Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.09, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

AS NOVAS FRONTEIRAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO INTELIGENTE E DIGITAL: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

THE NEW FRONTIERS OF SMART AND DIGITAL RECRUITMENT AND SELECTION: A LITERATURE REVIEW

Graziela da Silva Brasil
Graduanda de Psicologia, Escola Superior Batista do Amazonas – ESBAM, Brasil
E-mail: grazielasb0906@gmail.com

Ricardo Silva Parente
Mestre em Engenharia, Gestão de Processos, Sistemas e Ambiental, Instituto de Tecnologia e Educação Galileo da Amazônia – ITEGAM, Brasil
E-mail: ricardosilvaparente@gmail.com

Recebido: 01/05/2025 – Aceito: 15/05/2025

Resumo

No decurso da história organizacional, as estratégias de captação e atração de talentos para integrar os quadros funcionais têm experimentado transformações significativas. O advento do paradigma denominado RH 4.0, caracterizado pela incorporação de tecnologias e metodologias inovadoras, configura um marco divisório nessa transformação digital. Tal circunstância moderna suscita um leque considerável de impasses para as entidades empresariais que visam a sua adequação a essa nova realidade. Posto isso, o presente estudo se dedica a apresentar os principais entraves com os quais se deparam os especialistas em Recursos Humanos ao introduzirem práticas inovadoras de recrutamento e seleção, bem como as táticas acionadas para transpor tais barreiras. A arquitetura metodológica desta investigação assenta-se em uma análise da literatura especializada. Os achados desta pesquisa revelam os obstáculos mais comuns que dificultam a assimilação do recrutamento 4.0, ao mesmo tempo em que apontam caminhos e estratégias utilizadas para mitigar seus impactos. Igualmente, ressaltam-se os elementos cruciais que demandam aprimoramento para elevar a eficácia e a efetividade dos procedimentos seletivos. Dessa forma, percebemos que colocar o RH 4.0 para funcionar de verdade ainda encontra alguns percalços importantes. O principal deles envolve o dinheiro que precisa ser investido em novas tecnologias, o preparo das pessoas que trabalham no RH para lidar com essas novidades e como juntar essas ferramentas digitais com a rotina de cuidar da equipe. Mesmo com esses obstáculos, as empresas que encararem esses pontos com planejamento e cuidado têm uma grande chance de deixar seus processos de encontrar e escolher pessoas muito melhores, mais rápidos e alinhados com o que o mercado de trabalho pede atualmente nesta nova era.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Inteligência Artificial; RH 4.0; Transformação Digital; Digitalização do RH.

Abstract

Throughout organizational history, strategies for recruiting and attracting talent to join the workforce have undergone significant transformations. The advent of the paradigm known as HR 4.0, characterized by the incorporation of innovative technologies and methodologies, represents a turning point in this digital transformation. This modern circumstance raises a considerable range of obstacles for business entities that aim to adapt to this new reality. Therefore, this study aims to

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

present the main obstacles that HR specialists face when introducing innovative recruitment and selection practices, as well as the tactics used to overcome such barriers. The methodological architecture of this research is based on an analysis of specialized literature. The findings of this research reveal the most common obstacles that hinder the assimilation of recruitment 4.0, while also pointing out paths and strategies used to mitigate its impacts. Likewise, it highlights the crucial elements that require improvement to increase the efficiency and effectiveness of selection procedures. Therefore, we realize that putting HR 4.0 into practice still faces some major obstacles. The main one involves the money that needs to be invested in new technologies, the preparation of people who work in HR to deal with these new developments, and how to combine these digital tools with the routine of taking care of the team. Even with these obstacles, companies that approach these points with planning and care have a great chance of making their processes for finding and selecting people much better, faster, and aligned with what the job market currently demands in this new era.

Keywords: Recruitment and Selection; Artificial Intelligence; HR 4.0; Digital Transformation; HR Digitalization.

1. Introdução

O trabalho de recrutamento e seleção de encontrar e contratar as pessoas certas é crucial para montar times talentosos e criar um ambiente de trabalho excelente (SALOMÃO et al., 2025). A tecnologia avançou de uma forma veloz e adaptativa, com a Indústria 4.0, e o RH também começou a usar ferramentas digitais, automação e inteligência artificial. Essa nova forma de realizar o recrutamento e seleção de pessoas mudou bastante como as empresas agem para efetuar tal procedimento de atrair e escolherem talentos, exigindo uma reorganização nos métodos antigos (PEDRO e QUEIROZ, 2025).

Essa modernização digital não aconteceu de forma linear para todos. Ainda se observa, em muitos candidatos uma resistência inerente à adaptação tecnológica e à efetiva integração dessas novas tendências no cotidiano organizacional no setor de RH, se tratando de recrutamento e se seleção de candidatos. Portanto, torna-se de suma importância o esclarecimento dos principais aspectos que emergem nessa trajetória de modernização, bem como a identificação das estratégias que as empresas vêm adotando para sua superação e um melhor aceite por parte dos candidatos nos processos automatizados (MARCHI et. al., 2025).

Nesse contexto, o presente estudo tem como escopo investigar os entraves que impedem a implementação de práticas inteligentes e digitais nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. Anseia-se também mapear os principais aspectos que as empresas estão usando para dar a volta por cima. Para isso, foi

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

reunido o que os especialistas já escreveram sobre o assunto.

2. Revisão da Literatura

2.1 Recrutamento e Seleção

Ao longo das décadas, as metodologias de seleção e admissão de pessoal têm experimentado uma mudança substancial. Se, em suas origens, o processo se caracterizava pela simplicidade, com decisões frequentemente influenciadas por redes de relacionamento e indicações subjetivas, o século XXI, impulsionado pela disseminação da internet, inaugurou uma nova era (DE LIMA et. al, 2023).

Atualmente, o recrutamento e seleção junta a informação digital, a automação do trabalho, a inteligência artificial e a análise de muitos dados (BUKARTAITE e HOOPER, 2023; CROCKETT et al., 2021).

Essa mistura ajuda a guardar os talentos e a fazer o recrutamento e a seleção de uma forma mais rápida e eficiente. Com isso, as empresas não só encontram os candidatos certos, mas também conseguem contratar mais rápido e com uma efetividade maior.

2.2 Inteligência Artificial nos processos de RH

O uso da inteligência artificial nos processos seletivos tem se destacado por transformar significativamente a forma como as empresas realizam a triagem de currículos, conduzem entrevistas automatizadas e avaliam o potencial dos candidatos (CROCKETT et al., 2021). Porém a adoção da inteligência artificial nos processos seletivos precisa ser conduzida com estratégias que aliem a agilidade da automação à presença do olhar humano, assegurando que possíveis vieses sejam controlados e que os princípios de ética e transparência sejam preservados (MADANCHIAN e TAHERDOOST, 2025).

A inteligência artificial tem se mostrado uma grande aliada no recrutamento e seleção, trazendo agilidade e eficiência aos processos conduzidos pela gestão de RH. No entanto, é fundamental estar atento à forma como esses sistemas são programados e garantir o acompanhamento constante por profissionais qualificados. Esse cuidado é necessário para corrigir eventuais falhas e assegurar que o fator

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

humano que é indispensável nas interações interpessoais e nas avaliações presenciais continue presente no processo (DA SILVA SIQUEIRA et al., 2025).

A inteligência artificial, quando bem implementada, pode auxiliar na eliminação de etapas repetitivas e operacionais, permitindo que os profissionais de RH dediquem mais tempo à análise estratégica e à experiência do candidato. Ferramentas baseadas em IA conseguem identificar padrões em grandes volumes de dados, filtrando candidatos com base em competências técnicas, palavras-chave ou histórico profissional, o que acelera significativamente as primeiras fases do recrutamento. No entanto, é necessário considerar que, por trás dessa eficiência, há decisões importantes sendo tomadas, e estas devem refletir os valores e critérios humanos da organização (BLUMEN, 2022).

2.2.1 Aspecto humano

Apesar dos avanços, a aplicação da IA nos processos seletivos ainda esbarra em limitações relacionadas à diversidade e inclusão. Algoritmos mal calibrados ou alimentados com dados enviesados podem perpetuar estereótipos, mesmo que de forma não intencional. Por isso, torna-se imprescindível que os dados utilizados no treinamento dos sistemas sejam diversos e revisados periodicamente, promovendo decisões mais justas e representativas. A supervisão ética deve ser um componente central no uso de qualquer tecnologia voltada à gestão de pessoas (ABREU, 2024).

Além disso, é importante destacar que a IA não substitui competências humanas essenciais como empatia, sensibilidade cultural e escuta ativa. Mesmo os sistemas mais avançados ainda não são capazes de captar nuances comportamentais complexas ou lidar com aspectos emocionais sutis durante uma entrevista. Dessa forma, os melhores resultados surgem quando a tecnologia é utilizada como suporte, e não como substituto, da atuação humana no processo seletivo (TIMÓTEO, 2024).

Por fim, a implementação de IA em consultorias de RH e/ou pequenas e médias empresas, exige planejamento cuidadoso e alinhamento com os valores da empresa. A tecnologia precisa ser incorporada de forma gradativa e integrada à

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

cultura organizacional, evitando rupturas e resistências. Com o investimento certo e a capacitação contínua da equipe, é possível transformar a inteligência artificial em uma aliada poderosa para recrutar com mais qualidade, agilidade e equidade (MANDONGA, 2025).

2.3 Tecnologia em prol do Recrutamento e Seleção

Os processos seletivos devem estar cada vez mais alinhados à transformação digital e à análise de dados para otimizar o tempo e os custos, além de melhorar a qualidade das contratações, o que é essencial para garantir a satisfação tanto de empresas quanto de candidatos, assegurando não só a contratação correta, mas também o engajamento do profissional a longo prazo. (RODRIGUES, 2021; GUIMARÃES e ARIEIRA, 2005).

A tecnologia tem se mostrado uma aliada indispensável no processo de recrutamento e seleção, e a implementação de novas ferramentas pode melhorar significativamente a eficiência e a precisão das escolhas (AKITA, SANTOS e VENÂNCIO, 2021; MELO e ANDRADE, 2023).

Além de contribuir para a agilidade dos processos, a tecnologia permite a personalização das etapas seletivas de acordo com as necessidades específicas de cada vaga e perfil profissional. Softwares de recrutamento oferecem funcionalidades como envio automatizado de testes, entrevistas por vídeo com reconhecimento facial, e relatórios analíticos que cruzam dados comportamentais e técnicos. Tais inovações possibilitam um mapeamento mais preciso das competências dos candidatos, reduzindo falhas na contratação e aumentando a taxa de retenção de talentos nas organizações (DIAS, et. al., 2022).

Outro aspecto relevante é a capacidade das plataformas digitais de ampliar o alcance dos processos seletivos. Através de portais integrados, redes sociais profissionais e sistemas de rastreamento de candidatos (ATS), é possível atrair perfis mais diversos e qualificados, independentemente de sua localização geográfica. Esse fator é especialmente estratégico em um cenário cada vez mais competitivo e globalizado, em que as empresas buscam diferenciais para se destacar na captação de talentos (MELO e ANDRADE, 2023).

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.09, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

Entretanto, 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 (MANDONGA, 2025).

2.4 Obstáculos e métodos para um Recrutamento e Seleção eficientes

A implementação do Recrutamento 4.0 em uma consultoria de Recursos Humanos e empresas de pequeno porte revela uma série de obstáculos que transcendem a mera incorporação de novas tecnologias (DOS SANTOS, 2023).

Um dos principais entraves reside no aporte financeiro substancial requerido para a aquisição de sistemas avançados de triagem curricular, análise de dados e inteligência artificial. Numerosas consultorias, notadamente as de pequeno e médio porte, confrontam dificuldades em suportar os custos primários associados a plataformas robustas, licenças de software, infraestrutura de Tecnologia da Informação e a capacitação especializada de novos colaboradores ou profissionais autônomos (DOS SANTOS, 2023).

Além disso, a questão da ética e do viés algorítmico tem se tornado cada vez mais relevante. A utilização de IA no recrutamento e seleção levanta preocupações sobre a possibilidade de os algoritmos reproduzirem ou até mesmo ampliarem os preconceitos existentes na sociedade, resultando em decisões discriminatórias. É fundamental que as empresas estejam atentas a essa questão e adotem medidas para garantir a equidade e a transparência nos processos seletivos automatizados (MANDONGA, 2025).

Ademais, a gestão da experiência do candidato é um fator que não pode ser negligenciado nesse novo cenário. O uso inadequado da tecnologia como entrevistas automatizadas mal programadas ou feedbacks genéricos enviados por sistemas pode comprometer a imagem da consultoria ou da empresa contratante, gerando uma percepção negativa do processo seletivo. Os candidatos esperam um

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

processo seletivo eficiente, mas que também demonstre respeito e valorização de sua individualidade, com interações humanizadas e informações claras e objetivas em cada etapa. Nesse contexto, a tecnologia deve ser uma facilitadora e não um substituto completo da interação interpessoal, permitindo que os recrutadores cultivem relacionamentos genuínos com os candidatos e avaliem não apenas suas habilidades técnicas, mas também seus valores, motivações e fit cultural (MANDONGA, 2025).

Outro ponto crítico é a necessidade de atualização constante diante da rápida evolução tecnológica. O que hoje é considerado uma solução inovadora pode se tornar obsoleto em poucos anos. Para lidar com esse desafio, as consultorias de RH precisam estabelecer uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua, acompanhando as últimas tendências do mercado, participando de eventos e workshops da área, firmando parcerias estratégicas com empresas de tecnologia e investindo em capacitação frequente de suas equipes. Essa postura proativa permite que a consultoria se mantenha na vanguarda do setor, oferecendo aos seus clientes as soluções mais eficazes e atualizadas em Recrutamento 4.0 (GARCIA e DE OLIVEIRA MENDES, 2025).

Por fim, é preciso destacar que, embora os obstáculos sejam diversos, sua superação traz benefícios substanciais. Consultorias que conseguem implementar com sucesso as ferramentas e estratégias do Recrutamento 4.0 conquistam uma posição de destaque no mercado, oferecendo processos mais ágeis, assertivos e personalizados. Essa excelência operacional contribui não apenas para a satisfação dos clientes corporativos, que buscam agilidade e precisão na contratação de talentos, mas também para a construção de uma reputação sólida e inovadora junto aos candidatos, que valorizam a transparência, o respeito e a eficiência nos processos seletivos (GARCIA e DE OLIVEIRA MENDES, 2025).

3. Metodologia

A metodologia aplicada neste estudo foi a revisão bibliográfica/estudo de caso, no qual possibilita a união da teoria e contextos práticos do dia a dia do recrutamento e seleção dos RHs.

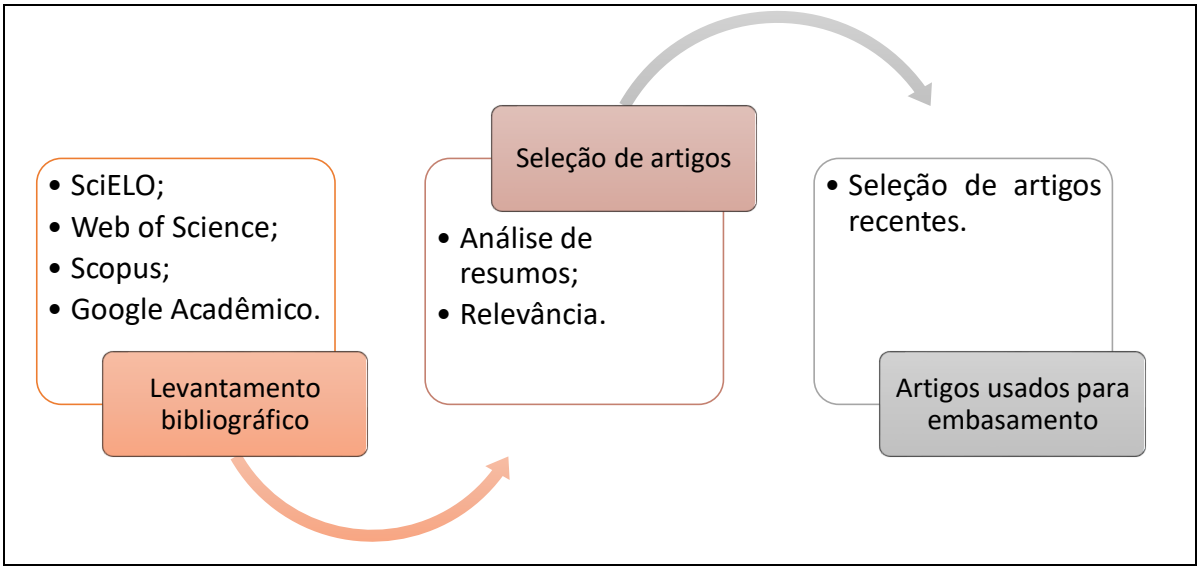
A revisão bibliográfica foi baseada em livros e artigos científicos de autores

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.09, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

renomados e de publicações recentes, usando como referencial teórico trabalhos que estão na fronteira do conhecimento.

Com estas definições a Figura 1 apresenta o modelo aplicado neste trabalho com suas características e etapas seguidas para o desenvolvimento.

Figura 1 – Etapas da metodologia adotada.



A Figura 1 mostra que no levantamento bibliográfico foi utilizado artigos das bases de dados SciELO, Web of Science, Scopus e Google Acadêmico, que são as principais bases para pesquisa de artigos científicos. Os artigos utilizados neste estudo foram publicados entre 2005 e 2025.

Dentre as pesquisas realizadas para encontrar os artigos foram utilizadas as seguintes frases e palavras-chaves expostas a seguir.

- Recrutamento e Seleção;
- Transformação digital;
- RH 4.0;
- Desafios do Recrutamento e Seleção na era atual;
- Recrutamento 4.0 em consultorias de RH;
- Seleção digital em consultorias de RH;
- Inteligência artificial no Recrutamento e Seleção de talentos;
- Tecnologia no Recrutamento e Seleção;

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

- Análise de dados no Recrutamento e Seleção;
- Automação no processo de recrutamento;
- Recrutamento ágil;
- Softwares de Recrutamento e Seleção;
- Tendências de Recrutamento digital;
- Futuro do recrutamento em consultorias de RH;
- Recrutamento online;
- Recrutamento estratégico e digital;
- Ferramentas digitais no Recrutamento e Seleção.

4. Resultados e Discussão

A pesquisa bibliográfica realizada forneceu uma visão abrangente sobre as percepções, benefícios e desafios associados ao uso da inteligência artificial nos processos de Recrutamento e Seleção.

4.1 Percepções sobre a Inteligência Artificial

Alguns autores destacaram o uso da IA principalmente em etapas iniciais do processo, como triagem de currículos e análise de palavras-chave, evidenciando uma valorização da agilidade e da redução de carga operacional devido a automatização de processos.

Já outros demonstraram percepções mistas: enquanto alguns reconhecem os avanços trazidos pela tecnologia, muitos expressaram preocupação quanto à impessoalidade e ao risco de decisões automatizadas desconsiderarem aspectos humanos importantes, trazendo vieses e questões discriminatórias.

4.2 Benefícios Identificados

Foram enfatizados os seguintes benefícios do uso da IA:

- Eficiência e economia de tempo na triagem inicial;
- Redução de viés humano, desde que o algoritmo seja bem programado;
- Aumento da assertividade na identificação de perfis compatíveis com a vaga;

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

- Agilidade nos processos de recrutamento e seleção por meio de automatização;
- Análise de grandes volumes de dados para identificar padrões e tendências;
- Diminuição dos custos associados à triagem manual de currículos e entrevistas iniciais.

4.3 Desafios e Preocupações

Apesar dos avanços, alguns autores relataram que ainda enfrentam desafios significativos, como:

- Falta de transparência nos algoritmos utilizados;
- Necessidade de constante revisão e supervisão humana para evitar exclusão indevida de bons candidatos;
- Limitações da IA na avaliação de competências comportamentais.

Esses achados dialogam com a literatura, que aponta que, embora a IA possa aumentar a eficiência, sua eficácia depende da qualidade dos dados e da supervisão humana (MANDONGA, 2025).

4.4 Considerações Éticas e Futuro do Recrutamento

A partir dos dados analisados, observa-se que o uso ético da IA no Recrutamento e Seleção requer:

- Transparência nos critérios adotados pelos algoritmos;
- Supervisão humana contínua, sobretudo em decisões finais;
- Investimento em tecnologias que reconheçam nuances do comportamento humano.

Em termos questões éticas o principal ponto a se destacar são os vieses, que saem do ser humano e passam a ser por parte da IA, e a questão discriminatória que pode ocorrer se a IA não estiver totalmente alinhada.

Diante do exposto, pode-se observar que a incorporação da inteligência

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

artificial no Recrutamento e Seleção representa uma inovação promissora, mas que ainda exige cuidados significativos em sua aplicação. A literatura analisada aponta que, embora a IA traga ganhos expressivos em termos de agilidade, assertividade e redução de custos, ela não pode operar de forma isolada. A supervisão humana continua sendo um elemento indispensável para garantir a ética, a equidade e a qualidade dos processos seletivos. Assim, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem equilibrada, combinando o potencial tecnológico da IA com a sensibilidade e o discernimento humano, de modo a construir um modelo de recrutamento verdadeiramente eficaz, transparente e alinhado às exigências contemporâneas do mercado de trabalho.

5. Conclusão

Conclui-se que a mudança e eficiência no recrutamento e seleção requer adaptabilidade para atingir a retenção de bons talentos nessa nova era. Apesar das grandes dificuldades e obstáculos encontrados por consultorias de RH e empresas de pequeno e médio porte, a implementação de IA no processo de recrutamento e seleção de talentos é mais produtivo do que a não implementação.

As grandes questões éticas e vieses que vem com a implantação de IA são os principais desafios encontrados, e é neles que devem ter atuadores humanos importantes para verificação e mitigação desses aspectos.

Outro ponto que se deve destacar é a questão da adaptabilidade das empresas com esse novo método de recrutamento e seleção, que com ele vem novas técnicas e processos, sendo um exemplo os feedbacks personalizados para os candidatos.

A implementação de IA nos processos de RH aumenta a efetividade, diminui o turnover e aumenta o desempenho, automatiza processos trazendo agilidade, porém tudo isso deve ser feito não como uma substituição do ser humano, mas um trabalho em conjunto, no qual a IA serve como potencializadora de resultados.

Referências

ABREU, Autora Letícia Gomes et al. O Uso de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção. 2024.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3956

AKITA, Laura da Silva; SANTOS, Gabriele Carvalho dos; VENÂNCIO, Gabriely Vitória dos Santos. Recrutamento e seleção de pessoas. 2021.

BUKARTAITE, Raimunda; HOOPER, Daire. Automation, artificial intelligence and future skills needs: an Irish perspective. **European Journal of Training and Development**, v. 47, n. 10, p. 163-185, 2023.

BLUMEN, Daniel. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: um estudo com recrutadores de empresas do setor farmacêutico do estado de São Paulo**. 2022. Tese de Doutorado.

CROCKETT, Keeley et al. Building trustworthy AI solutions: A case for practical solutions for small businesses. **IEEE Transactions on Artificial Intelligence**, v. 4, n. 4, p. 778-791, 2021.

DA SILVA SIQUEIRA, Rayanna et al. USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 5, p. 1-15, 2025.

DE LIMA, Leila et al. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO COM O AUXÍLIO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: UMA REVISÃO DA LITERATURA. **Tekhne e Logos**, v. 14, n. 3, p. 16-29, 2023.

DIAS, FELLIPE MORENO et al. O uso de tecnologias como inteligência artificial e Big Data no processo de recru-tamento e seleção. **SOCIEDADE EM MUDANÇA, TECNOLOGIAS DIS-RUPTIVAS E CADEIAS DE SUPRIMENTOS**, 2022.

DOS SANTOS, Zélia Prado. A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS: DESAFIOS NA SELEÇÃO E RECRUTAMENTO DE TALENTOS EM MINAS GERAIS E SÃO PAULO NOS ANOS DE 2021-2023 EM EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA. **MIMESIS**, v. 45, n. 02, 2023.

GARCIA, Maria Eduarda Pucci Torres; DE OLIVEIRA MENDES, Tatiana Dornelas. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 2, p. e4665-e4665, 2025.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira. ARIEIRA, Jailson de Oliveira. O processo de recrutamento e seleção como uma Ferramenta de gestão. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Toledo, v. 6, n. 2, 2005.

MADANCHIAN, Mitra; TAHERDOOST, Hamed. Barriers and Enablers of AI Adoption in Human Resource Management: A Critical Analysis of Organizational and Technological Factors. **Information**, v. 16, n. 1, p. 51, 2025.

MANDONGA, Youran et al. PRINCÍPIOS ÉTICOS NO RECRUTAMENTO E SELECÇÃO: O CASO DA ACADEMIA BAI. **Perspectivas do Saber. Revista Multidisciplinar**, v. 1, n. 1, p. 90-104, 2025.

MARCHI, Janaina et al. O impacto das tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 1, p. 173-194, 2025.

MELO, Amanda Cruz; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Recrutamento e seleção: Do analógico ao digital. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 66, p. 126-142, 2023.

MELO, Amanda Cruz; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. Recrutamento e seleção: Do analógico ao digital. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 17, n. 66, p. 126-142, 2023.

PEDRO, Nayara Gonçalves; QUEIROZ, Stefania. A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE

PESSOAL E A IMPORTÂNCIA DO CONTÉUDO DO CARGO, NO CONTEXTO DA ECONOMIA CIRCULAR: UM ESTUDO DE CASO. **Revista de Iniciação Científica da Libertas**, v. 13, n. 01, 2025.

RODRIGUES, Aline Magalhães. Recrutamento e seleção online: apontamentos bibliográficos sobre a prática. 2021.

SALOMÃO, Pedro Emílio Amador et al. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ESTRATÉGICA: O DESAFIO DE ATRAIR E RETER TALENTOS CERTOS STRATEGIC RECRUITMENT AND SELECTION: THE CHALLENGE OF ATTRACTING AND RETAINING THE RIGHT TALENTS. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, 2025.

TIMÓTEO, Juliane Ferreira. Inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção: revisão da literatura. 2024.