

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TECNOLOGIA NOS PROCESSOS SELETIVOS DAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Carlos Gustavo Lopes da Silva¹
Geisse Matins²
Cristina Laranjeira³

RESUMO

As empresas estão utilizando a inteligência artificial (IA) para recrutar profissionais de forma mais eficiente e assertiva, o que contribui para a otimização do tempo e da produtividade. Levantamento realizado pela empresa Cetic.Br revelou que 22% das pequenas empresas e 37% das grandes já implementaram *softwares* com base em inteligência artificial para atender demandas do departamento de recursos humanos. Além disso, o uso de soluções tecnológicas permite o monitoramento e a mensuração da efetividade dos processos seletivos e do desempenho dos colaboradores. No entanto, a utilização de IA nos processos de seleção, pode prejudicar a diversidade, levando as empresas a contratarem os mesmos perfis em razão da parametrização sistemática obrigatória com as características desejadas dos profissionais. Em razão disso, muitas empresas estão adotando o recrutamento e seleção de colaboradores às cegas. Esse método intensifica a diversidade e a inclusão nas empresas e contribui para a formação de equipes diversas, com novas ideias e experiências. Contudo, a falta de validação dos algoritmos por especialistas capacitados com base em critérios éticos formalizados pode resultar em parametrizações com dados enviesados e que traduzem práticas preconceituosas e não inclusivas. A presente pesquisa deste *paper* utilizou como metodologia uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa.

Palavras-chave: Tecnologia. Recursos Humanos. Diversidade. Agilidade. Discriminação

ABSTRACT

Companies are using artificial intelligence (AI) to recruit professionals more efficiently and assertively, which contributes to optimizing time and productivity. A survey carried out by the company Cetic.Br revealed that 22% of small companies and 37% of large ones have already implemented software based on artificial intelligence to meet the demands of the human resources department. In addition, the use of technological solutions allows monitoring and measuring the effectiveness of selection processes and employee performance. However, the use of AI in selection processes can harm diversity, leading companies to hire the same profiles due to the mandatory systemic parameterization with the desired characteristics of professionals. As a result, many companies are adopting blind recruitment and selection of employees. This method intensifies diversity and inclusion in companies and has contributed to the formation of diverse teams, with new ideas and experiences. However, the lack of

¹ Doutorando em Gestão e Negócios (UNISINOS). Mestre em tecnologias educacionais em Rede (UFSM). Especialização em Desenvolvimento de jogos digitais (ESTÁCIO). Pós-Graduação(MBA) em Administração Estratégia (ESTÁCIO). E-mail: cgsilva@gmail.com.

² Doutorando em Educação (Ivy Enber). Mestre em Administração de empresas pela MUST. E-mail: geisse@geisse.com.br

³ Graduada em Administração de Empresas. Especialização em Gestão de Negócios e *Compliance*. Mestrando em Administração de Empresas pela Must University. E-mail: cristina_laranjeira@hotmail.com

validation of algorithms by trained specialists based on formalized ethical criteria can result in parameterizations with biased data and that translate prejudiced and non-inclusive practices. The present research of this paper used as a methodology a bibliographic review with a qualitative approach.

Keywords: *Technology. Human Resources. Diversity. Agility. Discrimination*

Introdução

Dentre os pilares estratégicos organizacionais, a estruturação de quadro de funcionários capacitados, alinhados com as metas e objetivos definidos pela empresa, é essencial para o sucesso da companhia (Vagas for Business, 2020). No entanto, quando se fala em inovação, o departamento de recursos humanos nem sempre é a primeira área a ser lembrada. Contudo, as novas tecnologias estão alterando essa percepção ao tornar os processos de contratação mais ágeis e os treinamentos mais eficientes, além de simplificar e automatizar as tarefas rotineiras.

Um exemplo de empresa que está aplicando inovações tecnológicas em seu departamento de recursos humanos é o laboratório AstraZeneca. Eles utilizam entrevistas por vídeo com reconhecimento facial, permitindo mapear as emoções dos candidatos. Além disso, algoritmos são capazes de testar a capacidade de interação dos entrevistados, contribuindo para selecionar futuros colaboradores com maior assertividade. A divulgação *online* de vagas de emprego também ampliou o alcance de candidatos, superando limitações e possibilitando a descoberta de profissionais potencialmente talentosos (Crivellaro, 2020).

Diante desse cenário, o presente trabalho tem metodologia de revisão bibliográfica com uma abordagem qualitativa, visando verificar a crescente adesão dos departamentos de recursos humanos na utilização de ferramentas tecnológicas para recrutamento e seleção de funcionários, bem como compreender como as empresas estão adquirindo e adaptando essas tecnologias, garantindo a eficiência dos processos de contratação e ao mesmo tempo considerando a ética e a equidade na seleção dos candidatos.

Benefícios na adesão da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção

Pesquisa realizada pelo grupo Acesso Digital, Cia de Talentos e Instituto Locomotiva, com 185 gestores de médias e grandes organizações do Brasil, identificou que o processo de admissão de um colaborador leva em média de uma a duas semanas. Dentre os motivos, os sistemas analógicos são os principais ofensores (Esteves, 2020).

Diante desse cenário, a aplicação de IA, nos processos de recrutamento e seleção, contribui para a otimização do tempo e da produtividade, principalmente para as empresas como *call center*, com expressiva rotatividade de pessoas (*turnover*) e necessidade de reposição em curto espaço de tempo. Com a implementação do processo virtual a admissão de um operador de *telemarketing* passou de sete dias para 36 horas, portanto, mais ágil e eficiente. Os candidatos são abordados nas redes sociais (*Facebook* ou *Telegram*), iniciam a comunicação com um robô (sistema de computador), realizam os testes (matemática e português) e os jogos que simulam situações reais e, somente no final, ocorre uma entrevista com o supervisor da área (Crivellaro, 2020), o que é indispensável para conhecer a história de vida e a trajetória profissional do potencial futuro colaborador.

Portanto, aderir às ferramentas tecnológicas para contribuir no processo seletivo de funcionários é uma forte tendência mundial e já foi tema amplamente discutido no Fórum Econômico Mundial (Lima, 2021)

Outro levantamento realizado pela empresa Cetic.Br (Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação) revelou que 22% das pequenas empresas e 37% das grandes já implementaram *softwares* com base na inteligência artificial para atender demandas de gestão e do departamento de recursos humanos (Lima, 2021).

A tecnologia também contribuiu para a contratação de candidatos no exterior com atuação no território nacional de forma remota (Vagas for Business, 2020), o que propicia um leque maior de opções na seleção. Entretanto, os mecanismos existentes, com foco em reduzir o volume de contratações não são recomendáveis para os níveis gerenciais e executivos pois é mais difícil para criar algoritmos de confiança (Crivellaro, 2020).

Além disso, o uso de soluções tecnológicas permite o monitoramento e a mensuração da efetividade dos processos seletivos e dos desempenhos dos colaboradores. Ainda, com dados confiáveis, as decisões de remanejamento de posições e/ou de novas contratações ficam mais transparentes e tendem a ocorrer com maior assertividade (Vagas for Business, 2020).

Com base na inteligência artificial, o Bradesco implementou a plataforma *Rankdone* para recrutar e selecionar profissionais de forma eficiente, democrática e segura, principalmente sob o aspecto de fraudes. A ferramenta disponibiliza mais de dois mil testes (de *hard* e *soft skills*) para avaliações de diferentes perfis, proporcionando agilidade e redução de tempo na fase dos testes. Já foram selecionados mais de 15 mil candidatos por meio da nova tecnologia (Tiinside, 2021). Ainda, obter agilidade nos processos de seleção permite que os recrutadores do banco sejam aproveitados em trabalhos mais complexos e que requerem relacionamentos e interações.

A Tokio Marine também utiliza IA (robô Marina) para solucionar dúvidas recorrentes (férias, avaliação de desempenho, etc.) de seus funcionários. O sistema é alimentado pelos próprios colaboradores com as perguntas e respostas mais frequentes. Além disso, as respostas, pelo robô, são leves e em um tom bem-humorado para atender as expectativas dos funcionários e do próprio DRH - Departamento de Recursos Humanos da empresa (Crivellaro, 2020).

Diversidade

A discussão sobre o uso da inteligência artificial nos processos de seleção levanta preocupações legítimas de que isso possa prejudicar a diversidade nas contratações, levando as empresas a preferirem os mesmos perfis devido à obrigatoriedade de parametrização sistêmica com características desejadas dos profissionais (Crivellaro, 2020).

Como resposta a essas preocupações, Nova York, nos Estados Unidos, aprovou um projeto de lei buscando regular o uso da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção. A proposta estabelece que as ferramentas tecnológicas sejam auditadas anualmente, visando coibir a discriminação de candidatos com base em raça ou gênero decorrente de algoritmos enviesados (Lima, 2021).

Situações problemáticas em relação ao viés algorítmico já foram identificadas. Em 2015, a Amazon constatou que seu modelo automático de triagem de currículos tendia a favorecer a contratação de homens para cargos técnicos, como desenvolvedores. Esses casos ilustram a importância de empresas contratantes revisarem e validarem os critérios de seleção, em vez de dependerem, exclusivamente, das empresas fornecedoras dos *softwares* (Lima, 2021). Tais práticas discriminatórias devem ser combatidas de forma veemente, e os modelos de inteligência artificial devem ser validados por profissionais qualificados e autorizados pelas empresas contratantes, uma vez que atos discriminatórios são considerados crimes e podem acarretar penalidades legais às organizações.

No entanto, é válido destacar que a implementação de controles tecnológicos automatizados, com critérios éticos de seleção e validação por especialistas no assunto, pode mitigar práticas preconceituosas. Esses sistemas proporcionam um processo de seleção imparcial pois substituem a análise individual de profissionais de recursos humanos que podem ter tendências enviesadas em suas escolhas (Crivellaro, 2020). Ao estabelecer salvaguardas adequadas e garantir a revisão contínua dos algoritmos, as empresas podem utilizar a inteligência artificial como uma ferramenta poderosa para aprimorar a eficiência e a equidade dos processos de seleção de talentos.

Recrutamento às cegas

O recrutamento e seleção de colaboradores às cegas contempla a remoção de informações pessoais (nome, gênero, idade e origem étnica) e demográficas dos candidatos antes da avaliação dos currículos pelos recrutadores. Esse método intensifica a diversidade e a inclusão nas empresas e contribuiu para a formação de equipes diversas, com novas ideias e experiências, estimulando a criatividade e a inovação, o que torna o negócio mais competitivo e a imagem da organização mais atraente frente a concorrência, ao mesmo tempo, ajuda no fortalecimento de uma sociedade mais justa e imparcial. Em 2021, o BCG (*Boston Consulting Group*) publicou um relatório apontando que as organizações com diversidade étnica e de gênero tiveram *performance* financeira superior em comparação com aquelas com menor diversidade (Carlos, 2023).

As empresas no Rio Grande do Sul adotaram a prática de entrevistas às cegas visando desconsiderar a aparência física e focar nas qualificações registradas nos currículos dos candidatos, contribuindo para formação de times com ideias e experiências diferentes e, em aderência ao artigo 7º da Constituição Federal, que proíbe diferenças nas contratações por motivos de sexo, idade, cor ou estado civil (Lima, 2021).

A *startup* Fhinck contratou dez mulheres em processo seletivo realizado às cegas, exclusivo para candidatas que se identificavam com o gênero feminino, objetivando eliminar os vieses inconscientes de discriminação (raça, origem e educação). Além disso, os recrutadores não aceitaram a participação de candidatos indicados por conhecidos (Corrêa, 2021), o que contribui para uma seleção igualitária (Corrêa, 2021).

A Votorantim Cimentos realizou a seleção de dez *trainees* às cegas em parceria com uma empresa especializada em recrutamento, a qual encaminhou à empresa a ficha dos candidatos sem o nome da faculdade e/ou universidade, o curso e a idade. A companhia de cimentos valorizava a reputação das faculdades cursadas pelos candidatos, o que resultava em um mesmo padrão de finalistas, o que não é considerado uma boa prática de inclusão social (Basílio, 2018).

Nesse sentido, podemos concluir que o sucesso da implementação de qualquer artefato tecnológico deve contar com desenvolvedores capacitados e com usuários e/ou especialistas sobre o tema proposto que vão recomendar a linguagem a ser utilizada, a forma de abordagem, entre outros aspectos específicos que devem ser amplamente observados. Além disso, o tempo reduzido na seleção de pessoas pode ser utilizado para construir uma relação de sucesso com os próprios candidatos, colaboradores e demais *stakeholders*.

Por outro lado, ocultar as informações dos candidatos pode ser considerado um “modelo opressor” pois contraria o princípio básico de aceitação das características dos candidatos, desvalorizando as pessoas com suas diferenças e evidenciando o despreparo da organização para a diversidade. Esse processo pode alavancar o número da população diversa nas empresas, mas se não houver um trabalho sólido de aculturamento de inclusão, esses colaboradores poderão sofrer com a exclusão no decorrer do relacionamento com a organização (Ignarra, 2022).

Melhores práticas na implementação da tecnologia

Para obter sucesso na implementação de tecnologia no ambiente de recursos humanos, é essencial seguir uma série de diretrizes. Em primeiro lugar, é necessário identificar as necessidades específicas da organização e dos colaboradores. Isso permitirá direcionar os esforços para os setores mais relevantes e garantir que a tecnologia seja aplicada de forma eficaz. Além disso, é fundamental definir objetivos claros e realistas, estabelecendo metas mensuráveis que possam orientar a implementação e avaliação dos resultados (Vagas for Business, 2020).

Um aspecto crucial é envolver os especialistas de recursos humanos durante todo o processo. Eles possuem uma ampla experiência no campo e podem contribuir significativamente nas especificações e definições das aquisições de *softwares*. Sua participação é fundamental para garantir que as soluções tecnológicas estejam alinhadas às necessidades e objetivos da área de recursos humanos e da organização como um todo. Além disso, investir em uma comunicação interna eficiente é fundamental para apresentar os benefícios das novas ferramentas aos colaboradores (Vagas for Business, 2020).

A capacitação e o treinamento dos usuários finais também são essenciais para o sucesso da implementação tecnológica. Os colaboradores devem estar preparados para utilizar as ferramentas de forma eficiente e aproveitar ao máximo os novos recursos. Além disso, é importante realizar a mensuração de resultados com implementação das tecnologias e aprimorar continuamente tais ferramentas (Vagas for Business, 2020).

Por fim, é fundamental fornecer suporte técnico tempestivo e adequado aos usuários. Isso inclui a disponibilidade de profissionais capacitados para solucionar dúvidas e resolver problemas relacionados ao uso das ferramentas tecnológicas. O suporte técnico eficiente contribui para o bom funcionamento do sistema, evitando interrupções desnecessárias e garantindo a satisfação dos usuários (Vagas for Business, 2020).

Para coibir a discriminação nos processos seletivos automatizados, prevenir problemas de usabilidade dos *softwares* e mitigar riscos operacionais e de reputação, o projeto *Human-Centered Artificial Intelligence for Human Resources*, do Fórum Econômico Mundial, destacou uma série de recomendações. Entre elas, destaca-se a importância de estruturar uma equipe multidisciplinar composta por especialistas em tecnologia, membros da área de recursos humanos, especialistas em diversidade/inclusão e representantes de diferentes grupos da empresa. Essa abordagem permite considerar diferentes perspectivas e garantir uma implementação mais ética e equitativa das tecnologias de seleção. Além disso, é fundamental definir e formalizar políticas, regras e critérios de seleção que delimitam claramente o que pode e o que não pode ser aplicado nos processos seletivos automatizados. Essas medidas visam garantir a transparência e a justiça nos procedimentos de seleção.

Considerações Finais

Diante do exposto, podemos concluir que a automatização dos processos manuais e burocráticos, sob a gestão dos departamentos de recursos humanos, contribui, principalmente, na redução do tempo médio de recrutamento dos candidatos nos processos seletivos, permitindo, aos recrutadores, dedicarem-se a outros projetos e atividades que demandem relacionamento e interação com os colaboradores. Além disso, possibilita a contratação de potenciais talentos em localidades distantes, inclusive em outros países, ampliando o alcance das oportunidades e o monitoramento da efetividade dos processos seletivos e do desempenho dos funcionários contratados.

No entanto, é importante ressaltar que a falta de validação dos algoritmos por especialistas capacitados, com base em critérios éticos formalizados, pode resultar em parametrizações com dados enviesados, reproduzindo práticas preconceituosas e não inclusivas. É fundamental considerar a importância de algoritmos imparciais e justos, que promovam a igualdade de oportunidades para todos os candidatos, independentemente de gênero, raça, origem étnica ou outros aspectos.

Nesse sentido, o recrutamento e seleção às cegas está sendo adotado por várias empresas como forma de promover a diversidade. No entanto, é imprescindível combinar essa prática com políticas inclusivas, treinamentos e aculturamento dos funcionários e líderes, visando promover um clima de respeito e empatia no ambiente organizacional. Apenas a utilização de algoritmos neutros

não é suficiente para garantir a inclusão e a equidade, sendo necessário um trabalho conjunto para eliminar vieses e preconceitos presentes no sistema.

É essencial destacar a importância do envolvimento de especialistas na matéria em conjunto com a equipe técnica na implementação de novas tecnologias, os quais podem trazer conhecimentos específicos que podem contribuir com requisitos e perspectivas desconhecidas pela equipe de desenvolvedores. Essa colaboração multidisciplinar é fundamental para garantir que as soluções de IA aplicadas no recrutamento e seleção sejam eficazes, éticas e atendam às necessidades e expectativas tanto dos recrutadores quanto dos candidatos.

Por fim, a automatização dos processos de recrutamento e seleção por meio da inteligência artificial traz benefícios significativos, como a redução do tempo de contratação e a ampliação do alcance de talentos. No entanto, é necessário ter cuidado para evitar a reprodução de preconceitos e discriminações. O recrutamento às cegas deve ser combinado com políticas inclusivas e o envolvimento de especialistas para garantir um processo justo e igualitário, promovendo a diversidade e a equidade no ambiente de trabalho.

Referências Bibliográficas

Baílio, P. (2018). **Empresas fazem recrutamento às cegas para promover diversidade.** Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/empresas-fazem-recrutamento-as-cegas-para-promover-diversidade/>. Acesso em 18 de maio de 2023.

Carlos, F. (2023). **Recrutamento às cegas transforma equipes.** Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/recrutamento-recrutamento-as-cegas-diversidade-equipes-diversas-estao-de-pessoas-recursos-humanos-beneficios-cartoes-beneficios/>. Acessado em: 14 de maio de 2023.

Corrêa, F. (2021). **Startup faz recrutamento às cegas só para mulheres.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2021/12/startup-faz-recrutamento-as-cegas-so-para-mulheres/>. Acessado em: 16 de maio de 2023.

Crivellaro, D. (2020). **Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção.** Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-inteligencia-artificial-ajuda-no-recrutamento-e-na-selecao>. Acesso em: 11 de maio de 2023.

Esteves, S. (2020). **Automação e agilidade? Entenda os impactos da transformação digital no RH.** Disponível em: <https://exame.com/carreira/automacao-e-agilidade-entenda-os-impactos-da-transformacao-digital-no-rh/>. Acessado em: 18 de maio de 2023.

Ignarra, C. (2022). **Recrutamento às cegas pode camuflar a opressão.** Disponível em: <https://www.gestaoerh.com.br/conteudo/revistas/Adfe29983b05a48920cd264d059831d205201f0b.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2023.

Lima, B. (2021). **Empresas implementam inteligência artificial nos processos de RH.** Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/12/como-implementar-uma-inteligencia-artificial-nos-seus-processos-de-rh/>. Acessado em: 13 de maio de 2023.

Rosa, V. (2021). **Empresas apostam em entrevista às cegas para evitar preconceito ao contratar candidatos no RS.** Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2021/10/19/empresas-apostam-em-entrevista-as-cegas-para-evitar-preconceito-ao-contratar-candidatos-no-rs.ghtml>. Acessado em: 16 de maio de 2023.

Tiinside (2021). **Startup do inovabrat habitat inova processo de recrutamento e seleção de empresas.** Disponível em: <https://tiinside.com.br/29/06/2021/startup-do-inovabrat-habitat-inova-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-empresas/>. Acessado em: 14 de maio de 2023.

Unibrad - Universidade Corporativa Bradesco. **Recrutando para aumentar a diversidade.** Disponível em:

<https://www.unibrad.com.br/destaques-detalhe/9186/recrutando-para-aumentar-a-diversidade>.

Acesso em: 13 de maio de 2023.

Vagas for Business (2020). **Tecnologia no RH:** 6 ferramentas de recrutamento e seleção para equipes modernas. Disponível em:

<https://forbusiness.vagas.com.br/blog/tecnologias-no-rh-recrutamento/>. Acessado em: 12 de maio de 2023.