essas simulações tendem a se tornar ferramentas frequentes nas organizações que buscam processos seletivos inovadores e eficazes.

Como afirmam Ianhez e Paioli (2024), os processos seletivos online e remotos tendem a ganhar ainda mais espaço no futuro, devido à praticidade e à economia de recursos proporcionada. Essa tendência acompanha as mudanças nas relações de trabalho e as exigências de um mercado cada vez mais globalizado e digital.

Nesse panorama de transformações, Miranda, Miranda e Balthazar (2023, p. 7) destacam que:

As tecnologias digitais transformaram a maneira como as organizações realizam o recrutamento e seleção de pessoas, não apenas automatizando processos e ampliando o acesso a candidatos, mas também exigindo uma reavaliação contínua das práticas, a fim de que estas estejam alinhadas com as normas de proteção de dados e garantam a segurança e a transparência necessárias para a manutenção da confiança tanto dos candidatos quanto das empresas.

Tal afirmação apresenta que a constante atualização das práticas

organizacionais frente às inovações tecnológicas é imprescindível para manter processos seletivos eficientes, éticos e adequados às exigências legais e ao mercado de trabalho atual (Miranda; Miranda; Balthazar, 2023).

Às potenciais vantagens do modelo digital nos processos seletivos, deve-se acrescentar desvantagens estruturais para os candidatos, tais como:

- a) Exigência de proficiência digital e acesso estável à internet (exclusão digital);
- b) Submissão à rastreamento e perfilamento comportamental sem consentimento claro;
- c) Concorrência amplificada, gerando efeito “agulha no palheiro”;
- d) Retroalimentação opaca (candidato não sabe por que foi eliminado)

Ainda referindo-se a pesquisa realizada por Antunes (2025), um respondente assinala que as “plataformas podem ajudar, mas *boots* [bots] de IA desclassificam pessoas que seriam grandes profissionais”, ilustrando o fenômeno do falso positivo algorítmico: candidatos potencialmente adequados são filtrados por critérios estreitos ou mal calibrados. Esse problema não é meramente técnico; ele reflete uma decisão gerencial de priorizar eficiência quantitativa (redução do tempo de análise) em detrimento da validade preditiva. A literatura recomenda a adoção de híbridos: triagem inicial automatizada seguida de revisão humana cega e entrevista estruturada (Derous & Ryan, 2019).

Quanto às oportunidades, além do *pool* global de talentos, destaca-se a possibilidade de avaliação baseada em evidências, por exemplo, testes de *performance* simulada em ambiente virtual, que correlacionam melhor com o desempenho futuro do que entrevistas tradicionais (Schmidt & Hunter, 1998). No entanto, tais testes devem ser validados para cada contexto e livres de barreiras tecnológicas desnecessárias.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo foi elaborada com o objetivo de garantir a confiabilidade e a validade dos resultados, por meio da utilização de técnicas e procedimentos adequados à natureza do problema de pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo foi estruturado a partir de uma abordagem qualitativa e descritiva. A pesquisa qualitativa possibilita compreender fenômenos sociais a partir das percepções e experiências relatadas pelos participantes, levando em consideração a complexidade dos contextos e a multiplicidade de interpretações que emergem das situações vivenciadas. Conforme Gil (2008), essa modalidade não busca resultados estatísticos ou a generalização dos dados obtidos, concentrando-se no entendimento das manifestações e características observadas dentro de um determinado contexto.

A pesquisa descritiva tem como finalidade identificar, caracterizar e sistematizar aspectos de determinado fenômeno, permitindo que suas particularidades sejam expostas de maneira clara e organizada. Segundo Michel (2009), esse tipo de pesquisa proporciona a descrição detalhada de fatos, comportamentos e relações, contribuindo para o registro sistemático de informações pertinentes ao tema.

O desenvolvimento deste estudo incluiu, em um primeiro momento, a realização de uma pesquisa bibliográfica, por meio da consulta a obras acadêmicas, como livros, artigos científicos e outras publicações disponíveis em fontes confiáveis, tanto físicas quanto digitais. Essa etapa possibilitou a reunião de conteúdos teóricos que forneceram embasamento para o tema proposto, assegurando a construção de um referencial que orientasse as etapas seguintes do trabalho.

Em sequência, foi conduzida uma pesquisa de campo, destinada à obtenção de informações diretamente com participantes que atendiam aos critérios definidos. Essa etapa teve como objetivo reunir dados relacionados às percepções e experiências dos respondentes acerca do uso de plataformas digitais no contexto dos processos seletivos e da busca por oportunidades de emprego. A aplicação dessa abordagem permitiu coletar informações diretamente do público-alvo, ampliando a compreensão sobre o tema com base em relatos concretos e atuais.

A combinação dessas duas etapas assegurou uma estrutura metodológica alinhada à natureza do estudo, proporcionando condições adequadas para a descrição do tema proposto e para a compreensão das práticas e experiências relatadas pelos participantes.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população deste estudo foi composta por estudantes regularmente matriculados em instituições de ensino superior, abrangendo diferentes cursos e áreas de formação. A escolha desse público foi fundamentada na relevância do tema para indivíduos em fase de inserção ou recolocação no mercado de trabalho, especialmente considerando o contexto acadêmico e o uso frequente de plataformas digitais por esse grupo.

A amostra adotada foi classificada como não probabilística e por conveniência, sendo formada por participantes acessíveis e disponíveis para responder ao instrumento de coleta de dados, considerando suas condições de tempo e interesse em colaborar com a pesquisa. Esse critério de seleção foi definido em razão da facilidade de acesso ao público-alvo, por meio da utilização de redes sociais e contatos previamente estabelecidos no ambiente acadêmico.

Participaram do estudo 37 estudantes vinculados a diferentes instituições de ensino superior, entre as quais destacam-se a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), o Instituto Federal do Ceará (IFCE) e o Centro Universitário INTA (UNINTA). Todos os participantes atendiam aos critérios previamente estabelecidos: estar regularmente matriculado em uma instituição de ensino superior e manifestar consentimento para participação, por meio da aceitação expressa do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponibilizado no início do questionário.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, elaborado especificamente para atender aos objetivos do estudo. O instrumento foi desenvolvido e disponibilizado na plataforma Google Forms, possibilitando o acesso remoto dos participantes e a consolidação automática das respostas.

O questionário foi composto por questões fechadas e abertas, organizadas com o propósito de reunir informações relacionadas ao uso de plataformas digitais nos processos seletivos e na busca por oportunidades de

emprego. As perguntas contemplaram aspectos como as principais redes sociais e aplicativos utilizados para a busca de vagas, as experiências anteriores dos participantes com processos seletivos realizados de forma digital e as percepções sobre a influência das ferramentas tecnológicas no acesso ao mercado de trabalho.

O formato do questionário buscou facilitar o preenchimento e garantir a clareza das informações coletadas, assegurando que as respostas fossem obtidas de forma direta e compatível com os objetivos propostos.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu no período de 05 a 19 de maio de 2025, por meio da aplicação do questionário estruturado elaborado na plataforma Google Forms. A divulgação do instrumento foi realizada utilizando a rede social WhatsApp, com o intuito de alcançar o público-alvo de forma rápida e eficiente, respeitando a acessibilidade e disponibilidade dos participantes.

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, bem como sobre a garantia de anonimato e confidencialidade das informações fornecidas. O acesso ao questionário esteve condicionado à aceitação expressa do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, disponibilizado no início do formulário, em conformidade com as normas éticas vigentes e a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018).

O preenchimento do questionário foi realizado de forma voluntária e autônoma pelos participantes, sem interferência do pesquisador durante a execução das respostas. Esse procedimento garante maior flexibilidade quanto ao tempo de resposta, assegurando a livre participação dos estudantes e o respeito à confidencialidade das informações prestadas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE TRATAMENTO DOS DADOS

Os dados coletados por meio das questões fechadas foram organizados e sistematizados em tabelas e gráficos, com o intuito de apresentar as respostas de forma clara e acessível, utilizando a contagem de frequência absoluta e relativa das respostas obtidas. Essa organização possibilitou uma visualização geral dos

comportamentos e preferências indicados pelos participantes no que se refere ao uso de plataformas digitais no contexto dos processos seletivos e na busca por oportunidades de emprego.

As informações oriundas das questões abertas foram analisadas com base nos procedimentos de categorização sugeridos por Gil (2008), que orienta a sistematização dos dados de forma a identificar padrões e recorrências nos conteúdos analisados. As respostas foram agrupadas por temas convergentes, com vistas a compreender as percepções, experiências e práticas relatadas pelos participantes.

O tratamento dos dados foi realizado manualmente, com o apoio de ferramentas básicas de planilhas eletrônicas para a tabulação das respostas fechadas e organização dos dados textuais. Todo o procedimento foi conduzido de modo a garantir a confidencialidade dos participantes e a fidedignidade das informações coletadas, respeitando as normas éticas vigentes para pesquisas com seres humanos.

A pesquisa é de natureza qualitativa e descritiva, com coleta por questionário online (Google Forms) aplicado a 37 estudantes universitários (amostra por acessibilidade). Embora adequada para explorar percepções, o estudo apresenta limitações importantes:

1. Amostra homogênea: universitários têm proficiência digital acima da média brasileira, logo generalizações para a população geral são inválidas.
2. Recorte geográfico restrito (predominantemente Sobral, CE): não capta realidades de regiões com menor infraestrutura digital.
3. Autosseleção: respondentes voluntários podem ter opiniões mais fortes (positivas ou negativas) sobre o tema, enviesando os resultados.
4. Falta de triangulação: sem entrevistas com gestores de RH ou análise de documentos organizacionais, a pesquisa retrata apenas o lado candidato.

Essas limitações não invalidam os achados, mas exigem que as conclusões sejam apresentadas como hipóteses geradoras e não como generalizações definitivas. Estudos futuros devem adotar amostras estratificadas e métodos mistos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

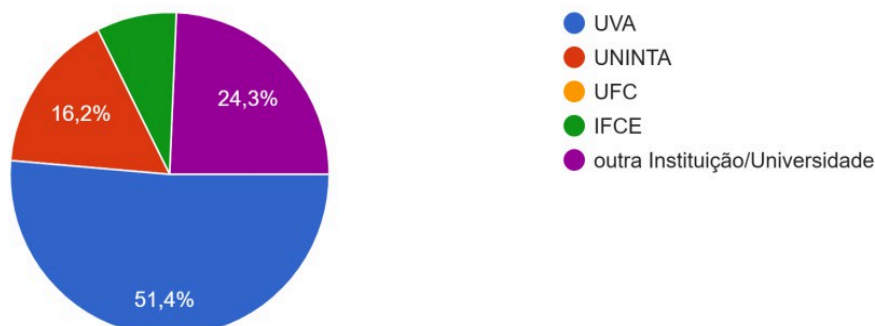
O perfil dos respondentes desta pesquisa contemplou estudantes de diferentes instituições de ensino superior, como a Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA), o Instituto Federal do Ceará (IFCE), o Centro Universitário INTA (UNINTA), entre outras. A predominância das respostas foi de estudantes vinculados às áreas de humanas e exatas, cujas formações possuem relação direta com as discussões acerca das novas tecnologias aplicadas aos processos seletivos. De acordo com Miranda, Miranda e Balthazar (2023), as instituições de ensino superior vêm desempenhando um papel importante na familiarização dos estudantes com as novas práticas digitais, o que favorece a interação dos futuros profissionais com ferramentas tecnológicas de recrutamento e seleção.

Em consonância com as discussões levantadas por Aleixo, Viana e Nascimento (2014), a pesquisa inicial direcionou-se à identificação das plataformas digitais mais utilizadas pelos estudantes para a candidatura a vagas de emprego e estágio. Observou-se que as plataformas mais mencionadas pelos participantes foram o *Instagram* (64,9%), seguido por *WhatsApp* (45,9%), *LinkedIn* (32,4%) e, notoriamente, o Facebook não foi citado por nenhum respondente. Estes dados evidenciam uma tendência atual do uso das redes sociais generalistas como instrumentos informais para busca de oportunidades profissionais, corroborando a análise dos autores que destacam a integração crescente entre redes sociais e práticas de recrutamento.

Figura 1: Porcentagem dos participantes

sua Instituição/Universidade :

37 respostas

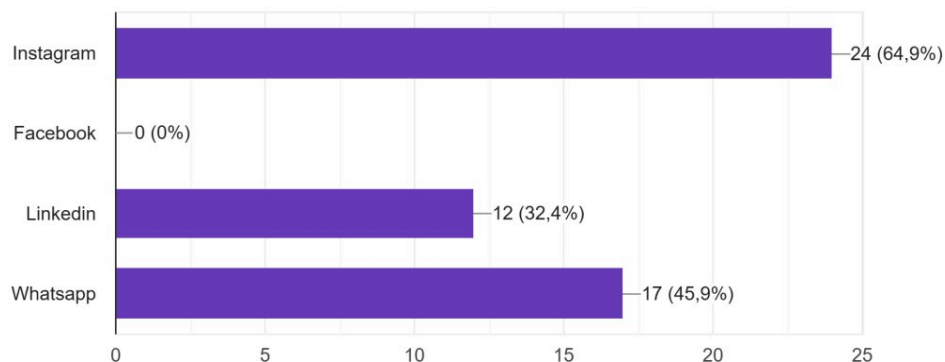


Fonte: dados da pesquisa (2025)

Figura 2 – Plataformas utilizadas para pesquisa de empregos

1. Quais são as principais plataformas online que você utiliza para se candidatar a vagas?

37 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

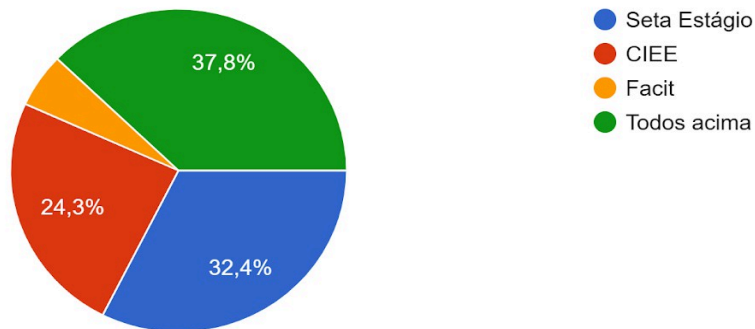
Apesar de não serem, originalmente, plataformas destinadas à busca de emprego, Instagram e WhatsApp foram as mais utilizadas pelos respondentes, o que reflete o movimento descrito por Melo e Andrade (2023), que apontam a diversificação dos canais digitais como uma prática cada vez mais comum entre os candidatos. Tal comportamento demonstra que os candidatos exploram suas redes de contatos e os conteúdos compartilhados nessas mídias para encontrar vagas e se conectar com possíveis empregadores, mesmo fora das plataformas tradicionalmente voltadas ao mercado de trabalho, como o LinkedIn.

Na sequência, a pesquisa questionou se os participantes conheciam empresas que atuam como intermediadoras no encaminhamento de candidatos para oportunidades disponíveis. A maior parte dos respondentes afirmou ter conhecimento sobre instituições como o CIEE (Centro de Integração Empresa-Escola), a Seta Estágio e a Facit. Estes resultados estão alinhados com as observações feitas por Pires, Silva Costa e Amorim (2023), que evidenciam o papel das empresas especializadas na promoção de estágios como porta de entrada dos estudantes no mercado de trabalho, funcionando como facilitadoras desse primeiro contato profissional.

Figura 3 – Conhecimento sobre empresas de alocação de recursos humanos

2. Conhece empresas que ajudam a se candidatar numa vaga disponível?

37 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

As empresas citadas pelos participantes apresentam foco específico na inserção de jovens estudantes no mercado, reforçando a relevância dessas organizações no cenário atual, especialmente para aqueles que buscam o primeiro vínculo profissional. Bonini, Lima e Lima (2023) reforçam que as plataformas de estágio e as instituições de integração escola-empresa representam, muitas vezes, o elo entre as necessidades do mercado e as qualificações dos estudantes, proporcionando uma experiência inicial que prepara o candidato para futuras seleções mais complexas.

Outro ponto abordado na pesquisa foi a percepção dos estudantes em relação à comparação entre a busca por empregos via internet e de forma presencial. Verificou-se que cerca de 98% dos participantes acreditam que a internet facilita esse processo, sobretudo pela amplitude de alcance proporcionada pelas ferramentas digitais, permitindo a busca de oportunidades em diferentes localidades e ampliando o leque de possibilidades. Miranda (2023) reforça que a expansão do recrutamento digital proporciona às empresas maior acesso a candidatos qualificados, ao mesmo tempo em que oferece aos profissionais maior autonomia e praticidade na busca por vagas.

A opinião dos participantes revela uma percepção prática e alinhada às tendências contemporâneas. Como apontado por Melo (2023), a digitalização dos processos seletivos trouxe benefícios como agilidade, acessibilidade e ampliação da

rede de contatos, fatores esses frequentemente apontados pelos candidatos como diferenciais positivos. Uma das respostas obtidas exemplifica essa visão:

“A Internet facilita muito, dependendo da empresa, devido estar tudo online, candidatura, entrega de documento, comunicação. Mas não substitui a presencial, que é essencial, para verificar se o candidato condiz com o currículo e informações ditas pelo cadastro online.”

Essa percepção corrobora as discussões de Queiroz e Maia (2023), ao afirmarem que, apesar das ferramentas digitais proporcionarem facilidades, o contato presencial ainda é valorizado por muitos recrutadores, principalmente para validar as informações fornecidas pelos candidatos.

Outra questão levantada pela pesquisa refere-se à experiência dos participantes em relação à contratação por meio de plataformas digitais. Apenas 30% afirmaram já terem sido contratados dessa forma, indicando que, apesar da utilização dessas ferramentas ser comum, o fechamento do processo ainda ocorre, em muitos casos, de forma híbrida ou presencial. Castro (2021) observa que, mesmo com a intensificação do uso das tecnologias digitais durante o período pandêmico, muitas organizações mantiveram etapas presenciais, principalmente as que envolvem entrevistas finais e exames admissionais.

Algumas das respostas dos participantes refletem diferentes percepções acerca desse tipo de processo:

“Não, já tentei pela Gupy, mas a experiência foi desagradável.”

“Não, porque não foi 100% online, teve a entrevista e exames presencialmente.”

“Sim. O fato de não precisar ter gastos para uma entrevista, é uma ótima opção.”

“Sim. Foi um processo rápido e prático.”

Esses relatos também dialogam com as conclusões de Miranda, Miranda e Balthazar (2023), que apontam que, embora a digitalização tenha transformado muitas etapas dos processos seletivos, a contratação ainda envolve critérios e procedimentos que vão além do ambiente online, incluindo dinâmicas presenciais e avaliações práticas.

Dando continuidade à análise dos dados coletados, foi possível observar que a maioria dos participantes enxerga nas plataformas digitais uma ferramenta que contribui para facilitar o acesso às oportunidades de trabalho. As respostas evidenciaram que os recursos disponíveis na internet ampliam as possibilidades de envio de currículos e de acesso a vagas que, em outro contexto, dependeriam do

deslocamento físico e da entrega presencial de documentos. Esse comportamento está em consonância com a análise de Miranda (2023), ao destacar que a utilização de recursos digitais proporciona aos candidatos maior autonomia e agilidade, características que reforçam a preferência por esse meio em detrimento das formas tradicionais de busca por emprego.

As respostas obtidas indicam que a internet é percebida como um instrumento que contribui para tornar o processo mais prático e menos oneroso, especialmente para aqueles que residem longe dos grandes centros urbanos. Essa percepção é corroborada por Melo e Andrade (2023), que ressaltam a importância das ferramentas digitais na eliminação de barreiras físicas e geográficas, permitindo que candidatos tenham acesso a processos seletivos em diferentes localidades, sem a necessidade de grandes deslocamentos.

Os participantes destacaram também que, por meio das plataformas digitais, é possível acessar informações mais detalhadas sobre as vagas, incluindo requisitos, atribuições e perfil desejado, o que permite uma candidatura mais consciente e alinhada às expectativas da empresa. Nesse sentido, Pires, Silva Costa e Amorim (2023) argumentam que as tecnologias digitais proporcionam maior transparência e organização aos processos seletivos, ao disponibilizarem informações completas e claras, tanto para candidatos quanto para recrutadores.

Algumas respostas exemplificam essas percepções:

“Facilita, usando essas plataformas podemos enviar currículo para qualquer empresa, não necessita ficar deixando currículo em empresas.”

“Facilita, pois nem todos conseguem sair para buscar emprego em cidades com mais oportunidade e as plataformas on-line acabam facilitando essa busca mostrando os locais específicos e as vagas disponíveis.”

Esses relatos reforçam a afirmação de Bonini, Lima e Lima (2023), que reconhecem as ferramentas tecnológicas como aliadas na democratização do acesso às vagas, permitindo que candidatos de diferentes perfis possam participar de processos seletivos que, de outra forma, estariam restritos a pessoas com maior mobilidade ou acesso a redes presenciais de recrutamento.

Por outro lado, algumas respostas também apontaram desvantagens relacionadas à utilização das plataformas digitais, como a ampliação da concorrência e a dificuldade de passar pelas etapas iniciais automatizadas, muitas vezes realizadas por algoritmos e sistemas de inteligência artificial. Miranda, Miranda e Balthazar (2023) alertam para esse aspecto ao destacarem que as

ferramentas tecnológicas, ao mesmo tempo em que otimizam as etapas do processo seletivo, podem gerar desafios, especialmente quando utilizadas de forma excessivamente automatizada, sem a devida supervisão humana.

Outro ponto de destaque se refere à percepção dos candidatos de que os sistemas automatizados acabam desclassificando profissionais que poderiam ter bom desempenho nas atividades, mas que não conseguiram preencher todos os requisitos preestabelecidos pelos algoritmos. Como ressalta Aleixo, Viana e Nascimento (2014), ainda que as tecnologias digitais tragam agilidade, elas precisam ser utilizadas com cautela para que não se tornem excludentes, especialmente quando aplicadas a perfis que fogem do padrão tradicional de mercado.

Algumas falas dos participantes refletem essa preocupação:

“Dificulta pela concorrência ser maior.”

“Depende, pode facilitar como também pode dificultar. Pois hoje em dia, antes de um candidato ter currículo entregue nas mãos do RH ou gerente de empresa, o currículo passa pela análise de bots dos sites de emprego, que acaba desclassificando o candidato, por ele não estar ‘dentro’ dos requisitos da vaga.”

Esse ponto é reforçado também por Castro (2021), ao enfatizar que a utilização das tecnologias digitais no recrutamento e seleção precisa ser acompanhada de políticas e práticas que assegurem a equidade e a transparência, evitando que candidatos sejam excluídos sem uma análise criteriosa de suas potencialidades. Os resultados da pesquisa evidenciam, ainda, que o uso das plataformas digitais no recrutamento e seleção tem proporcionado experiências mistas entre os participantes. Enquanto alguns relatam processos ágeis e satisfatórios, outros expressam frustrações, especialmente com sistemas que automatizam todas as etapas sem permitir uma interação mais humana ou personalizada. De acordo com Melo (2023), embora as ferramentas tecnológicas sejam imprescindíveis no cenário atual, é necessário que as organizações saibam equilibrar sua utilização, garantindo a presença de avaliações qualitativas e o olhar atento de profissionais de recursos humanos ao longo do processo.

Além disso, Silva (2025) destaca que a implementação de recursos tecnológicos nos processos seletivos deve estar associada a estratégias que contemplem a humanização das relações profissionais e respeitem as individualidades dos candidatos, para que as empresas não corram o risco de

perder talentos em razão de práticas excessivamente robotizadas.

Por fim, Ianhez e Paioli (2024) afirmam que o crescimento do uso das tecnologias digitais, aliado à transformação cultural no ambiente corporativo, tem impactado diretamente a forma como as empresas conduzem seus processos seletivos, tornando-os mais dinâmicos, porém desafiadores, no que tange à preservação da qualidade e da equidade nas contratações.

A citação de Miranda, Miranda e Balthazar (2023, p. 7) ressalta essa análise ao afirmar:

As tecnologias digitais transformaram a maneira como as organizações realizam o recrutamento e seleção de pessoas, não apenas automatizando processos e ampliando o acesso a candidatos, mas também exigindo uma reavaliação contínua das práticas, a fim de que estas estejam alinhadas com as normas de proteção de dados e garantam a segurança e a transparência necessárias para a manutenção da confiança tanto dos candidatos quanto das empresas.

A partir desses resultados, é possível compreender que, apesar das dificuldades apontadas, o uso das plataformas digitais se consolida como prática relevante e frequente para os candidatos, que reconhecem nelas mais facilidades do que obstáculos, especialmente em termos de agilidade e acesso às oportunidades.

A análise do perfil dos respondentes revela que 64,9% utilizam o Instagram para buscar vagas de emprego, enquanto 45,9% recorrem ao WhatsApp e apenas 32,4% ao LinkedIn. Esse dado contraria a intuição de que plataformas profissionais são dominantes – sinalizando que redes sociais de uso geral se tornaram canais informais de recrutamento, especialmente para estágios e empregos de entrada. Contudo, esse cenário também evidencia uma possível desigualdade de acesso, uma vez que candidatos que não utilizam essas redes sociais ou as destinam apenas ao lazer podem ser excluídos de oportunidades, mesmo possuindo qualificações equivalentes.

Em relação ao conhecimento sobre empresas de recrutamento e alocação, destacam-se organizações como o CIEE, Seta Estágio e Facit. A predominância dessas instituições reforça o perfil estudantil da amostra, indicando uma concentração em processos seletivos para estágios. Dessa forma, os resultados não refletem integralmente a realidade de cargos efetivos de níveis mais elevados, nos quais plataformas como LinkedIn e Gupy costumam desempenhar papel mais significativo.

Outro dado relevante é que 98% dos participantes acreditam que a

internet facilita mais a busca por emprego do que os métodos presenciais. Embora esse consenso seja esperado diante da expansão das tecnologias digitais, algumas respostas apontam limitações importantes. O Respondente 1 traz uma nuance necessária: *“não substitui a presencial, para verificar se o candidato condiz com o currículo”*. Esse ponto ecoa a literatura de que a redução dos sinais não verbais e do contexto situacional pode aumentar falsos positivos/negativos (Chambers, 2020).

Entretanto, apenas 30% dos respondentes afirmaram ter sido contratados por meio de plataformas online, há um gap de eficácia real. A discrepância entre a percepção de facilidade (98%) e a efetiva contratação digital (30%) sugere um descompasso entre acessibilidade e eficácia. Isto sugere que as plataformas são eficientes para candidatura e triagem, mas o fechamento da contratação ainda exige etapas presenciais ou híbridas. O Respondente 2 afirma: *“não foi 100% online, teve entrevista e exames presencialmente”* – confirmando que o “auxílio” digital é parcial.

As percepções qualitativas dos participantes reforçam essa dualidade. Entre os aspectos positivos, destacam-se a comodidade, a economia de tempo e o maior alcance das oportunidades, evidenciados por comentários como “não precisa sair de casa” e a possibilidade de “saber os requisitos antecipadamente”. Em contrapartida, as críticas concentram-se na elevada concorrência gerada pela facilidade de acesso às vagas e na falta de opacidade algorítmica, (Respondente 5). Por fim, os resultados sugerem que a digitalização do recrutamento representa um avanço importante em termos de alcance e conveniência, mas não elimina desafios estruturais relacionados à inclusão, à transparência e à efetividade dos processos seletivos. Dessa forma, o ambiente digital deve ser compreendido não como um substituto completo dos métodos tradicionais, mas como uma ferramenta complementar cuja eficácia depende da integração entre recursos tecnológicos e práticas de avaliação humana. Esses discursos revelam uma ambivalência estrutural: o mesmo mecanismo que democratiza o acesso (internet) produz novas formas de exclusão (filtragem automatizada, exigência de autopromoção digital, sobrecarga de candidatos). A metáfora da “ponte” entre talentos e oportunidades (Castells, epígrafe) é romantizada – a internet é também um filtro e um porteiro seletivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu do interesse em entender de que maneira as tecnologias podem contribuir para os processos seletivos das empresas e quais desafios ainda precisam ser superados, especialmente considerando que as plataformas digitais têm transformado as etapas tradicionais de recrutamento e seleção, conectando empresas e candidatos de forma mais dinâmica e estratégica.

Com base nas respostas dos participantes, observou-se que, embora haja grande adesão ao uso de plataformas online, ainda existem desafios como a exclusão digital, o uso inadequado das ferramentas e a dependência de algoritmos, que nem sempre favorecem a seleção dos melhores talentos. Além disso, as empresas que adotam práticas digitais nos processos seletivos precisam estar atentas às questões éticas e legais envolvidas, como a proteção de dados pessoais e a garantia de equidade nas oportunidades oferecidas.

O uso das redes sociais como ferramenta complementar para análise de perfis também exige cautela, sobretudo no que diz respeito à privacidade dos candidatos e à forma como essas informações são utilizadas. Recomenda-se, para futuras pesquisas, um estudo mais aprofundado sobre as funcionalidades específicas das plataformas digitais, de modo a compreender de que forma essas ferramentas podem influenciar não apenas no recrutamento e seleção, mas também no cotidiano das empresas, especialmente no setor de gestão de pessoas. Também se mostra relevante investigar como a tecnologia impacta na eficiência da comunicação interna e externa entre as empresas e os candidatos.

Diante disso, pode-se inferir que o uso da tecnologia nos processos seletivos é uma realidade consolidada, com tendência a ser ainda mais ampliada com os avanços das inovações digitais. No entanto, sua utilização deve ser planejada, transparente e estratégica, priorizando a construção de relações profissionais eficientes. A partir dos dados analisados, ficou claro que as plataformas e redes digitais podem contribuir para tornar o processo seletivo mais ágil, econômico e organizado, oferecendo recursos que favorecem tanto as empresas quanto os candidatos em suas buscas por oportunidades e talentos.

A pesquisa demonstrou que a internet não atua como mera “ferramenta auxiliar” nos processos seletivos, mas como um ambiente estruturante que redefine

competências valorizadas (ex.: letramento digital, capacidade de construir *personal branding*), amplia o mercado de trabalho ao mesmo tempo que introduz novos gargalos (concorrência massiva, viés algorítmico) e requer das organizações um equilíbrio delicado entre eficiência, transparência e justiça.

Os objetivos foram atingidos parcialmente: identificaram-se ferramentas digitais (redes sociais, Gupy, CIEE, entrevistas por Zoom/Teams) e seus usos, analisou-se o impacto positivo sobre rapidez e alcance, e mapearam-se desafios concretos – exclusão digital, falta de feedback, ausência de contato humano, discriminação por algoritmo. Contudo, o estudo não aprofundou a perspectiva dos recrutadores, nem comparou diferentes setores econômicos, o que limita a generalização das recomendações.

Recomendações práticas para empresas:

1. Adotar políticas transparentes sobre o uso de IA na triagem (disclosure dos critérios gerais).
2. Realizar auditorias periódicas de viés algorítmico, preferencialmente com terceiros independentes.
3. Garantir canal alternativo de candidatura para pessoas com baixo acesso digital.
4. Combinar testes online com entrevistas humanas estruturadas, mantendo uma etapa síncrona (presencial ou virtual) para validação das competências socioemocionais.

Para candidatos: desenvolver competência digital crítica – não apenas saber usar plataformas, mas compreender seus mecanismos de ranqueamento e limitações.

Para pesquisas futuras: recomenda-se estudo de métodos mistos com amostra representativa, incluindo análise de dados de contratação real (taxa de conversão de cada etapa) e entrevistas com profissionais de RH sobre os critérios de decisão quando algoritmos sugerem e humanos decidem.

Por fim, esta monografia reafirma que a tecnologia, por si só, não resolve o problema antigo da seleção de pessoas: identificar o melhor ajuste entre indivíduo, tarefa e cultura organizacional. A internet potencializa, acelera e escala – mas também pode distorcer. Cabe às organizações e à sociedade regular e humanizar esse processo.

REFERÊNCIAS

ALEIXO, S. R.; VIANA, W.; NASCIMENTO, D. Marketing digital e o uso das redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção no setor offshore. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2014, Resende. **Anais [...]. Resende: AEDB**, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47420566.pdf>. Acesso em: 09 jun. 2025.

BONINI, L. M. de M.; LIMA, L. de; LIMA, P. de. Recrutamento e seleção com o auxílio das tecnologias de informação e comunicação: uma revisão da literatura. **Revista Tekhne e Logos**, v. 14, n. 1, p. 1-17, 2023. Disponível em: <http://www.revista.fatecbt.edu.br/index.php/tl/article/viewFile/910/515>. Acesso em 02 jul. 2025.

Boyd, d., & Crawford, K. (2012). **Critical questions for big data. *Information, Communication & Society***, 15(5), 662–679.

CASTRO, A. R. O. **Estudo exploratório sobre o impacto da transformação digital no recrutamento e seleção no atual contexto pandêmico de Covid-19.** Universidade da Maia, 2021. Disponível em https://repositorio.umaia.pt/bitstream/10400.24/2058/1/Ana%20Rita%20Oliveira%20Castro_37436.pdf. Acesso em 01 jun. 2025.

CEPELLOS, V.; BLUMEN, D. **Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências.** Cadernos EBAPE.BR, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/>. Acesso em 06 jul. 2025.

Chambers, S. (2020). **The rise of asynchronous video interviews: A critical review. *International Journal of Selection and Assessment***, 28(3), 245–259.

Dastin, J. (2018, 11 out.). **Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women. *Reuters***. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>.

Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). **When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal***, 29(2), 113–130.

Ellison, N. B., et al. (2020). **The use of social media in hiring: A field experiment. *Social Science Computer Review***, 38(2), 189–205.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

IANHEZ, R. M. S.; PAIOLI, L. A. P. As transformações tecnológicas e seu impacto nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Interface Tecnológica**, 2024. Disponível em <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/download/1966/1049>. Acesso em: 11 jun. 2025.

MATOS, N. S.; SOUZA, G. E.; SOUSA, J. N. O impacto das ferramentas tecnológicas no processo de recrutamento e seleção: desafios e possibilidades. **Revista Negócios em Projeção**, 2024. Disponível em: <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/2360>. Acesso em 15 jul. 2025.

MELO, A. C.; ANDRADE, J. N. T. Recrutamento e seleção: do analógico ao digital. ID on line: **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 63, p. 150-164, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3767/5784>. Acesso em: 13 jul. 2025.

MELO, L. C. de. **Ecossistema digital de recrutamento e seleção: as principais plataformas, suas características e funcionalidades**. Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2023. Disponível em <https://repositorio.ufms.br/retrieve/65243b15-c132-47e9-8d1f-2163d7d33626/6121.p df>. Acesso em: 03 jul. 2025.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, E. B. A influência das plataformas digitais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção. ID on line: **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 63, p. 100-115, 2023. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/download/3774/5806>. Acesso em 05 jul. 2025.

MIRANDA, L. V. A.; MIRANDA, S. B.; BALTHAZAR, J. M. Tecnologias digitais no processo de recrutamento & seleção de pessoas. In: **Congresso Brasileiro de Pesquisa Operacional**, 2023, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: APREPRO, 2023. Disponível em: https://aprepro.org.br/conbrepro/anais/2023/arquivos/08072023_150820_64d13da004bbe.pdf. Acesso em 17 jul. 2025.

MORGADO, R. C. **O recrutamento e seleção dos recursos humanos: desafios da transformação digital e da chegada da geração Z ao mercado de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/entities/publication/70b11b7c-6b82-4d28-b3ca-e1be9925caa9>. Acesso em 10 jul. 2025.

PEREIRA, T. S.; BARBOSA, J. A.; MOURA, A. L. A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. **Revista Multidisciplinar da Universidade Santa Cruz do Sul**, 2024. Disponível em:

<https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/456>. Acesso em 08 jul. 2025.

PIRES, S. C. C.; SILVA COSTA, S. T.; AMORIM, D. A. de. Recrutamento e seleção online nas organizações: vantagens e perspectivas. **Revista GETEC - Gestão, Tecnologia e Ciências**, v. 9, n. 1, p. 68-83, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3060/1879>. Acesso em: 12 jul. 2025.

QUEIROZ, G. L. de; MAIA, A. B. G. R. Recrutamento e seleção na era digital à luz da psicologia organizacional: revisão sistemática de literatura, de 2013 a 2023. In: **Encontro Internacional de Empreendedorismo e Gestão da Inovação**, 2023. Anais [...]. Disponível em: <https://sistema.emprad.org.br/10/anais/arquivos/82.pdf>. Acesso em: 14 jul. 2025.

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). **Mitigating bias in algorithmic hiring**. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 469–481).

Rosenblat, A. (2018). ***Uberland: How algorithms are rewriting the rules of work***. University of California Press.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). **The validity and utility of selection methods in personnel psychology**. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.

SILVA, K. S. A evolução do papel dos recursos humanos: da administração tradicional à transformação digital com IA. **Revista da Editora Omnis Scientia**, 2025. Disponível em: <https://editora.editoraomnisscientia.com.br/artigoPDF/4-10598925457-06012025170648.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2025.