

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuária

Curso de Administração

**Uso da Inteligência artificial no processo de recrutamento
e seleção**

Autora: Beatriz Loffredo Coggo

Orientador: Professor Marcio Shoiti Kuniyoshi

São Paulo

2025

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO

Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuária

Curso de Administração

Uso da Inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção

Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca
do curso de administração, da
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
como requisito parcial para obtenção da graduação.

Orientador: Professor Marcio Shoiti Kuniyoshi

São Paulo

2025

Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele nada disso seria possível. Foi Ele quem me sustentou em cada etapa desta trajetória, renovou minhas forças nos momentos de cansaço e guiou meus passos com sabedoria e propósito. *“Não temas, pois Eu estou contigo; não te aflijas, pois Eu sou o teu Deus. Eu te fortaleço e te ajudo; Eu te sustento com a minha mão direita vitoriosa.”* (Isaías 41:10)

Ao meu pai, Claudinei, obrigada por me proporcionar a oportunidade de cursar uma graduação e construir o meu futuro. Obrigada por estar ao meu lado em cada retorno para casa e por todo o apoio em minha formação. Sem você, essa grande conquista não seria possível.

À minha mãe, Lucimara, agradeço por todo o amor traduzido em cuidado diário. Obrigada por me acompanhar todos os dias até o ponto de ônibus, pelas caronas até a estação e por estar presente nos dias longos e cansativos. Obrigada também pelos lanchinhos preparados com carinho e por todo apoio silencioso que fez diferença em cada etapa desta caminhada.

Ao meu irmão, Henrique, agradeço pela parceria nos dias em que eu chegava exausta e até secar o cabelo se tornava uma tarefa difícil.

Agradeço também às minhas amigas, que estiveram comigo durante toda essa jornada. Obrigada pela parceria, pelas conversas que aliviaram os momentos de estresse, pelas palavras de incentivo e por celebrarem comigo cada conquista. Vocês tornaram a caminhada mais leve e especial.

Aos professores, deixo meu agradecimento pela dedicação e compromisso ao longo da graduação. Cada ensinamento contribuiu de forma significativa para a minha formação pessoal e profissional. Em especial, agradeço ao professor Márcio, meu orientador, pela paciência, atenção e apoio em cada etapa da construção deste trabalho. Sua orientação foi essencial para que este projeto se concretizasse.

A cada pessoa que fez parte desta etapa da minha vida, deixo registrada a minha gratidão. Sem vocês, nada disso seria possível. Muito obrigada!

Resumo

A Inteligência Artificial (IA) vem transformando significativamente a área de Recursos Humanos, especialmente nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S), ao introduzir maior eficiência, precisão e suporte estratégico à tomada de decisão. Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar como a IA está sendo aplicada no R&S, identificando as razões para sua adoção, os principais fatores facilitadores e dificultadores e os resultados obtidos a partir de sua utilização. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, que utilizou entrevistas semiestruturadas com profissionais atuantes em empresas que desenvolvem ou utilizam soluções de IA voltadas para R&S. A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por BARDIN (2016), permitindo a identificação de padrões, percepções e significados atribuídos à adoção da IA no contexto organizacional. Os resultados indicam que a motivação central para o uso da IA no R&S está relacionada à busca por agilidade e otimização dos processos seletivos, com a redução do volume de tarefas operacionais e a ampliação da assertividade nas contratações. Entre os fatores facilitadores destacam-se a evolução tecnológica, a integração de plataformas especializadas, a automatização de etapas repetitivas e o suporte consultivo oferecido pelas empresas provedoras de tecnologia. Em contrapartida, os principais dificultadores observados não são mais de ordem técnica, mas cultural e humana, evidenciando resistência por parte dos profissionais de RH quanto à confiança nos algoritmos e ao medo de substituição. Os achados revelam ainda que a adoção da IA gera impactos positivos para as organizações, como a redução do tempo médio de contratação, a melhoria da experiência dos candidatos e o fortalecimento do papel estratégico do RH, que passa a atuar de forma mais analítica e orientada por dados. Conclui-se que a IA representa um importante potencializador do trabalho humano, contribuindo para processos seletivos mais eficientes, inclusivos e alinhados às demandas da transformação digital, desde que implementada com ética, transparência e supervisão humana adequada.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Recrutamento e Seleção; Recursos Humanos; Algoritmos; Gestão de Pessoas; Transformação Digital.

Abstract

Artificial Intelligence (AI) has significantly transformed the Human Resources field, particularly within Recruitment and Selection (R&S) processes, by introducing greater efficiency, accuracy, and strategic support to decision-making. This undergraduate thesis aims to analyze how AI is being applied in R&S, identifying the reasons for its adoption, the main facilitating and hindering factors, and the results obtained from its use. This is a qualitative, exploratory, and descriptive study, based on semi-structured interviews with professionals working in companies that develop or use AI-driven solutions for R&S. Data analysis was conducted through BARDIN'S (2016) Content Analysis method, enabling the identification of patterns, perceptions, and meanings attributed to the adoption of AI in organizational contexts. The results indicate that the main motivation for adopting AI in R&S is related to the pursuit of speed and process optimization, reducing operational workload and increasing the accuracy of hiring decisions. Among the facilitating factors, technological advancement, integration of specialized platforms, automation of repetitive tasks, and consultative support from technology providers stand out. Conversely, the primary barriers are no longer technical, but cultural and human, revealing resistance among HR professionals regarding trust in algorithms and fear of replacement. The findings further demonstrate positive impacts for organizations, such as shorter hiring time, improved candidate experience, and the strengthening of HR's strategic role, which becomes more analytical and data-driven. It is concluded that AI acts as a human-enhancing tool, contributing to more efficient, inclusive, and digitally aligned selection processes, as long as it is implemented with ethics, transparency, and appropriate human oversight.

Keywords: Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Human Resources; Algorithms; People Management; Digital Transformation.

Lista dos quadros

Quadro 1: Algumas empresas que aplicam a IA no R&S	23
Quadro 2: Pergunta de pesquisa.....	25

Lista de Abreviaturas e Siglas

AlaaS: IA como serviço (Inteligência Artificial como serviço)

ATS: Applicant Tracking System (Sistema de Rastreamento de Candidatos)

HCM: Human Capital Management (Gestão do Capital Humano)

IA: Inteligência Artificial

IoT: Internet of Things (Internet das Coisas)

LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados

MBA: Master of Business Administration

R&S: Recrutamento e Seleção

RH: Recursos Humanos

SaaS: Software as a Service (software como serviço)

T&D: Treinamento e Desenvolvimento

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

Lista dos quadros	vii
Lista de Abreviaturas e Siglas.....	viii
INTRODUÇÃO	1
1.1. Questão de Pesquisa.....	4
1.2. Objetivo.....	4
1.2.1. Objetivo Geral	4
1.2.2. Objetivos Específicos.....	4
1.3. Justificativa e Relevância da pesquisa	4
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	5
2.1. Inteligência Artificial: conceitos e evolução.....	5
2.2. Gestão de Pessoas e as novas tecnologias	14
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	19
3.1. Tipo de Pesquisa.....	19
3.2. Participantes e Contexto da Pesquisa	20
3.3. Instrumentos e Técnicas de Coleta de Informações.....	21
3.3.1. Procedimentos de Coleta e Registro das informações	22
3.3.2. Perfil dos Entrevistados	22
3.3.3. Análises e discussões.....	23
3.3.4. Critérios para a seleção dos estudos de caso das empresas que utilizam IA no recrutamento	24
3.3.5. Questões Éticas.....	25
3.3.6. Matriz de amarração	26
3.3.7. Apresentação e Interpretação das informações.....	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS	27
4.1. Peopledix	Erro! Indicador não definido.
4.2. Gupy.....	31

4.3. Análise Cruzada dos Casos	38
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	41
5.1. Implicações Teóricas e Práticas	44
5.2. Recomendações para Estudos Futuros.....	46
REFERÊNCIA	48
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS.....	50

INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) tornou-se uma das principais ferramentas de inovação no ambiente corporativo contemporâneo. Segundo ROCHA et al. (2023, p. 112), "a IA proporciona inovação na tomada de decisões, otimização de processos e aumento da competitividade das empresas, atuando como diferencial estratégico". Essa tecnologia é formada pela integração entre grandes volumes de dados, algoritmos e capacidade computacional, permitindo a automação de tarefas complexas que anteriormente exigiam intervenção humana (BARELLI, 2024).

O conceito de IA, embora tenha se popularizado nos últimos anos, não é recente. As primeiras discussões sobre máquinas capazes de “pensar” remontam à década de 1950, com Alan Turing e seu famoso “Teste de *Turing*”. Desde então, o avanço das tecnologias digitais, aliado ao crescimento da *big data* e ao desenvolvimento de algoritmos de *machine learning* e *deep learning*, proporcionou às organizações ferramentas cada vez mais sofisticadas. Esses recursos permitiram que sistemas se tornassem não apenas automatizados, mas também capazes de aprender com informações, identificar padrões e apoiar a tomada de decisões em tempo real (BLUMEN; CEPellos, 2023).

No âmbito corporativo, sua aplicação abrange setores como saúde, finanças, marketing e, cada vez mais, a gestão de pessoas (PEREIRA; WEILER, 2024). Conforme apontado por GOMES (2023, p. 88), "a Inteligência Artificial oferece às organizações meios para realizar processos de recrutamento com maior precisão, rapidez e alcance". Informações do CETIC.BR (2023) indicam que 37% das grandes empresas brasileiras já utilizam IA em seus departamentos de Recursos Humanos, revelando uma tendência crescente de digitalização das práticas de gestão. Esse movimento acompanha uma transformação global: segundo relatório da MCKINSEY & COMPANY (2022), mais de 50% das grandes empresas em atuação já investem diretamente em soluções de IA para otimização de processos estratégicos.

No setor de Recursos Humanos, a IA impacta particularmente os processos de Recrutamento e Seleção (R&S), trazendo agilidade na triagem de currículos, análise preditiva de candidatos e aplicação de testes técnicos e comportamentais. SANTOS et al. (2023, p. 97) afirmam que "o uso de algoritmos inteligentes no R&S permite

reduzir o tempo de contratação e aumentar a assertividade das escolhas". Além disso, ferramentas como *chatbots*, entrevistas digitais automatizadas e softwares de análise de perfil têm ganhado espaço, garantindo maior dinamismo e personalização na experiência dos candidatos.

Apesar dos benefícios, a adaptação das organizações à utilização da IA ainda enfrenta desafios no Brasil. BLUMEN e CEPellos (2023, p. 44) relatam que "a maturidade digital no país é baixa, especialmente em empresas de pequeno e médio porte, dificultando a adoção plena das novas tecnologias". Essa limitação evidencia a necessidade de capacitação de gestores e equipes, além de investimentos em infraestrutura tecnológica. Também é importante considerar as questões éticas envolvidas, como transparência dos algoritmos, proteção de dados e prevenção de vieses discriminatórios (FERREIRA; MENDONÇA; FREITAS, 2021).

Entre os setores mais impactados, destaca-se o varejo, que, devido à sua alta rotatividade de funcionários, busca constantemente formas mais eficazes de recrutamento (PEREIRA; WEILER, 2024, p. 100). Contudo, observa-se que a aplicação da IA não se restringe a este segmento: empresas de diferentes ramos, como bancos, hospitais, universidades e *startups* de tecnologia, vêm recorrendo à automação inteligente para reduzir custos e potencializar resultados. Nesse sentido, este estudo busca investigar como a Inteligência Artificial está sendo aplicada no recrutamento e seleção em diferentes segmentos organizacionais, analisando as ferramentas mais utilizadas e os resultados obtidos a partir da implementação dessas tecnologias.

Além do impacto prático nas empresas, o interesse acadêmico pela Inteligência Artificial também cresceu de forma significativa nos últimos anos. Pesquisadores das áreas de Administração, Ciências da Computação e Psicologia Organizacional vêm destacando a relevância da IA para compreender e redesenhar processos de trabalho (JATOBÁ, 2020). Esse movimento reflete uma mudança de paradigma: enquanto antes o recrutamento era predominantemente baseado na intuição e experiência dos recrutadores, hoje há uma crescente valorização de informações objetivos, análises preditivas e ferramentas digitais capazes de minimizar erros e vieses.

Outro ponto importante é que a pandemia de COVID-19 acelerou ainda mais a adoção de tecnologias digitais, tornando inevitável a integração da IA em diversas rotinas organizacionais. Segundo FERREIRA, MENDONÇA e FREITAS (2021), muitas empresas que inicialmente resistiam ao uso da IA foram obrigadas a buscar soluções digitais para manter seus processos de recrutamento ativos durante o período de isolamento social. Essa transição mostrou que, além da eficiência, a IA também garante a continuidade operacional em cenários de crise, o que reforça seu papel estratégico.

Por outro lado, é necessário reconhecer que a IA não substitui completamente o trabalho humano no recrutamento e seleção. Como enfatiza GIL (2021), o papel do RH permanece essencial na interpretação de informações, na avaliação subjetiva de aspectos como valores e motivação e na construção de relacionamentos interpessoais. Assim, a IA deve ser vista como uma aliada, e não como uma ameaça, complementando a atuação dos profissionais e ampliando suas possibilidades de análise e decisão.

Nesse contexto, este estudo torna-se relevante não apenas por acompanhar uma tendência tecnológica, mas também por contribuir para a reflexão crítica acerca de seus impactos na gestão de pessoas. Ao investigar como a Inteligência Artificial está sendo aplicada em diferentes segmentos organizacionais, pretende-se fornecer subsídios teóricos e práticos para que gestores, acadêmicos e profissionais de Recursos Humanos compreendam melhor os benefícios, desafios e implicações da adoção dessa tecnologia nos processos de Recrutamento e Seleção.

1.1. Questão de Pesquisa

"Como e por que a Inteligência Artificial pode ser usada de maneira eficaz nos processos de recrutamento e seleção em empresas?"

1.2. Objetivo

1.2.1. Objetivo Geral

- Compreender como a Inteligência Artificial é utilizada nos processos de recrutamento e seleção.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Investigar as principais razões para a adoção da IA no processo de recrutamento e seleção.
- Identificar os fatores que impulsionam a adoção da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção.
- Investigar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas na utilização da IA em seus processos seletivos.
- Verificar os principais resultados e ganhos de eficiência obtidos com o uso da IA no recrutamento e seleção.

1.3. Justificativa e Relevância da pesquisa

A crescente incorporação de tecnologias no ambiente organizacional tem exigido das empresas uma postura cada vez mais estratégica diante das inovações. Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) vem se destacando como uma das principais ferramentas para otimizar processos, melhorar a tomada de decisões e agregar valor à gestão. Na área de Administração, compreender o uso da IA torna-se essencial, pois ela tem potencial para transformar a maneira como produtos são gerenciados, pessoas são lideradas e resultados são alcançados.

No campo da Gestão de Pessoas, a adoção da IA está diretamente relacionada à busca por maior eficiência nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S), uma vez que essas atividades envolvem análise de grandes volumes de informações, avaliações comportamentais e alinhamento com as demandas estratégicas da

organização. Empresas que atuam em setores com alta rotatividade, como o varejo, têm recorrido à IA para agilizar contratações, reduzir custos e elevar a assertividade na escolha de profissionais, o que justifica a necessidade de estudos que analisem essas aplicações com profundidade.

A relevância acadêmica da presente pesquisa está no fato de contribuir para a ampliação do debate sobre o papel da IA na administração contemporânea, com foco em uma área fundamental como o R&S. Já sua relevância prática está em oferecer subsídios para que gestores, profissionais de RH e organizações compreendam as possibilidades, os desafios e os impactos dessa tecnologia na condução de processos seletivos mais inteligentes, ágeis e alinhados com as estratégias empresariais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Inteligência Artificial: conceitos e evolução

A Inteligência Artificial (IA) pode ser compreendida como a capacidade de máquinas e sistemas computacionais de realizarem tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana, como raciocinar, aprender, reconhecer padrões e tomar decisões com base em informações (PEREIRA; WEILER, 2024, p. 4). De acordo com a COMISSÃO EUROPEIA (2021), a IA combina algoritmos, grandes volumes de informações e poder computacional para executar tarefas de maneira autônoma e adaptativa.

O surgimento da IA remonta às ideias de Alan Turing, ainda na década de 1950, com o famoso “Teste de Turing”, no qual se propunha a existência de uma máquina capaz de pensar como um ser humano. Desde então, avanços tecnológicos, como o desenvolvimento do *machine learning* e do *deep learning*, vêm permitindo que sistemas se tornem cada vez mais sofisticados e integrados ao cotidiano (GOMES, 2023, p. 2). O desenvolvimento de redes neurais artificiais, algoritmos preditivos e robôs inteligentes são apenas alguns exemplos dos desdobramentos da IA nas últimas décadas.

Além disso, a IA se apresenta de formas distintas, como a IA estreita (ou fraca), voltada para funções específicas como reconhecimento facial ou tradutores automáticos, e a IA geral (ou forte), que busca reproduzir a capacidade cognitiva humana em diferentes

contextos. Ainda que a IA forte seja um objetivo de longo prazo, os avanços atuais na IA estreita já estão impactando o mercado de trabalho de forma expressiva.

A presença da Inteligência Artificial nas organizações

O uso da IA dentro das organizações abrange áreas como marketing, logística, controle financeiro, atendimento ao cliente e, mais recentemente, a gestão de pessoas. Empresas que incorporam IA em seus processos decisórios se beneficiam de um maior nível de automação e análise preditiva, tornando-se mais competitivas no mercado (BLUMEN & CEPELLOS, 2023, p. 6).

Segundo informações do CETIC.BR (2023), 37% das grandes empresas brasileiras já utilizam tecnologias de IA sendo o setor de Recursos Humanos um dos que mais cresce em termos de aplicação prática. A IA passou a ser adotada para diferentes finalidades: monitoramento de desempenho, análise de comportamento do consumidor, gestão de estoques e, mais recentemente, para o mapeamento de talentos e estruturação de times de alta performance.

Na prática, os sistemas baseados em IA são capazes de lidar com grandes volumes de informações, identificar padrões e gerar insights para a tomada de decisão, permitindo respostas mais rápidas às dinâmicas do mercado. Entretanto, a atuação da IA não elimina a participação humana, mas redefine seu papel, voltando-o à supervisão e interpretação das informações processados automaticamente (BLUMEN; CEPELLOS, 2023; SOARES et al., 2023; SILVA et al., 2022).

Essa nova realidade exige que os profissionais estejam preparados para lidar com plataformas que utilizam algoritmos para cruzar informações, emitir alertas e sugerir decisões. A gestão de pessoas, neste contexto, deixa de ser apenas operacional e assume uma postura estratégica na transformação digital das empresas (SILVA et al., 2022). As competências esperadas dos profissionais de RH incluem o domínio técnico das ferramentas, a capacidade de interpretar relatórios de desempenho e o olhar crítico diante das recomendações feitas pelas máquinas.

Outro aspecto relevante no avanço da IA está relacionado à forma como ela aprende e evolui. Existem três principais tipos de aprendizado de máquina: supervisionado, não supervisionado e por reforço. O aprendizado supervisionado é o mais comum em

sistemas de recrutamento, pois permite o treinamento com informações rotulados, como currículos com histórico de sucesso em contratações, permitindo ao sistema identificar padrões desejáveis (RUSSEL; NOVIG, 2010). Esse tipo de aprendizado é especialmente eficaz para criar sistemas preditivos com alto grau de confiabilidade.

A IA também é capaz de impulsionar a inovação organizacional, pois viabiliza o uso de informações históricos e em tempo real para prever cenários, detectar tendências e otimizar processos. Segundo MICHAILIDIS (2018), o uso da IA permite uma análise preditiva mais precisa, impactando diretamente a eficiência operacional e a tomada de decisão estratégica.

Além disso, a pandemia de COVID-19 atuou como catalisadora da transformação digital nas empresas, posicionando a IA como protagonista em setores como atendimento ao cliente, gestão de informações e Recursos Humanos. Esse processo acelerado exigiu das organizações novas formas de adaptação, muitas vezes sem tempo para um planejamento estruturado, mas que evidenciaram o papel crucial da tecnologia (ALMEIDA et al., 2023; SOARES et al., 2023).

Estudos de FRANK et al. (2017) e WEBSTER & IVANOV (2019) apontam que, apesar da automatização promover ganhos de eficiência, ela exige requalificação profissional. As empresas que optam por soluções com IA precisam também repensar suas estratégias de capacitação, garantindo que os colaboradores possam lidar com as ferramentas de forma crítica e eficiente.

Segundo OLIVEIRA, CUNHA LIMA, (2019), um dos principais entraves enfrentados pelas empresas é a resistência cultural e a sobrecarga informacional, dificultando a assimilação das novas tecnologias. Essa resistência está presente principalmente entre os profissionais menos familiarizados com ferramentas digitais e pode ser superada com processos de aprendizagem contínua e comunicação clara sobre os benefícios da IA.

Por outro lado, há um movimento crescente entre empresas de diferentes setores para integrar a IA aos seus modelos de negócio. AHMED (2018) destaca que a IA é capaz de gerar ganhos significativos em produtividade, com impacto direto na competitividade empresarial. A automação de tarefas operacionais libera os

colaboradores para se dedicarem a atividades mais estratégicas e criativas, como o desenvolvimento de produtos e o relacionamento com clientes.

A IA também pode atuar como aliada na sustentabilidade dos negócios. De acordo com o estudo de ATKINSON (2016), ao automatizar atividades repetitivas e reduzir o consumo de recursos, a tecnologia contribui para uma gestão mais enxuta e eficiente. Isso é especialmente importante para empresas que enfrentam pressão por inovação contínua e redução de custos.

Outro fator importante a ser considerado é a ética no desenvolvimento de IA. Embora o foco da sua pesquisa não seja esse, autores como AHMED (2018) e HUANG & RUST (2018) alertam para a necessidade de Informações na programação dos algoritmos, especialmente no que diz respeito à transparência, imparcialidade e privacidade das informações.

Apesar de muitos estudos focarem no potencial substitutivo da IA sobre os empregos humanos, especialistas como MENDONÇA et al. (2018) defendem que a IA deve ser utilizada para potencializar o papel dos profissionais, e não os substituir. Essa visão reforça a ideia de que o ser humano continuará sendo indispensável, principalmente nas etapas de criação, julgamento subjetivo e relacionamento interpessoal.

Na prática, muitas empresas já estão implementando a IA de forma gradual e estratégica. Segundo o relatório da CETIC.BR (2023), 37% das grandes empresas brasileiras utilizam tecnologias de IA sendo que muitas delas aplicam essas soluções para controle de estoques, análise de comportamento do consumidor, e monitoramento de desempenho. Isso confirma que a tecnologia já está disseminada no ambiente corporativo nacional, embora ainda haja um caminho a percorrer quanto à maturidade digital.

Por fim, cabe destacar que a IA é considerada um elemento central da Indústria 4.0, e sua integração nas empresas é vista como um diferencial competitivo. Segundo SANTOS et al. (2023), a IA não só automatiza como também transforma os modelos de negócio, exigindo das organizações uma postura proativa, orientada à inovação e à transformação digital.

Outro aspecto relevante é a integração da IA com outras tecnologias emergentes, como a Internet das Coisas (*IoT*), computação em nuvem e *big data*. Essa combinação potencializa ainda mais a capacidade analítica das organizações, permitindo decisões mais rápidas, precisas e com base em informações atualizados em tempo real. Segundo ROCHA et al. (2023), quando a IA é conectada a sensores e sistemas distribuídos, como em fábricas inteligentes, torna-se possível prever falhas, programar manutenções e otimizar fluxos produtivos de forma autônoma. Esse cenário transforma o ambiente organizacional em um ecossistema inteligente, altamente responsivo e interconectado.

A IA também tem sido aplicada na gestão estratégica da inovação. Muitas empresas utilizam algoritmos para identificar oportunidades de mercado, detectar lacunas em seus portfólios e até mesmo simular os impactos de decisões antes que sejam tomadas. Esse tipo de uso é chamado de “inteligência preditiva” e já é comum em setores como o financeiro, o farmacêutico, a indústria e os serviços. De acordo com a pesquisa de GOMES (2023), organizações que aplicam IA na fase de planejamento estratégico tendem a alcançar melhores resultados a longo prazo e responder com mais agilidade às mudanças do ambiente externo, além de otimizar seus processos internos, inclusive os voltados à gestão de pessoas e contratação de talentos.

No Brasil, a adoção da IA ainda apresenta desigualdades entre os setores. Grandes empresas e multinacionais lideram os investimentos em tecnologia, enquanto pequenas e médias empresas enfrentam maiores dificuldades, sobretudo pela falta de recursos financeiros, infraestrutura e profissionais qualificados (CETIC.BR, 2023). No entanto, iniciativas de democratização do acesso à tecnologia, como plataformas de IA como serviço (*AIaaS*), têm contribuído para reduzir essas barreiras, permitindo que negócios de menor porte comecem a experimentar os benefícios da inteligência artificial.

Além disso, é importante destacar a relação entre IA e cultura organizacional. A cultura da empresa influencia diretamente a forma como novas tecnologias são absorvidas. Organizações com uma cultura voltada à inovação, ao aprendizado contínuo e à adaptabilidade tendem a implementar IA com maior sucesso. Já aquelas com estruturas hierárquicas rígidas e avessas ao risco geralmente enfrentam mais

resistência, o que pode comprometer a eficácia das inovações (BLUMEN & CEPELLOS, 2023).

O processo de transformação digital mediado pela IA não se limita à automatização de tarefas, mas envolve uma mudança profunda na mentalidade organizacional. A tecnologia exige uma gestão mais participativa, ágil e colaborativa. Conforme MICHAILIDIS (2018), líderes empresariais precisam atuar como agentes de mudança, estimulando a experimentação, a interdisciplinaridade e a capacitação constante das equipes. Nessa perspectiva, o sucesso da IA depende menos da tecnologia em si e mais do preparo humano para lidar com ela.

Outra dimensão relevante do uso da Inteligência Artificial nas organizações está relacionada à experiência do cliente. A IA tem revolucionado o relacionamento entre empresas e consumidores, permitindo atendimento personalizado, respostas instantâneas e serviços disponíveis 24 horas por dia. Por meio de *chatbots*, assistentes virtuais e sistemas de recomendação, as empresas conseguem compreender as preferências dos clientes e oferecer soluções sob medida, melhorando a satisfação e a fidelização. Segundo informações do relatório da IBM (2021), mais de 85% das interações com clientes nas grandes empresas serão gerenciadas por sistemas automatizados até o final da década.

Em diversos setores, a IA é utilizada para analisar grandes volumes de informações, prever demandas e otimizar processos operacionais e estratégicos. Algoritmos avançados conseguem identificar padrões e antecipar tendências, auxiliando gestores a tomarem decisões embasadas em informações concretos. Essa inteligência analítica contribui para reduzir perdas, melhorar margens de lucro e oferecer experiências mais personalizadas aos clientes e usuários. Organizações como Amazon, Google e Mercado Livre já operam com sistemas integrados de IA que atuam desde o atendimento ao cliente até a gestão da cadeia de suprimentos, demonstrando a versatilidade e o potencial dessa tecnologia.

A Inteligência Artificial tem transformado profundamente o recrutamento e seleção em diferentes setores, indo muito além de áreas tradicionalmente citadas como tecnologia. Empresas da saúde, do agronegócio, da educação, do setor financeiro e da indústria vêm incorporando soluções baseadas em IA para otimizar a contratação

de profissionais. Na saúde, por exemplo, plataformas de análise de informações auxiliam na seleção de especialistas com competências específicas para projetos de pesquisa, gestão hospitalar e atendimento clínico. No agronegócio, ferramentas inteligentes contribuem para identificar talentos com conhecimento técnico em gestão de produção, inovação agrícola e sustentabilidade. Na educação, sistemas de gestão de talentos apoiam a contratação de professores e tutores com base em métricas de desempenho, especialização e afinidade com metodologias de ensino. Já no setor financeiro, algoritmos ajudam a recrutar profissionais para áreas sensíveis como análise de risco, prevenção a fraudes e segurança da informação, alinhando habilidades técnicas e comportamentais às demandas estratégicas das instituições.

Do ponto de vista econômico, estudos da ACCENTURE (2021) estimam que o uso estratégico de IA pode adicionar até US\$ 15,7 trilhões à economia global até 2030. Isso demonstra que a tecnologia deixou de ser uma tendência e passou a ser um ativo competitivo fundamental para as empresas que desejam se manter relevantes em um mercado cada vez mais digitalizado. No Brasil, segundo levantamento do portal EXAME (2023), 55% das grandes empresas já implementaram pelo menos um projeto piloto de IA, com destaque para os setores de tecnologia da informação, finanças e varejo.

No entanto, para que esses benefícios se concretizem, é fundamental que as organizações desenvolvam uma estratégia de adoção estruturada. Isso envolve desde a definição de objetivos claros e escolha das tecnologias adequadas, até a criação de um ambiente organizacional propício à inovação. Conforme aponta FERREIRA (2021), muitas empresas iniciam projetos com IA sem um planejamento consistente, o que gera desperdício de recursos, baixa adesão por parte das equipes e resultados aquém do esperado.

Outro ponto essencial é o investimento em formação e capacitação profissional. A IA exige novas competências, como raciocínio lógico, pensamento computacional, letramento digital e interpretação de informações. Os profissionais devem ser preparados não apenas para operar ferramentas, mas para compreender sua lógica de funcionamento e seus impactos no trabalho e nas relações humanas. Nesse sentido, o papel das universidades, centros de pesquisa e departamentos de recursos humanos é crucial para garantir uma transição tecnológica mais justa e eficaz.

A governança de informações também se tornou uma preocupação central. Para que a IA funcione de forma eficiente e ética, é necessário que os dados utilizados sejam de qualidade, representativos e estejam em conformidade com normas de proteção e privacidade, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), vigente no Brasil desde 2020. Organizações que não observam esses critérios correm o risco de decisões enviesadas, perda de credibilidade e sanções legais. De acordo com AHMED (2018), um sistema de IA é tão confiável quanto os dados que o alimentam, sendo a transparência dos algoritmos e a validação dos resultados etapas indispensáveis no processo de implementação.

Portanto, a IA também desafia os modelos tradicionais de liderança. Os líderes precisam desenvolver uma visão mais aberta, flexível e baseada em informações, substituindo a intuição pura por decisões fundamentadas em evidências. Como explica MICHAILIDIS (2018), a liderança na era da IA exige competências relacionadas à adaptabilidade, comunicação, empatia e disposição para aprender continuamente. A tecnologia, nesse contexto, não substitui o papel humano, mas demanda um novo perfil de liderança, capaz de guiar as equipes em cenários incertos e de rápida transformação.

A incorporação da IA à estratégia organizacional tem provocado mudanças profundas nos modelos de gestão empresarial. As empresas que lideram seus setores já entenderam que a adoção dessas tecnologias não é apenas uma vantagem operacional, mas um fator determinante para a sobrevivência no mercado. A IA permite não só ganhos de eficiência, mas também a geração de valor por meio da inovação contínua, da personalização em escala e da capacidade de resposta rápida às transformações do ambiente externo.

Segundo informações da PwC (2022), as organizações que aplicam IA em áreas-chave da operação, como finanças, *supply chain*, marketing e atendimento, demonstram aumento significativo nos índices de produtividade e retorno sobre investimento. Empresas como Google, Netflix, Uber e Nubank são referências nesse cenário por utilizarem algoritmos de IA para prever comportamento do usuário, sugerir soluções, evitar fraudes e maximizar resultados. No Brasil, a Gupy é um exemplo notável: usa inteligência artificial em processos seletivos de ponta a ponta, oferecendo

aos seus clientes mais agilidade, menor *turnover* e maior assertividade na contratação (BLUMEN & CEPellos, 2023).

Além das gigantes da tecnologia, organizações de médio e pequeno porte também começam a perceber os benefícios da IA quando aplicada com foco em processos bem estruturados de recrutamento e seleção. Conforme relatado por TORRES et al. (2021), setores que lidam com grande volume de contratações e alta demanda por atualização de competências, como serviços, saúde, educação e indústria, estão entre os que mais crescem em termos de implementação de IA, impulsionados pela necessidade constante de adaptação e pela gestão eficiente de informações relacionados a talentos.

A transformação digital impulsionada pela IA exige uma mudança não apenas nas ferramentas, mas também nas estruturas e mentalidades organizacionais. As empresas mais bem-sucedidas nesse processo são aquelas que alinham tecnologia, pessoas e propósito. Isso inclui a criação de uma cultura de informações, onde decisões são tomadas com base em evidências, a promoção da diversidade nos times de desenvolvimento de IA, e o fortalecimento de princípios éticos que orientem o uso dessas tecnologias de forma justa e transparente (AHMED, 2018; FERREIRA, 2021).

À medida que a IA se torna mais acessível, espera-se que sua presença se amplie em todos os setores econômicos. A previsão é que, até 2030, a maior parte das decisões operacionais rotineiras seja automatizada, liberando os profissionais para atuarem de forma mais criativa, analítica e estratégica (ACCENTURE, 2021). Nesse novo contexto, o capital humano não perde sua importância, ao contrário, torna-se ainda mais central, pois será responsável por garantir o uso inteligente, responsável e inovador das tecnologias.

Conclui-se, portanto, que a Inteligência Artificial é um dos pilares da nova economia e da gestão moderna. Sua adoção exige planejamento, capacitação e visão estratégica, mas os benefícios, quando bem implementada, são expressivos e transformadores. Para as empresas que desejam se manter competitivas e sustentáveis, investir em IA não é mais uma opção: é uma necessidade.

2.2. Gestão de Pessoas e as novas tecnologias

A área de Gestão de Pessoas é fundamental para o funcionamento organizacional, pois envolve ações de recrutamento, desenvolvimento, retenção e valorização do capital humano. Com o avanço da tecnologia, a gestão de pessoas também passou por uma reconfiguração, incorporando sistemas inteligentes de apoio à tomada de decisão (ALMEIDA et al., 2023, p. 11).

GIL (2021) defende que a atuação estratégica do RH passa pela capacidade de utilizar informações concretas para embasar suas decisões. Assim, ferramentas digitais como softwares de gestão de talentos e plataformas de *People Analytics* ganham espaço na rotina de trabalho dos profissionais da área. O RH atual precisa se posicionar como um parceiro de negócio, utilizando a tecnologia para promover a inovação e o desenvolvimento organizacional.

A IA contribui com processos mais objetivos, otimizando recursos e entregando resultados mais rápidos. Essa transformação digital tem permitido que o RH dedique mais tempo às questões estratégicas, como o engajamento de equipes, desenvolvimento de lideranças e fortalecimento da cultura organizacional (ALMEIDA et al., 2023; ROMÃO, 2024; SOARES et al., 2023).

A inteligência artificial se soma aos sistemas de RH existentes para apoiar o mapeamento de competências, previsões de desempenho e, principalmente, os processos de recrutamento e seleção (FERREIRA et al., 2021). Sua integração a plataformas de gestão permite que indicadores de desempenho sejam cruzados com informações de perfil, facilitando a identificação de necessidades de capacitação e substituições mais assertivas.

Além de R&S, outras áreas da gestão de pessoas também vêm sendo impactadas pelo uso da IA. No setor de benefícios, por exemplo, algoritmos ajudam a identificar quais pacotes são mais valorizados por diferentes perfis de colaboradores, possibilitando uma oferta mais personalizada e eficaz. Isso tem contribuído para o aumento do engajamento e para a retenção de talentos, especialmente em gerações mais jovens, que valorizam equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bem-estar e flexibilidade (GOMES, 2023).

No campo da folha de pagamento e controle de ponto, sistemas inteligentes automatizam cálculos, validam inconsistências e reduzem erros humanos, além de prever custos com encargos trabalhistas e eventuais ações judiciais. Essas plataformas também são capazes de antecipar impactos financeiros de admissões, promoções e desligamentos, permitindo que o RH atue de forma mais proativa na gestão orçamentária (ALMEIDA et al., 2023).

A área de treinamento e desenvolvimento (T&D) também passou por grandes avanços com a digitalização. Plataformas baseadas em IA conseguem identificar lacunas de conhecimento e sugerir trilhas de aprendizagem específicas para cada colaborador. Além disso, a IA analisa indicadores de desempenho e propõe conteúdos adaptativos, que evoluem de acordo com o ritmo e o estilo de aprendizagem do profissional (PEREIRA; WEILER, 2024). Isso tem fortalecido a cultura de aprendizagem contínua nas empresas e promovido maior autonomia e engajamento dos colaboradores com o próprio desenvolvimento.

Outro exemplo é o uso de IA na avaliação de desempenho, com ferramentas que cruzam informações de produtividade, entrega de metas e *feedbacks* coletados por meio de plataformas digitais. Esses sistemas ajudam a reduzir a subjetividade das avaliações, promovendo maior equidade e alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais (ROMÃO, 2024).

Por fim, vale destacar o papel da IA na comunicação interna e gestão do clima organizacional. *Bots* internos e assistentes virtuais são usados para tirar dúvidas sobre políticas, benefícios, férias e procedimentos, reduzindo a sobrecarga do RH. Além disso, a análise de sentimentos em pesquisas de clima permite identificar tendências de engajamento ou insatisfação em tempo real, o que ajuda os gestores a agirem preventivamente (BLUMEN & CEPellos, 2023).

Aplicações da IA em Recrutamento e Seleção

O Recrutamento e Seleção (R&S) é uma das áreas mais impactadas pelo avanço da Inteligência Artificial no RH. As empresas utilizam IA para automatizar a triagem de currículos, identificar perfis compatíveis com base em informações históricas e realizar testes técnicos e comportamentais de forma remota e padronizada (ROMÃO, 2024, p. 14).

Segundo JATOBÁ (2020, p. 3), algoritmos de IA permitem ranquear candidatos a partir de critérios específicos definidos pela empresa, como habilidades, formação acadêmica, experiências anteriores e aderência à cultura organizacional. Esse tipo de recurso contribui para maior assertividade nas contratações e menor tempo de resposta durante o processo seletivo.

A IA também vem sendo aplicada por meio de *chatbots* que realizam as primeiras entrevistas, extraindo informações com base em perguntas padronizadas. Além disso, alguns sistemas analisam expressões faciais e tons de voz durante entrevistas em vídeo, agregando mais elementos à tomada de decisão (BLUMEN & CEPELLOS, 2023, p. 9).

Além disso, há sistemas que permitem entrevistas automatizadas em vídeo, nas quais o candidato grava respostas a perguntas previamente programadas e o software faz uma análise comportamental com base em linguagem corporal, tempo de resposta e entonação de voz. Essas tecnologias contribuem para padronizar etapas do processo seletivo e melhorar a experiência do candidato.

A integração da IA às plataformas de R&S tem sido essencial para empresas que enfrentam grande volume de candidaturas. Com o uso de filtros inteligentes, é possível excluir automaticamente candidatos que não atendem aos critérios mínimos, priorizando aqueles com maior compatibilidade com a vaga. Isso reduz significativamente o tempo despendido pela equipe de RH nas fases iniciais, como triagem e análise curricular, permitindo maior foco em etapas mais estratégicas e humanas do processo.

De acordo com informações do relatório da Gupy (2023), empresas que adotaram IA em seus processos seletivos conseguiram aumentar em até 70% a eficiência da triagem de currículos e reduzir em até 40% o tempo total entre a abertura da vaga e a contratação do candidato. Essa agilidade tem se mostrado um diferencial competitivo, principalmente em setores com alta rotatividade e urgência nas contratações, como o varejo, a logística e o atendimento ao cliente.

Outro benefício relevante é a melhoria na experiência do candidato. Com a automação de etapas, os candidatos passam por um processo mais objetivo, rápido e com maior transparência. Além disso, muitos sistemas já oferecem *feedbacks* automatizados, o

que evita o sentimento de frustração comum entre participantes de processos seletivos tradicionais.

Algumas plataformas, como SAP *SuccessFactors*, oferecem soluções de IA que não apenas identificam os melhores candidatos com base nos dados do currículo, mas também cruzam essas informações com avaliações anteriores, indicadores de performance e histórico de *feedbacks* internos. Com isso, a empresa consegue identificar talentos com maior potencial de adaptação e crescimento, promovendo contratações mais estratégicas (FERREIRA et al., 2021).

Além da análise técnica, a IA também pode contribuir para a promoção da diversidade. Quando bem programados, os algoritmos ajudam a neutralizar vieses inconscientes, padronizando a forma como todos os candidatos são avaliados. No entanto, é fundamental que esses sistemas sejam constantemente revisados para garantir que não perpetuem discriminações existentes nos dados históricos utilizados no treinamento (AHMED, 2018).

Empresas como a Unilever, a L'Oréal e o Itaú têm se destacado na aplicação de IA no recrutamento, utilizando plataformas que combinam análise de informações, entrevistas automatizadas e testes gamificados. Esses processos não apenas reduzem custos, como também aumentam a qualidade das contratações, oferecendo experiências inovadoras aos candidatos (FERREIRA, 2022).

Por fim, é importante destacar que a IA no R&S não deve substituir o julgamento humano, mas sim complementar a atuação dos profissionais de RH. A combinação entre informações objetivos e a sensibilidade humana continua sendo o caminho mais promissor para processos seletivos mais justos, ágeis e eficazes.

De acordo com BLUMEN e CEPELLOS (2023), a centralização e o cruzamento inteligente de informações proporcionados pela IA permitem decisões de contratação mais bem fundamentadas, contribuindo para a eficiência organizacional. As empresas que adotam essas tecnologias tendem a apresentar melhores resultados em termos de tempo de contratação, qualidade dos candidatos selecionados e alinhamento com a cultura organizacional.

Adoção da IA no Recrutamento e Seleção em Diferentes Setores

A Inteligência Artificial vem ganhando espaço significativo nos processos de recrutamento e seleção em diversos setores da economia, especialmente naqueles que apresentam alta demanda por contratações rápidas e assertivas, como saúde, indústria, agronegócio, tecnologia, serviços e educação. Esses segmentos compartilham características que tornam essencial a eficiência no preenchimento de vagas: alta rotatividade em determinados cargos, grande volume de processos seletivos e a necessidade constante de adequar o perfil dos contratados às demandas estratégicas das organizações (ROMÃO, 2024, p. 16).

A aplicação da IA nesses contextos tem proporcionado benefícios relevantes, como a redução de erros de contratação e a padronização de etapas seletivas em larga escala. Quando integrada aos sistemas internos de gestão de pessoas, a IA permite um acompanhamento mais eficaz de cada fase do processo, desde a triagem de currículos até a análise de aderência à cultura organizacional (SOARES et al., 2023).

Outro ponto de destaque é a contribuição da IA para a redução do *turnover*, desafio comum em funções operacionais e de reposição rápida. Ao aplicar critérios baseados em informações e análises preditivas, as empresas conseguem identificar candidatos com maior compatibilidade com a rotina e as demandas do cargo, aumentando a retenção de talentos e reduzindo custos com rescisões, treinamentos e adaptações iniciais.

Além disso, a tecnologia favorece a descentralização dos processos seletivos com gestão centralizada. Organizações com filiais distribuídas geograficamente ou operações em diferentes regiões podem adotar plataformas inteligentes que oferecem agilidade e eficiência, garantindo, ao mesmo tempo, a personalização necessária para atender às particularidades locais e a padronização exigida pela estratégia corporativa.

A aplicação da IA também se estende para áreas correlatas, como logística, atendimento ao cliente e operações digitais, que frequentemente apresentam alta demanda de pessoal. Nesses casos, a IA atua não apenas no recrutamento, mas também no monitoramento de desempenho, na previsão de necessidade de reposição

e no planejamento de escalas, fortalecendo a gestão de pessoas e alinhando-a às variações de mercado.

De acordo com FERREIRA (2022), empresas que implementaram IA em seus processos seletivos relataram melhorias significativas em indicadores como tempo médio de contratação, redução do absenteísmo e aumento da satisfação dos gestores em relação à qualidade dos profissionais contratados. Esses avanços evidenciam a capacidade da IA de processar grandes volumes de informações e gerar recomendações práticas e eficazes para apoiar as decisões dos recrutadores.

Em síntese, a adoção da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção vai além de uma simples tendência tecnológica, configurando-se como uma estratégia para responder a ambientes de alta competitividade e rápida transformação. Ao aliar velocidade, precisão e inteligência analítica, a IA se consolida como ferramenta essencial para garantir eficiência operacional, satisfação dos *stakeholders* e sustentabilidade dos resultados a longo prazo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1. Tipo de Pesquisa

A presente investigação assume uma natureza qualitativa, adotando um delineamento metodológico que integra as abordagens exploratória e descritiva. Esta opção metodológica não é arbitrária, mas sim reflexo direto dos objetivos propostos, que demandam uma compreensão *nuanced* e contextualizada do fenômeno em estudo. O cerne da pesquisa reside em desvendar os mecanismos, as práticas e as implicações da aplicação da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) *across* diversos setores e portes organizacionais.

O caráter exploratório desta pesquisa justifica-se pela relativa incipiência e pela escassez de literatura consolidada sobre a integração de ferramentas de IA em R&S, particularmente no cenário empresarial nacional. Este viés investigativo é essencial para mapear um terreno ainda pouco conhecido, proporcionando uma visão panorâmica que permite identificar não apenas as ferramentas tecnológicas em uso, mas também os desafios operacionais, as resistências culturais e as lacunas regulatórias emergentes. Através da exploração, busca-se formular questionamentos

mais precisos e elucidativos para o campo, abrindo caminho para investigações futuras mais focalizadas.

Paralelamente, a abordagem exploratória complementa a investigação ao permitir a documentação sistemática, a categorização e a análise minuciosa dos fenômenos observados. Seu propósito não é interferir ou manipular a realidade objeto de estudo, mas sim observá-la, capturá-la e interpretá-la em sua complexidade inerente. Esta dimensão da pesquisa é fundamental para traduzir a realidade empírica em informações analisáveis, focando na interpretação das percepções, experiências subjetivas e narrativas dos profissionais de Gestão de Pessoas e Recrutamento. Através da descrição densa, almeja-se elucidar as estratégias organizacionais de implementação, os benefícios tangíveis e intangíveis percebidos pelos usuários, e os paradigmas em transformação dentro da função de R&S.

Dessa forma, a conjugação das abordagens exploratória sob o paradigma qualitativo posiciona-se como a mais adequada para atender ao propósito central do estudo: gerar um conhecimento profundo e contextualizado sobre como a IA está a remodelar as práticas de atração, seleção e gestão de talentos, oferecendo uma análise rica e interpretativa que transcende a mera quantificação, para focar no significado e no sentido atribuídos pelos atores sociais envolvidos neste processo de transformação digital.

3.2. Participantes e Contexto da Pesquisa

A pesquisa foi conduzida com profissionais da área de Recursos Humanos que possuem experiência prática na utilização de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) aplicadas aos processos de Recrutamento e Seleção. Foram incluídos gestores, especialistas e analistas de empresas de diferentes segmentos e portes, desde grandes corporações até médias empresas, que já utilizam ou tenham utilizado tecnologias baseadas em IA em suas atividades de atração e seleção de talentos.

A escolha desse público justifica-se pelo papel estratégico que esses profissionais desempenham na implementação e no uso da IA, além de sua vivência direta com os impactos, desafios e benefícios decorrentes dessa transformação digital na gestão de pessoas. Suas percepções oferecem subsídios relevantes para compreender como a tecnologia está sendo incorporada na prática cotidiana do recrutamento.

A amostragem adotada foi do tipo não probabilística por conveniência, típica de estudos qualitativos. Os participantes foram selecionados com base na acessibilidade e na pertinência de suas experiências para o tema pesquisado, priorizando aqueles capazes de oferecer relatos ricos e detalhados sobre o uso da IA no R&S.

Nessa abordagem, o foco não está na representatividade estatística, mas na profundidade e diversidade das narrativas coletadas. A intenção é compreender o fenômeno em sua complexidade, considerando as perspectivas individuais e contextuais de cada profissional entrevistado. Buscou-se incluir participantes de diferentes setores, portes organizacionais e níveis hierárquicos, de modo a ampliar o entendimento sobre as práticas e percepções associadas à adoção da IA nos processos seletivos.

3.3. Instrumentos e Técnicas de Coleta de Informações

O principal instrumento de coleta de informações será um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado prioritariamente por meio de plataformas de reuniões *online* como Google Meet. Caso não seja possível a realização da entrevista síncrona, as perguntas serão enviadas por e-mail ou aplicativos de mensagens (por exemplo, WhatsApp), possibilitando que os participantes registrem suas respostas e as encaminhem posteriormente.

As entrevistas serão compostas por perguntas abertas, permitindo que os respondentes expressem de maneira livre suas percepções e experiências sobre o uso da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção. Questões fechadas de caráter descritivo poderão ser utilizadas apenas para identificar o perfil dos participantes (tempo de atuação, setor e cargo atual).

O roteiro de entrevista tem como objetivos:

- Investigar as principais razões para a adoção da IA no processo de recrutamento e seleção.
- Identificar os fatores que impulsionam a adoção da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção.
- Investigar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas na utilização da IA em seus processos seletivos.

- Verificar os principais resultados e ganhos de eficiência obtidos com o uso da IA no recrutamento e seleção.

Além das entrevistas, poderão ser considerados documentos institucionais complementares, como relatórios de Recursos Humanos, apresentações públicas e materiais divulgados pelas empresas participantes. Esses registros servirão como apoio à análise qualitativa, contribuindo para a triangulação das informações e reforçando a consistência dos resultados.

3.3.1. Procedimentos de Coleta e Registro das informações

As entrevistas foram realizadas no formato *online*, por meio da plataforma Google Meet, entre os meses de setembro e outubro de 2025.

A primeira entrevista, com a empresa Peopledix, ocorreu no dia 05 de setembro de 2025. Em seguida, duas entrevistas foram conduzidas com representantes da Gupy, sendo uma no dia 13 de outubro e outra no dia 23 de outubro de 2025.

Todas as conversas foram gravadas, mediante autorização dos participantes, com o objetivo de garantir a fidedignidade das informações durante a transcrição e análise posterior. As gravações foram armazenadas em ambiente seguro, respeitando os princípios éticos da pesquisa.

3.3.2. Perfil dos Entrevistados

Participaram da pesquisa três profissionais com atuação direta na área de Recursos Humanos e com experiência no uso de Inteligência Artificial em processos de Recrutamento e Seleção. Foram entrevistados:

- Profissional 1 (Peopledix): cargo de *Solution Advisor Specialist | HCM Pre-Sales*, com formação em Gestão de Pessoas com MBA em Gestão de projetos.
- Profissional 2 (Gupy): cargo de *Building the next big thing*, com formação em Administração;
- Profissional 3 (Gupy): cargo de Consultora de *Customer Success*, com formação em Gestão de Recursos Humanos.

Esses perfis distintos proporcionam uma visão abrangente sobre o uso da IA em diferentes perspectivas organizacionais, tanto como ferramenta operacional quanto como produto tecnológico desenvolvido para o mercado.

3.3.3. Análises e discussões

As informações qualitativas obtidas por meio das entrevistas serão submetidas à análise de conteúdo na modalidade categorial (temática), conforme BARDIN (2016). Esse método é adequado para organizar e interpretar um corpus textual extenso, permitindo identificar núcleos de sentido, padrões de discurso e categorias temáticas emergentes sobre o fenômeno investigado.

O processo analítico seguirá as três etapas fundamentais propostas por Bardin:

- Pré-análise: leitura flutuante e exaustiva de todas as transcrições das entrevistas, com o objetivo de familiarizar-se com o material, identificar impressões iniciais e organizar as informações para análise.
- Exploração do material: etapa de codificação, em que as respostas serão examinadas e fragmentadas em unidades de registro (trechos significativos). Essas unidades serão agrupadas em categorias temáticas com base em semelhanças e recorrências, permitindo condensar os relatos em classes representativas das percepções sobre o uso da IA em Recrutamento e Seleção.
- Tratamento e interpretação dos resultados: fase de inferência e análise crítica, em que as categorias consolidadas serão interpretadas à luz do referencial teórico, buscando compreender de forma articulada os benefícios, desafios, impactos e significados atribuídos pelos profissionais à adoção da IA em seus contextos organizacionais.

Esse procedimento analítico permitirá não apenas descrever as percepções dos entrevistados, mas também realizar inferências fundamentadas, construindo uma compreensão crítica sobre o fenômeno estudado.

3.3.4. Critérios para a seleção dos estudos de caso das empresas que utilizam IA no recrutamento

Optou-se pela realização de estudos de caso múltiplos, por entender que essa estratégia metodológica permite uma compreensão mais aprofundada e comparativa do fenômeno em contextos distintos. A escolha de mais de uma organização possibilita observar semelhanças e diferenças na forma como a IA é aplicada no recrutamento e seleção, ampliando a validade interpretativa dos resultados.

O uso da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção tem sido cada vez mais difundido entre empresas de diferentes portes e setores. Muitas organizações estão integrando tecnologias de IA às suas plataformas de R&S para automatizar tarefas operacionais, melhorar a precisão nas análises e tornar os processos mais rápidos e assertivos. Entre as empresas que se destacam nesse cenário estão Gupy, LinkedIn e SAP, cujas soluções representam diferentes formas de aplicar a IA em contextos corporativos variados.

Quadro 1: Algumas empresas que aplicam a IA no R&S

Empresas	Aplicação da IA no R&S
Gupy	Triagem automatizada e ranqueamento de currículos;
LinkedIn	Algoritmos de recomendação de vagas e perfis;
SAP	Plataforma <i>SuccessFactors</i> com análise preditiva de talentos;

Fonte: Elaborado pela autora com base nos sites institucionais das empresas e artigos científicos consultados.

A Gupy é uma plataforma brasileira amplamente utilizada por empresas de médio e grande porte. Seu sistema realiza a triagem de currículos de forma automatizada, utilizando algoritmos que ranqueiam os candidatos com base nos requisitos da vaga, experiências anteriores e aderência ao perfil desejado. Além disso, a plataforma aplica testes comportamentais e técnicos *online*, oferecendo maior agilidade e padronização nas primeiras etapas do processo seletivo.

O LinkedIn, por sua vez, é uma das maiores redes profissionais do mundo, e sua solução *LinkedIn Talent Solutions* aplica IA para sugerir vagas personalizadas aos candidatos e perfis ideais às empresas. A tecnologia utilizada analisa informações de

comportamento, conexões profissionais, palavras-chave dos currículos e até interações na plataforma para sugerir correspondências mais precisas entre talentos e oportunidades.

A SAP, por meio da plataforma *SuccessFactors*, oferece uma solução mais robusta e voltada para empresas com processos seletivos complexos e integrados ao planejamento estratégico de talentos. A IA é utilizada para realizar análises preditivas com base em histórico de desempenho, competências técnicas e comportamentais, ajudando os gestores a identificarem os candidatos com maior potencial de crescimento e compatibilidade com os objetivos organizacionais.

As empresas foram selecionadas com base em critérios como a utilização comprovada de tecnologias de IA em processos de recrutamento, relevância no mercado de soluções de RH, acessibilidade para participação nas entrevistas e disponibilidade de profissionais com experiência direta no uso dessas ferramentas.

Esses exemplos demonstram como a IA vem sendo incorporada em diferentes frentes do recrutamento: desde a divulgação de vagas e triagem automatizada até a análise preditiva e a integração com informações internos. O uso dessas ferramentas não apenas acelera os processos seletivos, mas também promove maior objetividade e aderência entre perfil e função, otimizando a alocação de talentos e reduzindo o *turnover*.

A escolha dessas organizações justifica-se pelo fato de representarem perspectivas complementares do fenômeno estudado: uma como provedora de tecnologia (Gupy) e outra como usuária e consultora de implementação (SAP), o que enriquece a análise ao possibilitar a observação do mesmo processo sob diferentes pontos de vista.

3.3.5. Questões Éticas

O estudo seguirá rigorosamente as diretrizes éticas estabelecidas pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a condução de pesquisas envolvendo seres humanos nas Ciências Humanas e Sociais.

A participação na pesquisa será condicionada à aceitação prévia de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) digital, que detalhará de maneira

transparente seus objetivos, os procedimentos envolvidos, a natureza voluntária da colaboração e a garantia de sigilo e anonimato. O documento também deixará claro que as informações coletadas terão utilização estritamente acadêmica.

Adicionalmente, reafirma-se que o estudo não coletará quaisquer informações pessoais sensíveis que permitam a identificação direta dos participantes, assegurando o total respeito à sua privacidade e integridade.

3.3.6. Matriz de amarração

Para assegurar a coerência entre os objetivos e as questões de investigação, foi elaborada uma matriz de amarração adaptada para o contexto da pesquisa qualitativa. Essa ferramenta permite visualizar de forma integrada como cada objetivo específico se desdobra em perguntas direcionadas à coleta de informações e nas evidências esperadas, garantindo que todas as etapas do estudo estejam alinhadas à proposta inicial.

No presente trabalho, a matriz está direcionada exclusivamente para o uso da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção em diferentes segmentos organizacionais, possibilitando que a coleta e a análise das informações sejam conduzidas de maneira consistente com os resultados pretendidos.

O Quadro 2 apresenta a relação entre os objetivos específicos, as perguntas de pesquisa e as evidências esperadas, de forma a orientar todo o processo de investigação.

Quadro 2 — Pergunta de pesquisa

Questão de Pesquisa	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Perguntas Qualitativas para Pesquisa
Como e por que a Inteligência Artificial pode ser usada de maneira eficaz nos processos de recrutamento e	Compreender como a Inteligência Artificial é utilizada nos processos de recrutamento e seleção.	Investigar as principais razões para a adoção da IA no processo de recrutamento e seleção.	<p>O que levou a empresa a começar a utilizar a Inteligência Artificial nos processos de R&S?</p> <p>Na sua opinião, quais fatores foram mais decisivos para essa adoção? Foi mais uma questão de reduzir custos, otimizar o tempo, melhorar a qualidade dos candidatos ou uma busca por inovação?</p>

seleção em empresas?		Identificar os fatores que impulsionam a adoção da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção.	Atualmente, quais são as principais ferramentas ou plataformas de IA que vocês utilizam no recrutamento? Poderia me dar um exemplo de como uma dessas ferramentas funciona em uma etapa específica do processo, como na triagem de currículos?
		Investigar os principais obstáculos enfrentados pelas empresas na utilização da IA em seus processos seletivos.	Quais foram as maiores dificuldades ou barreiras que vocês encontraram, seja na implementação ou no uso diário dessas ferramentas? Como a empresa tem feito para superar esses desafios?
		Verificar os principais resultados e ganhos de eficiência obtidos com o uso da IA no recrutamento e seleção.	Desde que começaram a usar a IA, quais foram os principais benefícios e ganhos de eficiência que você percebeu no dia a dia? Você diria que a qualidade e a assertividade das contratações melhoraram?

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.7. Apresentação e Interpretação das informações

Após a construção da matriz de amarração e a realização das entrevistas, os dados coletados foram organizados e interpretados de forma a evidenciar as percepções dos participantes sobre a adoção da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção.

A análise foi estruturada em blocos temáticos correspondentes aos objetivos específicos da pesquisa: (i) razões para adoção da IA, (ii) fatores facilitadores, (iii) fatores dificultadores e (iv) resultados obtidos ou esperados.

Essa abordagem permitiu a compreensão aprofundada dos sentidos atribuídos pelos profissionais à tecnologia e aos impactos percebidos em seus contextos de atuação.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS ESTUDADOS

4.1. Peopledix

Bloco I – Breve Apresentação da Peopledix

A Peopledix é uma empresa multinacional de origem norte-americana, fundada em 1992, reconhecida como uma das pioneiras no desenvolvimento de soluções de

software como serviço (SaaS) voltadas à gestão estratégica de pessoas. Seu foco principal é oferecer uma plataforma unificada que abrange todas as etapas do ciclo de vida do colaborador, desde a atração e seleção de talentos até o desenvolvimento, engajamento e retenção.

No campo da Gestão de Pessoas, a Peopledix se destaca pela suíte “Horizon HCM”, uma solução em nuvem voltada à Gestão do Capital Humano (HCM) que integra módulos para recrutamento e seleção, definição de metas, análise de desempenho e acompanhamento do engajamento das equipes.

Um dos pilares da companhia é a incorporação da Inteligência Artificial (IA) em suas ferramentas, utilizando algoritmos avançados para automatizar a triagem de candidatos, realizar análises preditivas de performance e apoiar a tomada de decisões estratégicas no setor de Recursos Humanos. Com isso, a Peopledix busca promover uma gestão de pessoas mais eficiente, ágil e orientada por informações, reforçando o papel da tecnologia como aliada na transformação digital das organizações.

Bloco II – Razões para Adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

De acordo com a entrevista realizada com a profissional da Peopledix, a principal razão que leva as empresas a adotarem a Inteligência Artificial (IA) no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) é a necessidade de reduzir o trabalho operacional e gerar agilidade. A entrevistada destaca que, diante do grande volume de candidaturas, torna-se inviável para um recrutador analisar manualmente cada currículo, e a IA atua como uma ferramenta estratégica para realizar uma pré-triagem automatizada, indicando os perfis mais aderentes.

Essa percepção prática está alinhada com a literatura, que aponta a IA como um meio para obter maior rapidez e precisão no recrutamento. Autores como SANTOS et al. (2023) afirmam que o uso de algoritmos inteligentes permite, de fato, "reduzir o tempo de contratação e aumentar a assertividade das escolhas". Além da eficiência, a entrevistada aponta um impacto indireto nos resultados do negócio como forte motivação. A demora na contratação sobrecarrega equipes, pode gerar custos com horas extras e leva à perda de produtividade, afetando o desempenho financeiro da empresa. Outro fator relevante mencionado foi a melhora na experiência do candidato, pois tecnologias como o *parsing* de currículos diminuem a burocracia na candidatura

e evitam a perda de interesse de bons profissionais. Portanto, a adoção da IA é vista como uma decisão estratégica que visa não apenas otimizar a tarefa de triagem, mas também mitigar impactos negativos no negócio e qualificar a jornada do candidato.

Bloco III – Fatores Facilitadores para a adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

Conforme a entrevista, um dos principais fatores que facilitam o uso da IA no R&S é sua capacidade de automatizar tarefas operacionais de alto volume, gerando ganhos de eficiência diretos. Para o recrutador, a funcionalidade de *matching*, que compara o perfil do candidato aos requisitos da vaga, foi apontada como um grande diferencial. Essa tecnologia permite ranquear centenas de candidaturas e focar a análise apenas nos profissionais mais qualificados, otimizando drasticamente o tempo da triagem. Essa percepção prática confirma o que aponta a literatura sobre a IA proporcionar a "otimização de processos" (SOARES et al., 2023, p. 112).

Do ponto de vista do candidato, a entrevistada citou a tecnologia de *parsing* e a automação de agendamentos como fatores que reduzem a burocracia e melhoram a experiência, evitando a perda de interesse de bons profissionais. Isso reforça a ideia de que a IA pode criar um processo mais rápido e objetivo.

Dessa forma, a IA facilita o processo ao absorver as tarefas repetitivas, o que redefine o papel do profissional de RH e permite que ele se concentre em etapas mais estratégicas e humanas, como a avaliação aprofundada dos finalistas.

Bloco IV – Fatores Dificultadores para a adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

Apesar dos benefícios, a entrevistada aponta como principal fator dificultador o risco de a tecnologia suprimir a análise humana, que é capaz de captar nuances e potenciais que um algoritmo pode ignorar. Um exemplo prático citado foi o de profissionais em transição de carreira, que poderiam ser automaticamente descartados por um sistema focado apenas em experiências prévias formais. Além disso, estudos indicam impactos positivos da IA na experiência do candidato, reduzindo o tempo de resposta e aumentando a percepção de justiça no processo AHMED (2018). Segundo ela, em uma análise puramente por IA, “talvez seria muito

mais difícil para essa pessoa fazer esse movimento”. Essa barreira dialoga diretamente com a preocupação de AHMED (2018) sobre a necessidade de revisar algoritmos para que não perpetuem vieses e garantam um processo justo.

Outro desafio significativo mencionado foi a barreira da legalidade, especialmente em relação à Lei Geral de Proteção de dados (LGPD). O uso de ferramentas que coletam informações sensíveis como voz e imagem dos candidatos exige um cuidado rigoroso com a privacidade e o *compliance*, representando um ponto de atenção para as empresas.

Por fim, a entrevistada expressou o receio de que as organizações utilizem a IA “de forma indiscriminada, sem se preocupar com o aspecto humano”. Isso evidencia que o maior desafio não é tecnológico, mas sim garantir que a ferramenta atue como um complemento, e não um substituto do julgamento subjetivo do recrutador. Essa visão é compartilhada por De Mendonça et al. (2018), que defendem que a IA deve ser usada para potencializar o papel dos profissionais, e não para eliminá-los.

Bloco V – Principais Resultados Obtidos/Esperados pela adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

Com a implementação da IA, os principais resultados observados, segundo a entrevistada, são o ganho de agilidade e a redução do tempo de recrutamento, especialmente na fase de triagem. A automação de tarefas operacionais, como a análise de currículos e o agendamento de entrevistas, libera os profissionais de RH para se dedicarem a atividades de maior valor estratégico. A profissional exemplificou o benefício na prática: *“avancei na entrevista, recebi a notificação já com o link para eu marcar a próxima, sabe? Isso é legal porque é uma coisa que economiza tempo do recrutador”*. Este resultado prático alinha-se com a afirmação de SANTOS (et al. 2023, p. 97), que destacam que o uso de algoritmos inteligentes no R&S permite reduzir o tempo de contratação.

Outro resultado relevante é a maior assertividade nas contratações. A capacidade da IA de ranquear candidatos com base na aderência à cultura e aos requisitos da vaga aumenta a probabilidade de selecionar perfis mais alinhados. Espera-se que, com a contínua otimização dos processos, esses ganhos de eficiência e produtividade se consolidem, fortalecendo a imagem da empresa como uma organização inovadora na

gestão de pessoas. A centralização de informações proporcionada pela tecnologia, como apontam BLUMEN e CEPELLOS (2023), permite decisões de contratação mais bem fundamentadas, contribuindo diretamente para a eficiência organizacional.

4.2. Gupy

Bloco I – Breve Apresentação da GUPY

A Gupy é uma empresa brasileira de tecnologia, fundada em 2015, que se consolidou como uma das principais *HR Techs* do país, atuando de forma destacada no desenvolvimento de soluções voltadas aos processos de Recrutamento e Seleção (R&S). Sua principal oferta é uma plataforma de software para gestão de processos seletivos (ATS – *Applicant Tracking System*), projetada para proporcionar maior agilidade, equidade e precisão nas contratações.

O grande diferencial tecnológico da empresa é a Inteligência Artificial proprietária chamada “Gaia”, reconhecida como uma das pioneiras na aplicação de IA voltada especificamente ao R&S no Brasil. Essa tecnologia é responsável por automatizar a triagem e o ranqueamento de currículos, processando grandes volumes de candidaturas e identificando os perfis mais compatíveis com os requisitos das vagas.

Além disso, a IA auxilia na formulação de descrições de cargos e no mapeamento de competências, permitindo que os profissionais de Recursos Humanos dediquem menos tempo a tarefas operacionais e concentrem seus esforços em atividades estratégicas, como a análise qualitativa dos candidatos finalistas.

Nesse contexto, a Gupy atua como provedora de tecnologia e inovação, oferecendo ferramentas que possibilitam às organizações otimizar e gerenciar seus processos seletivos de forma autônoma, eficiente e orientada por informações, reforçando o papel da Inteligência Artificial como aliada estratégica na gestão moderna de pessoas.

Bloco II – Razões para Adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

As entrevistas realizadas com os profissionais da empresa Gupy revelaram que a Inteligência Artificial (IA) é parte essencial da estrutura e do propósito organizacional da companhia, estando presente desde sua fundação em 2015. Ambos os entrevistados destacaram que a principal motivação para o uso da tecnologia foi

reduzir a carga operacional dos recrutadores, sobretudo nas etapas iniciais de triagem de currículos, tradicionalmente consideradas demoradas, manuais e repetitivas.

O entrevistado 1 enfatizou que o foco inicial da adoção da IA não estava na redução de custos financeiros diretos, mas na otimização do tempo e na elevação da eficiência operacional. Segundo ele, “o principal ganho está em tornar o processo mais ágil e assertivo”, o que permite que os profissionais de Recursos Humanos direcionem seus esforços a etapas de maior valor estratégico, como entrevistas e análises comportamentais. Essa percepção prática vai ao encontro de SANTOS et al. (2023, p. 97), que afirmam que o uso de algoritmos inteligentes em processos de R&S “reduz o tempo de contratação e aumenta a assertividade das escolhas”, reforçando o papel do RH como agente estratégico na transformação digital.

O entrevistado 2, com mais de 13 anos de experiência na área de RH, apresentou uma visão convergente, destacando que a principal motivação para a adoção da IA foi a busca por “assertividade no processo” e “otimização”. Ela lembrou que os processos manuais eram “morosos” e dificultavam o retorno aos candidatos e a consolidação de dados, o que limitava a análise estratégica. Nesse sentido, a IA passou a representar uma solução capaz de centralizar informações em um único sistema, criar mais agilidade e oferecer dados integrados para apoiar decisões. Essa visão é corroborada por ROCHA et al. (2023, p. 112), que apontam que a IA atua como “ferramenta de otimização de processos e aumento da competitividade das empresas, constituindo-se um diferencial estratégico”.

Ambos os profissionais também reconheceram que a IA vai além da simples automação de tarefas: sua adoção é impulsionada por razões estratégicas e funcionais. A tecnologia não visa substituir o papel humano, mas sim potencializá-lo. Conforme relatado pela segunda entrevistada, a IA atua como uma “assistente” que “facilita o processo para que o humano possa ser estratégico”, deslocando o RH “de um patamar executor para um patamar analítico e estratégico”. Essa perspectiva está alinhada à literatura recente, que entende a IA como um instrumento de apoio à tomada de decisão, ampliando a capacidade humana de análise e diminuindo as etapas operacionais repetitivas.

Além disso, a agilidade proporcionada pela IA foi apontada como um dos principais benefícios indiretos, com reflexos financeiros perceptíveis. Em setores com alta rotatividade, como varejo e saúde, a demora no preenchimento de vagas pode gerar custos adicionais, como o pagamento de horas extras e a sobrecarga de colaboradores. Nesse contexto, a IA contribui para mitigar custos operacionais e acelerar o ciclo de contratação, resultando em processos mais eficientes e estratégicos.

Assim, as entrevistas evidenciam que a adoção da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção é motivada por uma combinação de fatores estratégicos, tecnológicos e humanos. A IA surge como uma resposta concreta às demandas contemporâneas por eficiência, agilidade e precisão, permitindo que o RH assuma um papel mais analítico, propositivo e alinhado às necessidades do negócio, sem perder de vista o componente humano que continua sendo central no processo de seleção.

Bloco III – Fatores Facilitadores para a adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

Os fatores que facilitam a adoção da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) concentram-se em três dimensões principais: a evolução tecnológica, a transformação do papel estratégico do profissional de RH e a educação do usuário na utilização das ferramentas inteligentes.

O entrevistado 1 destacou que um dos grandes facilitadores é a capacidade da IA de identificar padrões complexos em grandes volumes de informações e apresentá-los de forma simples e acessível para o recrutador. Essa funcionalidade se manifesta, por exemplo, no ranqueamento automatizado de candidatos, que prioriza os perfis mais aderentes aos requisitos da vaga, permitindo ao recrutador concentrar sua análise nas etapas mais estratégicas do processo. Essa característica está alinhada ao que JATOBÁ (2020, p. 3) aponta como um dos principais ganhos da IA no recrutamento: “a assertividade nas contratações e a redução do tempo de resposta organizacional”.

O entrevistado 2 reforçou essa percepção ao descrever a IA como uma “ferramenta assistente”, projetada para otimizar processos e consolidar dados. Segundo ela, a tecnologia cruza informações como qualificações, localização e requisitos da vaga, apresentando-as em um ranking de compatibilidade. Dessa forma, o recrutador passa

a contar com uma análise mais ágil e baseada em evidências, reduzindo o tempo despendido em tarefas repetitivas e aumentando a qualidade das decisões.

Outro fator facilitador amplamente reconhecido é o impacto estratégico que a automação proporciona ao profissional de RH. Conforme relatado pelos entrevistados, ao assumir as tarefas operacionais, a IA possibilita que o profissional evolua de um “patamar executor para estratégico”, participando ativamente de pautas de maior valor agregado, como decisões sobre cultura organizacional, diversidade e planejamento de sucessão. Essa mudança de perspectiva está em consonância com GIL (2021) e ALMEIDA et al. (2022), que destacam que as ferramentas digitais fortalecem o papel do RH como parceiro de negócio e agente de transformação organizacional.

Do ponto de vista técnico, ambos os entrevistados reconheceram que a maturidade tecnológica atingida pelas soluções de IA nos últimos anos tornou o processo de adoção mais simples e eficiente. Atualmente, sistemas inteligentes são capazes de automatizar comunicações, acompanhar etapas do processo e até agendar entrevistas de forma autônoma, ao cruzar a disponibilidade dos candidatos com a agenda dos recrutadores. Essa automação reduz gargalos operacionais e amplia a produtividade das equipes de seleção.

Por fim, destaca-se o papel da educação do usuário como elemento essencial na consolidação da IA no ambiente de trabalho. No caso da Gupy, há uma equipe de Sucesso do Cliente responsável por acompanhar as empresas usuárias da plataforma, realizando reuniões periódicas para apresentar indicadores, propor melhorias e capacitar gestores de RH na interpretação dos dados gerados pela ferramenta. Esse trabalho contínuo de orientação contribui para a redução da resistência inicial e para a apropriação efetiva da tecnologia pelos profissionais.

Em síntese, os fatores facilitadores identificados nas entrevistas revelam que a adoção bem-sucedida da IA no recrutamento e seleção depende não apenas da disponibilidade de tecnologia avançada, mas também da integração entre inovação técnica, formação estratégica dos profissionais e acompanhamento educacional contínuo. Essa combinação transforma a IA em um verdadeiro diferencial competitivo para as organizações que buscam eficiência, agilidade e inteligência na gestão de talentos.

Bloco IV – Fatores Dificultadores para a adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

As entrevistas realizadas revelam que os desafios enfrentados na adoção da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) evoluíram ao longo do tempo, acompanhando o avanço das próprias tecnologias. Enquanto no início as barreiras eram predominantemente técnicas — relacionadas ao desenvolvimento de modelos algorítmicos, à contextualização de dados e à limitação de infraestrutura —, atualmente os obstáculos se concentram principalmente em aspectos humanos e culturais.

De acordo com o entrevistado 1, as dificuldades iniciais estavam ligadas à necessidade de criar e treinar sistemas complexos de IA, o que demandava tempo, investimento e grande volume de dados qualificados. No entanto, com a popularização de tecnologias mais acessíveis e intuitivas, como as soluções baseadas em IA generativa, essas limitações foram gradualmente superadas. O desafio atual, segundo ele, é a “confiança do usuário na Inteligência Artificial” — uma barreira que não é técnica, mas comportamental.

Essa percepção foi reforçada pela entrevistada 2, que apontou a resistência cultural de profissionais mais experientes, muitas vezes acostumados a processos manuais e relutantes em modificar sua rotina. Segundo ela, a dificuldade não está na ferramenta, mas na “falta de conhecimento sobre o real papel da IA”, frequentemente associada a um medo de substituição. Essa resistência se manifesta em discursos como “o robô vai me substituir”, reflexo da insegurança em relação à automatização e à percepção equivocada de que a tecnologia ameaça o espaço humano nas organizações.

A literatura sustenta essa análise: conforme OLIVEIRA, CUNHA LIMA, (2019) a resistência cultural e a ausência de confiança nos sistemas inteligentes são os principais entraves à assimilação tecnológica no ambiente corporativo, superando, inclusive, as barreiras financeiras ou de infraestrutura.

Para ambos os entrevistados, a superação desse obstáculo passa pela sensibilização e educação dos usuários. A entrevistada 2 ressaltou a importância de um momento estruturado de implementação e comunicação, no qual a empresa explique claramente “o motivo da adoção” e demonstre “os benefícios concretos da tecnologia”,

permitindo que os colaboradores “comprem a ideia” e compreendam que a IA atua como apoio estratégico — um “braço direito” para tarefas operacionais —, e não como substituto da decisão humana.

Nesse sentido, o entrevistado 1 reforçou que o papel das empresas desenvolvedoras é educar o mercado, promovendo uma mudança de mentalidade sobre o uso ético e estratégico da IA. Ele argumenta que, embora as soluções estejam cada vez mais avançadas e acessíveis, a integração bem-sucedida depende fundamentalmente da confiança do usuário e da clareza sobre o propósito da tecnologia.

Em síntese, os fatores dificultadores identificados não estão mais associados à capacidade técnica das ferramentas, mas à aceitação e à adaptação cultural dos profissionais que as utilizam. A consolidação da IA no recrutamento e seleção exige, portanto, não apenas avanços tecnológicos, mas também um processo contínuo de conscientização, treinamento e reconstrução de confiança, de modo que a tecnologia seja percebida como uma aliada na valorização do trabalho humano e na melhoria da experiência organizacional.

Bloco V – Principais Resultados Obtidos/Esperados pela adoção da IA no processo de recrutamento e Seleção

Os resultados observados com a adoção da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) demonstram um impacto expressivo tanto na eficiência operacional quanto na qualidade das contratações. De acordo com os profissionais entrevistados da empresa Gupy, a aplicação da IA tem proporcionado ganhos mensuráveis em agilidade, assertividade e produtividade, consolidando-se como uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas.

O entrevistado 1 destacou que a tecnologia é capaz de analisar o histórico de contratações e cruzar essas informações com as competências exigidas para novas vagas, resultando em seleções mais precisas e na redução da taxa de *turnover*. Esse avanço decorre da capacidade dos algoritmos de identificar padrões complexos em grandes volumes de dados, correlacionando variáveis que, em análises humanas, demandariam muito mais tempo e esforço. Tais resultados corroboram os achados de BLUMEN e CEPELLOS (2023), que apontam que a centralização e análise automatizada de dados por meio da IA permitem decisões de contratação mais

fundamentadas e eficazes, elevando a qualidade e a velocidade dos processos seletivos.

O entrevistado 2, por sua vez, reforçou que o principal resultado obtido com a adoção da IA não se limita à eficiência técnica, mas envolve uma transformação do papel do profissional de Recursos Humanos. Ao automatizar tarefas manuais, a IA “onera menos o tempo ali de triagem” e possibilita ao RH “atuar em um patamar mais estratégico”, participando de decisões e pautas de maior relevância organizacional. Essa percepção está alinhada a autores como ALMEIDA (et al. 2022) e ROCHA (et al. 2023), que defendem que a digitalização dos processos permite ao RH reposicionar-se como parceiro de negócio, com foco no desenvolvimento humano e na inteligência organizacional.

Um dos aspectos mais inovadores destacados pelo entrevistado 1 refere-se à utilização de entrevistas automatizadas conduzidas por agentes de IA, programados para aplicar perguntas estruturadas a todos os candidatos. Essa funcionalidade amplia a inclusão e garante que cada participante tenha a oportunidade de apresentar suas experiências, “permitindo que todos contem suas histórias”, conforme relatado. Na prática, isso significa que a IA pode humanizar o processo seletivo em larga escala, ao democratizar o acesso às etapas iniciais e eliminar vieses oriundos do tempo ou da disponibilidade dos recrutadores humanos.

Essa visão é complementada pelo entrevistado 2, que enxerga a IA como um verdadeiro “braço direito” do recrutador, uma ferramenta que “facilita o processo para que o humano possa ser estratégico”. Ambos os entrevistados convergem na ideia de que a tecnologia deve potencializar e não substituir o trabalho humano, reforçando o papel do RH como analista e tomador de decisão, e não como executor de tarefas operacionais.

Por fim, as entrevistas revelam que os resultados esperados a médio e longo prazo envolvem não apenas ganhos de eficiência, mas também a consolidação de um modelo de gestão mais justo, inclusivo e orientado por dados. A IA possibilita que perfis não convencionais, muitas vezes descartados em análises superficiais, sejam devidamente considerados, contribuindo para processos seletivos mais transparentes e éticos. Essa perspectiva dialoga com AHMED (2018), que alerta para os riscos de

vieses algorítmicos, mas também reconhece o potencial da IA em promover uma seleção mais equitativa quando supervisionada e calibrada de forma adequada.

Em síntese, a adoção da Inteligência Artificial nos processos de R&S tem se mostrado um marco de transformação organizacional, redefinindo o papel do profissional de RH e reforçando o compromisso das empresas com práticas mais inteligentes, eficientes e humanizadas.

4.3. Análise Cruzada dos Casos

Análise Comparativa entre as Entrevistas – Peopledix e Gupy (Entrevistados 1 e 2)

A análise comparativa das entrevistas realizadas com os profissionais da Peopledix e da Gupy evidencia percepções convergentes sobre o papel da Inteligência Artificial (IA) no Recrutamento e Seleção (R&S), ao mesmo tempo em que revela particularidades decorrentes das distintas posições ocupadas por cada empresa no mercado, a Peopledix como usuária e consultora de soluções integradas de gestão e a Gupy como provedora e desenvolvedora da tecnologia, representada por dois entrevistados com diferentes perspectivas dentro da organização.

Apesar de atuarem em contextos diferentes, um representando uma empresa usuária e outros dois profissionais de uma provedora de tecnologia, as entrevistas demonstram que a percepção sobre o papel estratégico da IA converge em vários aspectos fundamentais, especialmente quanto à busca por eficiência, à importância da humanização dos processos e à necessidade de adaptação cultural dentro das empresas.

Similaridades

Os entrevistados das duas empresas apresentaram visões fortemente alinhadas quanto às motivações, benefícios e desafios associados à adoção da IA no R&S, o que confirma a tendência apontada na literatura sobre transformação digital no setor de Recursos Humanos (SOARES et al., 2023; PEREIRA; WEILER, 2024).

Motivação principal.

A principal razão para a adoção da Inteligência Artificial é a busca por agilidade e eficiência operacional. Tanto o profissional da Peopledix quanto os dois da Gupy destacaram que a automação da triagem de currículos é essencial para reduzir tarefas repetitivas e permitir que o recrutador concentre seus esforços em atividades mais estratégicas. Essa percepção é coerente com JATOBÁ (2020), que afirma que a IA contribui para “diminuir a carga operacional e aumentar a precisão nas contratações”.

Impacto financeiro indireto.

Outro ponto de convergência diz respeito aos benefícios econômicos indiretos. Os entrevistados ressaltaram que a IA não reduz apenas custos diretos, mas também evita prejuízos decorrentes da demora em preencher vagas críticas. A rapidez na contratação reduz o pagamento de horas extras e a sobrecarga de equipes, o que é particularmente relevante em setores de alta rotatividade, como o varejo e a saúde. Esse ponto reforça a análise de BLUMEN e CEPellos (2023), que destacam que a eficiência operacional gerada pela IA impacta diretamente a sustentabilidade financeira das organizações.

O papel insubstituível do fator humano.

Todos os entrevistados concordam que a IA deve atuar como ferramenta de apoio e não como substituta do julgamento humano. O profissional da Peopledix afirmou que “o aspecto humano nunca pode ser substituído”, enquanto os representantes da Gupy reforçaram que a IA é um “potencializador humano”, uma tecnologia que amplia a capacidade do recrutador sem eliminar sua responsabilidade analítica e ética. Essa visão é consistente com FERREIRA et al. (2021), que defendem que a IA redefine o papel do profissional de RH, mas não elimina sua importância interpretativa no processo decisório.

Desafio da confiança e adoção.

Os três entrevistados identificaram a confiança do usuário como a principal barreira para a adoção plena da IA. Segundo os relatos, as dificuldades técnicas foram gradualmente superadas, e o desafio atual é essencialmente cultural: a aceitação da tecnologia como parceira estratégica. Um dos profissionais da Gupy afirmou que “o desafio hoje não é mais técnico, mas humano”, enquanto o da Peopledix destacou a

“resistência inicial de parte da equipe de RH” e a entrevistada da Gupy complementou que “muitos ainda temem que o robô vá substituí-los”. Essa resistência está diretamente relacionada à falta de conhecimento sobre o funcionamento das ferramentas, como também observa de SOUZA; ABREU (2023), ao destacar a resistência cultural como uma das maiores barreiras à transformação digital nas empresas.

Singularidades

As diferenças observadas entre as entrevistas estão relacionadas às funções específicas desempenhadas por cada empresa e às ênfases individuais de seus representantes.

Peopledix (perspectiva do usuário/consultor).

A Peopledix enfatizou os riscos e limites da automação, demonstrando preocupação com a possibilidade de que algoritmos possam descartar candidatos com alto potencial, mas com perfis não convencionais, como profissionais em transição de carreira. Esse ponto dialoga com AHMED (2018), que alerta para os riscos de vieses algorítmicos que podem gerar exclusões involuntárias.

Além disso, o entrevistado destacou a necessidade de conformidade à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), especialmente na coleta e armazenamento de informações sensíveis, como voz e imagem, tema cada vez mais relevante à medida que as empresas integram IA aos seus processos seletivos.

Outro diferencial mencionado foi o uso da IA para auxiliar na elaboração de descrições de vagas, contribuindo para a remoção de vieses de linguagem e para a melhoria da comunicação organizacional, tornando o recrutamento mais inclusivo e transparente.

Gupy (perspectiva do provedor de tecnologia – entrevistados 1 e 2).

No caso da Gupy, as entrevistas com dois profissionais revelaram percepções complementares sobre a aplicação da IA no R&S. O entrevistado 1 destacou a dimensão técnica e operacional da tecnologia, ressaltando sua capacidade de aumentar a assertividade das contratações, reduzir o *turnover* e otimizar o tempo dos recrutadores. O entrevistado 2, por sua vez, enfatizou a transformação estratégica do

papel do RH, explicando que a automação libera tempo e energia para que os profissionais atuem como parceiros de negócio e participem de decisões estratégicas dentro das empresas.

Ambos também mencionaram os avanços tecnológicos recentes, como o uso de agentes de IA em entrevistas automatizadas. Segundo o entrevistado 1, esse formato possibilita que todos os candidatos tenham a oportunidade de expressar suas experiências, o que amplia a humanização e democratiza o processo seletivo. Já o entrevistado 2 reforçou que a IA deve ser compreendida como um “braço direito” do recrutador, uma ferramenta que apoia, mas não substitui, o julgamento humano.

Essas percepções convergem para a defesa da “humanização em escala”, conceito também identificado nos estudos de ROCHA et al. (2023), em que a tecnologia é vista como um meio de ampliar o acesso e promover a equidade nas seleções, desde que usada de forma ética e supervisionada.

Síntese da comparação

Em síntese, a Peopledix adota uma postura estratégica e prudente, reconhecendo os benefícios da IA, mas atenta aos riscos éticos e legais, enquanto a Gupy, representada por dois profissionais entrevistados, apresenta uma visão complementar: de um lado, o foco técnico e operacional na eficiência e na assertividade; de outro, o foco estratégico e humano na valorização do papel do recrutador.

Apesar das diferenças, há um consenso central entre todos os entrevistados: a IA não substitui o fator humano, mas o potencializa. Quando aplicada de forma ética, responsável e orientada por dados, a tecnologia reforça o papel do profissional de RH como agente estratégico, contribuindo para processos seletivos mais rápidos, justos e inclusivos.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Questão de pesquisa

Este Trabalho de Conclusão de Curso buscou responder à seguinte questão de pesquisa:

Como e por que a Inteligência Artificial pode ser utilizada de maneira eficaz nos processos de Recrutamento e Seleção em empresas?

A pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, permitiu compreender não apenas os benefícios declarados da IA, mas também suas limitações práticas, tensões organizacionais e os desafios culturais envolvidos na adoção dessa tecnologia. A partir das entrevistas e da fundamentação teórica, conclui-se que a eficácia da IA depende menos da ferramenta em si e mais da estrutura organizacional que a sustenta, da maturidade digital das equipes e da capacidade das empresas de incorporar práticas éticas e transparentes.

Em relação às motivações para adoção da IA, verificou-se que a busca por agilidade e eficiência operacional é a principal justificativa. A redução do tempo de triagem e a automatização de tarefas repetitivas foram apontadas como benefícios diretos. No entanto, uma análise mais crítica demonstra que a eficiência, embora real, não deve ser tratada como motivo suficiente para sua implementação, uma vez que o ganho de velocidade pode esconder riscos como a automatização excessiva e a adoção acrítica de decisões algorítmicas. Além disso, apesar de muitos entrevistados associarem a IA à “humanização” dos processos seletivos, esse discurso precisa ser analisado com cautela, pois a tecnologia pode, paradoxalmente, distanciar o recrutador da experiência do candidato quando aplicada sem supervisão criteriosa.

Quanto aos fatores que facilitam a adoção da IA, observou-se que os avanços tecnológicos, a usabilidade das plataformas e o suporte das equipes fornecedoras são elementos relevantes. No entanto, esses fatores são apenas parte da equação: a pesquisa evidenciou que o sucesso da IA depende fortemente do trabalho humano que acompanha a ferramenta. Treinamentos constantes, reuniões de alinhamento, acompanhamento de resultados e apoio de equipes especializadas demonstram que a IA exige mais mediação do que a ideia de “automatização” sugere. Assim, a adoção bem-sucedida da IA revela que os facilitadores mais importantes são de natureza organizacional, e não tecnológica.

Os fatores dificultadores identificados reforçam ainda mais essa perspectiva crítica. Os principais desafios encontrados pelas empresas não estão relacionados a limitações técnicas, mas sim a barreiras culturais e éticas. A resistência dos

profissionais, o receio de substituição e a falta de confiança nas decisões algorítmicas são questões recorrentes. Além disso, a preocupação com a conformidade à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) demonstra que ainda existe pouca clareza sobre como os dados são tratados, armazenados e utilizados pelos sistemas automatizados. Sem políticas robustas de governança, transparência nos critérios de seleção e auditoria periódica dos algoritmos, as empresas correm o risco de reforçar vieses e comprometer a equidade dos processos seletivos, apesar da intenção de torná-los mais justos.

Por fim, em relação aos resultados observados após a adoção da IA, as organizações relataram melhorias como redução do tempo médio de contratação, maior assertividade e diminuição do turnover. Embora esses indicadores sejam positivos, é necessário analisá-los criticamente. Esses avanços dependem inteiramente da forma como a IA é implementada e monitorada. Além disso, métricas internas podem mascarar potenciais efeitos colaterais, como a exclusão de perfis não padronizados ou a crescente dependência da plataforma, que pode limitar a autonomia do recrutador. A expansão do alcance das vagas e a possibilidade de processos mais inclusivos são avanços relevantes; no entanto, sua efetividade depende de supervisão humana ativa e de um compromisso real com práticas de diversidade e equidade.

Dessa forma, concluímos que todos os objetivos deste estudo foram alcançados, mas com ressalvas importantes. A IA, quando usada de maneira estratégica, ética e supervisionada, tem potencial para transformar positivamente o Recrutamento e Seleção, ampliando a eficiência e fortalecendo o papel estratégico do RH. Entretanto, a pesquisa deixa claro que a tecnologia não substitui as competências humanas essenciais para a tomada de decisão, nem resolve automaticamente problemas estruturais ou culturais das organizações. O avanço tecnológico, por si só, não garante processos mais justos ou eficazes; é a combinação entre IA, governança, cultura organizacional e supervisão crítica que determina o sucesso real da transformação digital no RH. Assim, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem a análise para diferentes setores, investiguem a percepção dos candidatos e aprofundem questões relacionadas à ética algorítmica, para que a adoção da IA se desenvolva de maneira equilibrada, responsável e alinhada às necessidades humanas e organizacionais.

5.1. Implicações Teóricas e Práticas

Os resultados deste estudo apresentam implicações relevantes tanto para o campo teórico quanto para a prática gerencial em Gestão de Pessoas, especialmente no contexto da adoção da Inteligência Artificial em Recrutamento e Seleção. As entrevistas realizadas com profissionais que atuam como provedores e usuários dessas tecnologias evidenciaram não apenas ganhos operacionais, mas também transformações culturais e estruturais que acompanham a digitalização dos processos seletivos. Isso demonstra que a IA não deve ser compreendida como um simples recurso mecanizado, mas como um elemento que reconfigura modelos mentais, rotinas organizacionais e formas de tomada de decisão.

Implicações Teóricas

No plano teórico, esta pesquisa contribui ao aprofundar a discussão sobre o papel estratégico da IA nos processos de R&S, indicando que seu impacto ultrapassa a automação de atividades repetitivas. Os achados reforçam debates já presentes na literatura (BARBOSA, 2021; BLUMEN; CEPELLOS, 2023; SOARES et al., 2023) ao demonstrar que a IA promove uma reestruturação das práticas de gestão de pessoas, orientando decisões baseadas em dados e fortalecendo o caráter analítico da área de Recursos Humanos. Entretanto, mais do que corroborar autores, o estudo amplia o campo teórico ao comparar as perspectivas de provedores e usuários corporativos, sugerindo que a maturidade digital, o nível de confiança na tecnologia e a cultura organizacional são variáveis decisivas para o êxito da adoção. Isso indica que a eficácia da IA não é universal, mas depende das condições sociotécnicas de cada organização.

Outro avanço teórico importante refere-se à discussão sobre ética algorítmica e o papel humano em processos mediados por tecnologia. Embora a IA ocupe papel central nas etapas operacionais, a decisão final continua sendo humana, o que revela que a tecnologia não elimina a subjetividade, apenas a reorganiza. Os dados encontrados reforçam a necessidade de equilibrar objetividade algorítmica e interpretação humana, como apontam BARDIN (2016) e JATOBÁ (2020), mostrando que o RH deve atuar como mediador crítico e não como operador passivo das recomendações da máquina. Assim, a pesquisa contribui para o entendimento de que,

embora poderosa, a IA não substitui percepções humanas, especialmente quando fatores comportamentais e contextuais são decisivos para contratações de qualidade.

Implicações Práticas e Gerenciais

No âmbito prático e gerencial, os resultados oferecem orientações valiosas para profissionais de RH, desenvolvedores de tecnologias e instituições que buscam incorporar a IA em seus processos de seleção. O estudo evidencia que a eficiência operacional, frequentemente tratada como principal benefício, não deve ser o único propósito da adoção tecnológica. A IA deve atuar como instrumento de equidade e ampliação de acesso, permitindo análises mais estruturadas e criteriosas. No entanto, esse potencial somente se concretiza em organizações que adotam a tecnologia com responsabilidade ética, supervisão humana ativa e clareza metodológica.

A capacitação contínua dos profissionais surge como um ponto central. A pesquisa demonstra que o domínio da IA não é intuitivo e que a falta de preparo técnico pode gerar interpretações equivocadas, resistências internas e até uso inadequado dos algoritmos. Investir em formação, treinamento e desenvolvimento crítico é crucial para que a adoção tecnológica não seja reduzida a uma dependência acrítica das ferramentas, mas resulte em uso consciente e estratégico, conforme reforçam os entrevistados e a literatura (OLIVEIRA; CUNHA; LIMA, 2019).

Adicionalmente, a governança de dados e o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) emergem como elementos indispensáveis na prática gerencial. A pesquisa evidencia que ainda existe insegurança sobre o tratamento dos dados e sobre a transparência dos critérios utilizados pelas plataformas. Sem políticas claras de consentimento, auditoria, segurança e revisão periódica dos algoritmos, há risco de reforço de vieses históricos, discriminação indireta e erosão da confiança dos candidatos. Assim, práticas de governança e avaliação contínua dos sistemas não são apenas recomendáveis, são essenciais.

Por fim, os resultados reforçam a necessidade de auditoria constante dos algoritmos utilizados em R&S. Identificar vieses, revisar parâmetros e assegurar diversidade nas contratações são passos fundamentais para que a IA contribua para processos mais justos. Essa medida não apenas melhora a qualidade das decisões, como também

fortalece uma cultura organizacional ética, transparente e comprometida com a responsabilidade social.

Em síntese, as implicações teóricas e práticas deste estudo indicam que o diferencial competitivo das organizações não reside apenas na adoção da Inteligência Artificial, mas na forma como ela é integrada à gestão de pessoas. A IA pode gerar eficiência, inovação e equidade, mas somente quando inserida em estratégias sustentáveis, acompanhada de supervisão crítica e alinhada aos valores humanos que devem nortear o recrutamento e a seleção de forma ética e inclusiva.

5.2. Recomendações para Estudos Futuros

Embora este estudo tenha atingido seus objetivos e contribuído para o aprofundamento da compreensão sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S), algumas limitações observadas abrem espaço para novas investigações e reflexões acadêmicas.

Em primeiro lugar, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem o número e a diversidade de participantes, contemplando profissionais de diferentes níveis hierárquicos, setores de atuação e realidades organizacionais. Este estudo concentrou-se em entrevistas com representantes de duas empresas uma provedora de tecnologia (Gupy) e uma usuária corporativa (PeopleDix), o que possibilitou uma análise aprofundada, porém restrita em amplitude. Investigações posteriores poderiam adotar uma abordagem comparativa entre múltiplas organizações, de distintos portes e segmentos, a fim de identificar padrões, divergências e boas práticas na aplicação da IA em processos seletivos.

Outra possibilidade de aprofundamento consiste na análise longitudinal dos impactos da IA sobre os indicadores organizacionais, como produtividade, *turnover*, engajamento e clima organizacional. Pesquisas que acompanhem a evolução desses resultados ao longo do tempo poderiam revelar se os benefícios percebidos na adoção inicial da tecnologia se mantêm sustentáveis a médio e longo prazo, ou se tendem a se estabilizar após determinado período de maturidade digital.

Sugere-se, ainda, a realização de estudos que considerem a percepção dos candidatos sobre a presença da IA nos processos seletivos. Enquanto esta pesquisa

concentrou-se na visão dos profissionais de Recursos Humanos, compreender a experiência do candidato, especialmente no que se refere à transparência, à sensação de justiça e à confiança no processo, pode oferecer uma perspectiva complementar e essencial para o aperfeiçoamento das práticas de recrutamento digital baseadas em IA.

Outro campo promissor de investigação refere-se às questões éticas e regulatórias, com ênfase na adequação à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e na governança algorítmica. Pesquisas futuras poderiam explorar como as organizações estão estruturando políticas de *compliance*, auditoria e mitigação de vieses, aprofundando o debate sobre responsabilidade, transparência e confiança no uso de tecnologias inteligentes aplicadas à gestão de pessoas.

Por fim, recomenda-se o desenvolvimento de estudos interdisciplinares que integrem as áreas de Psicologia Organizacional, Ciência de Dados e Administração. Essa abordagem poderia contribuir para a formulação de modelos teórico-práticos que orientem o uso ético, eficiente e estratégico da IA em Recursos Humanos, promovendo uma compreensão mais holística da relação entre tecnologia, comportamento humano e desempenho organizacional.

Em síntese, o avanço do conhecimento sobre a Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção depende da ampliação do diálogo entre teoria e prática, bem como da incorporação de novas perspectivas metodológicas que considerem não apenas a eficiência técnica, mas também os impactos sociais, éticos e humanos dessa transformação digital. Assim, o futuro das pesquisas sobre IA em Gestão de Pessoas deve concentrar-se na construção de um modelo de inovação sustentável, centrado no equilíbrio entre automação e humanização. Sugere-se, ainda, que futuras pesquisas investiguem modelos de auditoria algorítmica, capazes de monitorar possíveis vieses e garantir a equidade nas decisões automatizadas (MEWES, 2022).

REFERÊNCIA

ALMEIDA, Ana Paula de; GONÇALVES, Marina; COSTA, Bruno. A era digital: inteligência artificial nos recursos humanos. Revista Interfaces Científicas – Humanas e Sociais, Aracaju, v. 11, n. 1, p. 1–16, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14786>. Acesso em: 10 mar. 2025.

BARELLI, A. A. Impacto da inteligência artificial na transformação digital e automação organizacional. Brazilian Journals, 2024. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJT/article/view/73942> Acesso em: 22 ago. 2025.

BLUMEN, Mariana; CEPellos, André. A inteligência artificial como instrumento de transformação digital nas organizações: impactos no recrutamento e seleção de pessoas. Revista Brasileira de Inovação Tecnológica, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 1–16, 2023. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88515?utm_source=. Acesso em: 15 mar. 2025.

DE SOUZA ABREU, J. O impacto da cultura organizacional na implementação de tecnologias emergentes: barreiras e facilitadores. Revista Secretariado & Gestão, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/4764/3148/15358>. Acesso em: 14 jun. 2025.

FERREIRA, Paulo Henrique; MENDONÇA, Luana; FREITAS, Camila. Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial no trabalho: impactos nas relações organizacionais. Revista Ciências em Desenvolvimento, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 20–35, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 05 abr. 2025.

GOMES, Amanda Cristina. Uma análise do recrutamento online e o LinkedIn como ferramenta auxiliar. Revista Gestão e Sociedade, Belo Horizonte, v. 15, n. 40, p. 80–92, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/38226?utm_source=. Acesso em: 20 mai. 2025.

JATOBÁ, Aline. Inteligência Artificial no Recrutamento & Seleção: um estudo exploratório sobre os impactos da aplicação de Redes Neurais Artificiais no RH. Revista Gestão & Conhecimento, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 1–10, 2020. Disponível em: https://tede.unifacs.br/tede/bitstream/tede/829/2/MARIANA%20NAMEN%20JATOBÁ.pdf?utm_source=. Acesso em: 21 mai. 2025.

MEWES, L. H. LGPD e os algoritmos de recrutamento de candidatos: implicações jurídicas e operacionais. Revista SIERT (Univel), 2022. Disponível em: <https://periodicos.univel.br/ojs/index.php/siert/article/view/218>. Acesso em: 02 abr. 2025.

PEREIRA, Tatiana dos S.; WEILER, Tatiane K. R. A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz, v. 2, n. 3, 2024. Disponível em:

<https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/456> Acesso em: 12 mar. 2025

ROMÃO, A. A. Gestão de Pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de tecnologias emergentes. Revista Gestão & Secretariado, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4169> Acesso em: 05 out. 2025.

SOARES, I. S.; et al. Análise do uso da Inteligência Artificial na gestão de pessoas. (artigo/repositório acadêmico), 2023. Disponível em: <https://www.grupounibra.com/repositorio/PRCGR/2023/analise-do-uso-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2025

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS

Bloco A: As Razões para a Mudança (Objetivos 1 e 2)

O que levou a empresa a começar a utilizar a Inteligência Artificial nos processos de R&S?

Na sua opinião, quais fatores foram mais decisivos para essa adoção? Foi mais uma questão de reduzir custos, otimizar o tempo, melhorar a qualidade dos candidatos ou uma busca por inovação?

Bloco B: O Uso na Prática

3. Atualmente, quais são as principais ferramentas ou plataformas de IA que vocês utilizam no recrutamento?

4. Poderia me dar um exemplo de como uma dessas ferramentas funciona em uma etapa específica do processo, como na triagem de currículos?

Bloco C: Resultados e Benefícios (Objetivo 4)

5. Desde que começaram a usar a IA, quais foram os principais benefícios e ganhos de eficiência que você percebeu no dia a dia?

6. Você diria que a qualidade e a assertividade das contratações melhoraram?

Bloco D: Desafios e Obstáculos (Objetivo 3)

7. E quais foram as maiores dificuldades ou barreiras que vocês encontraram, seja na implementação ou no uso diário dessas ferramentas?

8. Como a empresa tem feito para superar esses desafios?