



O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: UMA REVISÃO ABRANGENTE E ANÁLISE DE PERCEPÇÕES PROFISSIONAIS¹

Lucimar Duarte²

Tércia Duarte³

RESUMO

A Inteligência Artificial (IA) tem revolucionado as metodologias de recrutamento e seleção (R&S), otimizando a busca e a integração de talentos nas organizações. Este artigo de revisão explora a aplicação da IA nesse campo, analisando seus benefícios, desafios e as percepções de profissionais de Recursos Humanos (RH). A partir da revisão da literatura e da análise de dados empíricos apresentados nos materiais de origem, constatou-se que a IA contribui significativamente para a agilidade e assertividade nas contratações, processando grandes volumes de dados e reduzindo vieses inconscientes. Ferramentas como triagem automática de currículos, análise preditiva e chatbots são amplamente empregadas. No entanto, persistem desafios como o alto custo de implementação, preocupações com a privacidade dos dados, a

¹ Nota das Autoras: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

²E-mail: profalucimarduarte@cenrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

³E-mail: profaterciaduarte@cenrap.edu.br e Mini Currículo: Professora universitária, palestrante e escritora, com foco em comportamento humano na era digital. Consultora em estratégia corporativa, atuando em Turismo, Hotelaria, Marketing, Gestão de Pessoas e Liderança. Especialista em comunicação organizacional integrada.

resistência de candidatos e equipes, e a necessidade de capacitação contínua dos recrutadores para gerenciar essas tecnologias de forma eficaz e ética. A pesquisa revela que, embora a IA otimize diversas etapas, o fator humano permanece insubstituível, especialmente na avaliação de condutas comportamentais e na tomada de decisões estratégicas. A adaptação e o conhecimento em IA são cruciais para o futuro do R&S, exigindo um equilíbrio entre inovação tecnológica e a valorização do capital humano.

Palavras-chave: Recrutamento. Seleção. Inteligência Artificial. Transformação Digital. Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma aliada estratégica em diversos setores, impulsionando a transformação digital e a demanda por eficiência organizacional. O campo de recrutamento e seleção (R&S) de talentos não é exceção, onde a aplicação de tecnologias avançadas emergiu como uma solução viável para aprimorar a eficácia dos processos seletivos. A IA vem transformando as atividades de R&S, otimizando-as por meio da análise e leitura de dados, e tornando-se essencial diante do aumento da complexidade no mercado de trabalho e do volume crescente de dados gerados diariamente.

O presente artigo de revisão busca-se explorar o impacto da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, investigando as práticas adotadas, os desafios enfrentados e as percepções dos profissionais de Recursos Humanos sobre as oportunidades que essa tecnologia oferece. De forma mais específica, o estudo visa identificar como as metodologias de IA estão sendo utilizadas, como os recrutadores avaliam a eficácia dessas ferramentas, quais habilidades são necessárias para se adaptar a esse novo contexto, e quais são os resultados das implantações e suas limitações.

A área de R&S possui uma vasta gama de processos para alcançar contratações condizentes com o desejado. No entanto, mesmo com processos consolidados, ainda há um percentual significativo de contratações

insatisfatórias. A capacidade da IA em interpretar dados e informações permite identificar gargalos e dados cruciais para uma boa contratação de forma mais assertiva. Este trabalho destrincha a história e o desenvolvimento da IA, constatando as mudanças e possíveis vantagens que sua aplicação traz ao R&S.

A organização deste artigo segue uma estrutura acadêmica, começando pela contextualização na Introdução, seguida pela descrição da Metodologia de Revisão utilizada para compilar as informações dos materiais fornecidos. O Desenvolvimento aborda os conceitos fundamentais de recrutamento e seleção, a natureza da IA, suas aplicações no R&S, as falhas dos métodos manuais, as ferramentas e os resultados das implantações. A Discussão integra as percepções e descobertas, levando às Considerações Finais, que sintetizam as informações e apontam caminhos para futuras pesquisas.

2. Metodologia de Revisão

Este artigo constitui uma revisão da literatura baseada na síntese e análise crítica de materiais científicos e técnicos fornecidos, com foco no impacto da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção (R&S). A metodologia adotada para a elaboração deste artigo consistiu na extração, compilação e integração das informações contidas nas pesquisas de Garcia e Mendes (2025), Souza et al. (2024), e de Castro (2025). Os materiais de origem incluem estudos que empregaram diferentes abordagens metodológicas para investigar o tema.

A presente revisão integra os achados e discussões apresentados nesses estudos, utilizando a linguagem formal, técnica e objetiva, e o formato de citação autor-ano, conforme as instruções. O objetivo é fornecer uma visão consolidada e aprofundada sobre o impacto da IA no R&S, seus benefícios, desafios e perspectivas futuras, fundamentando-se exclusivamente nas informações e referências citadas nos documentos fornecidos.

3. Desenvolvimento

3.1. Conceitos Fundamentais

Para compreender o impacto da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, é fundamental primeiro definir os conceitos centrais que permeiam esta discussão: recrutamento, seleção, inteligência artificial, fit cultural e condutas comportamentais.

3.1.1. Recrutamento e Seleção

O recrutamento e seleção desempenham um papel crucial na construção e no sucesso de uma organização, sendo essenciais para atrair e integrar talentos que contribuam para o crescimento e a eficácia da empresa. Por meio desses processos de recursos humanos (RH), busca-se identificar e selecionar profissionais alinhados tanto com as competências técnicas quanto com a cultura e valores organizacionais.

Seleção de pessoal, segundo Lobos (1979, p. 57), representa o processo administrativo de RH pelo qual a empresa satisfaz suas necessidades de recursos humanos, escolhendo os que melhor ocupariam um determinado cargo com base em características pessoais e motivações. Com o avanço tecnológico e a globalização, a demanda por mão de obra especializada tornou-se mais pronunciada. Bulgakov (2006) observa que o recrutamento deve ser estimulante, gerando interesse nos potenciais candidatos, sendo a divulgação da oportunidade o primeiro passo para construir uma pipeline de talentos qualificados. O recrutamento visa atrair candidatos qualificados e que se encaixem na cultura e nos valores da organização, requerendo uma descrição de vaga precisa e atrativa. Banov (2020) destaca a crescente natureza estratégica do recrutamento devido ao grande número de candidatos e à falta de qualificação mínima para as vagas abertas.

Dutra (2002) aponta que o planejamento do recrutamento envolve a definição do tipo: externo, que busca profissionais no mercado de trabalho (Fischer, 2002); interno, que valoriza talentos já presentes na organização (Bohlander e Snell, 2010); ou misto, que combina ambas as abordagens para

maximizar as chances de encontrar o candidato ideal. Chiavenato (2014) reitera que o recrutamento é um processo organizacional de busca de candidatos ideais para a seleção, divulgando vagas e conquistando o interesse das pessoas. A comunicação atrativa da vaga é fundamental para evitar atrasos e perda de talentos.

A seleção de candidatos é uma etapa crucial para identificar e atrair os profissionais mais qualificados. Dessler (2003, p. 106) enfatiza a importância de selecionar os candidatos certos, pois o desempenho da equipe e da empresa está diretamente ligado à qualidade dos colaboradores. Chiavenato (2014) define a seleção como o processo de escolha dos candidatos com competências e habilidades que mais se adequem às necessidades do cargo e do negócio. Apesar do surgimento de novas técnicas, Milkovich e Boudreau (2000) notam que a maioria das empresas ainda prefere métodos tradicionais com formulários e entrevistas. As técnicas de seleção, segundo Chiavenato (2009), podem ser divididas em: entrevistas de seleção, provas de conhecimentos ou capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação (como dinâmicas de grupo e psicodrama).

3.1.2. Inteligência Artificial (IA)

A Inteligência Artificial (IA) é um campo da ciência da computação dedicado ao desenvolvimento de sistemas capazes de realizar tarefas que normalmente exigem inteligência humana, como aprendizado, raciocínio, resolução de problemas e percepção. Russell e Norvig (2016) destacam que a IA busca simular processos cognitivos humanos e aprimorar a eficiência e a tomada de decisão através do uso de grandes volumes de dados e algoritmos avançados. Goodfellow, Bengio e Courville (2016) veem a IA como uma ferramenta poderosa que facilita a tomada de decisões automatizadas e otimizadas, replicando a capacidade de raciocínio de forma lógica.

O crescimento da IA é impulsionado por avanços em hardware, algoritmos e pela disponibilidade massiva de dados. Mitchell (1997) e outros especialistas apontam a presença da IA em softwares de processamento de voz, reconhecimento de imagens e preenchimento automático de buscas. A IA,

Machine Learning (ML) e Deep Learning (DL) são conceitos interligados. A IA foi introduzida por John McCarthy em 1956. O Machine Learning foi formalizado por Arthur Samuel em 1959, com a ideia de máquinas que aprendem com a experiência. Décadas mais tarde, o Deep Learning surgiu com redes neurais profundas para processar grandes quantidades de dados complexos (Mitchell, 1997). A IA, como termo mais abrangente, engloba ML (subcampo que permite sistemas aprenderem com dados sem programação explícita) e DL (subcampo do ML que usa redes neurais para extrair padrões complexos).

Um sistema de IA, segundo Souza e Poletto (apud Sage, 1990), deve ser capaz de armazenar conhecimento, aplicá-lo para resolver problemas e adquirir novo conhecimento através da experiência, com componentes fundamentais de representação, raciocínio e aprendizagem. Wehmeier (2000) e Silva e Mairinki (2019) definem IA como a capacidade eletrônica de realizar tarefas que normalmente necessitam do intelecto humano, como aprender, raciocinar e elaborar com base em seu banco de dados, ou seja, simular processos mentais humanos. Broughton (2019) e Fowler (2021) destacam a competência da IA de absorver e processar informações rapidamente, simplificando processos e maximizando a produtividade, com benefícios como a melhoria nas performances dos serviços e diminuição de custos.

3.1.3. Fit Cultural

O *fit cultural* é definido como o grau de semelhança entre as representações mentais, crenças e valores de um indivíduo e os adotados pelos membros do grupo, ou o grau de conformidade do indivíduo com as expectativas comportamentais normativas do grupo (Mobasseri, Goldberg e Srivastava, 2017). Estudos demonstram que funcionários que se identificam com a cultura organizacional tendem a apresentar maior comprometimento, satisfação no trabalho e desempenho (Kristof-Brown et al., 2005). A contratação por *fit cultural* está relacionada à redução do turnover e ao aumento da coesão e colaboração entre os membros da equipe (Schneider, 1987), resultando em maior retenção de talentos e melhor desempenho. Entre os meios de avaliação incluem-se a análise das características culturais da

organização (missão, visão, valores), os instrumentos de autoavaliação, as entrevistas comportamentais e as avaliações de pares (O'Reilly et al., 1991; Chatman, 1989).

3.1.4. Condutas Comportamentais

Antes de falar de Condutas Comportamentais, é importante explicar que conduta é a ação ou omissão consciente e voluntária de um indivíduo, com intenção de alguma finalidade (Direito Penal, 2000). Também se refere à manifestação do modo como um indivíduo ou grupo se comporta perante a sociedade, com base em crenças, culturas e valores morais e éticos. O código de ética e conduta empresarial é um instrumento relevante que estabelece princípios para promover relacionamentos saudáveis, orientando o padrão de comportamento de todos que se relacionam com a empresa (Portal do RH, 2024). Macedo (2023) aponta a conduta como comportamento humano voluntário, e Furtado (2023) a descreve como a conduta, atitudes e ética que os funcionários demonstram no ambiente de trabalho, incluindo respeito, cumprimento de normas e alinhamento aos valores organizacionais. Skinner (2020) descreve o comportamento como a relação entre organismo e ambiente, especificamente entre as atividades do organismo (respostas) e os eventos ambientais (estímulos). A análise comportamental do trabalho através da IA representa uma mudança de paradigma, oferecendo às empresas a capacidade de entender, prever e otimizar o comportamento humano de maneira sem precedentes (PABX, 2024).

3.2. A Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção

A Inteligência Artificial tem o potencial de revolucionar o processo de Recrutamento e Seleção, tornando-o mais eficiente, preciso e justo, mas sua implementação exige reflexão sobre desafios e implicações éticas. Autores como Mitchell (1997), Bhatia e Bhatia (2021) e Goodfellow, Bengio e Courville (2016) destacam o impacto da IA no R&S, evidenciando sua capacidade de agilidade, eficiência, precisão na seleção, redução de vieses, melhoria da experiência do candidato e previsão de desempenho.

3.2.1. Benefícios da IA no R&S

A aplicação da IA no R&S traz múltiplos benefícios, sendo os mais proeminentes:

- Agilidade e Eficiência: A IA pode processar grandes volumes de dados em tempo real, identificando candidatos qualificados de forma rápida e precisa. Isso é crucial em um mercado de trabalho competitivo, onde a velocidade na contratação pode ser um diferencial estratégico (Chamorro-Premuzic e Steinmetz, 2022). A agilidade na triagem de candidatos foi a oportunidade mais citada pelos participantes de uma pesquisa, com 93,6% das marcações. A automação de tarefas como triagem de currículos e agendamento de entrevistas permite que as empresas encontrem os melhores talentos em menor tempo e com maior precisão.
- Precisão na Seleção: Utilizando algoritmos de machine learning, a IA analisa dados estruturados e não estruturados (currículos, perfis em redes sociais, testes), permitindo uma seleção mais alinhada com o perfil da vaga (Mitchell, 1997). Essa análise minuciosa garante que os recrutadores filtrem currículos de forma mais rápida e precisa, selecionando candidatos mais alinhados (Dessler, 2014). O aumento na assertividade das contratações foi indicado como um benefício importante por 41,2% dos respondentes em uma pesquisa.
- Redução de Vieses Inconscientes: Bhatia e Bhatia (2021) discutem que a automação de parte do processo de seleção pela IA pode minimizar vieses inconscientes, promovendo uma seleção mais justa e baseada em dados. Isso é particularmente relevante para promover ambientes de trabalho mais justos e transparentes.
- Melhoria da Experiência do Candidato: A IA pode personalizar a experiência do candidato, fornecendo informações relevantes sobre a empresa e a vaga, e acelerando o processo de seleção. Chatbots e análise preditiva são exemplos de ferramentas que facilitam essa personalização, permitindo maior interação e eficiência.
- Previsão de Desempenho: Ferramentas de IA são capazes de prever o desempenho futuro dos candidatos com base em dados históricos e análises

comportamentais (Goodfellow, Bengio e Courville, 2016), permitindo decisões de contratação mais informadas.

- Otimização de Processos: A IA simplifica diversos processos e abre caminhos para diferentes situações, sendo uma ferramenta útil e facilitadora para a sociedade (Broughton, 2019). Neto (2018) e Cheron (2019) destacam o Big Data para análises de desempenho, criação de competências e melhoria do processo decisório, servindo como um filtro para processos seletivos mais precisos.

3.2.2. Falhas do Recrutamento e Seleção Manual

O modelo tradicional de recrutamento, dependente de anúncios em jornais e longas filas de candidatos, era ineficiente e demorado. A análise manual de currículos e o gerenciamento em planilhas causavam atrasos e aumentavam o risco de erros. Empresas que insistem em métodos manuais estão passíveis de prejuízos (Selecty, 2018).

Os principais problemas e falhas do processo manual incluem:

- **Tempo Demandado:** O trabalho manual para publicar ofertas, analisar currículos e realizar entrevistas é demorado, impactando o tempo de resposta do RH e gerando desconforto nos candidatos (Mendes, 2019).
- **Dificuldade na Percepção de Soft-Skills:** Na seleção manual, a prioridade é dada a qualificações e experiência profissional. No entanto, o candidato ideal não pode ser definido apenas por esses fatores, mas também por sua personalidade, senso crítico e outras soft-skills, que são difíceis de perceber em entrevistas tradicionais. Isso pode levar a contratações falhas (Mendes, 2019).
- **Subjetividade e Vieses:** Processos manuais podem ter margens para subjetividade e escolhas tendenciosas, influenciadas por crenças e vivências dos recrutadores (Blumen e Cepellos, 2022).
- **Falta de Definição de Metas:** A ausência de metas e objetivos claros torna o processo confuso, sem requisitos definidos para o cargo e habilidades necessárias (Marques, 2021).

- **Divulgação Falha da Vaga:** Descrições de vagas muito gerais (ausência de especificação) atraem muitos candidatos não qualificados, enquanto descrições muito específicas (excesso de especificação) afastam potenciais talentos. O equilíbrio é essencial (Marques, 2021).
- **Processo Lento:** Processos seletivos demorados resultam na perda de bons candidatos para a concorrência e causam desgaste e desânimo (Marques, 2021).
- **Não Utilização de Ferramentas Adequadas:** A falta de plataformas de gestão de RH, sistemas de armazenamento de currículos e testes de triagem torna o processo lento e engessado (Marques, 2021).
- **Downgrade de Contratação:** Contratar profissionais altamente qualificados para vagas abaixo de suas capacidades e remunerações pode levar à saída desses talentos quando o mercado melhora, gerando prejuízos (Marques, 2021).

3.3. Ferramentas e Aplicações da IA no R&S

A IA se manifesta no R&S por meio de diversas ferramentas, cada uma otimizando aspectos específicos do processo.

- **Resume Screening (Triagem de Currículos):** Ferramenta especializada em otimizar a análise de milhares de currículos, selecionando os mais aptos para a vaga. É crucial para empresas de grande porte (Albassam, 2023; Derous & Ryan, 2018). 76,5% dos participantes que utilizam IA aplicam-na nesta etapa. A pesquisa de Blumen e Cepellos (2022) também destaca a triagem automática de currículos como a ferramenta mais necessária e apreciada.
- **Candidate Matching (Seleção de Candidatos):** Atua com base no fit cultural da empresa, buscando candidatos alinhados às qualificações, habilidades, competências e experiências. Reduz o tempo, trabalhando em conjunto com o resume screening. Utiliza técnicas como Processamento de Linguagem Natural (NLP) e linguagem preditiva (Albassam, 2023; Harsha et al., 2022).

- Video Interview Analysis (Análise de Vídeo Entrevista): Ferramenta de IA que analisa expressões faciais, qualidade de comunicação, emoções, contato visual e linguagem corporal para avaliar a adequação do candidato (Hemamou et al., 2019). No entanto, sua precisão nem sempre é exata, podendo levar a decisões erradas ou discriminação, especialmente para candidatos com deficiências ou sotaques fortes (Albassam, 2023).
- Chatbots (Chats Automatizados): Auxiliam recrutadores em tempo real, guiando-os no processo e facilitando a comunicação com candidatos. Podem ser integrados em diversos aplicativos, plataformas e sites, reduzindo tarefas repetitivas como agendamento de entrevistas e respostas a perguntas frequentes (Suen & Hung, 2023; Gigi & Gunaseeli, 2021).
- Predictive Analytics (Análise Preditiva): Baseia-se em dados históricos de processos seletivos anteriores para indicar as estratégias que geraram melhores resultados. Ajuda os recrutadores a prever futuras necessidades de contratação e a planejar com base em fatos (IBM, 2022).
- Virtual Reality (VR) (Realidade Virtual): Permite a criação de cenários realistas para analisar a resolução de situações pelos candidatos, avaliando competências e aptidão. Seus benefícios incluem a redução de custos e o alcance de um maior número de candidatos (Guichet et al., 2022).
- Social Media Screening (Análise de Redes Sociais): Realiza a triagem das redes sociais para analisar gostos, estilo de vida, personalidade e valores, verificando o fit cultural do candidato com a empresa (Jeske & Shultz, 2015). Contudo, grande parte dos candidatos desaprova essa estratégia, sentindo-se expostos e julgados, o que pode levar a discriminação (Albassam, 2023).
- Big Data: Utilizado para transformar dados não estruturados em planilhas e relatórios, aplicando-se na análise de currículos e cruzamento de informações (idade, sexo, formação, habilidades, experiência), servindo como um filtro para um processo seletivo mais preciso (Cheron, 2019; Santos, 2021).
- RPA (Automação de Processos Robóticos): Permite a automação de tarefas repetitivas e burocráticas, liberando a mão de obra humana para atividades mais estratégicas e criativas. Contribui para a redução de erros e aumento da eficiência operacional (Conta Já, 2023).

3.4. Percepções e Resultados Empíricos sobre a IA no R&S

Pesquisas empíricas revelam que a integração da IA tem sido vista de forma promissora para a eficiência e melhoria dos processos gerais de RH, principalmente para o R&S (Singh et al., 2023). Os resultados demonstram que a IA é amplamente reconhecida por sua capacidade de aumentar a agilidade e a precisão no processo de seleção.

3.4.1. Dados da Pesquisa de Garcia e Mendes

Uma pesquisa de campo com recrutadores (Garcia e Mendes) apresentou dados significativos:

- **Perfil dos Recrutadores:** A maioria dos recrutadores é do sexo feminino (87,2%), com uma predominância de profissionais em fase mais madura (44,7% entre 41-50 anos) e com mais de 11 anos de experiência (40,4%). O regime de contratação é flexível, com 43,5% como Pessoa Jurídica (PJ) e 39,1% CLT (Banov, 2020).
- **Familiaridade e Capacitação em IA:** A maioria dos recrutadores possui conhecimento básico (38,5%) ou intermediário (48,9%) sobre IA, mas a necessidade de capacitação e aprofundamento é evidente, já que apenas 8,5% se consideram especialistas e 4,3% não possuem nenhum conhecimento. 59,6% dos respondentes não tiveram treinamento formal em IA para R&S, indicando uma lacuna significativa (Chamorro-Premuzic e Steinmetz, 2022).
- **Oportunidades Percebidas:** A agilidade no processo seletivo foi a oportunidade mais destacada (93,6%), seguida pela otimização na triagem de currículos (83%) e maior assertividade (74,5%). A personalização do processo (61,7%) e o recrutamento de talentos mais qualificados (42,6%) também foram citados. Menos destacados, mas ainda relevantes, foram a melhora na diversidade e inclusão (29,8%) e a transparência (34%) (Bhatia e Bhatia, 2021).
- **Etapas de Utilização da IA:** A triagem de candidatos é a etapa mais comum para a aplicação da IA (76,5%), seguida pela análise de fit cultural (50%) e avaliação de perfil comportamental (41,2%). Comunicação com

candidatos (32,4%) e agendamento de entrevistas (26,5%) também mostram adesão. A utilização de entrevistas automáticas ainda é tímida (5,9%).

- Motivos para Adoção e Benefícios: A redução de tempo no processo seletivo foi o principal motivo para a adoção (85,3%), seguida pela melhora na experiência do candidato (35,3%) e aumento na precisão da seleção (32,4%). Os principais benefícios percebidos foram a agilidade na triagem de candidatos (82,4%) e o aumento na assertividade das contratações (41,2%) (Dessler, 2014; Dias, 2024).

- Desafios e Limitações: Preocupações com a privacidade dos dados (34%), resistência de candidatos ou da equipe (38,3%), falta de precisão nas análises (25,5%) e o alto custo de implementação (34%) são desafios recorrentes.

- Habilidades Essenciais para Recrutadores: Conhecimento técnico sobre IA (74,5%), capacidade de análise de dados (72,3%) e gestão de processos automatizados (72,3%) são consideradas habilidades cruciais (Russell e Norvig, 2016). Inteligência emocional (21,3%) e comunicação interpessoal (27,7%) ainda são relevantes.

- Impacto Atual e Tendências Futuras: A avaliação do impacto da IA foi predominantemente positiva: 40,4% consideraram "muito positivo" e 48,9% "positivo". Quanto ao futuro, 59,6% acreditam que o fator humano é insubstituível, embora 40,4% admitam uma substituição parcial. A IA é vista como uma ferramenta de apoio que exige adaptação de habilidades, mas o papel central do recrutador permanecerá (Russell e Norvig, 2016; Goodfellow, Bengio e Courville, 2016).

3.4.2. Dados da Pesquisa de Cardoso et al.

A pesquisa de campo de Cardoso et al., focada em níveis gerenciais e de diretoria, complementa as percepções:

- Perfis dos Participantes: A maioria trabalha no ramo de Serviços (53,38%), e os cargos de maior representatividade são gerentes (30,8%), diretores (15,4%) e consultores (15,4%).

- Conhecimento sobre IA: Todos os participantes têm algum grau de conhecimento sobre IA, sendo 69,2% com conhecimento existente, mas não aprofundado, e 30,8% com conhecimento aprofundado (Cozman e Neri, 2021).
 - IA na Tomada de Decisões: 61,5% dos participantes consideram que a IA pode auxiliar na tomada de decisões, e 38,5% a veem como forte mediadora.
 - Minimização de Erros: 46,2% acreditam ser possível minimizar erros em contratações por meio da IA, e outros 46,2% acreditam que é parcialmente possível (Sênior, 2024).
 - Análise Comportamental: 61,5% acreditam que a IA pode auxiliar na análise comportamental durante o R&S.
 - Falhas do Recrutamento Manual: 11 dos 13 respondentes que já atuaram em R&S manual confirmaram a existência de falhas, incluindo tempo gasto excessivo, subjetividade, burocracia, e o risco de ignorar currículos (Marques, 2021; Mendes, 2019).
 - Fit Cultural: 46,2% acreditam que a IA pode ser preciso na seleção de currículos de acordo com o fit cultural, e 23,1% têm certeza dessa capacidade.
 - Vantagens da IA: 92,3% concordam que a IA é um recurso vantajoso para as organizações (Autor, Mindell e Reynolds, 2020).
 - IA como Recurso Indispensável: 69,5% acreditam que a IA será um recurso indispensável no R&S, e 7,6% afirmam que já é indispensável.
 - Redução de Tempo: 61,5% acreditam que o tempo gasto é reduzido com o uso da IA (Singh et al., 2023).

3.4.3. Resultados de Implantações e Preocupações

Estudos gerais sobre implantação da IA no RH e R&S (Johansson e Herranen, 2019; Abdelraouf, Emad e Kadry, 2024; Blumen e Cepellos, 2022) mostraram uma avaliação positiva, com melhorias na agilidade e eficiência das tarefas. Contudo, persistem preocupações:

- Viés e Discriminação: A IA se baseia em dados passados e pode perpetuar vieses se não for configurada com cuidado. Há risco de triagens baseadas em favoritismo e falhas na leitura de perfil baseada em

personalidade. Ferramentas como Social Media Screening e Video Interview Analysis podem gerar discriminação (Albassam, 2023). A justiça e a ética são as maiores preocupações (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

- Exclusão Digital: A IA exige dos candidatos um certo nível de conhecimento tecnológico, o que pode excluir a população mais carente ou com menor acesso a recursos tecnológicos (Biberg, 2019; Costa, 2018; Blumen & Cepellos, 2022).
- Segurança de Dados: Profissionais se preocupam com a segurança e proteção de dados ao usar ferramentas de IA (Singh et al., 2023).

4. Discussão

A análise dos materiais estudados revela um consenso substancial sobre o impacto transformador da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção. A IA é amplamente reconhecida como uma ferramenta que promove maior agilidade, eficiência e assertividade nas contratações. A capacidade da IA de processar grandes volumes de dados de forma rápida e precisa, como na triagem automática de currículos, é destacada como um dos benefícios mais tangíveis e valorizados pelos recrutadores. Essa otimização libera os profissionais de RH de tarefas repetitivas, permitindo que se concentrem em atividades mais estratégicas e de maior valor agregado.

A precisão na seleção, impulsionada por algoritmos de machine learning e análise preditiva, é outro ponto forte, alinhando melhor os candidatos ao perfil da vaga e à cultura organizacional. A possibilidade de reduzir vieses inconscientes, conforme apontado por Bhatia e Bhatia (2021), é uma promessa significativa da IA para tornar os processos mais justos e equitativos. No entanto, essa promessa é acompanhada de uma preocupação constante com a ética e a possibilidade de a IA perpetuar ou até agravar vieses existentes se os dados de treinamento forem enviesados ou se as ferramentas forem mal utilizadas. A resistência de candidatos e equipes, bem como as preocupações com a privacidade dos dados, são desafios recorrentes que exigem atenção e desenvolvimento de protocolos rigorosos.

Os estudos também revelam uma dicotomia importante: enquanto a IA é uma ferramenta poderosa para otimizar, o fator humano continua sendo insubstituível. A pesquisa de Garcia e Mendes (2024) e as reflexões de Russell e Norvig (2016) e Goodfellow, Bengio e Courville (2016) enfatizam que a IA potencializa o trabalho humano, mas não o substitui, especialmente em aspectos que demandam inteligência emocional, comunicação interpessoal, avaliação qualitativa e tomada de decisões estratégicas. A capacidade de análise comportamental da IA é um ponto de debate, com opiniões divididas sobre sua eficácia na leitura de personalidade. Embora algumas ferramentas de IA prometam essa capacidade, outras fontes sugerem que a avaliação humana ainda é indispensável para esses aspectos mais subjetivos.

O custo de implementação da IA é um desafio prático considerável para muitas organizações. Além disso, a necessidade de capacitação e adaptação dos profissionais de RH às novas tecnologias é um imperativo. A falta de treinamentos formais em IA para a maioria dos recrutadores, como observado por Garcia e Mendes (2024), representa uma lacuna que precisa ser preenchida para maximizar o potencial da tecnologia (Chamorro-Premuzic e Steinmetz, 2022).

A evolução da IA no mercado de trabalho também levanta preocupações sociais, como a exclusão de candidatos sem acesso ou conhecimento tecnológico, especialmente em áreas operacionais que demandam grande volume de vagas. Isso sublinha a responsabilidade das organizações e, em uma perspectiva mais ampla, do governo, em promover a inclusão digital para evitar o agravamento da desigualdade social (Blumen & Cepellos, 2022).

Em suma, a IA no R&S é um avanço inegável que traz vantagens substanciais, mas sua implementação bem-sucedida exige uma abordagem ética, investimentos em tecnologia e, crucialmente, no desenvolvimento das competências humanas para gerenciar e complementar o potencial das máquinas.

5. Considerações Finais

As transformações impulsionadas pela Inteligência Artificial no recrutamento e seleção representam um marco significativo na modernização dos processos organizacionais. Este estudo de revisão, baseado nos materiais fornecidos, buscou compreender a implementação dessas ferramentas tecnológicas e os impactos gerados na dinâmica de contratações, delineando tanto os benefícios quanto os desafios associados à sua utilização.

Os resultados analisados confirmam que a IA é amplamente reconhecida por sua capacidade de aumentar a agilidade e a precisão no processo de seleção. Ferramentas como a triagem de currículos, análise preditiva e chatbots oferecem soluções inovadoras para otimizar a identificação de talentos, a previsão de desempenho e a personalização da experiência dos candidatos. A hipótese de que a Inteligência Artificial reduz os erros gerados pelo recrutamento manual, filtrando candidatos alinhados ao fit cultural da empresa, demonstrou ser verídica. Da mesma forma, a hipótese de que a IA agiliza os processos e as tomadas de decisões na área de R&S foi confirmada, dada sua superioridade em armazenamento e processamento de dados, automatizando tarefas repetitivas e liberando recrutadores para atividades estratégicas.

No entanto, foram identificados desafios significativos que exigem atenção contínua. O alto custo de implementação e as preocupações com a privacidade dos dados são fatores recorrentes. Além disso, a necessidade de capacitação e adaptação dos profissionais para lidar com essas ferramentas de maneira eficaz e ética é premente. A lacuna no treinamento formal sobre IA para recrutadores, como observado nos dados, sugere uma oportunidade para o desenvolvimento de programas de capacitação que preparem os profissionais para o cenário de trabalho atual.

A integração entre a tecnologia e o fator humano é essencial para o sucesso nos processos de R&S. Embora a IA ofereça melhorias substanciais, o papel do recrutador continua sendo indispensável, especialmente na avaliação qualitativa e na tomada de decisões estratégicas. A hipótese sobre a incapacidade da IA de analisar condutas comportamentais de possíveis colaboradores mostrou-se inconclusiva, com opiniões divididas na literatura e

nas pesquisas. Enquanto alguns autores afirmam que a análise humana é crucial para a personalidade e o comportamento, outros sugerem que a IA pode auxiliar em avaliações comportamentais preliminares. Esta é uma área que merece maior investigação e refinamento tecnológico.

A adoção da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção representa não apenas um avanço tecnológico, mas também um convite à evolução das competências humanas. É fundamental buscar um equilíbrio entre o uso de ferramentas inovadoras e a valorização do capital humano, promovendo práticas mais inclusivas, eficientes e alinhadas à ética.

Este estudo reforça a necessidade de as organizações investirem em tecnologia e capacitação. Futuras pesquisas podem aprofundar a análise de aspectos específicos, como a efetividade da IA na redução de vieses em diferentes contextos culturais e setoriais, os impactos da tecnologia na diversidade e inclusão e a evolução das ferramentas de IA para a avaliação de soft-skills e condutas comportamentais com maior precisão e ética. Além disso, é crucial investigar modelos de implementação que minimizem a exclusão digital e garantam que os benefícios da IA sejam acessíveis a uma gama mais ampla de talentos.

6. Referências

ABDELRAOUF, Mohamed; EMAD, Aya & KADRY, Mona. **The Impact of Artificial Intelligence (A.I) on Recruitment and Selection of Human Resources Management (HRM)**. February 16th, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3956032/v1>. Acesso em: 20 de ABR. 2024.

AHMED, O. (2018). **Artifical Intelligence in HR**. International Journal of Reserach and Analytical Reviews, 5(4), 971-978.

ALBASSAM, A. Wael. **The power of Artificial Intelligence in Recruitment: an analytical review of current ai-based recruitment strategies**. Internal Journal of Professional Business. June, 2023.

ALBERT, E. T. (2019). **AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection**. Strategic HR Review, 18(5), 215-221. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-00>. Acesso em: 15 de ABR. 2024.

AUTOR, David; MINDELL, David; REYNOLDS, Elisabeth. **Inteligência artificial e trabalho; O trabalho do futuro: moldando a tecnologia e as instituições.** Panorama Setorial da Internet, Brasil, 4. ed, 28 p. dez. 2020.

BANOV, M. R. (2020). **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital.** Grupo GEN. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/>. Acesso em: 22 ago. 2024.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial.** Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, v. XI, p. 1-15, out. 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 09 MAR. 2024.

BIBERG, J. M. M. (2019). **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros.** (Dissertação de Mestrado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP.

BLUMEN, Daniel; CEPELLOS, M. Vanessa. **Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências.** 31 de julho de 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120220080>. Acesso em: 28 de ABR. 2024.

BROUGHTON, Vanda. (2019). **The respective roles of intellectual creativity and automation in representing diversity: human and machine generated bias.** Knowledge Organization, 46(8): 596-606. doi:10.5771/0943-7444-2019-8-596.

CASTILLO, C.; MARTÍNEZ-BARCO, A. (2019). **Artificial intelligence in recruitment and selection: a systematic review.** Technological Forecasting and Social Change, 144, 1-17.

CASTRO, Helena Sofia Brinca e. **O impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção: uma análise das percepções dos profissionais de recursos humanos.** Dissertação (Mestrado) – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, Vila Nova de Gaia, 2025.

CHATMAN, J. A. (1989). **Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit.** The Academy of Management Review, 14(3), 333–349. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/258171>.

CHEN, Qiufan; LEE, Kai-fu. **2041: Como a inteligência artificial vai mudar sua vida nas próximas décadas.** Globo S.A, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CONTAJA. **5 Ferramentas de inteligência artificial para a gestão.** Contajá, 2023. Disponível em: <https://contaja.com.br/2023/09/5-ferramentas-de-inteligencia-artificial-para-gestao/>.

COSTA, V. P. (2018). **Utilização da internet nos processos de recrutamento e seleção: uma avaliação de prós e contras à luz do ambiente de negócios de uma empresa do setor de papel e celulose.** Dissertação (Mestrado). Fundação Getulio Vargas, RJ.

COZMAN, Fábio; NERI, Hugo. **Inteligência Artificial: avanços e tendências.** Center for Artificial Intelligence, 2021.

DAMILANO, Cláudio. **O uso da inteligência artificial pelo empregador na seleção e no controle das atividades executadas pelo empregado.** Londrina, PR: Thoth, 2022.

DEROUS, E.; RYAN, A. M. (2018). **When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening.** Human Resource Management Journal, 29(2), 113–130.

DESSLER, G. (2003). **Administração de Recursos Humanos.** 14. ed. São Paulo: Pearson.

DESSLER, G. (2014). **Administração de Recursos Humanos.** 14. ed. São Paulo: Pearson.

DUTRA, J. S. (2002). **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas.

FALIAGKA, E.; RAMANTAS, K.; TSAKALIDIS, A.; TZIMAS, G. (2012). **Application of learning algorithms to online recruitment systems.** Proceedings of the 7th International Conference on Internet and Web Applications and Services, Stuttgart, Germany.

FISCHER, A. L. (2002). **Educação, competências e recursos humanos: o enfoque da empresa.** In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 2. ed. São Paulo: Gente.

FOWLER, M. **Automation, and artificial intelligence.** Forbes Tech Council, 2021.

FURBINO, Isabella. **Como o uso da tecnologia nas empresas pode ajudar no crescimento?** Sólides, 2024. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tecnologia-nas-empresas-ajuda-crescimento/>.

GIGI, G.; GUNASEELI, P. (2021). **HR Recruitment Through Chatbot – An Innovative Approach.** Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 26(2).

GOMES, Dennis. **Inteligência Artificial: Conceitos e Aplicações.** Disponível em: https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/ia_intro.pdf.

GOODFELLOW, I.; BENGIO, Y.; COURVILLE, A. (2016). **Deep Learning.** Cambridge: MIT Press.

GUICHET, P. L. et al. (2022). **Incorporation of a Social Virtual Reality Platform into the Residency Recruitment Season.** Academic Radiology, 29(6), 935–942.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O Processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão.** Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR, v.6, n.2, 2005.

GUIMARÃES, T.; AMARAL, J. (2021). **Inteligência artificial no recrutamento e seleção: uma revisão sistemática da literatura.** Revista Brasileira de Gestão de Pessoas, 20(1), 1-22.

GUPY. **Inteligência artificial no recrutamento e seleção.** Disponível em: <https://gupy.io/blog/inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao>.

GUPY. **Recrutamento e seleção.** Disponível em: <https://gupy.io/blog/recrutamento-e-selecao>.

GUPY. **Etapas do processo seletivo.** Disponível em: <https://gupy.io/blog/etapas-processo-seletivo>.

HARSHA, T. M. et al. (2022). **Automated Resume Screener using Natural Language Processing (NLP)**. 6th International Conference on Trends in Electronics and Informatics (ICOEI).

HASTIE, T.; TIBSHIRANI, R.; FRIEDMAN, J. (2009). **The Elements of Statistical Learning: Data Mining, Inference, and Prediction**. New York: Springer.

HEMAMOU, L. et al. (2019). **Slices of Attention in Asynchronous Video Job Interviews**. 8th International Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction (ACII).

HUNKENSCHROER, A. L.; LUETGE, C. (2022). **Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda**. Journal of Business Ethics, 178(4).

IBM. (2022). **What Is Predictive Analytics?** Disponível em: <https://www.ibm.com/topics/predictive-analytics>.

INTELIGÊNCIA artificial no RH. **Como implementar na sua empresa?** JobConvo, 2023.

INTELIGÊNCIA artificial no RH. **Descubra o impacto da tecnologia na área.** Sem Parar Empresas, 2018.

JESKE, D.; SHULTZ, K. S. (2015). **Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons**. Work, Employment and Society, 30(3), 535–546.

JOHANSSON, Jennifer; HERRANEN, Senja. **The application of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management: Current state of AI and its impact on the traditional recruitment process**. Bachelor Thesis, 2019.

KPMG. (2022). **O futuro do trabalho: impactos da inteligência artificial no recrutamento e seleção**. São Paulo: KPMG. [Relatório].

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. (2005). **Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit**. Personnel Psychology, 58(2), 281–342.

MARQUES, José. **Recrutamento e seleção – quais são os principais erros desse processo?** IBC – Instituto Brasileiro de Coaching, 2021.

MENDES, Raquel. **Transformação digital aplicada à área de recrutamento**. ISEP, Porto, 2019.

MOBASSERI, Sanaz; GOLDBERG, Amir; SRIVASTAVA, Sameer B. **What is Cultural Fit? From Cognition to Behavior (and Back).** 2017.

PRADO, Jean. **A inteligência artificial é mais antiga do que você imagina.** Tecnoblog, 2023.

SELECTY. **4 falhas do trabalho manual em processos de recrutamento e seleção.** Blog Selecty, 2018.

SENIOR. **3 ferramentas de inteligência artificial para gestão de pessoas.** 2023.

SIGHN, Payal; PRIYADARSHINI, Priyeta; PATIL, Nachiket; SHIVALKAR, Raksha. **An investigation of the effects of artificial intelligence on human resources.** NOLEGEIN Journal of Information Technology & Management, 2024.

SILVA, J. A. S.; MAIRINK, C. H. P. **Inteligência artificial: aliada ou inimiga.** LIBERTAS: Ver. Ciênci. Soc. Apl., 2019.

SILVA, Nilmara; OLIVEIRA, Werbeston; JUNIOR, Francisco. **Inteligência artificial e suas relações com recursos humanos.** 2024.

SUEN, H.-Y.; HUNG, K.-E. (2023). **Building trust in automatic video interviews using various AI interfaces: Tangibility, immediacy, and transparency.** Computers in Human Behavior, 143.

SOUZA, Isabella C. B. et al. **O impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.** Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em RH) – ETEC Cidade Tiradentes, 2024.

TAVEIRA, Jyeniffer; JACOB, Priscila; TERRARIO, Renata. **Inteligência Artificial Impulsiona o Capital Humano e a Ressignificação do Trabalho.** 2024.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. (2003). **Administração de pessoal e recursos humanos.** 6. ed. São Paulo: McGraw-Hill.

ZENDESK. **Inteligência artificial e trabalho: conheça as novas oportunidades!** Blog Zendesk, 2024.

ZENDESK. **Qual é a origem da inteligência artificial? Onde tudo começou?** Blog Zendesk, 2024.