

O Uso da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção
The use of Artificial Intelligence in recruitment and selection processes
L'utilisation de l'intelligence artificielle dans les processus de recrutement et de sélection

Diego da Costa Nunes - EA UFRGS

Vivian Aguiar de Souza - IEA Future Lab - PPGA UFRGS

Raquel Janissek-Muniz - CEPA - IEA Future Lab - PPGA UFRGS

Natália Marroni Borges - RAIES - PUCRS - IEA Future Lab - UFRGS

Resumo: O uso de Inteligência Artificial (IA) no recrutamento e seleção tem registrado um crescimento significativo, impulsionado pela acelerada digitalização das organizações. Este estudo investiga a aplicação de ferramentas de IA em empresas de Porto Alegre/RS, com foco nas funcionalidades, benefícios, limitações e impacto dessas tecnologias na promoção da diversidade. Por meio de entrevistas com profissionais de Recursos Humanos (RH), identificou-se que as organizações têm utilizado a IA para otimizar processos como a triagem de currículos e a condução de entrevistas, resultando em ganhos de eficiência, redução de tempo e maior precisão na seleção de candidatos. No entanto, observaram-se limitações como a dificuldade em processar informações incompletas e a avaliação de competências subjetivas, que demandam maior sensibilidade humana. Embora a IA tenha avançado consideravelmente nos processos de recrutamento, sua aplicação ainda requer aprimoramentos e a integração de intervenção humana para garantir resultados mais robustos. Além disso, os efeitos sobre a diversidade não foram claramente evidenciados, sugerindo a necessidade de pesquisas adicionais. **Palavras-chave:** Inteligência Artificial, Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos, *Big Data*, Fatores Humanos.

Abstract: The use of Artificial Intelligence (AI) in recruitment and selection has seen significant growth, driven primarily by the accelerated digitalization of organizations. This study investigates the application of AI tools in companies in Porto Alegre/RS, focusing on the functionalities, benefits, limitations, and impact of these technologies on promoting diversity. Through interviews with Human Resources (HR) professionals, it was identified that organizations have been using AI to optimize processes such as resume screening and conducting interviews, resulting in efficiency gains, time reduction, and greater accuracy in candidate selection. However, limitations in the use of these technologies were observed, such as difficulties in processing incomplete information and evaluating subjective competencies, which require greater human sensitivity. Although AI has advanced considerably in recruitment processes, its application still requires improvements and the integration of human intervention to ensure more robust outcomes. Additionally, the effects on diversity were not clearly evidenced, suggesting the need for further research. **Keywords:** Artificial Intelligence, Recruitment and Selection; Human Resources. *Big Data*, Human Factors.

Résumé: L'utilisation de l'Intelligence Artificielle (IA) dans le recrutement et la sélection a connu une croissance significative, principalement stimulée par l'accélération de la numérisation des organisations. Cette étude examine l'application des outils d'IA dans les entreprises à Porto Alegre, en se concentrant sur les fonctionnalités, les avantages, les limites et l'impact de ces technologies sur la promotion de la diversité. Grâce à des entretiens avec des professionnels des Ressources Humaines (RH), il a été identifié que les organisations utilisent l'IA pour optimiser des processus tels que le tri des CV et la réalisation d'entretiens, ce qui entraîne des gains d'efficacité, une réduction du temps et une plus grande précision dans la sélection des candidats. Cependant, des limites dans l'utilisation de ces technologies ont été observées, telles que des difficultés à traiter des informations incomplètes et à évaluer des compétences subjectives, qui nécessitent une plus grande sensibilité humaine. Bien que l'IA ait considérablement progressé dans les processus de recrutement, son application nécessite encore des améliorations et l'intégration de l'intervention humaine pour garantir des résultats plus solides. De plus, les effets sur la diversité n'ont pas été clairement démontrés, ce qui suggère la nécessité de recherches supplémentaires. **Mots-clés:** Intelligence artificielle, Recrutement et sélection, Ressources humaines, *Big Data*, anticipation, facteurs humains.

1. Introdução

O uso de tecnologias, entre elas a Inteligência Artificial (IA), tem se tornado cada vez mais presente nos processos cotidianos de uma empresa (Mikalef & Gupta, 2021; Blumen & Cepellos, 2023). Segundo Schwab (2020), a partir do início da década de 2020, encontra-se em curso a Quarta Revolução Industrial, marcada pela revolução digital. Esse fenômeno é caracterizado pelo desenvolvimento e pela adoção de tecnologias cada vez mais avançadas, que estão promovendo transformações profundas na sociedade e na economia global. Em decorrência da pandemia causada pela COVID-19, o fenômeno da IA foi impulsionado (Viardot, Brem & Nylund, 2023), e algumas atividades antes realizadas no contexto das empresas tiveram que ser adequadas, com o objetivo de evitar o contágio da doença (Durães, Bridi & Dutra, 2020). Com isso, o trabalho realizado de forma remota foi adotado para os setores cujo trabalho não era considerado como atividade essencial, como, por exemplo, a área de Recursos Humanos (Carvalho, Bliacheriene & Araújo, 2020).

Conforme Ulrich (1996) e Chiavenato (1999), a área de Recursos Humanos tem, como um dos seus objetivos, gerir os recursos humanos de uma empresa, a partir da utilização de técnicas capazes de alinhar as estratégias da organização com a sua cultura. Segundo Chiavenato (1999), a área de RH é definida pelas políticas e práticas necessárias para a gestão do trabalho das pessoas. Ainda, contempla atividades como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, reuniões sindicais, segurança, saúde e bem-estar (Chiavenato, 1999). Segundo Jatobá (2020), a tecnologia que mais está influenciando o setor de RH em suas diversas atividades, automatizando diversas tarefas e melhorando o desempenho humano nos processos, é a Inteligência Artificial (IA). A utilização da IA nesses processos, destacada em fóruns como o Fórum Econômico Mundial, está se tornando uma tendência global ao simplificar e acelerar o processo de aquisição de talentos, otimizando as operações de Recursos Humanos (Pereira & Colombo, 2024).

A IA possui diferentes abordagens e definições a depender do seu contexto e visão. Tendo como princípio a ideia de um agente inteligente, sistema que toma decisões com base nas suas percepções, Russell e Norvig (2013) definiram a IA como a análise desses agentes que, ao receberem informações do ambiente, realizam ações. Ainda, pode ser conceituada como a automação das tarefas vinculadas ao raciocínio humano, atividades como a tomada de decisões, a solução de desafios e o aprendizado (Bellman, 1978). Para Kaplan e Haenlein (2019), a IA é um sistema capaz de interpretar os dados, aprender sobre eles, e usar esse conhecimento adquirido para atingir objetivos específicos. Nesse sentido, a IA agiliza os

processos que são responsabilidades humanas, com o objetivo de diminuir o tempo gasto nessas atividades e obter uma maior assertividade na tomada de decisões (Ulrich, 1996).

A utilização dessa tecnologia para o setor de RH tem o potencial de torná-lo mais dinâmico e estratégico, auxiliando na execução de atividades repetitivas, na criação de relatórios e ao evitar retrabalhos (Mendonça *et al.*, 2018). Alguns avanços tecnológicos, dentre eles, ferramentas de IA, estão revolucionando o mercado de trabalho das *Startups* e *HR Techs*, ao impulsionar a digitalização de processos (Avelar, Silva & Saraiva, 2021). Segundo Ulrich (2000), as empresas capazes de criar condições para uma mudança consistente, transformar as suas novas estratégias organizacionais em ações e administrar processos de maneira mais eficiente serão bem-sucedidas, o que obriga às mesmas que se atualizem e encontrem novas maneiras de pensar e fazer RH.

Dentre as atividades relacionadas ao departamento de Recursos Humanos de uma empresa, as atribuições do setor de Recrutamento e Seleção de candidatos são algumas das mais afetadas (Albuquerque *et al.*, 2022). A implementação da IA como aliada nesses processos pode contribuir com o alto volume de informações, auxiliando na precisão da escolha de candidatos através de um sistema capaz de aumentar o grau de aderência dos candidatos em relação à função da vaga (Jatobá, 2020) e identificar o perfil dos possíveis candidatos a partir dos dados de suas redes sociais (Mendonça *et al.*, 2018). IA é capaz de analisar e classificar currículos em velocidade maior que a do ser humano, além de reduzir possíveis preconceitos ao excluir dados como nome, nacionalidade e raça (Cowgill, 2020). Por ser uma tecnologia programada com base em algoritmos, auxilia na redução de custos e erros cometidos em atividades humanas (Ferreira, 2020), além de trazer transparência em processos de Recrutamento e Seleção (Alberto, Yasuola & Pierante, 2021).

Considerando o contexto apresentado, essa pesquisa tem como objetivo responder à seguinte pergunta: “Como é utilizada a Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção de empresas em Porto Alegre?”. O objetivo é identificar se as empresas da região de Porto Alegre já utilizam ferramentas baseadas em Inteligência Artificial nos seus processos de recrutamento e seleção, e, em caso positivo, verificar de que forma isso é feito. Em termos de enquadramento do estudo empírico, as empresas a serem analisadas foram escolhidas através de alguns critérios, como organizações que já utilizam Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção. A identificação das sete empresas aconteceu por meio de filtros de redes sociais, vagas de emprego encontradas na internet relacionadas à Inteligência Artificial, ou por conveniência através do contato próximo do autor com pessoas que trabalham em empresas do perfil. Foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores e funcionários

de RH, a fim de entender o uso, os benefícios, as limitações e as visões destes profissionais sobre a Inteligência Artificial. A partir dos resultados obtidos, buscou-se compreender como a IA está sendo utilizada nessa área de trabalho para responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos deste estudo.

A utilização de tecnologias emergentes, como a IA, tem se tornado cada vez mais presente no cotidiano, transformando tanto as relações pessoais quanto organizacionais, especialmente na área de Gestão de Pessoas (Alberto, Yasuola & Pierante, 2021). Processos tradicionalmente realizados por humanos estão sendo gradativamente substituídos por sistemas capazes de simular comportamentos humanos, muitas vezes de forma mais eficiente e ágil. A aplicação dessa tecnologia já é evidente em setores como saúde, indústria, finanças e tecnologia no contexto brasileiro (Moreira *et al.*, 2024). Portanto, o estudo visa auxiliar o entendimento dessas tecnologias tanto para o recrutador quanto para o candidato, permitindo a reflexão sobre o impacto dessa transformação tecnológica e analisa como ela está moldando as empresas. Assim, busca contribuir para o avanço do conhecimento, incentivando futuras investigações na área. Há a necessidade de preencher uma lacuna acadêmica no contexto brasileiro, pois, apesar da relevância, estudos sobre a IA ainda são limitados e incipientes (Blumen & Cepellos, 2023; Ekuma, 2024; Bujold *et al.*, 2024).

2. Revisão Teórica

Esta seção estabelece bases conceituais e metodológicas para analisar o uso da IA no recrutamento e seleção, abordando conceitos e etapas, além de explorar definições de IA e seu uso no RH (Blumen & Cepellos, 2023; Schwab, 2020). São apresentados os prós e contras, e descrição de experiências reais abordadas na literatura (Durães, Bridi & Dutra, 2020).

2.1 Área de Recursos Humanos (RH)

A gestão de RH envolve a administração eficiente de pessoas, visando aumentar a produtividade e a satisfação dos funcionários para alcançar metas organizacionais (Ivancevich, 2008). A Figura 1 ilustra essas atribuições, conforme Chiavenato (1999).

Figura 1 - Atribuições dos órgãos de recursos humanos



O departamento é responsável pela gestão do capital humano, com atribuições que abrangem o recrutamento e a seleção de candidatos, o treinamento e avaliação de desempenho

dos colaboradores, a gestão da remuneração e dos benefícios, além de outras tarefas associadas ao pessoal (Exame, 2024). Para este trabalho, serão abordados prioritariamente os conceitos de recrutamento e seleção, por ser o foco da pesquisa.

2.2 Processo de Recrutamento e Seleção

De acordo com Albuquerque *et al.* (2022), o recrutamento de uma empresa pode ser interno, externo ou misto. O recrutamento interno realoca funcionários existentes, enquanto o recrutamento externo busca candidatos fora da empresa. O recrutamento misto combina ambos os métodos. A seleção de candidatos envolve etapas como entrevistas, testes psicológicos, dinâmica de grupo, e realocação para outras vagas (Albuquerque *et al.*, 2022). A utilização de IA e *softwares* agiliza e torna esses processos mais precisos (Sousa, Passareli & Pugliesi, 2019). A IA também avalia características comportamentais dos candidatos, desde o recrutamento inicial (Andrade & Hervé, 2023).

2.3 Inteligência Artificial (IA)

A Inteligência Artificial (IA) é um campo amplo, que abrange desde sistemas capazes de executar regras fixas até algoritmos avançados que aprendem e se adaptam com base em dados. Sua definição evoluiu desde a proposta inicial de simular capacidades cognitivas humanas, como no famoso Teste de Turing (Turing, 2009), até sua atual segmentação técnica e funcional (Russell & Norvig, 2020; Buchanan, 2005). A IA pode automatizar processos e apoiar decisões organizacionais (Albuquerque *et al.*, 2022), executando ações com base na percepção do ambiente (Russell & Norvig, 2020) e em raciocínios que tradicionalmente demandariam cognição humana (Bellman, 1978).

Atualmente, é comum categorizar a IA em três grandes grupos: IA simbólica ou baseada em regras, IA baseada em aprendizado (*Machine Learning*; *Deep Learning*), e IA híbrida. A IA simbólica refere-se a sistemas baseados em lógica e regras explícitas, como sistemas especialistas e inferência baseada em conhecimento (McCarthy, 2004; Buchanan & Shortliffe, 1984). Já a IA baseada em aprendizado envolve sistemas que extraem conhecimento a partir de dados, destacando-se o *Machine Learning* (ML) e, dentro dele, o *Deep Learning* (DL) (LeCun, Bengio & Hinton, 2015; Goodfellow, Bengio & Courville, 2016). A IA híbrida combina abordagens simbólicas (baseadas em regras) com métodos estatísticos e de aprendizado de máquina, buscando unir a capacidade de raciocínio lógico com a flexibilidade adaptativa dos algoritmos de aprendizado (Russell & Norvig, 2020; Sarker, 2021).

O *Machine Learning* (ML), uma área da IA, utiliza algoritmos para reconhecer

padrões, aprender e fazer previsões (Sousa, Passareli & Pugliesi, 2019). Sousa *et al.* (2019), classifica o ML como Supervisionado: Algoritmo reconhece padrões com base em parâmetros especificados por um agente externo; Não Supervisionado: Algoritmo identifica padrões de forma independente; Reforço: Algoritmo aprende por meio de punições e recompensas, como no caso de identificação de uma imagem. Sanches (2003) define, ainda, um quarto tipo chamado aprendizado semi-supervisionado, que consiste na utilização de algoritmos que aprendem a partir de uma pequena quantidade de dados rotulados e uma grande quantidade de dados não rotulados. O objetivo deste aprendizado é utilizar os dados rotulados para conseguir informações do problema e guiar o processo de aprendizado a partir dos dados não rotulados (Bruce, 2002).

A administração contínua de dados melhora a eficácia dos sistemas de IA (Schutzer, 1987). Ferramentas de IA já estão presentes em diversas áreas como saúde, transportes, logística, atendimento ao cliente, agricultura, assistentes virtuais, redes sociais, jogos, e recrutamento e seleção (Sousa, Passareli & Pugliesi, 2019; Albuquerque *et al.*, 2022). A IA é especialmente útil em setores com alta rotatividade como *call centers*, melhorando a eficiência do processo de admissão (Pereira & Colombo, 2024; Crivellaro, 2020). Crivellaro (2020), por sua vez, apresenta um caso de aplicação da IA no processo de recrutamento da empresa Atento, com ganho de produtividade e redução do tempo médio de admissão de 7 dias para 36 horas.

2.4 A Inteligência Artificial nas Etapas de Recrutamento e Seleção

A implementação da IA no recrutamento e seleção tem transformado tais processos, na previsão de comportamentos e mapeamento de competências (França *et al.*, 2020). Permite a redução da rotatividade de colaboradores e de custos de contratação (Sousa *et al.*, 2019). Ferramentas como GAIA da Gupy, que analisa milhões de currículos por minuto (Dias, 2024), e a plataforma Bettha, que facilita processos seletivos digitais (Pereira & Colombo, 2024), são exemplos de como a IA está revolucionando o setor. O *LinkedIn* utiliza IA para conectar candidatos a oportunidades de emprego, aprimorando a busca com algoritmos avançados (Barros, 2024). A Jobcam, por sua vez, adota um processo seletivo às cegas com depoimentos em vídeo, reduzindo vieses discriminatórios (Atanazio *et al.*, 2021). Contudo, há preocupações quanto à humanização dos processos e possíveis vieses nos algoritmos (Blumen & Cepellos, 2023). Para atender a tais mudanças, a aplicação da IA exige que os profissionais de RH adquiram novas habilidades para acompanhar as mudanças tecnológicas (Mendonça *et al.*, 2018).

2.5 Realidades que usam a Inteligência Artificial

De acordo com Egan (2024), 61% das grandes empresas norte-americanas planejam usar IA em 2025 para automatização de processos. No Brasil, um estudo da Microsoft (2024) para a Edelman Comunicação revelou que 74% das Micro, Pequenas e Médias empresas já utilizam IA, especialmente para atendimento ao cliente e agilização do trabalho. 66% dessas empresas realizaram algum treinamento sobre IA, e 59% realizam treinamentos constantes. Outro estudo da Logicalis (2024) destacou que 47% das empresas brasileiras utilizam *analytics* como principal uso da IA, e 73% não possuem equipes dedicadas ao estudo de IA.

Atanazio *et al.* (2021) relataram um experimento de recrutamento às cegas com IA que melhorou a diversidade e reduziu custos, possibilitando contratação inclusiva e miscigenada, com maior diversidade e debate de ideias. Blumen e Cepellos (2023) entrevistaram profissionais de RH, destacando a influência da matriz da empresa na adoção de IA e os riscos à diversidade, podendo excluir grupos minoritários. Com ajustes nos filtros de IA, é possível minimizar vieses e promover um ambiente mais inclusivo. Reis e Graminho (2019) descreveram a experiência negativa da Amazon com IA, onde o programa discriminava mulheres, levando-a a abandonar o projeto. Santos e Souza (2024) relataram resistência das empresas ao uso da IA temendo prejudicar candidatos sem conhecimento tecnológico.

2.7 IA: Fatores Relevantes para Estudo

Para análise dos conceitos apresentados, foi realizada uma síntese dos fatores relevantes encontrados – apresentados no Quadro 1, visando entender e apresentar explicitamente as bases de dados bibliográficos consultadas (Galvão & Ricarte, 2020).

Quadro 1 - Fatores Relevantes para o Estudo de IA em RH

Tópicos	Descrição	Autores
Abordagens do processo de recrutamento	Recrutamento interno (realocação), recrutamento externo (busca externa), recrutamento misto (combinação).	Albuquerque <i>et al.</i> (2022)
Inteligência Artificial (IA) no recrutamento e seleção	IA prevê padrões, automatiza processos, define competências, torna o processo mais ágil.	França <i>et al.</i> (2020); Mendonça <i>et al.</i> (2018)
Áreas de atuação com implementação de IA	Saúde, transporte, logística, agricultura, call centers, RH, comércio varejista, tecnologia e comunicações.	Sousa, Passareli & Pugliesi (2019); Albuquerque <i>et al.</i> (2022); Pereira & Colombo (2024); Microsoft (2024)
Objetivos da implementação da IA no recrutamento e seleção	Triagem de currículos, redução da carga operacional, digitalização dos processos, assertividade, desenvolvimento organizacional.	Dias (2024); Puccini <i>et al.</i> (2022); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Pereira & Colombo (2024); Sousa, Passareli & Pugliesi (2019); Mendonça <i>et al.</i> (2018)
Sistemas de terceiros utilizados no Recrutamento e Seleção	Gupy (triagem automatizada), LinkedIn (conexões profissionais e busca de empregos), Jobcam (recrutamento às cegas).	Dias (2024); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Puccini <i>et al.</i> (2022); Barros (2024); Adami (2018)

Etapas dos processos de recrutamento e seleção que utilizam IA	Triagem de currículos, análise de características, publicação de vagas, testes de perfil e lógica, classificação, análise de vídeos.	Dias (2024); Puccini <i>et al.</i> (2022); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Guimarães (2024); Adami (2018); Sousa, Passareli & Pugliesi (2019)
Resultados da utilização de IA nos processos RH	Desburocratização, eficiência, automatização, redução do turnover, assertividade, aumento da diversidade, redução de custos, evolução de competências.	Mendonça <i>et al.</i> (2018); Sousa, Passareli & Pugliesi (2019); Pereira & Colombo (2024); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Reis & Graminho (2019)
Limitações do uso da IA	Preconceitos dos programadores, vieses nos processos seletivos, limitações financeiras, operacionais, erros de avaliação.	França <i>et al.</i> (2020); Kumar (2019); Lima <i>et al.</i> (2020); Reis & Graminho (2019); Blumen & Cepellos (2023)
Fatores que podem influenciar na implementação da IA	Alta rotatividade, transformação de processos, modificação da cultura, autonomia das empresas.	Pereira & Colombo (2024); Sousa, Passareli & Pugliesi (2019); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Blumen & Cepellos (2023)
Experiências da IA nos processos	Amazon (discriminação), entrevistas com RH, recrutamento às cegas.	Reis & Graminho (2019); Blumen & Cepellos (2023); Atanazio <i>et al.</i> (2021)
Pesquisas globais sobre uso da IA	Em 2025, 61% das grandes empresas norte-americanas pretendem adotar IA. No Brasil, 74% das MPMEs usam IA frequentemente.	Egan (2024); Microsoft (2024); Logicalis (2024)

A partir do Quadro 1, a pesquisa aborda os processos de recrutamento, o contexto organizacional da IA, o entendimento dos profissionais de RH, e busca compreender os objetivos, resultados e contexto global da tecnologia.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa tem caráter básico e exploratório, buscando aprimorar ideias e constituição de novas hipóteses (Gerhardt & Silveira, 2009; Gil, 2007). O método qualitativo, com foco na compreensão do uso da IA nas empresas, utiliza entrevistas e observações para interpretar os fenômenos analisados. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com representantes do RH de 7 empresas de Porto Alegre, de forma online, em dezembro de 2024, com análise assegurando a convergência dos dados com os objetivos da pesquisa (Salomão, 2023). O referencial de perguntas é descrito no Quadro 2.

Quadro 2 - Referencial das perguntas

Tópicos	Autores	Perguntas
Abordagens do processo de recrutamento	Albuquerque <i>et al.</i> (2022)	A IA é utilizada em qual tipo de abordagem do Recrutamento (Externo, Interno ou Misto)?
IA no Recrutamento e Seleção	França <i>et al.</i> (2020); Mendonça <i>et al.</i> (2018)	Como você entende que a IA atua nos processos de recrutamento e seleção da empresa?
Áreas de atuação com implementação de IA	Sousa <i>et al.</i> (2019); Albuquerque <i>et al.</i> (2022); Pereira & Colombo (2024)	Qual o número de empregados da empresa? Em que setor a empresa atua?
Objetivos da implementação da IA nos processos de recrutamento e seleção	Dias (2024); Puccini <i>et al.</i> (2022); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Pereira & Colombo (2024); Sousa <i>et al.</i> (2019)	Qual foi a estratégia adotada para modernização do setor de RH? Qual foi o impacto percebido no desenvolvimento organizacional da empresa?

Sistemas de terceiros utilizados no Recrutamento e Seleção	Dias (2024); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Puccini <i>et al.</i> (2022); Barros (2024); Adami (2018)	Esse sistema é próprio ou é utilizado por terceiros? Se for de terceiros, de qual empresa vocês terceirizam esse serviço?
Etapas dos processos de recrutamento e seleção que utilizam IA	Dias (2024); Puccini <i>et al.</i> (2022); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Guimarães (2024)	Em que etapas do processo de recrutamento e/ou seleção vocês utilizam essa tecnologia?
Consequências da utilização de IA nos processos	Mendonça <i>et al.</i> (2018); Sousa <i>et al.</i> (2019); Pereira & Colombo (2024); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Reis & Graminho (2019)	Quais foram os benefícios percebidos (tempo gasto para essas etapas - antes e depois da IA, carga de trabalho dos funcionários)? Algum outro benefício percebido? Maior assertividade? Menor turnover (rotatividade dos funcionários)? Notou-se uma maior diversidade dos funcionários admitidos (idade, gênero, raça, sexualidade, formação)?
Limitações do uso da IA	França <i>et al.</i> (2020); Kumar (2019); Lima <i>et al.</i> (2020); Reis & Graminho (2019); Blumen & Cepellos (2023)	Quais as limitações percebidas com a utilização da IA nesses processos? Houve malefícios/desvantagens percebidos?
Fatores que podem influenciar na implementação da IA	Pereira & Colombo (2024); Sousa, Passareli & Pugliesi (2019); Atanazio <i>et al.</i> (2021); Blumen & Cepellos (2023)	Quais outros fatores você acredita que possam ter influenciado nesta transição para a IA (ex.: cultura, qualificação da equipe, apoio da liderança, etc.)?
Experiências da IA nos processos	Reis & Graminho (2019); Blumen & Cepellos (2023); Atanazio <i>et al.</i> (2021)	Você tem alguma experiência anterior sobre IA no RH, além da organização atual?
Pesquisas globais sobre uso da IA	Matt Egan (2024); Microsoft (2024); Logicalis (2024)	Com relação aos gestores e funcionários, qual a visão do seu papel neste processo de transição? Houve a necessidade de buscar conhecimento sobre o assunto? Algum treinamento sobre IA? Como foi essa mudança (de processo totalmente manual para processo com apoio de IA), na sua percepção?

O estudo analisa o uso de IA nos processos de recrutamento e seleção, verificando se a empresa utiliza tecnologia própria ou de terceiros, e suas etapas de aplicação (Gerhardt & Silveira, 2009). Busca identificar a estratégia de modernização do RH e seu impacto, além de entender a visão dos gestores e profissionais de RH sobre essa tendência (Cyriaco *et al.*, 2017). Examina a diferença entre processos antigos e atuais, redução de cargas de trabalho, assertividade nas contratações e diversidade (Gil, 2007). Conforme a percepção dos entrevistados, avalia se a implementação da IA foi benéfica ou prejudicial (Salomão, 2023).

4. Resultados e Discussão

4.1 Perfil dos Entrevistados

O Quadro 3 sintetiza o perfil dos profissionais de RH entrevistados, mantendo sigilo de nomes e empresas. Composto por profissionais com tempos de serviço variados em RH, de 1 ano e meio a 15 anos, e, maioria do sexo feminino, com exceção do entrevistado 2 (E2). Os

dados incluem a descrição da empresa, área de atuação, número de funcionários, bem como a formação dos entrevistados, tempo de empresa, experiência com IA no RH.

Quadro 3 - Perfil Geral dos Entrevistados

-	Descrição da Empresa	Dados sobre o Entrevistado	Tempo utilizando IA
E1	Gestora de investimentos com 170-175 colaboradores.	Gestão de RH. Atua no setor de Seleção há 5 anos, na empresa há 5 meses. Primeira experiência c/IA.	1 mês e meio
E2	Conglomerado de provedores de internet. 2.000-3.000 colaboradores. Expansão p/4.000.	Coordenador de Atracção e Seleção. Na empresa há 1 ano e 2 meses. Experiência c/IA em outras 3 empresas.	9 meses
E3	Associação recreativa com 190 funcionários. Prevista redução para 120.	Atua no RH há 15 anos, na Associação há 6 anos. Pós-graduação em Gestão de Pessoas. Utiliza IA há 6 anos.	3 anos
E4	Empresa de informações e desenvolvimento para mercado financeiro. 300 colaboradores.	Estagiária efetivada. cursando Psicologia. Primeira experiência com IA no setor imobiliário.	1 ano e meio
E5	Empresária autônoma em RH, atuando para empresas de segmentos variados (50 a 1.000 colaboradores).	Trabalha sozinha. Concluindo curso de Psicologia. Experiência inicial com IA no Pandapé em uma rede de academias.	8 meses
E6	Empresa de tecnologia e varejo <i>online</i> . 650 colaboradores.	Analista de RH PL. Formação em Tecnólogo em RH e MBA em Gestão de Pessoas. Primeira experiência c/ IA.	1 ano
E7	Empresa de <i>Marketing</i> com 10 funcionários.	HR <i>Business Partner</i> . Trabalha há 1 ano e meio na empresa. Primeira experiência c/ IA no recrutamento.	3 anos

O Quadro 3 também revela a diversidade de cenários em que a IA tem sido incorporada no recrutamento e seleção de candidatos, variando no tamanho e área de atuação das organizações. A IA é utilizada desde pequenas empresas com 10 funcionários (E7) até grandes corporações com milhares de colaboradores (E2), incluindo autônomos prestando serviços a diversas empresas. Observa-se que a IA se adapta a diferentes realidades e está presente em setores como tecnologia, associações recreativas, RH autônomo, *marketing* e mercado financeiro. (Moreira *et al.*, 2024; Sousa *et al.*, 2019; Albuquerque *et al.*, 2022). Quanto ao perfil dos candidatos, há uma variação significativa na experiência com IA; alguns, como E2 e E3, já tinham trabalhado com IA anteriormente, enquanto outros, como os E1, E6 e E7, estão tendo suas primeiras experiências com a tecnologia. O tempo de implementação da IA varia de 1 mês e meio a 3 anos. Essas diferenças sugerem que a IA está em fase de adoção para muitos profissionais e sua incorporação em diversas empresas é uma tendência crescente (Microsoft, 2024; Egan, 2024).

As perguntas foram elaboradas para entender se os sistemas de IA utilizados pelas empresas dos entrevistados eram desenvolvidos internamente ou por terceiros, em quais etapas do processo de recrutamento eram aplicados e se eram usados para recrutamento

interno ou externo. A maioria dos entrevistados afirmou que as empresas utilizavam sistemas de IA de terceiros para recrutar funcionários externos, alinhados às características do cargo (Albuquerque *et al.*, 2022). Entretanto, E7 mencionou que esses sistemas também eram utilizados para recrutamento interno. O Quadro 4 ilustra os sistemas de IA de terceiros utilizados e suas respectivas etapas nos processos de recrutamento.

Quadro 4 - Etapas de RH em que a IA é aplicada, nas empresas entrevistadas

Entrevistado	Sistema de IA Utilizado	Etapas de Utilização
E1	TACTIQ	Entrevista de candidatos
E2	Gupy	Triagem de candidatos e gestão de currículos
E3	PandaPé	Gestão de currículos e divulgação de vagas
E4	Kato, InfoJobs, Empregos.com, Recrutei	Triagem de candidatos
E5	Gupy e PandaPé	Triagem candidatos, gestão currículos, divulgação vagas
E6	Solides e InfoJobs	Divulgação múltiplas plataformas, desenho perfil
E7	Gupy	Cadastro candidatos, testes, finalização processo

Conforme o Quadro 4, os sistemas de IA no recrutamento e seleção são amplamente utilizados para otimizar etapas cruciais como divulgação de vagas, triagem de candidatos e gestão de currículos. Ferramentas como Gupy, PandaPé e InfoJobs são destacadas pelo seu uso recorrente (Dias, 2024; Puccini *et al.*, 2022). Por exemplo, a Gupy, que utiliza a IA GAIA, melhora continuamente os critérios de seleção, tornando os processos mais eficientes (Dias, 2024; Puccini *et al.*, 2022). E1 mencionou o uso do sistema TACTIQ para transcrição automática de entrevistas, destacando sua eficiência:

[...] Basicamente é um sistema que vai fazer a transcrição automática da tua videochamada. [...] Tem uma meta diária de 5 entrevistas ao dia. Antes, [...] a gente fazia a transcrição nós mesmos, em um bloco de notas ou em alguma outra ferramenta. Agora, quando tu entras direto na chamada, já tem ali toda a ferramenta do TACTIQ. E por ali, o sistema vai transcrever todas as notas automaticamente.

A recente adoção dos sistemas - Quadro 3 - evidencia o amadurecimento da aplicação tecnológica nas empresas de Porto Alegre. Demonstra como a IA está transformando a cultura organizacional ao implementar novas estratégias (Ulrich, 1996).

4.2 Entendimento dos Entrevistados sobre o uso da IA nos processos

Na sequência, os entrevistados foram questionados sobre como a IA atua no recrutamento e seleção. E1, usuária do TACTIQ, aborda sobre como a ferramenta pode ser facilitadora:

[...] O recrutador tem um trabalho muito operacional [...] Em resumo, [...] leva em média 8 a 10 minutos para a gente fazer tudo, [...] trazer as informações principais. E se perde muito nisso. Eu vou lutando para que eu não me esqueça o que eu anotei. Então, vem como um facilitador, assim, como uma eficiência que se precisava [...]

E2 destaca a evolução das tecnologias, enfatizando como o aprendizado da máquina permite melhorias contínuas, apresentando uma visão mais técnica:

Basicamente, como funcionava, como funciona hoje e a tendência que eu vou vendo, conforme eu vou estudando, lendo artigos, vendo o que o mercado está fazendo, não só no RH, mas vendo o que todas as outras áreas estão fazendo [...] Você ensina a máquina, trabalhando com a máquina, enchendo-a de dados, enchendo-a de práticas diárias. Quanto mais você usa, mais ela aprende.

E2 destaca o uso da IA no tratamento de grandes volumes de dados dos candidatos:

Imagina que a gente abre uma vaga hoje, todas essas empresas que eu trabalhei são empresas que tinham um alto número de candidatos. [...] Se você abre uma vaga e tem 10 candidatos, o uso da inteligência artificial é um suporte, mas ele não é essencial. Agora, quando uma vaga que a gente abriu possui 30 mil candidatos é impossível, é humanamente impossível você triar todos os candidatos. Então você passa a fazer o uso cada vez mais de uma automatização, de uma regra.

E3 percebe a IA como uma ferramenta para economia de tempo tanto na divulgação de vagas quanto na triagem de currículos:

Têm vagas que ele ajuda muito. A gente seleciona ali o perfil que nós queremos e, sim, ele vai ajudar. E a maior ajuda é não precisar ficar lendo todos os currículos, a fazer todo esse processo. Então, a IA veio para auxiliar tudo isso, fora os nossos ATS. Antes eu tinha que divulgar site por site a vaga, tinha que entrar em cada site e ir fazendo a divulgação, hoje não. A gente tem ali o ATS, que tem essa inteligência, que ele vai jogar para todos e vai criar o meu banco de currículos. Então ele economizou, vamos dizer, uma semana e meia de trabalho por mês.

Nessa linha, E7 acredita que a IA tem como objetivo agilizar o processo seletivo das empresas, analisando um grande número de currículos em segundos, conforme relatado por Cowgill (2020). Juntamente com E4 e E6, E7 acredita-se que a IA ajuda a analisar a competência dos candidatos e aproximá-los às vagas que mais se alinham aos critérios pré-definidos pelas empresas, ideia corroborada por Jatobá (2020). E5 afirma que a IA atua como ferramenta estratégica (Ulrich, 1996) para potencializar a assertividade e rapidez nos processos de RH, ao integrar a tecnologia em rotinas, auxiliando sua organização diária (Legg & Hunter, 2021; Sousa, Passareli & Pugliesi, 2019):

[...] Conforme fui usando, percebi ali uma ferramenta que pode me ajudar, num sentido de que, por exemplo, eu sou uma pessoa que tem muita dificuldade em me organizar. Com a IA eu consegui traçar uma estratégia para me organizar e encaixar dentro da rotina que eu consigo atender as demandas das empresas que eu atuo, atender os candidatos, fazer um processo por competência mais assertivo e mais rápido. Então hoje eu a percebo assim muito como uma ferramenta que é capaz de me ajudar a traçar estratégia e de me facilitar algumas demandas muito operacionais.

4.3 Estratégias Adotadas para Modernização do Setor

Na busca para identificar fatores que influenciaram a transição para a IA, as principais estratégias destacadas pelos entrevistados foram a reestruturação e otimização dos processos operacionais, conforme relatado pela E1:

O tempo que a gente dependia para fazer um resumo, veio para a gente conseguir otimizar o tempo, para que a gente, além de fazer os resumos, a gente também conseguisse fazer outras atividades operacionais.

E3 também comentou sobre a diminuição do tempo dos processos:

[...] Estávamos sufocados de trabalho e precisávamos ter essa agilidade, tanto na divulgação da vaga quanto na triagem do currículo. [...] Diminuímos a média de contratação que era de 30 dias, para hoje em 15 dias, [em que] o funcionário já está entrando [na empresa].

E2 e E7 destacaram a necessidade de reestruturação em empresas com alto volume de currículos. Conforme a E7, o *fit* cultural do candidato foi essencial (Mendonça *et al.*, 2018):

Como a empresa é dividida em franquias a nível nacional, o número de currículos recebidos era muito alto para um setor de RH dar conta sem tecnologia. A ideia de adotar a IA para os processos seletivos foi aprimorar as técnicas elaboradas pelo RH para identificar candidatos com maior *fit* cultural e técnico. Além, claro, de poupar o tempo dos recrutadores. Acredito que a estratégia mais bem utilizada pela IA foi a performance no teste de cultura.

E2 destacou a digitalização e otimização de processos (Avelar, Silva & Saraiva, 2021):

A empresa, como um todo, está passando por um momento de digitalização [...] Há um ano, fizemos a metodologia do Kaizen para ver todos os pontos que poderíamos otimizar em recrutamento de seleção. Otimizamos mais de 83 soluções [...] Digitalização, automação, e a inteligência artificial vieram junto no pacote. O indicador de desempenho SLA, o tempo de fechamento, de encerramento, o tempo de encerramento das vagas... Otimizou o dobro. Era 60, virou 30. Definitivamente, não foi só por causa da IA, mas ela foi um elemento importantíssimo.

4.4 Benefícios Alcançados

Como benefícios, E1, usuária da ferramenta TACTIQ, afirmou que, por ser um sistema adotado há pouco tempo, apenas a eficiência operacional e a diminuição do tempo foram notadas. Já E2 destacou, além da otimização do tempo, a assertividade da IA em avaliar os pré-requisitos definidos da vaga, além da mesma sugerir os melhores candidatos para a oportunidade em questão, ranqueando-os numericamente e apresentando-os aos recrutadores.

A E3 notou que a IA auxiliou em determinadas vagas, principalmente administrativas, na triagem de currículos, evitando a perda de tempo ao ler todos. Ajudou a qualificar melhor os candidatos, reduzindo a dispersão causada por currículos pouco relevantes:

[...] Antes, por se ter tantos e-mails ou tantos currículos, nos perdíamos no total de candidatos. [...] A tua facilidade de procurar esses [candidatos] mais qualificados por ali [IA], por todas as seleções e filtros que a pessoa faz, é muito mais fácil. Então, acaba contratando pessoas mais qualificadas para certas vagas. Hoje, por exemplo, temos pessoal da higienização com 5 ou 6 formados em faculdade [...]

E4 destacou os benefícios como a otimização do tempo, devido à agilidade ao usar a IA na triagem dos currículos pelas plataformas:

[...] Ajudou muito na questão do tempo, porque a gente acabava não perdendo tempo com outras coisas. Então ajudou na questão da agilidade, do fechamento de vagas.

E5 também destacou a otimização do tempo, e, ainda, reiterou a capacidade de suprir demandas antes não possíveis sem o apoio da IA. Além disso, afirmou que a IA auxilia na retenção de talentos e no aumento da assertividade estratégica, com redução do *turnover*:

Eu hoje sozinha consigo suprir demandas que, antes numa equipe de cinco pessoas,

não conseguia. Então, a otimização do tempo é surreal. A questão do *turnover* é muito impactante também, porque realmente trouxe o resultado. Assim, quando eu faço um comparativo de perfil com os que eu tenho dentro da empresa, com o ideal, com a cultura, seja a comparação que eu for fazer, ela me traz uma assertividade que, quando eu comparo, eu retenho. Então, o *turnover* caiu muito [...]

No uso da IA para a triagem de currículos, a E6 destacou mais assertividade, não pela agilidade ou pelo tempo gasto nesses processos, mas pelo resultado das competências do perfil que a tecnologia demonstra. Para E7, além de aumentar a agilidade do processo seletivo das empresas, ao analisar grande quantidade de currículos, houve maior assertividade no *fit* cultural, melhorando a seleção dos candidatos recomendados. E7 destacou que a IA não necessariamente impactou diretamente na diminuição do *turnover*:

O maior benefício foi a assertividade no *fit* cultural. Isso, com certeza, nos auxiliou no processo de seleção dos candidatos. Porém, não acredito que essa tenha sido a estratégia para diminuir o *turnover*; e sim processos internos de gestão de pessoas.

Benefícios como a otimização do tempo e assertividade na contratação de novos funcionários foram destacados por diversos relatos dos entrevistados. O esforço humano na etapa de triagem de currículos foi reduzido, ocasionando essa diminuição do tempo. Outro fator importante foi a adequação dos candidatos que a IA sugere, considerando as competências e o perfil de cada vaga. A possibilidade de ranquear os candidatos da vaga com o auxílio da IA, resultou em maior assertividade, buscada cada vez mais através da evolução da ferramenta com o uso contínuo e validando-se pelo aprendizado da máquina.

4.5 Limitações Percebidas

E1, que utiliza o sistema TACTIQ para transcrição de entrevistas, afirmou que, como limitação técnica, a IA não realiza toda a transcrição 100% assertiva, ocasionando em erros de algumas palavras em português, sendo necessário realizar a correção posteriormente:

A tecnologia não realiza toda a transcrição 100% assertiva, ocasionando erros de algumas palavras em português, sendo necessário realizar a correção posteriormente.

Outra limitação técnica trazida pelo E2, foi a falta de uma proatividade maior da própria IA em propor habilidades em que o recrutador possa escolher referentes à vaga que ele está cadastrando, comparando os pré-requisitos das vagas semelhantes de outras empresas:

A plataforma, eu acho que tem que ser mais propositiva. Se a gente não redige qual é a habilidade, ela tem que ser propositiva. Ela (IA) tem que falar o que as melhores empresas nesse tema, no mercado, listam de habilidades.

Outro ponto levantado por E2 foi a falta de auxílio da IA na temática PCD:

Para a temática PCD, para mim, a IA ajuda pouco, quase nada. Sabe, nas recomendações, no entendimento da IA, entender qual é a melhor forma de encaixar determinado recorte de inclusão em cada área específica.

E3 destacou que a IA pode ser ineficiente em determinadas vagas operacionais:

Essas vagas de manutenção, por exemplo, dos encarregados de limpar a obra do pedreiro, pra essas, não tem como a gente utilizar a IA. Não tem. Por quê? Eles não preenchem o currículo corretamente.

E3 destacou que a IA pode ser ineficiente em determinadas vagas operacionais, não pela tecnologia em si, mas sim pois candidatos frequentemente não preenchem os currículos corretamente, com ausência de datas, endereço ou informações claras referente a qualificação, gerando exclusões indevidas.

[...] Vagas de manutenção, por exemplo, dos encarregados de limpar a obra do pedreiro, pra essas, não tem como a gente utilizar a IA. Não tem. Por quê? Eles não preenchem o currículo corretamente. Então, acaba chamando todos eles iguais para verificar pessoalmente, na entrevista, qual é a qualificação, porque não preencheu o currículo corretamente. E a IA não vai saber fazer um filtro. [...] Nesses casos, o pessoal entra com a experiência, o *feeling* de RH. Teoricamente ela [a IA] já vai descartar porque não se enquadra em nenhum dos requisitos, mas tu sabes que aquele funcionário ali, pela idade e tudo mais, não pode ser descartado, porque ele deve ter uma experiência.

E3 aponta a incapacidade da IA interpretar nomenclaturas diferentes ao mesmo cargo:

O auxiliar de serviços gerais, hoje ele, em determinados locais, tem nomes diferentes. Então, o que vai acontecer? Ela vai te dar que a pessoa não tem experiência. Mas se tu olhares o currículo dela, ela tem experiência.

Sobre as limitações e críticas ao uso da IA, E4 comentou que, em alguns casos, há uma falta de assertividade da IA em identificar candidatos que realmente possuem os pré-requisitos para as competências das vagas:

Principalmente no InfoJobs, traziam currículos que em teses aderentes às competências da vaga, mas que na hora da entrevista, a gente percebia que o candidato não tinha nada a ver com a vaga.

E5 criticou a falta de relatórios mais detalhados dos candidatos que se cadastraram na vaga, tendo que haver, ainda, um esforço manual:

A IA não me dá um relatório detalhado, por exemplo. Esse relatório detalhado eu vou ter que entrar em currículo por currículo, candidato por candidato e fazer.

E6, em certos momentos, mencionou que há conflitos entre as recomendações que a IA propõe e o que o *feeling* do profissional de RH sente:

Às vezes acreditamos que nosso *feeling* está correto, mas a avaliação da IA demonstra muita diferença.

E7 relata ainda a ocorrência de algumas experiências dos candidatos que não são agradáveis, incluindo a falta de interação humana e a dificuldade para avaliar:

Entendo que em diversas vagas abertas pela Gupy a experiência do candidato se torna ruim. Outra limitação da IA é a dificuldade em avaliar *soft skills*.

Essas discussões mostram que, apesar da IA trazer benefícios, ainda possui limitações que necessitam de melhorias. A assertividade da IA não é sempre confiável, e ela pode enfrentar dificuldades em lidar com nomenclaturas diferentes para o mesmo cargo ou

currículos incompletos. Além disso, a IA não consegue avaliar habilidades comportamentais e pode proporcionar uma experiência negativa para os candidatos. Tendo em vista estes aspectos apontados, a IA é apontada como uma aliada importante aos processos de recrutamento e seleção, mas não como um substituto ao profissional de RH. O *feeling* e experiência do profissional do RH é apontado como igualmente importante aos processos.

4.6 Impacto na Diversidade

Conforme McKinsey & Company (2020), diversidade nas organizações refere-se à inclusão de indivíduos com diferentes características, como gênero, idade, etnia, orientação sexual, religião, habilidades e experiências, na criação de um ambiente que valorize diferenças.

Os relatos dos entrevistados trouxeram diferentes perspectivas sobre o impacto da IA na diversidade organizacional. Para E1, o uso da tecnologia não se aplica a este fator. Já para E2, o que era visto como uma limitação da tecnologia em 2023, tornou-se diferencial com a Gupy, devido à possibilidade de filtros e relatórios específicos:

[...] Atualmente, existe um módulo de diversidade e inclusão que possui um símbolo marcando um recorte de diversidade. No nosso *top 10* aparece um símbolo remetendo que a pessoa faz parte do recorte de um módulo. Em 2023 não tinha esse filtro. Tínhamos que abrir uma vaga afirmativa. Agora já conseguimos ativamente filtrar os recortes de diversidade, ou dar um peso maior, além de continuar abrindo vaga afirmativa. [...] Agora tem um controle muito maior, é muito melhor de lidar.

Para E4, não houve mudanças significativas na diversidade organizacional, destacando que a empresa já é bem diversificada, principalmente em termos de idade. Já E5 relatou que a IA auxilia na diversidade, mas o impacto real depende da cultura organizacional da empresa:

[...] IA me ajuda, sim, a fazer comparativos de perfis com maior diversidade. Mas, em questão do aumento da diversidade dentro das empresas, é um pouco mais complicado[...], porque depende muito da empresa, depende da cultura organizacional. Mas traz sim uma diversidade de candidatos.

E3, E6 e E7 acreditam que a diversidade na empresa é influenciada pelos próprios princípios da organização, não pela IA. E7 afirmou:

Notei maior diversidade, mas por seleção dos recrutadores e maior tolerância das empresas na atualidade.

Para a maioria dos entrevistados, a IA não teve impacto significativo na diversidade organizacional. Quando houve, foi devido às ações dos recrutadores e à cultura organizacional. No entanto, E2 destacou avanços importantes na plataforma Gupy, mostrando que a IA pode promover a inclusão, desde que evolua e se adapte às mudanças globais.

4.7 Mudança nos Processos

Para compreender a mudança de processos manuais para processos apoiados por IA, os entrevistados foram questionados sobre a necessidade de aprofundamento no tema,

treinamento e transformação digital no RH. E1 sugere uma transição simples, pois a TACTIQ é intuitiva e fácil de implementar, sem necessidade de treinamentos formais. E2 relatou que a transição foi uma grande demanda organizacional, mas com treinamento superficial, diferentemente de outras empresas que oferecem treinamentos mais profundos:

Eu tenho relatos de amigos em outras empresas que tiveram um treinamento já sobre como funciona a tecnologia GPT.

E3 mencionou que houve suporte técnico e treinamentos contínuos, mas o uso do sistema é centralizado nela, sem acesso direto dos gestores. E4 afirmou que a equipe já usava IA em outras etapas dos processos, como roteiros de vídeos e planejamento de projetos. Para a E5, na parte dos ATS, houve treinamento completo e preparo ao uso das ferramentas. Era preciso entender a tecnologia para alcançar o objetivo de assertividade dos perfis. Em uma parte mais estratégica, não houve treinamento, pois a IA foi implementada como auxílio. Reconhecendo a importância e o crescimento da IA no mundo empresarial, há um planejamento para a realização de cursos e busca de qualificação em relação à IA.

4.8 Comparação Resultados x Literatura

Para verificar os resultados das entrevistas, foi elaborado um quadro resumo que destaca os principais pontos abordados pelos entrevistados e o que consta na literatura - Quadro 5.

Quadro 5 - Pontos abordados pelos entrevistados e a literatura

-	Pontos Importantes	Literatura
E1	Utiliza TACTIQ para transcrição de entrevistas. IA facilita atividades operacionais, aumenta eficiência. A transcrição não é 100% assertiva, necessitando correção manual.	Mendonça <i>et al.</i> (2018); Avelar, Silva e Saraiva (2021) destacam a eficiência na redução de tempo e automatização com IA.
E2	Destaca a evolução da IA e do aprendizado de máquina. IA é fundamental para grandes volumes de dados de candidatos. Modernização com digitalização e automação, otimização do tempo e ranqueamento de candidatos. Falta proatividade da IA e ajuda na inclusão de PCDs.	Alinhado com Jatobá (2020) e Pereira e Colombo (2024). França <i>et al.</i> (2020); Alberto, Yasoula e Pierante (2021) discutem a eficiência e preocupações com aprendizado da máquina.
E3	IA economiza tempo na divulgação de vagas e triagem de currículos, reduzindo o tempo de trabalho e agilizando contratações. Ineficiente para vagas operacionais e interpretação de nomenclaturas.	Mendonça <i>et al.</i> (2018); Cowgill (2020); Atanazio <i>et al.</i> (2021) destacam a otimização do tempo e análise de currículos. França <i>et al.</i> (2020) apoia aumento na qualidade dos candidatos.
E4	IA aprimora precisão e qualidade das contratações, alinhando competências e <i>fit</i> cultural. Falta de assertividade ocasional na triagem de candidatos.	Kumar (2019); França <i>et al.</i> (2020) discutem os vieses e limitações da IA.
E5	IA como estratégica. Ajuda a organizar, a traçar estratégias e a aumentar rapidez e assertividade. Reduz o <i>turnover</i> . Falta de relatórios detalhados, exigindo esforço manual. Impacto na diversidade depende da cultura organizacional.	Mendonça <i>et al.</i> (2018) destacam a função estratégica da IA; Sousa, Passareli e Pugliesi (2019) discutem a redução do <i>turnover</i> .

E6	IA auxilia na análise de competências e alinhamento dos candidatos. Existe conflito entre recomendações da IA e <i>feeling</i> do profissional de RH.	Sousa <i>et al.</i> (2019) enfatizam a importância do equilíbrio entre tecnologia e intuição humana.
E7	IA agiliza análise de currículos e melhora análise do <i>fit</i> cultural. Possíveis experiências negativas: falta de interação humana e dificuldade em avaliar <i>soft skills</i> . Aumenta diversidade mais por ação de recrutadores do que da IA.	Reis e Graminho (2019) discutem desafios da IA no trabalho; Sousa <i>et al.</i> (2019) se contrapõem quanto à capacidade da IA em avaliar características de personalidade.

5. Conclusões

Considerando o objetivo principal de avaliar o uso da Inteligência Artificial (IA) em Recursos Humanos para recrutamento e seleção, este trabalho atingiu seu propósito, ao compreender as principais utilidades da IA, as plataformas utilizadas, as etapas envolvidas e as estratégias empresariais. Identificaram-se empresas em Porto Alegre que utilizam a IA, suas áreas de atuação e como implementaram essa transformação. A pesquisa mostrou benefícios percebidos pelos profissionais de RH e as limitações da tecnologia. No entanto, não foram possíveis conclusões definitivas sobre o impacto da IA na diversidade organizacional, pois a maioria das respostas não indicaram a tecnologia como influenciadora.

Os resultados indicam que a IA ainda precisa de mais estudos, à medida que mais empresas adotam essa tecnologia em seus processos organizacionais. Novas plataformas surgem, alterando significativamente a rotina dos profissionais de RH. A IA em recrutamento e seleção apresenta benefícios claros em eficiência e assertividade. Contudo, há limitações na precisão das análises em casos específicos, necessitando de intervenções dos recrutadores, especialmente pela falta de interpretação da tecnologia em situações com pouca informação, ou com dados incompletos, além da necessidade de compreensão das *soft skills*. A IA foi apontada como suporte relevante na automação de processos operacionais. Contudo, há o receio de que a experiência dos candidatos possa ser negativa sem a intervenção humana, revelando que a IA deve complementar, e não substituir, o trabalho do recrutador.

Cabe salientar que a IA, em se tratando de machine learning e técnicas mais avançadas a partir disso, é sustentada pela análise de dados que compõem o objeto dos modelos estatísticos desenvolvidos para viabilizar a IA. Nas práticas de recrutamento e seleção, isso pode significar que o acompanhamento de uma contratação de sucesso pode ser algo de longo prazo - uma vez que, enquanto o profissional está na empresa, isso pode estar gerando dados que subsidiem uma análise. Naturalmente, tal questão pode ser considerada uma limitação natural a qualquer estudo desta natureza, que não esteja realizando uma análise mais estruturada e de longo prazo. De forma prática, o entendimento do que é “uma contratação de sucesso” precisa estar bem determinado e delimitado pelas empresas - o que, parece, ainda,

subjetivo. Os ganhos de eficiência do processo sem um alinhamento claro com a eficácia dele podem estar enviesando análises sem trazer a profundidade necessária para o entendimento dos resultados efetivos do uso da tecnologia. E isto é uma limitação que precisa ser pontuada.

Quanto ao impacto da IA na diversidade organizacional, ainda é necessário um estudo maior, considerando a relevância da cultura organizacional. Novas ferramentas estão sendo desenvolvidas para promover a diversidade. A transformação digital depende da estratégia organizacional e do tamanho da empresa. Quando a digitalização é uma estratégia geral, o treinamento da tecnologia é essencial, mas não ocorre em todos os casos. A busca por conhecimento pelos profissionais de RH é desejável para evitar dependência dos gestores ou plataformas. Este estudo auxilia na compreensão do uso da IA nas empresas, demonstrando impactos para a empresa e as pessoas, especialmente em Porto Alegre, onde os estudos eram escassos. Contudo, a principal limitação foi a falta de conclusões sobre o efeito da IA na diversidade. Recomenda-se novas pesquisas focadas no impacto da IA na diversidade organizacional, especialmente em Porto Alegre, e uma análise mais profunda do impacto no *turnover* das empresas. Novos estudos são necessários para aprofundar o entendimento dessa tecnologia em desenvolvimento.

Referências

- Adami, A. (2024). LinkedIn (algoritmos): como um perfil é encontrado?. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-algoritmos-como-um-perfil-%C3%A9-encontrado-anderson-adami/>
- Alberto, L. de A., Yasouka, R. T., & Pierante, O. P. (2021). O uso de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção: reflexões introdutórias. In 16. Simpósio dos Programas de Mestrado Profissional. Anais. São Paulo: Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa do Centro Paula Souza.
- Albuquerque, E. de L., Rodrigues, F. M., Matos, G. B., Xavier, G. de S., & Hoelz, J. C. (2022). Inteligência artificial no recrutamento e seleção: a perspectiva do departamento de recursos humanos sobre seus prós e contras. Encontro de Gestão e Tecnologia (EnGeTec).
- Andrade, L. de C., & Hervé, M. (2023). Pessoa vs máquina uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. Gestão e Gerenciamento, 20(20). Recuperado de <https://nppg.org.br/revistas/gestaoegerenciamento/article/view/956>.
- Atanazio, A., Silva, L. R. O., Formigoni, A., & Novais, R. A. B. (2021). A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. Refas - Revista Fatec Zona Sul, 7(4). Recuperado de <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488/308>
- Avelar, C. F. P. de, Silva, Y. M., & Saraiva, H. L. (2021). Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR TECHS brasileiras. Gestão e Sociedade - Revista Eletrônica.
- Barros, A. (2024). Desafios éticos na utilização de algoritmos de recrutamento do LinkedIn e seu impacto na equidade de oportunidades de emprego. Revista Tópicos, 2(7).
- Bellman, R. E. (1978). An introduction to artificial intelligence: Can computers think? Boyd & Fraser Publishing Company.
- Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/?lang=pt>
- Bruce, R. (2002). A Bayesian approach to semi-supervised learning. Natural Language Processing Pacific Rim Symposium, Asheville.
- Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. AI and Ethics, 4(1185–1200). <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>
- Carvalho, A. C. L. de., Bliacheriene, C. A., & Araújo, L. V. (2020). Quando um vírus nos desafia: pandemia, novas tecnologias e teletrabalho - desafios do século XXI. Revista Controle. Recuperado de <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/640>
- Chiavenato, I. (1999). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Campus.

- Cowgill, B. (2020). Bias and productivity in humans and algorithms: Theory and evidence from resumé. Columbia University.
- Crivellaro, D. (2020, 21 de setembro). Como a inteligência artificial ajuda no recrutamento e na seleção. Revista Veja. Recuperado de <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-inteligencia-artificial-ajuda-no-recrutamento-e-na-selecao>
- Cyriaco, A. F. F., Nunn, D., Amorim, R. F. B., Falcão, D. P., & Moreno, H. (2017). Pesquisa qualitativa: Conceitos importantes e breve revisão de sua aplicação à geriatria/ gerontologia. *Geriatrics, Gerontology and Aging*, 11(1), 4-9.
- Dias, L. I. (2024). O impacto da filtragem estrutural nas plataformas de inserção no mercado de trabalho: desafios, perspectivas e críticas. *Revista de Direito do Trabalho, Processo do Trabalho e Direito da Seguridade Social*, 11(1).
- Durães, B., Bridi, M. A. da C., & Dutra, R. Q. (2020). O teletrabalho na pandemia do covid-19: uma nova armadilha do capital? Recuperado de <https://www.scielo.br/j/se/a/b56QNC5Fq73NVbkjZSH3hjj/>
- Eggan, M. (2024, 11 de dezembro). Inteligência artificial está substituindo humanos mais rápido do que você pensa, mostra pesquisa. CNN Brasil.
- Ekuma, K. (2024). Artificial intelligence and automation in human resource development: A systematic review. *Human Resource Development Review*, 23(2), 199–229.
- Exame. (2024, 26 de janeiro). Recursos Humanos (RH): o que faz e quais os setores da área. Revista Exame. Recuperado de <https://exame.com/carreira/guia-de-carreira/recursos-humanos-o-que-e-quais-os-setores-e-como-trabalhar-na-area/>
- Ferreira, B. P. (2020). Inteligência artificial no recrutamento e seleção: Amiga ou Inimiga? (Dissertação de mestrado, ISCTE Business School).
- França, A. C. L., & colaboradores. (2020). Impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. Tikibooks. Recuperado de <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/livro-impactos-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf>
- Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2020). Revisão sistemática da literatura: Conceituação, produção e publicação. *LOGEION: Filosofia da informação*, 6(1), 57-73.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). Métodos de pesquisa. Editora da UFRGS. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa (4ª ed.). Atlas. Recuperado de https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf
- Guimarães, B. (2024, 25 de janeiro). O que é ATS? Conheça a ferramenta de recrutamento e seleção. Gupy Blog. Recuperado de <https://www.gupy.io/blog/ats>
- Ivancevich, J. M. (2008). Gestão de recursos humanos (S. S. Cuccio, Trad.). AMGH Editora Ltda. (Obra original publicada em 2007). Recuperado de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZfrYuGhhLmsC>
- Jatobá, M. N. (2020). Inteligência Artificial no Recrutamento & Seleção: Inovação e seus impactos para a gestão de recursos humanos (Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Bragança).
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri in my hand, who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence. *California Management Review*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/334539401_A_Brief_History_of_Artificial_Intelligence_On_the_Past_Present_and_Future_of_Artificial_Intelligence
- Kumar, S. (2019, 28 de fevereiro). Advantages and disadvantages of artificial intelligence. Towards Data Science. Recuperado de <https://towardsdatascience.com/advantages-and-disadvantages-of-artificial-intelligence-182a5ef6588c>
- Legg, S., & Hutter, M. (2021). Universal intelligence: A definition of machine intelligence. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-007-9079-x>
- Lima, B. C. F., Manosso, C. L. R., Weber, C. I., Ribeiro, L. S., & Susin, F. P. (2020). Recrutamento e Seleção: Antes e depois da inteligência artificial. In VIII Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG.
- Logicalis. (2024). IoT Snapshot 2024: Um panorama de IoT no mercado Latino-Americano. Recuperado de <https://imagine.la.logicalis.com/pt-br/iot-snapshot-2024#formulario>
- McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Mendonça, A. P. A., Rodrigues, B. A., Aragão, C. A. S., & Vecchio, R. C. D. (2018). Inteligência artificial - recursos humanos frente às novas tecnologias, posturas e atribuições.
- Microsoft. (2024, 11 de dezembro). Inteligência artificial já é parte do dia a dia de 74% das MPMEs brasileiras. Microsoft. Recuperado de <https://news.microsoft.com/pt-br/inteligencia-artificial-ja-e-parte-do-dia-a-dia-de-74-das-mpmes-brasileiras/>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3).
- Moreira, L. F., et al. (2024). Perspectivas futuras do uso da inteligência artificial em gestão de negócios. *Revista Observatorio de la economia latinoamericana*.
- Pereira, T. dos S., & Colombo, L. (2024). A transformação do recrutamento e seleção: O papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. *Administração em Foco - Recursos Humanos e Internacionalização de Empresas: Vol 3*.
- Puccini, L., et al. (2022). Impactos da utilização da Applicant Tracking System nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: Estudo em uma organização do segmento de soluções de recursos humanos. Recuperado de <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1718>
- Reis, B. F., & Graminho, V. M. C. (2019). A inteligência artificial no recrutamento de trabalhadores: O caso Amazon analisado sob a ótica dos direitos fundamentais. XVI Seminário Internacional: Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea.
- Russel, S. & Norvig, P. (2013). Inteligência artificial (R. Macedo, Trad.). Elsevier. (Título original: Artificial intelligence).

- Salomão, A. (2023). Entrevistas semiestruturadas em pesquisas qualitativas. Mindthegraph. Recuperado de <https://mindthegraph.com/blog/pt/polustrukturirovannye-intervyu-v-kachestvennom-issledovanii/>
- Sanches, M. K. (2003). Aprendizado de máquina semi-supervisionado: Proposta de um algoritmo para rotular exemplos a partir de poucos exemplos rotulados (Dissertação de mestrado, ICMC-USP).
- Santos, R. F. dos, & Souza, M. H. R. de. (2024). Estudo de caso empresa XY: Sobre o uso de ferramentas digitais e inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(6), 3871–3896. <https://doi.org/10.51891/rease.v10i6.14713>
- Sarker, I. H. (2021). *Machine learning: Algorithms, real-world applications and research directions*. SN Computer Science, 2(3), 160.
- Schutzer, D. (1987). Artificial intelligence: An applications-oriented approach. Van Nostrand Reinhold.
- Schwab, K. (2016). A quarta revolução industrial (D. M. Moreira, Trad.). Edipro. (Obra original publicada em 2016).
- Searle, J. R. (1980). *Minds, brains, and programs*. Behavioral and Brain Sciences, 3(3), 417–424.
- Sousa, D. M. M. de, Passarelli, S. E., & Pugliesi, J. B. (2019). A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. *Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão*, 2(1), 1–19.
- Ulrich, R. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (2000). Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura.
- Viardot, E., Brem, A., & Nylund, P. A. (2023). Post-pandemic implications for crisis innovation: A technological innovation view. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122680.