Universidade Federal de Campina Grande

Curso de Administração

DIELSON ANDRADE MARINHO

A UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS E IA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S): UMA ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS EM GRANDES EMPRESAS DE CAMPINA GRANDE

CAMPINA GRANDE
2026

Universidade Federal de Campina Grande

Curso de Administração

A UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS E IA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S): UMA ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS EM GRANDES EMPRESAS DE CAMPINA GRANDE.

Trabalho de Conclusão de Curso em formato Artigo Científico apresentado ao curso de Bacharelado em Administração, da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof(a). Dra. Marielza Barbosa Alves Lia Fook.

CAMPINA GRANDE
2026

Universidade Federal de Campina Grande - UFCG
Sistema de Bibliotecas - SISTEMOTECA
Catalogação de Publicação na Fonte. UFCG - Biblioteca Central

M338a Marinho, Dielson Andrade.

A utilização de tecnologias e IA no processo de recrutamento e seleção (R&S): uma análise das experiências vivenciadas em grandes empresas de Campina Grande / Dielson Andrade Marinho. – 2026.

40 f. : il. color.

Artigo (bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Humanidades, 2026.

"Orientação: Profa. Dra. Marielza Barbosa Alves Lia Fook".

Referências.

1. Recrutamento. 2. Seleção. 3. Fit Cultural. 4. Inteligência Artificial. 5. Gestão de Pessoas. I. Fook, Marielza Barbosa Alves Lia. II. Título.

UFCG/PB

CDU 658.3:004(04)

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECÁRIA MEIRE EMANUELA DA SILVA MELO CRB-15/568

A UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIAS E IA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (R&S): UMA ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS VIVENCIADAS EM GRANDES EMPRESAS DE CAMPINA GRANDE

Dielson Andrade Marinho[1]

Marielza Barbosa Alves Lia Fook[2]

RESUMO

As revoluções industriais marcaram a transição da produção artesanal para sistemas complexos e automatizados, transformando radicalmente os processos produtivos e a gestão de pessoas. A área de Gestão de Pessoas tem sido diretamente impactada por essas mudanças, incorporando tecnologias para otimizar processos e tornar as decisões mais assertivas. O presente estudo tem como objetivo geral analisar a utilização de tecnologias e IA no processo de Recrutamento e Seleção, especialmente no que se refere ao impacto no alinhamento cultural (fit cultural), na integração, na retenção dos funcionários e nos resultados organizacionais a longo prazo. Trata-se de um estudo de natureza quali-quantitativa, fundamentado inicialmente em uma pesquisa bibliográfica, realizada com o intuito de mapear o conhecimento existente acerca da temática. Como etapa empírica, foi desenvolvida uma pesquisa por meio da aplicação de questionários junto a profissionais da área. A base teórica do estudo foi constituída por artigos científicos, livros e pesquisas que abordam a relação entre tecnologia, cultura organizacional e recrutamento e seleção. Os resultados evidenciam que a utilização de tecnologias e inteligência artificial nos processos de Recrutamento e Seleção promove maior eficiência operacional, com redução de erros e otimização da triagem de candidatos, além de contribuir para a formação de um banco de talentos sustentável. Verificou-se também impacto positivo no alinhamento cultural e no desempenho organizacional, ainda que esse não tenha sido inicialmente um fator determinante para a adoção dessas ferramentas. Assim, a integração entre tecnologia e atuação dos gestores fortalece a assertividade nas contratações e consolida a gestão de pessoas como um processo mais estratégico.

Palavras-Chaves: recrutamento, seleção, fit cultural, inteligência artificial, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Industrial revolutions marked the transition from artisanal production to complex and automated systems, profoundly transforming productive processes and people management

practices. The field of Human Resource Management has been directly impacted by these changes, increasingly incorporating technologies to optimize processes and enhance decision-making accuracy. This study aims to analyze the use of technologies and Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S) processes, particularly regarding their impact on cultural fit, employee integration, retention, and long-term organizational results. This is a qualitative-quantitative study, initially grounded in a bibliographic review conducted to map existing knowledge on the topic. As an empirical stage, a survey was carried out through the application of questionnaires to professionals in the field. The theoretical framework was based on scientific articles, books, and studies addressing the relationship between technology, organizational culture, and R&S. The findings indicate that the use of technologies and AI in Recruitment and Selection processes enhances operational efficiency by reducing errors and optimizing candidate screening, in addition to contributing to the development of a sustainable talent pool. Positive impacts on cultural alignment and organizational performance were also identified, although these aspects were not initially decisive factors for the adoption of such tools. Thus, the integration between technology and managerial practices strengthens hiring accuracy and reinforces people management as a more strategic organizational process.

Keywords: recruitment, selection, cultural fit, artificial intelligence, people management.

1.INTRODUÇÃO

As transformações sociais, econômicas e tecnológicas impulsionadas pelas Revoluções Industriais modificaram profundamente as dinâmicas organizacionais ao longo da história. A Primeira Revolução Industrial, iniciada há mais de três séculos, alterou o modo de produção e as relações de trabalho. Atualmente, vivencia-se a Quarta Revolução Industrial, caracterizada pelo avanço acelerado das tecnologias digitais, da automação e, principalmente, da inteligência artificial (IA). Esse novo cenário tem demandado das organizações a adoção de estratégias inovadoras, especialmente no que tange à gestão de pessoas.

A área de Gestão de Pessoas tem sido diretamente impactada por essas mudanças, incorporando tecnologias para otimizar processos e tornar as decisões mais assertivas. A automação de etapas como o recrutamento e a seleção de pessoal, por exemplo, permite a análise mais precisa dos perfis profissionais e sua compatibilidade com as exigências das funções e da cultura organizacional (BLUMEN; CEPELLOS, 2022).

Nesse contexto, compreende-se a cultura organizacional como um diferencial estratégico. De acordo com Feltrin (2020), trata-se de um conjunto de valores, crenças e

práticas que confere identidade à organização e influencia diretamente os comportamentos e decisões dos colaboradores.

Portanto, observa-se que a cultura organizacional não apenas direciona comportamentos e decisões, mas também exerce influência direta sobre a forma como a gestão de pessoas é conduzida. Ao alinhar valores e práticas culturais às estratégias de recrutamento e seleção, as organizações fortalecem a construção de equipes coesas e engajadas, garantindo que o capital humano reflita e sustente a identidade organizacional.

A gestão de pessoas, conforme Avelar, Silva e Saraiva (2021), refere-se à capacidade de administrar e gerir pessoas com base em políticas e práticas que visem à sustentabilidade e à vantagem competitiva da organização. Dentre os diversos subsistemas que compõem essa área, o recrutamento e a seleção destacam-se por sua função estratégica na atração e retenção de talentos. O recrutamento refere-se à captação de candidatos potencialmente compatíveis com as demandas da organização, enquanto a seleção envolve a aplicação de ferramentas analíticas para identificar aqueles que mais se alinham ao perfil técnico, comportamental e cultural da organização.

Diante desse panorama, torna-se essencial compreender a implantação das tecnologias e da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, especialmente no que se refere à identificação de candidatos compatíveis com a cultura organizacional. A partir dessa perspectiva, busca-se responder à seguinte questão-problema: Como a utilização de tecnologias e IA oferecem suporte no processo de recrutamento e seleção? Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a utilização de tecnologias e da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, considerando o alinhamento cultural e os impactos nos resultados organizacionais a longo prazo.

A justificativa da pesquisa reside na relevância de compreender como os avanços tecnológicos, especialmente a IA, podem ser incorporados como ferramentas estratégicas no âmbito da gestão de pessoas. Ao investigar a intersecção entre tecnologia/IA, cultura organizacional e Recrutamento e seleção, pretende-se oferecer subsídios teóricos e práticos para a modernização e eficiência dos processos de recrutamento.

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa de natureza descritiva, fundamentada em uma pesquisa bibliográfica e na aplicação de questionários com profissionais da área de Gestão de Pessoas atuantes na cidade de Campina Grande/Paraíba.

Além desta introdução, o estudo apresenta a revisão de literatura, abordando inicialmente as transformações tecnológicas e os impactos da Quarta Revolução Industrial na gestão de pessoas. Posteriormente, analisa-se a aplicação da inteligência artificial e novas

tecnologias no recrutamento e seleção de candidatos, evidenciando como essa combinação pode potencializar a assertividade das contratações alinhadas aos valores da organização. Com base nessa fundamentação, são apresentados os procedimentos metodológicos, os resultados obtidos e a análise dos dados, seguidos das considerações finais e referências bibliográficas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 TRANSFORMAÇÕES TECNOLÓGICAS APLICADA A GESTÃO DE PESSOAS

As revoluções industriais marcaram a transição da produção artesanal para sistemas complexos e automatizados, transformando radicalmente os processos produtivos e a gestão de pessoas. A evolução do trabalho humano foi moldada pela necessidade de eficiência, indo da mecanização à inteligência artificial. A Primeira Revolução introduziu a máquina a vapor e o carvão como fonte de energia, mecanizando o trabalho e aumentando a produtividade. A Segunda trouxe a eletricidade, o petróleo e a produção em massa, consolidando o fordismo e alterando a organização do trabalho e as relações laborais. Já a Terceira Revolução destacou-se pela automação, microeletrônica e internet, ampliando a integração entre homem e máquina e possibilitando novos modos de comunicação e coordenação. Cada uma dessas revoluções estabeleceu mudanças profundas nas práticas de trabalho e gestão, ampliando as perspectivas para a complexidade e os desafios tecnológicos atuais. (Cimino e Nascimento, 2025).

Por fim, estamos passando por uma quarta revolução classificada como a Revolução Tecnológica ou 4.0, onde se destaca que:

> A quarta revolução industrial, ou Indústria 4.0, resulta na transformação da humanidade, afetando a maneira em que os humanos vivem, trabalham e se relacionam, pois permite a conexão de bilhões de pessoas através de dispositivos móveis, dispõe de um acesso sem limites ao conhecimento, além de um aumento expressivo na capacidade de processamento de dados. Esta revolução engloba uma gama de tecnologias contemporâneas que unem o mundo físico, biológico e digital, sendo algumas delas: inteligência artificial (IA), internet das coisas (IoT), robótica e realidade aumentada (Cimino; Nascimento, 2025, p. 4).

De acordo com Campos e Carreiro (2024), passamos por uma disrupção digital ou conceitualmente descrito uma quarta revolução industrial impulsionada por avanços tecnológicos como internet, computação em nuvem, inteligência artificial, *big data*, internet das coisas (*IoT*), *blockchain* e automação, onde os trabalhadores estão cotidianamente expostos a algoritmos e máquinas inteligentes. Ainda com base nesses autores:

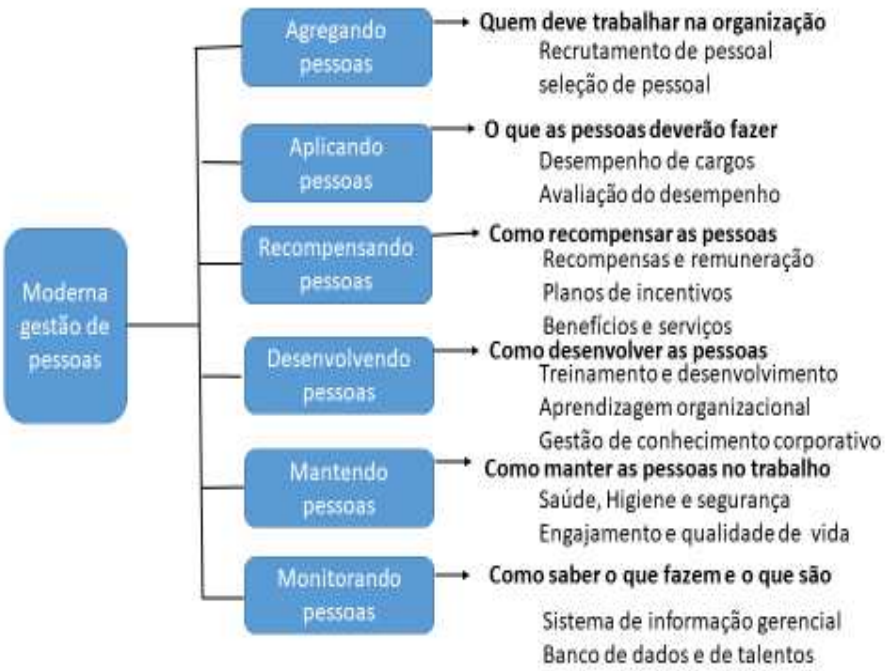
> A inteligência artificial é caracterizada como sistemas computacionais que emulam a inteligência e os pensamentos humanos, interagindo, interpretando e aprendendo do ambiente, adaptando dinamicamente seu comportamento com base nessas interações. Esses sistemas têm a habilidade de coletar e interpretar dados, identificar

> padrões e produzir resultados para auxiliar processos de decisão e alcançar metas específicas. Eles são amplamente empregados para automatizar tarefas, realizar previsões, embasar decisões e interagir com humanos e outros sistemas através de diversos meios e canais, como texto, áudio, imagens e vídeo. (Campos e Carreiro, 2024, p. 10).

Diante da intensificação do uso da inteligência artificial e da automação nos processos de recrutamento e seleção nas organizações, observa-se uma redefinição do papel da gestão de pessoas, marcada por avanços em seus processos e práticas. Conforme analisam Jesus, Santos e Caires (2025), essas mudanças não se limitam ao âmbito tecnológico, pois impactam diretamente as relações de trabalho, a tomada de decisão e o posicionamento estratégico da área de gestão de pessoas, permitindo assim gestões multifuncionais. Nesse contexto, torna-se necessário aprofundar a compreensão teórica desse campo, a fim de analisar como ele se reorganiza frente às novas tecnologias IA e as exigências organizacionais.

Para Chiavenato (2014, p. 30), gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos voltadas para atrair, desenvolver, motivar e reter talentos que contribuam para os objetivos organizacionais, conforme pode ser observado na Figura 1.

Figura 1- Moderna Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado pelo o autor com base em; Chiavenato (2014, p. 35),

Segundo o autor a área de gestão de pessoas evoluiu de um papel operacional para uma função estratégica, passando a ter responsabilidade de alinhar as necessidades, a cultura organizacional e as competências dos colaboradores. Entre os subsistemas que se destacam para este alinhamento é o recrutamento e seleção que conforme o autor, consistem em processos fundamentais para agregar profissionais adequados as demandas técnicas, comportamentais e culturais da organização.

Entretanto, os métodos tradicionais de recrutamento e seleção (análise manual de currículos, entrevistas não estruturadas, testes padronizados) apresentam limitações significativas no contexto atual da Gestão de Pessoas. As principais limitações incluem, conforme (Aragão e Miranda 2023):

Viés Subjetivo e Preconceitos: Dependência excessiva da intuição do recrutador, o que pode levar a vieses inconscientes (confirmação, afinidade), resultando em seleções pouco diversas e discriminatórias.

Baixa Eficiência e Lentidão: Processos manuais são demorados e ineficientes, especialmente para gerenciar grandes volumes de currículos, resultando em processos de contratação longos e aumento de custos.

Avaliação Incompleta: Foco excessivo no currículo e na entrevista, o que não consegue medir com precisão competências comportamentais (*soft skills*), potencial real ou aderência cultural (*fit cultural*).

Limitação de Alcance: Restrição geográfica e menor capacidade de atrair talentos diversificados em comparação a métodos digitais.

Má Experiência do Candidato: Processos longos e impessoais podem prejudicar a marca empregadora (*employer branding*).

Alto Custo de Contratação Errada: A ineficiência na avaliação pode levar a altas taxas de rotatividade (*turnover*), custando caro para a organização.

Essas limitações tornam os métodos tradicionais menos adequados em mercados atuais competitivos, impulsionando a necessidade de ferramentas tecnológicas, como IA e análise de dados (people analytics).

Conforme Mastella et al (2022) destaca também, dentre estas limitações está o tempo elevado para a análise de currículos e a subjetividade nas decisões, o que abre espaço para soluções tecnológicas, como o uso de inteligência artificial nos processos executados pela gestão de pessoas possibilitando automatizar as etapas do recrutamento, analisar grandes volumes de dados com maior precisão e auxiliar na identificação do *fit cultural* dos candidatos.

No contexto do recrutamento o uso de inteligência artificial possibilita analisar rapidamente grandes volumes de currículos e perfis de candidatos identificando aqueles que melhor se alinham com a cultura já existente na organização e o *fit cultural* com a vaga disposta. Os autores também afirmam que:

> Sistemas baseados em IA podem analisar o desempenho individual e oferecer recomendações personalizadas para o desenvolvimento de habilidades, cursos e trajetórias de carreira. Essa abordagem não apenas maximiza o potencial de crescimento individual, mas também ajuda as organizações a alinhar melhor os talentos de seus funcionários com as necessidades estratégicas do negócio. Mastella et al. (2022, p. 11-42).

Para Queiroz et al. (2024), no contexto do recrutamento e seleção digital, os processos de atração e escolha de talentos devem estar alinhados às transformações tecnológicas e às novas demandas organizacionais. Segundo os autores, a simples adoção de plataformas digitais não é suficiente, é necessário que a área de Gestão de Pessoas integre essas ferramentas aos objetivos estratégicos da empresa, promovendo maior eficiência, precisão e agilidade na análise dos candidatos.

Dessa forma, Queiroz et al. (2024) evidenciam que a digitalização do recrutamento e seleção é um elemento estratégico que sustenta a modernização da Gestão de Pessoas, garantindo processos mais dinâmicos e resultados mais consistentes ao alinhar a cultura organizacional com as tecnologias e o fit cultural dos candidatos com a vaga.

Assim, o uso de tecnologias, como sistemas de rastreamento de candidatos e análise de dados, permite ampliar o alcance do processo seletivo, identificar perfis compatíveis com os requisitos técnicos e comportamentais e aumentar a assertividade na escolha, fortalecendo as práticas de recrutamento e seleção, estes aspectos mencionados evidenciam a importância do uso das tecnologias para uma gestão 4.0.

2.2 INTEGRAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, CULTURA ORGANIZACIONAL E RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A transformação digital nos processos de Gestão de Pessoas tem reconfigurado as dinâmicas de atração e seleção, transpondo a barreira da mera automação operacional para se tornar um elemento estratégico na preservação da identidade organizacional. Nesse cenário, o uso de tecnologias e inteligência artificial no Recrutamento e Seleção (R&S) surge como um mecanismo capaz de otimizar a triagem de talentos, embora imponha o desafio crítico de garantir que a tecnologia atue como uma facilitadora do alinhamento cultural.

Assim, a convergência entre ferramentas tecnológicas e a cultura corporativa define não apenas a eficiência na contratação, mas a sustentabilidade das relações humanas e o alinhamento de valores entre o indivíduo e a organização em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico

Segundo Feltrin (2020), para uma gestão estratégica da área de Gestão de Pessoas é primordial conhecer os indicadores de cultura organizacional, como índice de engajamento e satisfação, absenteísmo e presenteísmo, *turnover*, tempo de integração, alinhamento de valores. Estes ajudam a identificar se os colaboradores estão satisfeitos e engajados, refletindo o clima de liderança, a eficácia do processo de Re S, comunicação e retenção de talentos.

Para Silva et al. (2025), um clima organizacional favorável reflete diretamente a cultura da organização, promovendo valores, normas e comportamentos que fortalecem a identidade corporativa. Ambientes internos positivos incentivam a colaboração, o engajamento e a proatividade dos colaboradores, além de reduzir o absenteísmo e a rotatividade (turnover).

Os processos seletivos contemporâneos tendem a estar cada vez mais alinhados às transformações digitais e à análise de dados, permitindo otimizar tempo, reduzir custos e melhorar a qualidade das contratações. Esse alinhamento não apenas fortalece o engajamento dos profissionais, mas também possibilita selecionar candidatos com maior compatibilidade com a cultura organizacional, garantindo o *fit cultural*, promovendo processos mais flexíveis e ágeis e contribuindo para a formação de um ambiente sólido e homogêneo.

Nesse contexto, a tecnologia se mostra de grande importância, permitindo automatizar etapas, personalizar processos conforme cada vaga e analisar dados comportamentais, técnicos e culturais dos candidatos. Plataformas digitais ampliam também o alcance das seleções, atraindo perfis diversos e qualificados, independentemente da localização geográfica (Brasil; Parente, 2023). No entanto, segundo os autores,

> É fundamental que a adoção dessas tecnologias seja acompanhada de uma cultura organizacional preparada para interpretá-las e utilizá-las de forma crítica. O uso indiscriminado de ferramentas digitais, sem o devido preparo técnico e ético, pode comprometer a objetividade dos processos e afastar potenciais talentos. Assim, o equilíbrio entre inovação tecnológica e inteligência humana é o que sustenta um recrutamento verdadeiramente eficaz, transparente e alinhado às necessidades contemporâneas das organizações (Brasil; Parente, 2023, p. 6).

Nessa perspectiva, Appolinário, Hedler e Ferneda (2025) ressaltam que a adoção da Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas deve ser orientada pela cultura organizacional previamente estabelecida, de modo que as ferramentas digitais atuem em conformidade com os valores e práticas já consolidados. O recrutamento e seleção, além de funcionarem como a porta de entrada para a organização, tornam-se processos cruciais para a consolidação dessa cultura, permitindo a identificação de candidatos com maior *fit cultural* e alinhamento aos objetivos institucionais.

Diante disto, a utilização dessas tecnologias pode proporcionar a otimização do tempo dos gestores nos processo de seleção com o uso de reconhecimentos de imagens, vídeo e detecção de voz em entrevistas, sistemas de "Processamento de Linguagem Natural" (PLN) para *chatbots* e IA Generativa baseados em LLMs ("Modelos de Linguagem de grande escala como o ChatGPT, úteis na redação de perguntas semiestruturadas para entrevistas, por fim a área de gestão de pessoas ainda pode utilizar ferramentas como Gupy e Linkdin para filtrar os perfis que estejam de acordo com o parâmetros estabelecidos, tornando os processos mais ágeis e precisos. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume um papel estratégico, uma vez que o uso da IA alinhado à cultura contribui para reduzir índices de rotatividade e absenteísmo, ao mesmo tempo em que potencializa o desempenho, a criatividade e a capacidade inovadora da organização. (Appolinário, Hedler e Ferneda, 2025).

Nesse novo contexto, a utilização de tecnologias de suporte, plataforma e IA na Gestão de Pessoas é apontada como a prioridade para aumentar a produtividade e engajamento dos profissionais, e atuando em conjunto com a inteligência humana para garantir um processo de seleção mais ágil e eficaz.

3. METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo analisar a utilização de tecnologias e IA no processo de Recrutamento e Seleção, especialmente no que se refere ao impacto no alinhamento cultural (*fit cultural*), na integração, na retenção dos colaboradores e nos resultados organizacionais a longo prazo.

Para este estudo realizou-se uma pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa. A pesquisa quali-quantitativa reúne dados numérico (perguntas fechadas) e textuais/narrativos (perguntas abertas) no mesmo instrumento. Este tipo de abordagem

permite que o pesquisador aprofunde a compreensão das respostas objetivas partir de questões abertas.

Inicialmente, foi realizado uma pesquisa bibliográfica com o objetivo de mapear o conhecimento existente sobre a temática estudada, a partir de uma questão central: o uso de TI/IA nos processos de recrutamento e seleção. Para a coleta de informações sobre inovações tecnológicas aplicadas à gestão de pessoas, foram consultadas fontes disponíveis CAPES e principalmente no Google Acadêmico.

Foi realizado um criterioso filtro dos dados bibliográficos disponíveis, selecionando apenas aqueles que melhor contribuíram para a fundamentação teórica da pesquisa. Considerou-se um recorte temporal de cinco anos a partir da data de publicação, a fim de garantir atualidade e relevância das informações utilizadas.

Com base nesse processo, os artigos selecionados foram organizados em um quadro teórico estruturado segundo sua relevância para o tema, possibilitando uma visão clara das principais contribuições e referenciais que sustentam a análise sobre o uso de tecnologias da informação e inteligência artificial nos processos de Recrutamento e Seleção. A partir dessa sistematização e com base na revisão da literatura, foi elaborado pelo autor um quadro analítico composto por quatro dimensões: (1) Expectativas em relação ao uso das tecnologias e da inteligência artificial; (2) Impacto das soluções tecnológicas no processo de Recrutamento e Seleção; (3) Dificuldades na implementação dessas soluções; e (4) Resultados obtidos, conforme Quadro 2 ilustra.

Quadro 2- Quadro Teórico das Dimensões e Referências

Dimensões	**Autores**	**Justificativa**
1. Expectativa na implementação das tecnologias/IA	Silva et al. (2025)	Mostram como plataformas digitais e IA reforçam o alinhamento cultural e motivam gestores a adotá-las.
	Bhering et al. (2020)	Apontam que as tecnologias e IA automatizam processos, reduzem erros e fortalecem a análise do *fit cultural.*

	Aragão e Miranda (2023)	Destacam que plataformas digitais ampliam alcance, otimizam o ReS e tornam a identificação do *fit cultural* mais precisa.
2. Impacto das soluções tecnológicas no processo de Recrutamento e Seleção.	Queiroz et al. (2024)	Evidenciam que práticas digitais potencializam a identificação do *fit cultural* e a integração dos novos colaboradores.
	Nascimento, Marcon e Antunes Neto (2024)	Mostram que tecnologias digitais fortalecem o alinhamento entre cultura organizacional e objetivos corporativos.
3. Dificuldades na implementação	Blumen e Cepellos (2022)	Apontam resistência de gestores, despreparo técnico e subjetividade como entraves ao uso das plataformas.
	Torres, Garcia e Mendes (2021)	Ressaltam limitações estruturais, necessidade de adaptação e desafios de integração entres os sistemas.
	Chagas, Costa e Paradela (2022)	Destacam que a transformação digital de RH também impõe desafios operacionais e estruturais.
4. Resultados obtidos	Brasil e Parente (2023)	Mostram ganhos em agilidade, precisão e qualidade das contratações, com impacto direto nos resultados organizacionais.
	Chagas, Costa e Paradela (2022)	Evidenciam resultados organizacionais expressivos decorrentes de tecnologias como People Analytics e IA.

Fonte: Elaborado pelo o autor (2026)

Na segunda etapa deste estudo, realizou-se a coleta de dados primários por meio da aplicação de questionários online junto a gestores de pessoas de grandes empresas localizadas em Campina Grande, Paraíba. A pesquisa foi estruturada de forma a contemplar quatro segmentos organizacionais distintos, são os ramos da: Indústria, Construção, Serviços e

Comércio, possibilitando a análise comparativa das percepções e práticas relacionadas ao uso de tecnologias e inteligência artificial nos processos de Recrutamento e Seleção.

O critério utilizado para a classificação de grandes empresas foi do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que define a seguinte classificação.

Indústria: 500 funcionários ou mais

Comércio/Serviços: 100 ou mais funcionários.

Atualmente, Campina Grande possui um saldo total de aproximadamente 116.472 postos de trabalho formais, conforme dados do CAGED referente a janeiro de 2026. Embora a grande massa de CNPJs na cidade seja composta por Microempreendedores Individuais (MEIs) e Microempresas (ME), o grupo de Grandes empresas é o que sustenta os maiores volumes de contratação. Por isso, essas empresas foram escolhidas para estudo.

Outro critério utilizado para escolha das empresas foi a utilização de TI e plataformas nos processos de Recrutamento e Seleção, considerando que muitas empresas ainda utilizam a TI apenas para Recrutamento, como cadastro e filtragem de currículos. A pesquisa foi realizada com 4 (quatro) gestores de pessoas das empresas selecionadas.

Neste contexto a amostra pode ser classificada como selecionada por critério de relevância teórica, que segundo Patton (2014) em vez de focar na representatividade estatística, o pesquisador foca em fontes ricas de informação. Ou seja, a lógica é selecionar pessoas/organizações que vivenciam o fenômeno de forma intensa. Para justificar a dimensão da amostra selecionada, utiliza-se também do conceito de Poder da Informação de Malterud et al (2016), dado que este estudo foca em um público com vivência muito específica, ou seja, a amostra coletada detém o poder de informação necessário para responder à pergunta de pesquisa.

Essa amostra permitiu analisar de forma as percepções desses profissionais sobre o uso de tecnologias e inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, considerando aspectos como eficiência operacional, *fit cultural*, retenção e desempenho organizacional.

O instrumento de coleta foi um questionário online composto de duas partes:

- A Parte I – Perfil demográfico abrange faixa etária, identidade de gênero, escolaridade, estado civil, cargo ocupado e tipo de organização, permitindo traçar um perfil detalhado dos gestores participantes e contextualizar suas respostas em relação à aplicação de tecnologias e à utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.

- **Parte II** - Análise das dimensões: Questões aberta e de múltiplas escolhas relacionadas as dimensões, conforme Quadro 3:

Quadro 3- Dimensões de análise e instrumento de pesquisa

Dimensões	**Objetivo**	**Variáveis**	**Questões de múltiplas escolhas.**
Dimensão 1 – Expectativa com o uso da tecnologia/IA/Plataforam	Identificar os motivos, critérios e expectativas quanto à adoção de tecnologias/IA/Plataformas no recrutamento e seleção.	Motivos da adoção; Critérios de escolha; Dificuldades anteriores à implementação das tecnologias e IA.	Questões 1, 2 e 3 1. Por que decidiram implementar ou contratar plataformas/tecnologias/IA no processo de Recrutamento e Seleção? 2. Quais critérios foram considerados na escolha da tecnologia/IA/plataforma utilizada? 3. Quais eram as maiores dificuldades no recrutamento e seleção antes da utilização das plataformas/TI/IA?
Dimensão 2 – Impactos do uso no recrutamento e seleção e no Fit Cultural	Analisar os impactos do uso das tecnologias/IA/plataformas no alinhamento cultural, integração e retenção	Fit cultural; Integração e socialização; Retenção	Questões 4, 5 e 6 4. Como a análise do *fit cultural* foi impactada pelo uso da TI/IA/plataforma? 5. Quais foram os impactos da utilização das TI/IA/plataformas na integração e socialização dos funcionários?
Dimensão 3 – Dificuldades na	Identificar desafios e limitações na implantação das	Resistência; Limitações técnicas;	Questão 6 6. Quais foram as principais dificuldades

Implantação	plataformas	Integração de sistemas	ou pontos negativos na implantação das plataformas?
Dimensão 4 – Resultados a Longo Prazo	Analisar os resultados organizacionais percebidos a longo prazo	Desempenho; Clima organizacional; Marca empregadora; Custos	Questão 7 7. Quais resultados a longo prazo foram percebidos para a empresa com o uso das plataformas/tecnologias ?

Fonte: Elaborado pelo autor (2026)

Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com o uso de frequência relativa (porcentagem). E as questões abertas serviram para complementar o estudo, a partir do momento que permitiu que os respondentes expressassem opiniões ou complementações as dimensões analisadas, estas foram analisadas conforme as dimensões apresentadas.

O anonimato das empresas e dos profissionais entrevistados foi rigorosamente preservado, assim como o uso confidencial dos dados, que se restringirá exclusivamente a fins acadêmicos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise, os resultados da pesquisa foram organizados em duas etapas complementares. A primeira etapa consistiu na caracterização do perfil sociodemográfico e profissional dos respondentes, a partir das variáveis: faixa etária, identidade de gênero, nível de escolaridade, estado civil, cargo ocupado e tipo de organização em que atuam. Essa etapa teve como objetivo descrever e contextualizar a amostra pesquisada, possibilitando uma compreensão mais precisa do público participante do estudo.

A segunda etapa concentrou-se na análise das respostas relativas às percepções dos profissionais de Gestão de Pessoas sobre os temas investigados no questionário, considerando as 4 (quatro) dimensões analíticas previamente definidas no instrumento de pesquisa. A interpretação dos dados foi realizada de forma descritiva, permitindo identificar tendências, convergências e particularidades nas respostas.

4.1 Parte I – Perfil Sociodemográfico

Tabela 1 – Perfil sociodemográfico

VARIÁVEL	CATEGORIA	FREQUÊNCIA (%)
Faixa Etária	18 a 24 anos	0%
	25 a 35 anos	25%
	36 a 45 anos	25%
	46 a 65 anos	50%
Identidade de Gênero	Homem cisgênero	0%
	Mulher Cisgênero	100%
	Homem trans	0%
	Mulher trans	0%
	Não-binário / Gênero-fluido / Agênero	0%
	Prefiro não responder	0%
Escolaridade	Ensino Médio Completo	0%
	Ensino Superior em Andamento	0%
	Ensino Superior Completo	0%
	Pós-graduação (Especialização)	100%
	Mestrado	0%
	Doutorado	0%
Estado Civil	Solteiro(a)	25%
	Casado(a)	75%
	Outro	0%
Cargo Ocupado	Coordenador(a) de RH	25%
	Gestora de Pessoas e Cultura	25%
	Diretor(a) de RH	25%
	Gerente de Gente & Gestão	25%
Tipo de Organização	Empresa privada	100%
	Consultoria de Recursos Humanos	0%
	Outro	0%

Fonte: Elaborado pelo o autor (2026)

A análise do perfil sociodemográfico dos respondentes evidencia que a amostra é composta majoritariamente por profissionais com faixa etária mais elevada, concentrando-se principalmente entre 46 e 65 anos, o que indica um grupo com trajetória profissional mais experiente. As faixas etárias de 25 a 35 anos **e** 36 a 45 anos aparecem de forma menos representativa, sugerindo que a pesquisa alcançou, sobretudo, profissionais em estágios mais avançados de carreira.

Todos os participantes possuem pós-graduação (100%), a maioria é casada (75%) e todos atuam em empresas privadas (100%), ocupando cargos estratégicos na área de Gestão de Pessoas, com cargos definidos por Coordenador de Pessoas, Gestor de pessoas e cultura, Diretor de Pessoas e Gerente de gente e gestão.

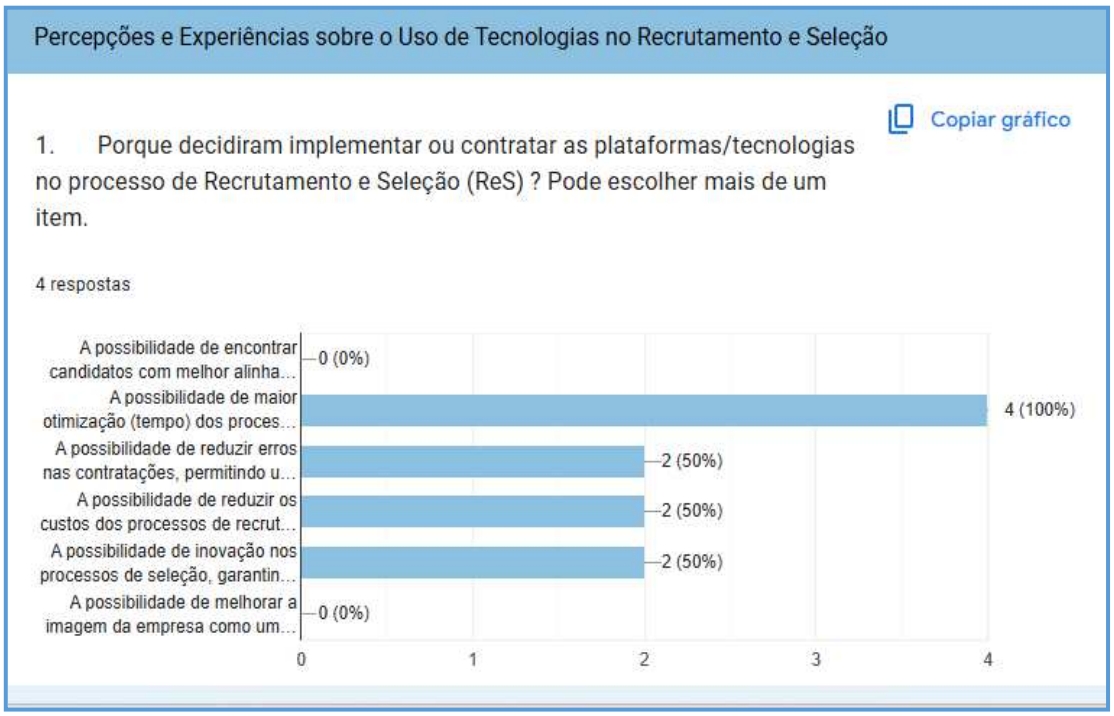
No que se refere à identidade de gênero, observa-se que 100% dos respondentes se identificam como mulheres cisgênero, não havendo registros nas demais categorias apresentadas no instrumento de pesquisa. Esse resultado aponta para uma predominância feminina na amostra**.**

Quanto à escolaridade e ao perfil profissional, destaca-se que todos os participantes possuem pós-graduação em nível de especialização, demonstrando elevado grau de qualificação acadêmica. Em relação ao estado civil, prevalecem respondentes casadas, enquanto a maioria ocupa cargos estratégicos de liderança na área de gestão de pessoas, como coordenação, gerência, diretoria e gestão de pessoas e cultura. Além disso, todos atuam em empresas privadas, o que reforça o caráter gerencial e estratégico da amostra analisada. Esse conjunto de características indica que os dados refletem a percepção de profissionais experientes, qualificados e inseridos em posições decisórias, conferindo robustez e relevância às análises subsequentes da pesquisa.

4.2 Parte II - Uso de tecnologias, plataformas e inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.

Esta parte dedica-se à análise das dimensões investigativas relacionadas ao uso de tecnologias, plataformas e inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção. As questões de múltipla escolha foram organizadas em quatro dimensões analíticas, conforme apresentado no Quadro 3 e no **anexo (A)**, permitindo examinar expectativas, impactos, dificuldades de implantação e resultados organizacionais percebidos a longo prazo, a análise e discursão foi elaborada com base nas respostas dos gestores e na literatura presente neste estudo. Segue abaixou os resultados alcançados:

Gráfico 1 - Porque decidiram implementar

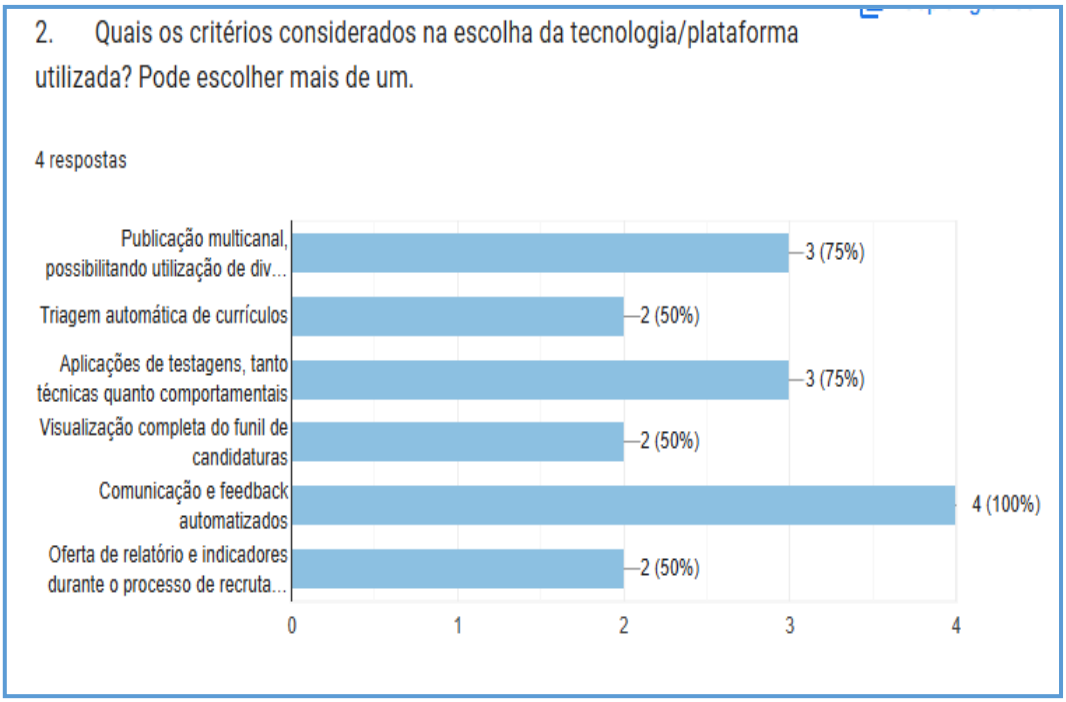


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A análise das respostas revelou que 100% dos gestores destacaram a otimização de tempo como motivo para implementar tecnologias, e metade dos respondentes destacaram a possibilidade de redução de erros nas contratações e a diminuição de custos, demonstrando que a eficiência e a confiabilidade do processo de recrutamento e seleção são as motivações centrais para a adoção de tecnologias e IA. Metade dos respondentes também destacou inovação nos processos de seleção evidenciando uma preocupação adicional com modernização. Por outro lado, nenhum gestor indicou que a busca por candidatos com melhor alinhamento cultural ou melhorar a imagem da empresa foram motivos para implantar as tecnologias. Percebe-se assim, um desequilíbrio, o que sugere que, neste contexto, o foco estratégico está na precisão e sustentabilidade financeira do recrutamento, mais do que em buscar uma melhor imagem, investindo no *Employer branding* ou no melhor alinhamento cultural.

Conforme um dos gestores evidencia, que a tecnologia no ReS potencializa a eficiência operacional, permitindo processar grandes volumes de currículos rapidamente e reduzir o esforço manual nos processos seletivos. *"Escalabilidade no recrutamento de massa. Essencial para lidar com um alto volume de currículos em processos seletivos de grande escala, que seriam impossíveis de gerir manualmente."*

Gráfico 2 - Critérios considerados na escolha da tecnologia



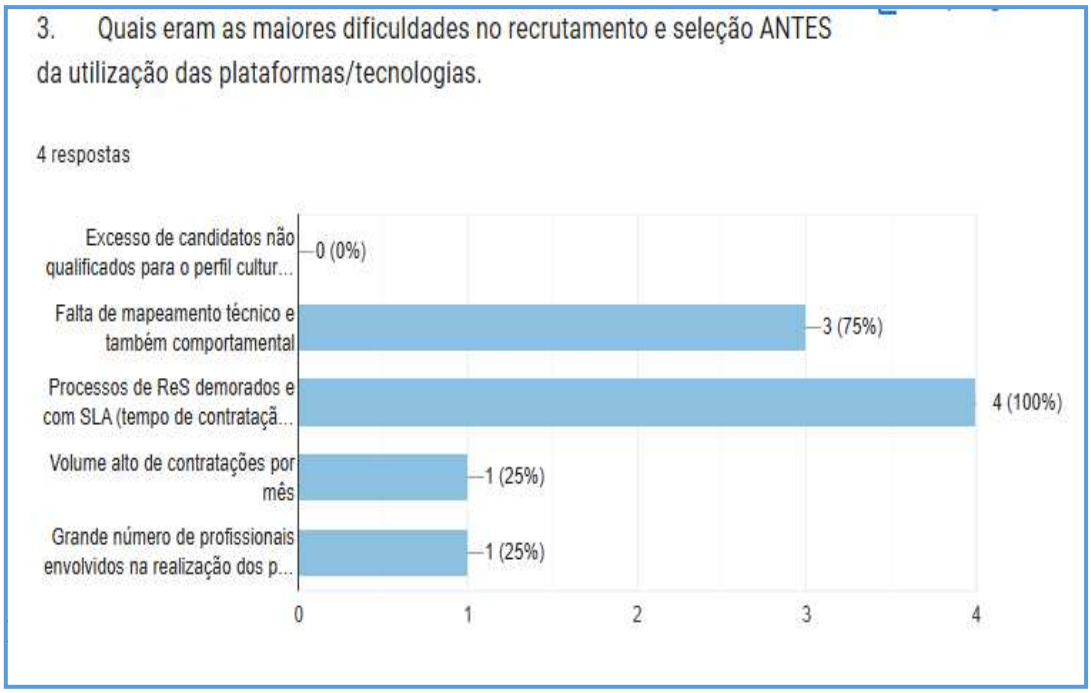
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Com relação aos critérios, as respostas indicam que os gestores priorizaram comunicação e feedback automatizados, publicação multicanal e aplicações de testagens técnicas e comportamentais, evidenciando que a escolha da tecnologia visa agilizar os processos seletivos e garantir consistência na avaliação dos candidatos. A implementação dessas plataformas surge como solução para superar dificuldades anteriores, como processos demorados e falta de mapeamento técnico e comportamental, equilibrando eficiência operacional**.**

Conforme relatado por um dos gestores, com relação ao critério para escolha da tecnologia, seja aquela que contribui tanto para a agilidade dos processos quanto para o alcance de candidatos em diferentes regiões, reforçando a eficiência operacional. *"Otimização de tempo com processos morosos, devido altas demandas, além do alcance de candidatos em outras regiões."*

Outro aspecto destacado na escolha seria a segurança e conformidade, como destacado por outro gestor "*Segurança e Conformidade: Aderência a regulamentações (como LGPD/GDPR) e suporte a práticas seguras de desenvolvimento".*

Gráfico 3 - Dificuldades no recrutamento e seleção antes da utilização das tecnologias

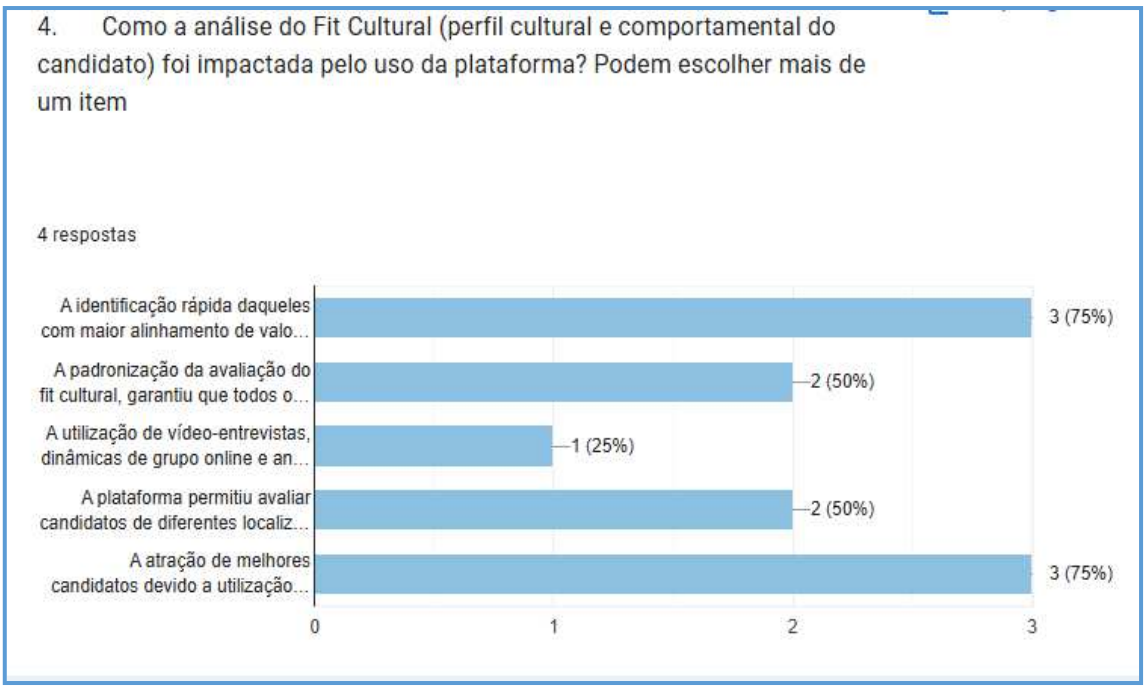


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Com relação às dificuldades no recrutamento e seleção antes da implementação das plataformas, os gestores destacaram que os processos eram demorados, com SLAs elevados, e havia falta de mapeamento técnico e comportamental dos candidatos. No entanto, a opção referente ao excesso de candidatos não qualificados para o perfil cultural não foi assinalada, indicando que, a forma como era feita o R&S, não havia percepção de dificuldade na análise do alinhamento cultural. Esse resultado pode estar associado ao fato de que os processos eram conduzidos de forma predominantemente presencial, permitindo uma avaliação mais direta e subjetiva por parte dos gestores.

Ademais, foi evidenciada a dificuldade nos processos dificultando a medição da eficácia, no tempo gasto em cada etapa e nos custos das contratações. *"Falta de Métricas: Era difícil medir a eficácia das fontes de recrutamento, o tempo gasto em cada etapa ou o custo real da contratação."*

Gráfico 4- Impacto da utilização da tecnologia na análise do Fit Cultural (perfil cultural e comportamental do candidato)

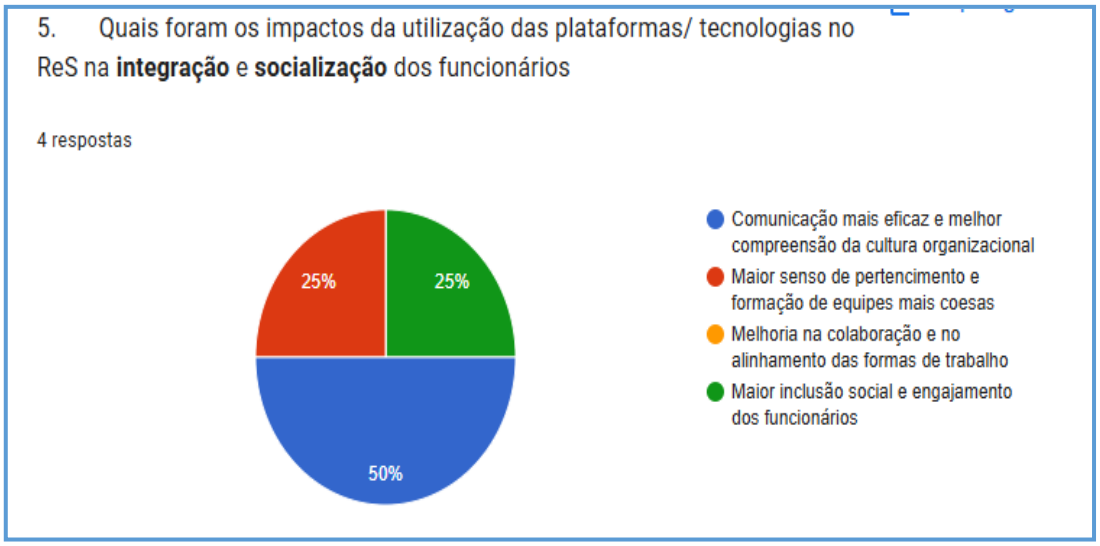


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Com relação ao impacto das tecnologias na análise do *fit cultural*, o resultado mostra que o uso de plataformas digitais e IA otimizou a identificação de candidatos com maior alinhamento aos valores e comportamentos já existentes na organização, com 3 gestores (75%) indicando esse impacto, como também na atração dos melhores candidatos. Outro destaque seria na padronização da avaliação do *fit cultural*, apontada por 2 gestores (50%) que garantiu consistência e reduziu a subjetividade nos processos seletivos. Além disso, a possibilidade de avaliar candidatos de diferentes regiões, ampliaram o alcance e a qualidade das contratações, fortalecendo o equilíbrio entre agilidade operacional e precisão na seleção. Evidenciando maior assertividade nas contratações e maior *fit cultural* dos candidatos, estes resultados impactam positivamente no índice de rotatividade das organizações.

Conforme um dos gestores relata, o uso das plataformas no recrutamento e seleção contribui diretamente para a retenção e desempenho dos colaboradores, reforçando o alinhamento cultural como fator estratégico para engajamento e redução da rotatividade. *"Melhoria na Retenção e Desempenho. Ao recrutar profissionais alinhados culturalmente, as empresas reduzem o turnover (rotatividade), aumentam o engajamento e a produtividade, pois os funcionários compartilham dos valores da organização."*

Gráfico 5- Impactos da utilização das plataformas/tecnologias na integração e socialização dos funcionários

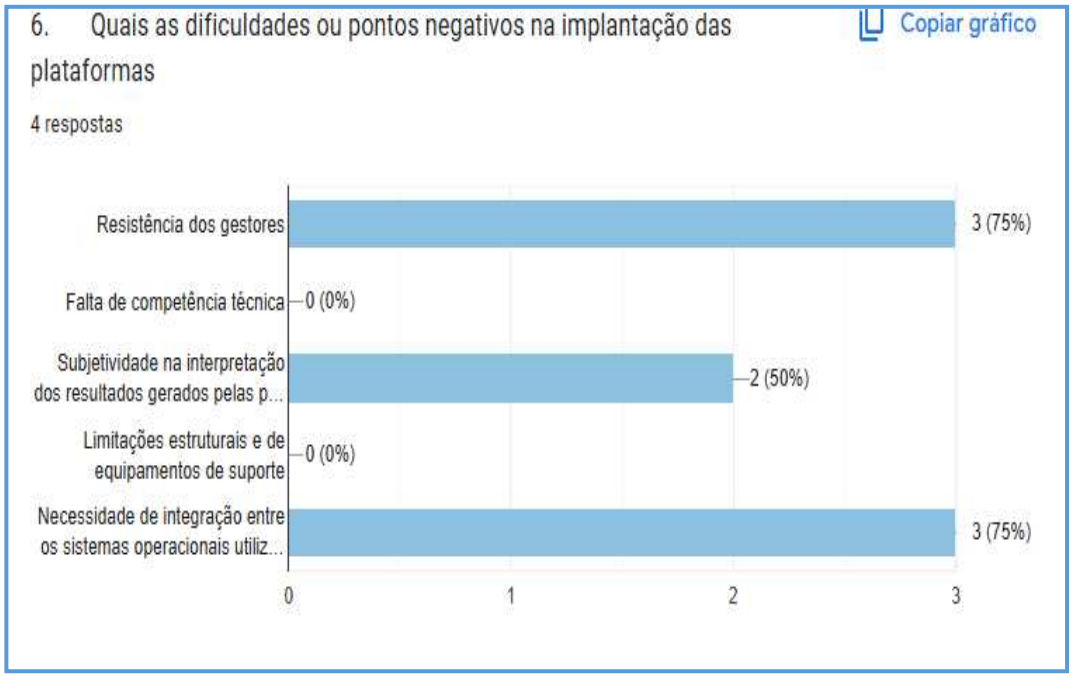


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

As respostas indicam que a maioria dos gestores percebem impactos positivos na integração. Dois gestores (50%) destacaram a comunicação mais eficaz e a melhor compreensão da cultura organizacional, enquanto 1 gestor (25%) apontou maior senso de pertencimento e formação de equipes mais coesas, e outro 1 gestor (25%) enfatizou a inclusão social e engajamento dos funcionários. Esses resultados mostram que as tecnologias digitais no recrutamento e seleção contribuem para fortalecer vínculos e promover maior engajamento dentro das equipes, favorecendo a integração cultural.

Conforme um dos gestores indica, a implementação de plataformas digitais no recrutamento e seleção favorece a integração entre os colaboradores, fortalecendo vínculos e promovendo maior engajamento, mesmo em processos realizados de forma virtual, o que contribui para a coesão das equipes e o alinhamento cultural. *"Conexão Virtual: Embora digitais, ferramentas de colaboração aumentam em 50% a probabilidade de vínculo mais forte com colegas."*

Gráfico 6 - Dificuldades ou pontos negativos na implantação das plataformas

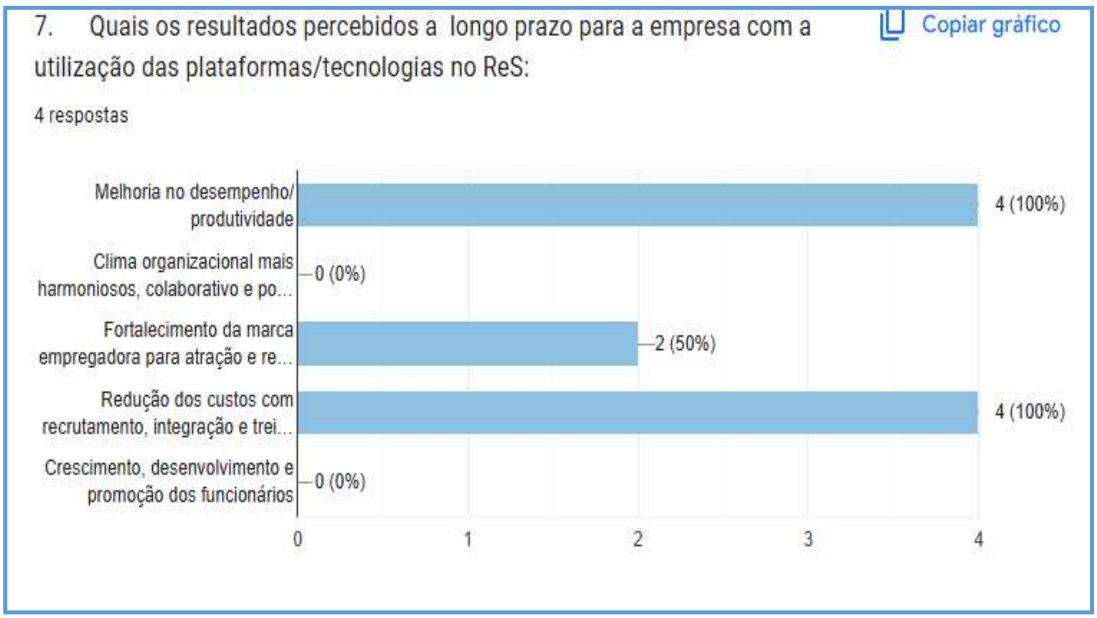


Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Com relação às dificuldades na implantação das plataformas, os gestores destacaram principalmente a resistência da gestão e a necessidade de integração entre os sistemas operacionais, ambos indicados por 3 dos 4 respondentes (75%). Além disso, a subjetividade na interpretação dos resultados foi mencionada por 2 gestores (50%). Não houve relatos sobre falta de competência técnica ou limitações estruturais/equipamentos, indicando que os desafios se concentram mais na adaptação humana e na integração tecnológica do que em questões técnicas.

Conforme relatado por um dos gestores, a observação evidencia que a implantação de novas tecnologias enfrenta barreiras relacionadas à adaptação dos colaboradores aos novos fluxos de trabalho, indicando que a resistência à mudança pode comprometer a efetividade do ReS e exigir estratégias de gestão de pessoas para superá-la. *"Resistência à mudança: Colaboradores podem resistir a novos fluxos de trabalho, dificultando a adoção."*

Gráfico 7- Quais os resultados percebidos a longo prazo



Fonte: Dados da pesquisa (2026)

Com relação aos resultados percebidos a longo prazo, os gestores indicaram unanimemente (100%) que a utilização das plataformas/tecnologias no recrutamento e seleção trouxe melhoria no desempenho e produtividade **e** redução de custos com recrutamento, integração e treinamento. Metade dos gestores também destacou o fortalecimento da marca empregadora, evidenciando que processos digitais bem estruturados podem atrair e reter talentos. Nenhum gestor apontou impactos diretos em clima organizacional ou no crescimento e promoção dos funcionários, o que sugere que os efeitos percebidos são mais operacionais e estratégicos do que relacionados ao desenvolvimento interno de equipes.

Diante disto um dos gestores traz uma fala com relação aos resultados, reforçando a importância estratégica das plataformas/tecnologias no ReS. Ele destaca que, "*além de melhorar desempenho e reduzir custos, elas permitem gerar uma base organizada de talentos, fortalecendo a retenção, a agilidade operacional e a consistência do fit cultural a longo prazo*"

Esse tipo de benefício evidencia que a tecnologia atua não apenas na execução do processo, mas também no planejamento e na sustentabilidade da gestão de pessoas. *"Criação de um "Banco de Talentos" Sustentável: Ao longo do tempo, as plataformas permitem*

construir e organizar um banco de currículos acessível e contínuo, facilitando a busca por talentos futuros e agilizando a recolocação interna".

Conforme dos dados obtidos não há percepção da relação do uso de tecnologia no ReS com o desenvolvimento dos funcionários, como afirma Silva et al (2025, p. 3) ao destacar que "*a influência da tecnologia vai além da automação, ela também contribui para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as competências dos colaboradores, integrando ferramentas de capacitação e desenvolvimento contínuo*.

Por fim, a partir do resultado encontrado, a implementação de Inteligência Artificial e tecnologias digitais nos processos de Recrutamento e Seleção demonstrou potencializar simultaneamente a agilidade operacional e a precisão na identificação do *fit cultural*, entretanto sugere-se que os gestores busquem a integralização dos sistemas podendo dispor de um banco de dados, com candidatos alinhados a cultura já existente a organização.

As plataformas possibilitam triagem rápida de candidatos, padronizam a avaliação do alinhamento comportamental e permitem acesso a talentos de diferentes localizações, garantindo maior consistência e qualidade nas contratações. Além disso, ao reduzir falhas e otimizar etapas, a tecnologia contribui para a retenção e engajamento dos colaboradores, uma vez que candidatos alinhados culturalmente apresentam maior adaptação à organização e engajamento nas atividades. Os feedbacks dos gestores evidenciam ainda que a construção de um banco de talentos sustentável reforça a produtividade e o desempenho organizacional a longo prazo, demonstrando que a adoção de IA e plataformas digitais atua de maneira estratégica, indo além da execução operacional e promovendo benefícios contínuos à gestão de pessoas.

4.1 ACHADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa indicam que a implementação de tecnologias e inteligência artificial nos processos de Recrutamento e Seleção proporciona ganhos significativos em três dimensões estratégicas. Primeiramente, verifica-se uma maior eficiência operacional, com redução de erros e otimização do processamento de grandes volumes de currículos, permitindo aos gestores direcionar esforços para decisões mais assertivas. Em segundo lugar, observa-se a formação de um Banco de Talentos sustentável,

que organiza e mantém acessível o histórico de candidatos, facilitando a busca de profissionais futuros e promovendo a recolocação interna de forma ágil.

No que se refere os diferentes setores analisados, percebe-se que mesmo analisando empresas pertencentes a diferentes nichos de atuação, observa-se a existência de uma tendência convergente nas respostas dos gestores, especialmente no que se refere às prioridades atribuídas às dimensões analisadas. Essa tendência revela uma orientação comum voltada à busca por maior eficiência operacional, indicando que, independentemente do segmento organizacional, as organizações percebem o uso de tecnologias e inteligência artificial como um fator estratégico para a otimização dos processos de Recrutamento e Seleção.

E por fim, destaca-se o impacto positivo no desempenho organizacional e clima interno, ao alinhar parcialmente os processos de seleção à cultura organizacional. Observa-se então que mesmo não tendo indicado a busca do alinhamento cultural como motivo para implantar as tecnologias, e mesmo não indicando o excesso de candidatos não qualificados para o perfil cultural como uma dificuldade antes do uso da tecnologia, os gestores percebem o impacto positivo da tecnologia no alinhamento cultural.

Este achado evidencia que a combinação de tecnologia com a expertise humana permite que a gestão de pessoas atue de forma mais estratégica, fortalecendo a assertividade na identificação do fit cultural e na tomada de decisões relacionadas à atração, desenvolvimento e manutenção de talentos na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa foi possível observar que a utilização de tecnologias e Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção estabelece uma estrutura mais organizada e eficiente, além disto foi possível constatar que houve maior alinhamento cultural dos candidatos, diminuindo o índice de rotatividade e aumentando o de retenção de talentos estes resultados se interligam para o desenvolvimento de práticas mais estratégicas na gestão de pessoas, possibilitando maior assertividade nas contratações e melhor desempenho organizacional. Tal evidência é reforçada pelos resultados obtidos, nos quais 100% dos gestores apontaram melhorias na produtividade e redução de custos, além de percepções positivas quanto à integração e ao engajamento dos colaboradores.

Observa-se que essas ferramentas não apenas otimizam etapas operacionais, mas também promovem avanços na integração e engajamento dos colaboradores, refletidos em melhor comunicação, compreensão da cultura organizacional e fortalecimento do senso de pertencimento. Embora a subjetividade nos processos ainda se faça presente, ela se apresenta de forma mais estruturada, e a resistência à mudança, juntamente com a necessidade de integração dos sistemas, evidencia que o fator humano permanece central para o sucesso da gestão.

Assim, a adoção de tecnologias no recrutamento e seleção transcende a operacionalidade, contribuindo para decisões mais assertivas, alinhamento cultural, busca de candidatos com o fit cultural, estes resultados possibilitam a área de gestão de pessoas uma função mais estratégica e sustentável entregando para as organizações resultados de médios e longo prazo. Apesar das limitações inerentes ao estudo, espera-se que os resultados contribuam para o avanço das discussões acadêmicas sobre o uso de tecnologias e IA na Gestão de Pessoas, bem como sirvam de subsídio para pesquisadores e profissionais interessados na temática.

Diante disto cabe destacar que os resultados desta pesquisa devem ser interpretados à luz de suas limitações metodológicas, especialmente no que se refere ao número reduzido de empresas participantes. A amostra, do estudo consolidou-se através de gestores de grandes empresas de diferentes segmentos localizadas em Campina Grande/PB, foi delimitada com base em critérios de relevância teórica, diversidade setorial e vasta experiência de mercado e acadêmica dos participantes, conforme explicitado na metodologia, priorizando organizações que vivenciam de forma mais intensa o uso de tecnologias e inteligência artificial nos processos de Recrutamento e Seleção. Portanto sugere-se a ampliação da amostra tanto em em organizações do mesmo segmento quanto no número de empresas ou até mesmo de outras regiões. Portanto, sugere-se que estudos futuros aprofundem a temática, incorporando um maior número de organizações e diferentes contextos organizacionais, de modo a ampliar a compreensão sobre os impactos da tecnologia e da IA no alinhamento cultural/(fit cultural), na retenção e nos resultados organizacionais a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

AVELAR, Cátia Fabíola Parreira de; SILVA, Yuri Matsumoto; SARAIVA, Hugo Lacerda. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR Techs brasileiras. Gestão & Sociedade, Belo Horizonte, v. 15, n. 43, p. 4620–4643, set./dez. 2021. Disponível em: https://revistas.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/3490. Acesso em: 12 jul. 2025. DOI: https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3490. ISSN 1980-5756.

APPOLINÁRIO, Daniela Gomes; HEDLER, Helga Cristina; FERNEDA, Edilson. Desafios do uso da inteligência artificial na gestão de recursos humanos: uma revisão sistemática. Boletim de Conjuntura – *BOCA*, ano VII, v. 21, n. 63, p. 293-310, Boa Vista, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5281/zenodo.15313087; Acesso em 25 ago. 2025.

ARAGÃO, Jocileide Freitas; MIRANDA, Elcivan Bezerra**.** A influência das plataformas digitais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção. *ID on line: Revista de Psicologia*, [S. l.], v. 17, n. 66, p. 341–351, 2023. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3774. Acesso em: 17 mar. 2026.

BRASIL, Graziela da Silva; PARENTE, Ricardo Silva. Recrutamento 4.0: desafios e estratégias na implementação de práticas inovadoras em Recursos Humanos. *[S.l.]*, 2023. Disponível em: https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3956/3875 ; acesso em: 17 ago. 2025.

BLUMEN, Daniel; CEPELLOS, Vanessa Martines. O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: tendências e resistências. In: ENCONTRO DA ANPAD – ENANPAD, 46., 2022, On-line. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. Disponível em: https://www.anpad.org.br/evento.php?cod_evento=70&cod_edicao_subsecao=1907&cod_evento_edicao=70. Acesso em: 12 jul. 2025.

BHERING, G. R.; CASTRO, L. F. S.; SILVA, M. M.; ALMEIDA, S. S.; OLIVEIRA, M. F.; BERNARDINO, P. A. Perspectivas e críticas das startups de recursos humanos “HR Techs”. LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas, Belo Horizonte, v. 10, n. 1, p. 225-236, jan./jul. 2020; acesso em: 20/11/2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, p. 1-35, 2014, acesso em: 28/07/2025 .

CAMPOS, Daniella; CARREIRO, Flavia dos Reis. Compliance e gestão de riscos em tempos de inovação e disrupção digital**.** Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*,* São Paulo, v. 15, n. 4, p. 1-25, 2024, acesso em: 11:08/2025.

CHAGAS, Melina Medeiros das; COSTA, Débora Vargas Ferreira; PARADELA, Victor Cláudio. Startups de gestão de pessoas no Brasil: um estudo exploratório sobre os seus propósitos e as soluções ofertadas. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, [S.l.], 2022. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1312. Acesso em: 17 mar. 2026.

CIMINO, Carolina P.; NASCIMENTO, Deyvison R. Revisão bibliográfica sobre a Indústria 4.0: impactos das tecnologias contemporâneas nas indústrias automotivas brasileiras e suas implicações para otimização de processos. *Revista Espacios*, v. 46, n. 03, p. 207, maio–jun. 2025. DOI: 10.48082/espacios-a25v46n03p16. Disponível em: https://www.revistaespacios.com, acesso em: 19/08/2025.

FELTRIN, Carolina Marques de Almeida. Cultura e clima organizacional. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020. [recurso eletrônico]. Disponível em: https://plataforma.bvirtual.com.br. Acesso em: 12 jul. 2025.

GARCIA, Maria Eduarda Pucci Torres; MENDES, Tatiana Dornelas de Oliveira. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, São José dos Pinhais, PR, v. 16, n. 2, p. 1–20, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v16i2.4665. Acesso em: 17 mar. 2026.

MATELRUD, Kirst.; SIERSMAN, Volkert,; GUASSORA, Ann Dorit. Information Power Sample Content and Size in Qualitative Studies. Disponivel em https://psycnet.apa.org/fulltext/2021-54192-004.pdf. Acesso: em 17 fev.2026

PATTON, M.Q. Qualitative Research & Evaluation Methods.

QUEIROZ, Gabriella Leite et al. Recrutamento e seleção na era digital à luz da psicologia organizacional: revisão sistemática de literatura, de 2013 a 2023. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO – EMPRAD, 10., 2024, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: FEA-USP, 2024. p. 106-129, acesso em: 17 ago. 2025.

SARAIVA, Francisco Diógenes da Cunha; ESCUDERO, Jaime Caiceo. A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e treinamento de recursos humanos**.** Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia*,* v. 13, n. 46, p. 779-794, 2019. DOI: https://doi.org/10.14295/idonline.v13i46.1929, acesso em: 05/08/2025

SILVA, Geferson Gustavo Wagner Mota da et al. Interfaces entre clima organizacional e estilos de liderança: da análise do estado da arte à construção de uma agenda de pesquisa. Revista de Gestão e Secretariado – GeSec, São José dos Pinhais, v. 16, n. 1, p. 1-22, jan. 2025. ISSN 2178-9010. DOI: http://doi.org/10.7769/gesec.v16i1.4526. acesso em: 18 ago. 2025.

JESUS, Luyla Silva de; SANTOS, Cynara Ribeiro; CAIRES, Natan Oliveira. Gestão de pessoas na era da inteligência artificial e automação. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 9, n. 1, 2025. ISSN 2178-6925. DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.39851. Acesso em: 15 mar. 2026.

NASCIMENTO, Raul Gonçalves da Cunha Barbosa do; MARCON, Gilberto Brandão; ANTUNES NETO, Joaquim M. F**.** O processo de recrutamento estratégico e seus impactos para o alcance dos objetivos organizacionais: revisão sistemática. *Brazilian Journal of Business and Value*, v. 6, n. 4, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.34140/bjbv6n4-048. Acesso em: 17 mar. 2026.

ANEXOS

ANEXO A- INSTRUMENTO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO

Olá! Meu nome é Dielson Andrade Marinho, sou estudante do curso de Administração da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e estou desenvolvendo meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) na área de Gestão de Pessoas, com foco na utilização de tecnologias e plataformas digitais no processo de Recrutamento e Seleção (ReS).

Este questionário tem como objetivo compreender as **expectativas, impactos, dificuldades e resultados** relacionados à utilização de **tecnologias e plataformas digitais no processo de Recrutamento e Seleção (ReS)**, especialmente no que se refere ao **alinhamento cultural (fit cultural)**, à integração, à retenção de colaboradores e aos resultados organizacionais a longo prazo.
Em cada questão, leia atentamente os enunciados e **assinale as alternativas que melhor representem a realidade da sua organização ou sua experiência profissional**. Em algumas perguntas, é possível selecionar **mais de uma opção** e, quando indicado, complementar a resposta com sua própria percepção.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Idade *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ 25 a 35 anos
- ◯ 36 a 45 anos
- ◯ 46 a 65 anos

2. Identidade de Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Homem Cisgênero
- ◯ Mulher Cisgênero
- ◯ Homem Trans
- ◯ Mulher Trans
- ◯ Não-binário / Gênero-fluido / Agênero
- ◯ Prefiro não responder

3. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Ensino Médio Completo
- ◯ Ensino Superior em Andamento
- ◯ Ensino Superior Completo
- ◯ Pòs- Graduação (Especialização)
- ◯ Mestrado
- ◯ Doutorado

4. Estado Civil *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Solteiro (a)
- ◯ Casado (a)
- ◯ Outro

5. Cargo Ocupado *

_____

6. Tipo de Organização em que atua *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Empresa privada
- ◯ Consultoria de Recursos Humanos
- ◯ Outro

Percepções e Experiências sobre o Uso de Tecnologias no Recrutamento e Seleção

7. 1. Porque decidiram implementar ou contratar as plataformas/tecnologias no processo de Recrutamento e Seleção (ReS) ? Pode escolher mais de um item. *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ A possibilidade de encontrar candidatos com melhor alinhamento cultural
- ☐ A possibilidade de maior otimização (tempo) dos processos de ReS
- ☐ A possibilidade de reduzir erros nas contratações, permitindo uma análise mais precisa
- ☐ A possibilidade de reduzir os custos dos processos de recrutamento e seleção
- ☐ A possibilidade de inovação nos processos de seleção, garantindo uma melhor experiência junto aos candidatos
- ☐ A possibilidade de melhorar a imagem da empresa como uma marca empregadora

8. Caso tenha tido outros motivos, nos mencione quais, por favor.

_____

_____

_____

_____

_____

9. 2. Quais os critérios considerados na escolha da tecnologia/plataforma utilizada? Pode escolher mais de um. *

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Publicação multicanal, possibilitando utilização de diversos canais de divulgação das vagas.
- [ ] Triagem automática de currículos
- [ ] Aplicações de testagens, tanto técnicas quanto comportamentais
- [ ] Visualização completa do funil de candidaturas
- [ ] Comunicação e feedback automatizados
- [ ] Oferta de relatório e indicadores durante o processo de recrutamento e seleção

10. Caso tenha considerado outros critérios, nos mencione quais, por favor.

11. 3. Quais eram as maiores dificuldades no recrutamento e seleção ANTES da utilização das plataformas/tecnologias. *

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Excesso de candidatos não qualificados para o perfil cultural da empresa
- [ ] Falta de mapeamento técnico e também comportamental
- [ ] Processos de ReS demorados e com SLA (tempo de contratação) altos
- [ ] Volume alto de contratações por mês
- [ ] Grande número de profissionais envolvidos na realização dos processos de recrutamento e seleção

12. Caso tenha tido outras dificuldades, nos mencione quais, por favor.

13. 4. Como a análise do Fit Cultural (perfil cultural e comportamental do candidato) foi impactada pelo uso da plataforma? Podem escolher mais de um item *

Marque todas que se aplicam.

- [ ] A identificação rápida daqueles com maior alinhamento de valores e comportamentos com a cultura da empresa
- [ ] A padronização da avaliação do fit cultural, garantiu que todos os candidatos passassem por critérios semelhantes, o que aumentou a consistência das contratações.
- [ ] A utilização de vídeo-entrevistas, dinâmicas de grupo online e análise de mídias sociais geraram dados que puderam ser analisados para entender melhor o comportamento e as soft skills dos candidatos.
- [ ] A plataforma permitiu avaliar candidatos de diferentes localizações geográficas, facilitando a contratação remota e a diversidade de talentos sem a limitação física.
- [ ] A atração de melhores candidatos devido a utilização de um processo seletivo digital bem estruturado, transparentes e rápido

14. Caso tenha percebido outros impactos, nos mencione quais, por favor.

15. 5. Quais foram os impactos da utilização das plataformas/ tecnologias no ReS na **integração** e **socialização** dos funcionários *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Comunicação mais eficaz e melhor compreensão da cultura organizacional
- ◯ Maior senso de pertencimento e formação de equipes mais coesas
- ◯ Melhoria na colaboração e no alinhamento das formas de trabalho
- ◯ Maior inclusão social e engajamento dos funcionários

16. Caso tenha percebido outros impactos, nos mencione quais, por favor.

_____

_____

_____

_____

_____

17. 6. Quais as dificuldades ou pontos negativos na implantação das plataformas *

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Resistência dos gestores
- ☐ Falta de competência técnica
- ☐ Subjetividade na interpretação dos resultados gerados pelas plataformas
- ☐ Limitações estruturais e de equipamentos de suporte
- ☐ Necessidade de integração entre os sistemas operacionais utilizados

18. Caso tenha tido outras dificuldade ou percebido outros pontos negativos, nos mencione quais, por favor.

19. 7. Quais os resultados percebidos a longo prazo para a empresa com a utilização das plataformas/tecnologias no ReS: *

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Melhoria no desempenho/produtividade
- [ ] Clima organizacional mais harmoniosos, colaborativo e positivo
- [ ] Fortalecimento da marca empregadora para atração e retenção de talentos
- [ ] Redução dos custos com recrutamento, integração e treinamento.
- [ ] Crescimento, desenvolvimento e promoção dos funcionários

20. Caso tenha percebido outros resultados a longo prazo, nos mencione quais, por favor.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários