

CENTRO PAULA SOUZA
Etec PROFESSOR ADHEMAR BATISTA HEMÉRITAS
ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO TÉCNICA EM RECURSOS HUMANOS

Manuela Bastos de Jesus

Maria Clara de Paula Rodrigues

Mayara do Nascimento

Mirelly Martins Alves

Raphaela Folco Brasil

Yasmim Fernandes Lemes

Yasmin Vasconcelos

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO DE SELEÇÃO

SÃO PAULO

2025

Manuela Bastos de Jesus

Maria Clara de Paula Rodrigues

Mayara do Nascimento

Mirelly Martins Alves

Raphaela Folco Brasil

Yasmin Vasconcelos

O IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO DE SELEÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Médio com Habilitação Técnica em Recursos Humanos da Etec Professor Adhemar Batista Heméritas, orientado pelo Prof. Douglas Ricardo da Silva, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

SÃO PAULO

RESUMO:

Este Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar os impactos da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, destacando seus benefícios, desafios, riscos e implicações éticas. A pesquisa evidencia que a transformação digital vem modificando de maneira profunda o papel do setor de Recursos Humanos (RH), que passa a atuar de forma estratégica ao integrar tecnologias de automação e análise de dados para aumentar a precisão e a eficiência das contratações. Entre os principais benefícios da IA no recrutamento, destacam-se a redução do tempo de triagem, a melhoria na assertividade das contratações, a otimização de custos operacionais e a possibilidade de ampliar a diversidade e inclusão. Por outro lado, o estudo ressalta que a utilização da IA não está isenta de riscos, como a reprodução de vieses algorítmicos, a perda da humanização nas relações de trabalho, a falta de transparência nos processos de decisão automatizados e as preocupações com a privacidade e segurança de dados dos candidatos. Dessa forma, o trabalho conclui que a IA deve ser vista como uma ferramenta complementar aos profissionais de RH, exigindo monitoramento constante, responsabilidade ética e regulamentação adequada para que seu uso promova processos seletivos mais justos, eficientes e inclusivos.

Palavras-chave: Inteligência Artificial, Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos, Automação, Ética.

THE IMPACT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE ON RECRUITMENT SELECTION

Abstract:

This Final Paper aims to analyze the impacts of Artificial Intelligence (AI) on recruitment and selection processes, highlighting its benefits, challenges, risks, and ethical implications. The research demonstrates that digital transformation has profoundly changed the role of the Human Resources (HR) sector, which has evolved from a merely operational function to a strategic one, incorporating automation technologies and data analysis to increase hiring efficiency and accuracy. Among the main advantages of AI in recruitment are the reduction of screening time, improvement in hiring assertiveness, optimization of operational costs, and the potential to enhance diversity and inclusion. On the other hand, the study emphasizes that the use of AI is not free from risks, such as algorithmic bias reproduction, loss of humanization in labor relations, lack of transparency in automated decision-making, and concerns regarding candidates' data privacy and security. Therefore, the paper concludes that AI should be regarded as a complementary tool to HR professionals, requiring constant monitoring, ethical responsibility, and adequate regulation so that its use fosters fairer, more efficient, and more inclusive hiring processes.

Keywords: Artificial Intelligence, Recruitment and Selection, Human Resources, Automation, Ethics.

SUMÁRIO:

1. Introdução:	6
2. Desenvolvimento	7
2.1 Recursos Humanos na Era Digital	7
2.2 Conceito e Evolução da Inteligência Artificial	11
2.3 Aplicações da IA no Recrutamento e Seleção	15
2.4 Benefícios da IA no Processo Seletivo	24
2.5 Riscos, Desafios e Questões Éticas	29
2.6 O Papel do RH frente à Tecnologia	36
2.7 Opiniões e Experiências sobre o Uso de Inteligência Artificial em Processos Seletivos	44
4. Conclusão	48

1. Introdução:

O avanço da digitalização e o desenvolvimento de ferramentas baseadas em Inteligência Artificial (IA) têm redefinido processos organizacionais, especialmente na área de Recursos Humanos (RH), que deixa de atuar apenas como setor operacional e assume posição estratégica no alinhamento entre pessoas, cultura organizacional e objetivos corporativos.

No âmbito do recrutamento e seleção, a IA surge como recurso capaz de otimizar etapas tradicionalmente morosas e suscetíveis a subjetividades, como a triagem de currículos, a análise de perfis comportamentais e a previsão de desempenho profissional. Algoritmos e sistemas de aprendizado de máquina são capazes de processar grandes volumes de dados em tempo reduzido, fornecendo análises que ampliam a assertividade das contratações, ao mesmo tempo em que oferecem ganhos de eficiência e redução de custos para as empresas.

Contudo, a adoção dessas tecnologias não pode ser dissociada das implicações éticas, jurídicas e sociais que as acompanham. Questões como viés algorítmico, discriminação indireta, falta de transparência nos critérios de decisão e a proteção de dados pessoais — especialmente no contexto da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) — exigem um olhar crítico sobre os limites e responsabilidades do uso da IA. Além disso, o desafio de preservar a humanização nas relações de trabalho permanece central, visto que a empatia e o julgamento humano continuam sendo elementos insubstituíveis em processos seletivos.

Nesse sentido, o estudo do impacto da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção mostra-se de grande relevância acadêmica e prática. Ao mesmo tempo em que aponta para ganhos significativos de competitividade e inovação organizacional, revela dilemas que precisam ser cuidadosamente analisados para garantir que o uso da tecnologia contribua não apenas para a eficiência, mas também para a equidade e a justiça social.

Assim, este trabalho tem como objetivo investigar os impactos da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, destacando benefícios, desafios, riscos e implicações éticas, bem como o papel do RH na mediação entre tecnologia e humanização.

2. Desenvolvimento

2.1 Recursos Humanos na Era Digital

A área de Recursos Humanos (RH) tem passado por uma profunda transformação impulsionada pelo avanço tecnológico e pela digitalização dos processos organizacionais. Nesse contexto, o conceito de **RH na Era Digital** refere-se à incorporação de tecnologias avançadas com o objetivo de modernizar, automatizar e otimizar práticas tradicionais de gestão de pessoas. Essa transformação busca não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também posicionar o RH como um agente estratégico dentro das organizações, alinhando suas práticas às necessidades dinâmicas do mercado e às exigências do ambiente corporativo contemporâneo.

Entre os principais aspectos que caracterizam o RH Digital, destacam-se a automação de atividades administrativas, a utilização de **People Analytics** para tomada de decisões com base em dados, a adoção de plataformas digitais de aprendizado (e-learning), o uso de canais de comunicação integrados, bem como ferramentas de feedback em tempo real. Todas essas inovações têm como propósito principal ampliar a agilidade, a transparência e a capacidade analítica do setor de Recursos Humanos, além de promover uma experiência mais rica e satisfatória para os colaboradores.

A implementação de soluções tecnológicas no ambiente de RH proporciona diversos benefícios estratégicos e operacionais. A seguir, apresentam-se os principais impactos positivos observados com a digitalização do setor:

A automatização de processos rotineiros, como o gerenciamento da folha de pagamento, recrutamento, seleção e avaliação de desempenho, permite que os profissionais de RH possam direcionar seus esforços para funções mais analíticas e estratégicas. Sistemas integrados de gestão de pessoas reduzem significativamente a incidência de erros humanos, além de aumentarem a agilidade e a confiabilidade dos processos internos.

Com a utilização de ferramentas de **People Analytics**, é possível coletar, analisar e interpretar dados relevantes sobre indicadores como engajamento, produtividade, absenteísmo e turnover. Essas informações permitem uma tomada de decisão mais assertiva, orientada por evidências, e personalizada de acordo com o perfil da organização e de seus colaboradores.

A digitalização dos processos de RH também tem contribuído significativamente para aprimorar a experiência dos colaboradores. Plataformas tecnológicas modernas permitem o acesso facilitado a informações institucionais, treinamentos, políticas internas e feedbacks contínuos. Esse modelo favorece a construção de um ambiente

de trabalho mais transparente, colaborativo e alinhado às expectativas da força de trabalho atual.

Organizações que investem em soluções digitais no setor de RH tendem a ser mais atrativas aos olhos de profissionais qualificados, especialmente das novas gerações. A percepção de um ambiente inovador e tecnologicamente avançado é um diferencial competitivo que favorece tanto a captação quanto a retenção de talentos, promovendo uma cultura organizacional mais dinâmica e moderna.

Embora os benefícios da digitalização no RH sejam amplamente reconhecidos, sua implementação também traz consigo uma série de desafios que precisam ser cuidadosamente gerenciados:

A coleta e o tratamento de dados pessoais dos colaboradores exigem estrita conformidade com legislações de proteção de dados, como a **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)**, vigente no Brasil. Assim, é essencial que as empresas invistam em mecanismos robustos de segurança da informação e promovam políticas de transparência no uso dos dados, de modo a preservar a confiança dos colaboradores e evitar sanções legais.

A digitalização dos processos organizacionais demanda uma transformação cultural significativa. Muitas vezes, há resistência por parte de colaboradores e gestores que não estão familiarizados com as novas ferramentas ou que possuem receio em relação à automação de suas atividades. Por isso, é fundamental que a liderança promova uma cultura de inovação e aprendizagem contínua, incentivando a adoção de novas tecnologias de maneira gradual e inclusiva.

A constante evolução das tecnologias aplicadas ao RH exige que tanto os profissionais da área quanto os demais colaboradores estejam em permanente processo de atualização. A criação de programas de capacitação contínua é imprescindível para garantir a efetividade da transformação digital e para desenvolver habilidades alinhadas às demandas do mercado de trabalho atual.

Diversas tecnologias emergentes estão sendo incorporadas ao ambiente de Recursos Humanos, com o intuito de tornar os processos mais eficazes, personalizados e engajadores. Entre as mais relevantes, destacam-se:

People Analytics é uma tecnologia voltada à coleta e análise de dados de pessoas, permitindo a formulação de estratégias mais eficazes em áreas como recrutamento, desenvolvimento de lideranças, clima organizacional e retenção de talentos.

E-learning e Realidade Virtual (VR) são recursos que tornam o processo de capacitação mais acessível, dinâmico e imersivo, possibilitando o aprendizado personalizado de acordo com as necessidades individuais.

Gamificação é a aplicação de elementos de jogos em processos corporativos, como

treinamentos, integração de novos colaboradores e campanhas de engajamento, aumentando a motivação e o envolvimento dos participantes.

Plataformas de Comunicação Corporativa são ferramentas como Slack, Microsoft Teams e outras plataformas colaborativas que contribuem para melhorar a comunicação entre equipes, facilitando a gestão de projetos, o compartilhamento de informações e o engajamento organizacional.

À medida que a transformação digital continua avançando, novas tendências vêm sendo incorporadas ao escopo das práticas de RH. Entre as principais, destacam-se:

Inteligência Artificial (IA) no Recrutamento é utilização de algoritmos para automatizar etapas do processo seletivo, como triagem de currículos e entrevistas preliminares, aumentando a eficiência e minimizando vieses inconscientes.

Trabalho Híbrido e Remoto é a adoção de modelos de trabalho mais flexíveis exige a utilização de tecnologias específicas para garantir a produtividade, o acompanhamento de metas e a integração das equipes distribuídas.

Bem-estar Digital é plataformas voltadas à promoção da saúde mental, equilíbrio emocional e qualidade de vida dos colaboradores ganham cada vez mais importância, refletindo uma preocupação crescente com o bem-estar integral dos profissionais.

A transformação digital no setor de Recursos Humanos representa não apenas uma tendência tecnológica, mas uma **necessidade estratégica** para as organizações que almejam se manter competitivas, inovadoras e adaptáveis às mudanças do mercado. Ao adotar tecnologias emergentes e promover uma cultura organizacional orientada para o futuro, o RH assume um papel central no desenvolvimento das pessoas e no sucesso das empresas. Nesse cenário, o setor deixa de ser meramente operacional para se tornar um verdadeiro parceiro estratégico, contribuindo de forma ativa para o crescimento sustentável e a satisfação dos colaboradores.

2.2 Conceito e Evolução da Inteligência Artificial

Quando falamos de "inteligência" em um contexto tecnológico, geralmente nos referimos à capacidade de um sistema de usar as informações disponíveis, aprender com elas, tomar decisões e se adaptar a novas situações. Isso implica a capacidade de resolver problemas de forma eficiente, de acordo com as circunstâncias e restrições existentes. O termo "artificial" significa que a inteligência em questão não é inerente aos seres vivos, mas é criada por meio da programação e da concepção de sistemas informáticos.

Como resultado, o conceito de "inteligência artificial" (IA) está relacionado com a simulação de processos de inteligência humana por máquinas e softwares. Esses sistemas são desenvolvidos para realizar tarefas que, se realizadas por seres humanos, exigiriam o uso de inteligência, como aprendizado, tomada de decisões, reconhecimento de padrões e solução de problemas. Por exemplo, gerenciar grandes quantidades de dados estatísticos, detectar tendências e fazer recomendações com base nelas, ou até mesmo executá-las.

Hoje, a IA não se trata de criar um novo conhecimento, mas de coletar e processar dados para aproveitá-los ao máximo na hora de tomar decisões. Seu conceito se baseia em três pilares básicos:

- **Dados.** São as informações coletadas e organizadas sobre as quais queremos automatizar tarefas. Podem ser números, textos, imagens, etc.
- **Hardware.** Esse é o poder de computação que nos permite processar dados com mais rapidez e precisão para tornar o software possível.
- **Software.** Consiste em um conjunto de instruções e cálculos que permitem o treinamento de sistemas que recebem dados, estabelecem padrões e são capazes de gerar novas informações.

A ideia de criar máquinas que imitassem a inteligência humana estava presente até mesmo nos tempos antigos, com mitos e lendas sobre autômatos e máquinas pensantes. No entanto, seu verdadeiro potencial somente foi investigado em meados do século XX, depois que os primeiros computadores eletrônicos foram desenvolvidos.

Em 1943, Warren McCulloch e Walter Pitts apresentaram seu modelo de neurônios artificiais, considerado a primeira inteligência artificial, embora o termo ainda não existisse. Mais tarde, em 1950, o matemático britânico Alan Turing publicou um artigo intitulado "Computing machinery and intelligence" (Maquinaria Computacional e Inteligência) na revista *Mind*, no qual fez a seguinte pergunta: As máquinas podem pensar? O informático propôs um experimento que veio a ser conhecido como Teste

de Turing, que, segundo o autor, permitiria determinar se uma máquina poderia ter um comportamento inteligente semelhante ou indistinguível do comportamento de um ser humano.

John McCarthy criou o termo "inteligência artificial" em 1956 e desenvolveu a primeira linguagem de programação da IA, a LISP, na década de 1960. Os primeiros sistemas de IA eram baseados em regras, o que levou ao desenvolvimento de sistemas mais complexos nas décadas de 1970 e 1980, juntamente com um aumento do financiamento. Atualmente, a IA está passando por um renascimento graças aos avanços em algoritmos, hardware e técnicas de aprendizado automático.

Já na década de 1990, os avanços na capacidade de computação e a disponibilidade de grandes quantidades de dados permitiram que os pesquisadores desenvolvessem algoritmos de aprendizagem e estabelecessem as bases para a IA atual. Nos últimos anos, essa tecnologia contou com um crescimento expressivo, impulsionado em grande parte pelo desenvolvimento da aprendizagem profunda, que aproveita as redes neurais artificiais em camadas para processar e interpretar estruturas de dados complexas. Esse desenvolvimento revolucionou os aplicativos de IA, incluindo reconhecimento de imagem e fala, processamento de linguagem natural e sistemas autônomos.



Dos primeiros conceitos ao aprendizado automático

Em seus inícios, a inteligência artificial se concentrava em regras lógicas e programação específica para replicar a inteligência humana. Com o passar do tempo, a explosão do big data na década de 1990 revolucionou a maneira como tratamos esse tema. A capacidade de processar e analisar grandes volumes de dados permitiu que os sistemas de IA extraíssem padrões complexos e tomassem decisões mais fundamentadas.

Essa mudança para a análise massiva de dados foi um marco crucial na evolução da IA, abrindo caminho para a implementação generalizada do aprendizado automático ou machine learning. Esse tipo de aprendizado se tornou a espinha dorsal da IA contemporânea.

À medida que os algoritmos de machine learning aprendem com os dados disponíveis, eles são capazes de se adaptar e melhorar sua precisão sem intervenção humana direta. Essa perspectiva dinâmica levou a alguns desenvolvimentos significativos em áreas como reconhecimento facial e de voz, campanhas de marketing altamente segmentadas e sistemas de recomendação, transformando radicalmente a maneira como interagimos com a tecnologia atualmente.

2.3 Aplicações da IA no Recrutamento e Seleção

A transformação digital impactou de forma significativa a gestão de pessoas, especialmente nas áreas de **Recrutamento e Seleção (R&S)**. Nesse contexto, a **Inteligência Artificial (IA)** tem se consolidado como uma ferramenta inovadora, com potencial para **automatizar, otimizar e tornar mais assertivos os processos seletivos** dentro das organizações. A aplicação da IA no recrutamento e seleção consiste, essencialmente, no uso de algoritmos avançados e técnicas de aprendizado de máquina (machine learning) para executar tarefas tradicionalmente realizadas por profissionais de Recursos Humanos, tais como triagem curricular, análise comportamental, condução de entrevistas e tomada de decisões com base em dados.

O principal objetivo da incorporação de sistemas inteligentes nesses processos é **umentar a eficiência operacional**, reduzir custos, melhorar a experiência do candidato e proporcionar uma análise mais objetiva e baseada em evidências. Entretanto, a adoção dessas tecnologias também impõe desafios relevantes, especialmente no que diz respeito a aspectos **éticos, legais e de privacidade**, bem como à **manutenção da humanização** nas etapas de recrutamento.

Uma das inovações mais significativas proporcionadas pela IA no recrutamento é a realização de **entrevistas automatizadas**, que utilizam recursos como **análise de linguagem natural (NLP), reconhecimento facial, visão computacional e inteligência emocional artificial** para avaliar candidatos de forma padronizada, mesmo sem a presença de um entrevistador humano.

Durante essas entrevistas, os sistemas são capazes de **interpretar o conteúdo verbal das respostas, analisar o tom de voz, expressões faciais e linguagem corporal** do candidato. A partir desses dados, são gerados relatórios automatizados que auxiliam na avaliação do perfil profissional e comportamental, proporcionando subsídios para a tomada de decisão por parte dos recrutadores.

Principais Vantagens das Entrevistas com IA:

- **Eficiência e Economia de Tempo:** Automatização das etapas iniciais permite acelerar o processo seletivo e reduzir custos operacionais.
- **Padronização e Objetividade:** Todos os candidatos são avaliados com os mesmos critérios, o que reduz a subjetividade presente em entrevistas humanas.
- **Maior Acessibilidade:** A possibilidade de entrevistas remotas facilita a participação de candidatos localizados em diferentes regiões e fusos horários.
- **Redução de Viés Humano:** A avaliação algorítmica pode minimizar interferências de preconceitos inconscientes por parte dos recrutadores.

Principais Desvantagens:

- **Falta de Empatia e Interação Humana:** A ausência de contato direto pode comprometer a qualidade da experiência vivida pelos candidatos.
- **Viés Algorítmico:** Se os algoritmos forem treinados com dados enviesados, há risco de perpetuação de preconceitos já existentes.
- **Desconfiança Tecnológica:** Alguns candidatos podem sentir-se inseguros ou desconfortáveis ao serem avaliados por sistemas automatizados.

O uso da Inteligência Artificial em processos seletivos envolve **delicadas questões éticas e legais**, que precisam ser cuidadosamente avaliadas pelas organizações. Entre os principais desafios estão:

- **Viés Algorítmico:** Os sistemas de IA podem reproduzir preconceitos históricos ou discriminação se forem treinados com conjuntos de dados não diversificados ou desbalanceados. Isso pode resultar em práticas seletivas injustas e excludentes.
- **Falta de Transparência (Black Box):** Muitos algoritmos utilizados no recrutamento operam como “caixas-pretas”, dificultando a compreensão de como as decisões são tomadas. Essa opacidade pode comprometer a credibilidade do processo e dificultar a prestação de contas.
- **Privacidade de Dados:** A coleta e análise de informações pessoais e comportamentais dos candidatos exige atenção especial à legislação vigente, como a **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)** no Brasil. É imprescindível garantir que os dados sejam tratados de forma segura, ética e transparente.

No âmbito jurídico, o **Projeto de Lei n.º 2.338/2023**, em tramitação no Congresso Nacional, propõe regulamentar o uso da Inteligência Artificial no Brasil, estabelecendo diretrizes para assegurar **transparência, segurança e respeito aos direitos fundamentais** dos indivíduos envolvidos em processos mediados por sistemas automatizados.

A adoção da IA nos processos de recrutamento e seleção tem gerado diversos **impactos positivos e negativos**, que precisam ser equilibrados pelas organizações. Entre os aspectos favoráveis, destacam-se:

Impactos Positivos:

- **Maior Eficiência Operacional:** Ao automatizar tarefas repetitivas, os profissionais de RH podem concentrar-se em atividades mais estratégicas e de maior valor agregado.

- **Melhoria na Experiência do Candidato:** A entrega de respostas rápidas, o acompanhamento contínuo e o fornecimento de feedback personalizado contribuem para uma experiência mais satisfatória.
- **Promoção da Diversidade:** Algoritmos bem estruturados e treinados com dados diversificados podem contribuir para a neutralização de vieses, promovendo uma seleção mais inclusiva.

Impactos Negativos:

- **Dependência Excessiva da Tecnologia:** A automação descontrolada pode comprometer a humanização do processo, afastando a empatia e a sensibilidade na análise dos candidatos.
- **Riscos Éticos e Legais:** A implementação de IA sem o devido controle pode violar princípios de justiça, igualdade e privacidade.
- **Resistência dos Candidatos:** Alguns profissionais ainda preferem interações humanas e podem desconfiar da eficácia ou imparcialidade dos sistemas automatizados.

A **Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção** representa uma inovação com potencial transformador nas práticas de gestão de pessoas. Quando bem implementada, a IA pode gerar **ganhos significativos de eficiência, qualidade e assertividade**, ao mesmo tempo em que contribui para uma melhor experiência dos candidatos e para a construção de ambientes organizacionais mais diversos e inclusivos.

Contudo, para que tais benefícios sejam plenamente alcançados, é indispensável que as organizações adotem uma postura **ética, transparente e responsável**, zelando pela proteção dos direitos dos candidatos e pela integridade dos processos seletivos. Equilibrar o uso da tecnologia com a presença humana continua sendo um dos maiores desafios contemporâneos da área de Recursos Humanos na era digital.

A utilização de entrevistas virtuais mediadas por Inteligência Artificial (IA) representa uma das mais expressivas inovações nos processos de recrutamento e seleção contemporâneos. A partir da análise do artigo de Blumen e Cepellos (2023), é possível compreender que, com o avanço das tecnologias digitais e o impacto da pandemia de COVID-19, essa prática deixou de ser alternativa e passou a compor de forma efetiva o cotidiano de muitas empresas. A substituição do contato presencial por entrevistas por videoconferência ou gravadas (assíncronas), processadas por algoritmos, trouxe ganhos em termos de agilidade, redução de custos e alcance geográfico, tanto para empresas quanto para candidatos.

Um dos principais pontos abordados no artigo é a percepção de recrutadores em relação às entrevistas por IA como facilitadoras do processo, especialmente nas etapas iniciais, onde há alto volume de candidatos. Ferramentas como HireVue, por

exemplo, permitem que o candidato grave suas respostas em vídeo no momento que desejar, enquanto a IA analisa aspectos como linguagem verbal, tom de voz, expressões faciais e coerência argumentativa. Esse modelo gera praticidade para os dois lados: o candidato não precisa se deslocar, e o recrutador pode comparar candidatos de forma padronizada.

No entanto, o estudo evidencia que essa automatização traz desafios éticos relevantes, principalmente quando o processo é conduzido por algoritmos pouco transparentes. Os entrevistados expressam preocupações quanto à perda do fator humano na seleção, considerando que aspectos subjetivos, como empatia e comunicação interpessoal, podem ser subvalorizados por sistemas que priorizam padrões comportamentais previamente definidos. Além disso, há o risco de reforço de vieses, uma vez que os algoritmos podem replicar critérios baseados em históricos discriminatórios ou pouco inclusivos. A ausência de contato humano direto em boa parte do processo também pode afetar a percepção de acolhimento dos candidatos e a avaliação de seu potencial real, especialmente em culturas como a brasileira, que valorizam o olho no olho e o calor humano nas interações profissionais.

Outro ponto relevante é o que os autores chamam de “esperteza tecnológica”. Para se sair bem em entrevistas automatizadas, o candidato precisa dominar certos códigos, como o uso de palavras-chave que os algoritmos detectam, além de saber se expressar de forma clara diante da câmera. Candidatos com menos acesso à tecnologia ou menos familiaridade com esses formatos pode ser prejudicados, mesmo que tenham competência técnica e comportamental para a vaga. Isso amplia desigualdades já existentes e reforça a exclusão digital como barreira de entrada no mercado de trabalho.

Apesar das críticas, os entrevistados não demonizam a ferramenta, reconhecendo que ela pode ser uma aliada poderosa quando utilizada com responsabilidade. A maioria defende um modelo híbrido, em que a IA seja usada como apoio na triagem e na etapa inicial de entrevistas, mas que o contato humano seja mantido nas fases decisivas, especialmente em cargos mais estratégicos. A IA, portanto, deve ser vista como um recurso complementar, e não como substituta do julgamento humano.

Nesse contexto, a adoção ética das entrevistas por IA requer o compromisso das empresas com a transparência dos critérios de avaliação, o respeito à diversidade, e o fornecimento de informações claras aos candidatos sobre como serão analisados. Isso implica garantir o direito à explicação das decisões automatizadas, bem como estabelecer mecanismos de revisão humana para evitar decisões injustas ou excludentes.

Portanto, o artigo de Blumen e Cepellos (2023) evidencia que as entrevistas virtuais com IA, quando bem conduzidas, representam uma evolução significativa nos

processos seletivos. Contudo, seu uso demanda responsabilidade técnica, sensibilidade cultural e compromisso ético para que contribuam, de fato, com a equidade e a eficiência nos processos de recrutamento.

Sobre o comportamental dos executivos que atuam no mercado de trabalho brasileiro, o instrumento utilizado para o levantamento do perfil, foi o método Personal Profile Analysis (PPA).

A partir da identificação do perfil, é possível alocar profissionais a cargos ou funções onde os mesmos poderão obter maior sucesso, diminuindo assim, possíveis problemas de desempenho e a conseqüente demissão por incompatibilidade com a função.

A pesquisa foi elaborada com base nos dados levantados por uma empresa de consultoria, localizada no interior do Estado de São Paulo, com 200 executivos, escolhidos aleatoriamente no banco de dados da mesma, pertencentes a empresas de diversos segmentos do mercado de trabalho, ocupando diferentes funções e níveis hierárquicos variados.

Os critérios para avaliação do perfil pessoal seguiram a teoria do psicólogo americano William Moulton Marston, PhD, que descreve quatro linhas de comportamento no ser humano, ou seja;

- Dominância
- Influência
- Estabilidade
- Conformidade

Retirados do método PPA, de propriedade da Thomas International Inc, EUA. Chegou à conclusão de que se pode predeterminar, com certa margem de erro (o método prevê até 10%), o perfil do executivo que o mercado de trabalho utiliza, levando-se em consideração suas habilidades pessoais. Palavras-chave: Perfil Pessoal, Perfil do Executivo, Avaliação Pessoal.

A gestão por competências propõe que, para avaliar eficazmente as competências técnicas, é essencial mapear e mensurar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a execução das atividades de um cargo ou função. Esse processo envolve a identificação das competências requeridas e a aplicação de métodos que permitam avaliar se os candidatos ou colaboradores as possuem em grau satisfatório.

Segundo fontes, a gestão por competências inclui subsistemas como o mapeamento e mensuração por competências, seleção por competências, avaliação por competências e plano de desenvolvimento por competências. Esses subsistemas trabalham em conjunto para garantir que as tarefas atribuídas durante a avaliação estejam alinhadas às competências técnicas exigidas pela organização.

A crescente transformação digital tem promovido profundas mudanças na forma como as organizações conduzem seus processos de **recrutamento e seleção de pessoal**, particularmente com a incorporação da **Inteligência Artificial (IA)** como ferramenta estratégica de apoio à tomada de decisão. A IA, por meio de algoritmos avançados e análise preditiva, tem demonstrado potencial para aprimorar a qualidade das contratações ao identificar não apenas a **adequação técnica dos candidatos às vagas**, mas também o **alinhamento cultural e comportamental com a organização**.

Essa abordagem mais analítica e automatizada permite que as empresas selecionem profissionais que estejam mais bem preparados para atender às **demandas específicas do cargo** e que também compartilhem dos **valores, comportamentos e princípios da cultura organizacional** vigente. Isso contribui significativamente para o aumento da retenção de talentos, engajamento e desempenho organizacional no longo prazo.

Uma das principais contribuições da Inteligência Artificial no processo de recrutamento é a **automação de tarefas operacionais repetitivas**, como a triagem de currículos, o cruzamento de informações com requisitos da vaga e a detecção de palavras-chave associadas às competências desejadas. Essa automação acelera consideravelmente o processo seletivo, possibilitando uma **triagem inicial mais precisa, imparcial e eficiente**.

Com o suporte de **softwares especializados**, é possível analisar em questão de segundos **milhares de currículos**, filtrando candidatos com base em critérios técnicos e comportamentais pré-definidos. Tais sistemas são capazes de identificar rapidamente candidatos que possuem experiência, habilidades e competências que estejam em consonância com o perfil profissional requerido pela vaga.

Além disso, soluções baseadas em **chatbots com IA** têm sido amplamente utilizadas para realizar triagens iniciais por meio de perguntas automatizadas, otimizando o tempo dos recrutadores e melhorando a experiência do candidato ao oferecer uma resposta rápida e estruturada.

A **análise preditiva**, impulsionada por algoritmos de aprendizado de máquina, representa um avanço expressivo no campo da seleção de pessoas. Essa técnica baseia-se no uso de dados históricos e padrões de comportamento para **prever o desempenho futuro dos candidatos** em uma função específica. Ao cruzar

informações obtidas em processos seletivos anteriores com os resultados de desempenho obtidos após a contratação, os algoritmos são capazes de identificar **características e comportamentos** que estão associados ao sucesso em determinadas funções.

Esse processo possibilita a **contratação mais estratégica**, embasada em dados e evidências, e não apenas na percepção subjetiva do recrutador. Por meio do **matching inteligente**, os sistemas de IA analisam simultaneamente um conjunto de variáveis – como competências técnicas, soft skills, experiências anteriores e fit cultural – para indicar quais candidatos apresentam maior probabilidade de sucesso e adaptação à vaga e à empresa.

Plataformas que integram **Big Data e IA** são capazes de processar grandes volumes de informações sobre candidatos e oportunidades, realizando comparações precisas e ajustadas às necessidades organizacionais. Dessa forma, não apenas o desempenho técnico, mas também o **histórico profissional, trajetória de carreira, valores pessoais e comportamento em entrevistas ou testes psicológicos** são considerados no processo decisório.

Historicamente, a avaliação de **soft skills** (habilidades interpessoais e socioemocionais) como empatia, comunicação, adaptabilidade e colaboração era realizada de maneira subjetiva, dependendo exclusivamente da percepção dos entrevistadores. Com o avanço da IA, essa avaliação passou a ser **mais objetiva, padronizada e baseada em dados**, contribuindo para maior confiabilidade e transparência nos processos seletivos.

Ferramentas modernas de IA conseguem analisar **padrões de linguagem, entonação vocal, expressões faciais e respostas comportamentais** para inferir traços de personalidade e habilidades sociais dos candidatos. Essas análises são especialmente úteis para avaliar o **potencial de adaptação dos candidatos à cultura organizacional**, favorecendo a construção de equipes mais coesas, integradas e produtivas.

O **fit cultural**, isto é, o grau de alinhamento entre os valores e comportamentos do candidato e aqueles da organização, tem sido um dos principais critérios de seleção, especialmente em empresas que valorizam fortemente o engajamento e a colaboração entre equipes. Ao incorporar esse fator às análises da IA, é possível prever com maior precisão **como o indivíduo irá interagir com o ambiente de trabalho e com seus colegas**, reduzindo o risco de turnover e aumentando a satisfação organizacional.

Outro aspecto relevante da aplicação da IA no recrutamento refere-se à **possibilidade de redução de vieses inconscientes**, que são padrões automáticos de julgamento baseados em estereótipos, muitas vezes presentes de forma implícita

nas decisões humanas. Recrutadores, mesmo que bem-intencionados, podem ser influenciados por fatores como **gênero, idade, etnia, aparência física ou origem social**, o que compromete a imparcialidade do processo seletivo.

Nesse sentido, a IA – quando **desenvolvida e treinada com responsabilidade ética e diversidade de dados** – pode ajudar a eliminar essas distorções, concentrando-se em critérios objetivos e meritocráticos. A avaliação algorítmica, focada em competências e desempenho, contribui para processos mais **justos, inclusivos e representativos**, ampliando as oportunidades para candidatos de diferentes perfis sociais e culturais.

Contudo, é importante ressaltar que os algoritmos devem ser constantemente monitorados e atualizados, pois, se treinados com dados enviesados, podem **reproduzir ou até acentuar desigualdades existentes**. Portanto, a promoção da diversidade com o uso de IA exige uma **governança ética, transparência e revisão contínua** dos parâmetros de análise utilizados.

A aplicação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção tem demonstrado ser uma ferramenta altamente eficaz para a **previsão da adequação técnica e comportamental dos candidatos**, promovendo contratações mais precisas e alinhadas aos objetivos organizacionais. Por meio da automação inteligente, da análise preditiva e da avaliação objetiva de soft skills, a IA contribui para processos seletivos mais ágeis, eficientes e equitativos.

Entretanto, para que tais benefícios sejam plenamente realizados, é essencial que as organizações **estruem políticas éticas de uso da tecnologia**, assegurem a **proteção de dados pessoais**, evitem **discriminações algorítmicas** e **preservem a humanização do processo**. A combinação entre análise tecnológica e sensibilidade humana continuará sendo fundamental para que o recrutamento e a seleção de pessoas caminhem na direção de um futuro mais justo, estratégico e inclusivo.

2.4 Benefícios da IA no Processo Seletivo

A transformação da produtividade com IA, a Inteligência Artificial tem se tornado uma ferramenta indispensável no ambiente corporativo, ajudando empresas a otimizar processos, reduzir custos e aumentar a produtividade. E diferente do RPA e do Machine Learning, a IA está aberta para muitas aplicações e setores. Em áreas como atendimento ao cliente, automação de processos e análise de dados, a IA permite decisões mais rápidas e estratégicas. Além da eficiência operacional, a IA promove inovação contínua e oferece um diferencial competitivo, essencial em um mercado cada vez mais ágil e globalizado. A experiência do colaborador e sua produtividade estão diretamente relacionadas ao ambiente de trabalho. Empresas que investem em cultura organizacional, estratégias de integração e ferramentas tecnológicas avançadas, como a IA, conseguem agilizar processos e promover uma maior eficiência operacional. Em áreas como atendimento ao cliente, automação de processos e análise de dados, a IA permite decisões mais rápidas e estratégicas. A IA auxilia no desenvolvimento de soluções para tarefas complexas, otimizando processos manuais e promovendo a colaboração entre equipes globais. Ela também facilita a criação de conteúdos automatizados e melhora a coordenação dos fluxos de trabalho. Para os setores de TI, a IA é uma aliada na criação de código e desenvolvimento de software, ajudando a acelerar o time-to-market dos produtos.

Um dos maiores benefícios do uso de IA no RH é o aumento da precisão nas contratações. Ferramentas preditivas ajudam os recrutadores a tomar decisões baseadas em dados, o que reduz a margem de erro e melhora o alinhamento entre candidato e vaga. Plataformas como LinkedIn Recruiter e Eightfold AI utilizam dados sobre desempenho, retenção e histórico de carreira para prever a probabilidade de sucesso de um candidato. Além disso, a aplicação de *people analytics* permite cruzar informações comportamentais, técnicas e culturais para gerar scores de compatibilidade. Segundo a **Deloitte**, empresas que aplicaram IA nas contratações aumentaram em até 30% sua taxa de retenção de talentos após um ano. É essencial, no entanto, equilibrar a IA com o julgamento humano. A precisão dos dados não elimina a importância da empatia e da análise de aspectos subjetivos, como motivação e soft skills.

A utilização da Inteligência Artificial (IA) em processos de recrutamento e seleção tem ganhado espaço nas organizações como uma forma de minimizar a influência de vieses humanos, muitas vezes inconscientes, que afetam decisões sobre contratação. No artigo *Discrimination in the Age of Algorithms*, Kleinberg et al. (2019) discutem como os algoritmos, se bem implementados, podem contribuir para um processo seletivo mais transparente, justo e diverso.

Entre os principais pontos abordados pelos autores, destaca-se o fato de que os algoritmos, ao contrário das decisões humanas, podem ser auditados e testados com base em dados concretos. Isso permite que as organizações identifiquem

eventuais vieses discriminatórios nos resultados como a desvantagem sistemática de determinados grupos e ajustem os modelos para evitar desigualdades. Com isso, a IA pode ser uma aliada importante na promoção da diversidade nas empresas.

Contudo, o artigo também alerta que os próprios algoritmos podem reproduzir ou até ampliar os vieses existentes nos dados históricos, caso não sejam cuidadosamente regulados. Ou seja, se os dados utilizados para treinar os sistemas refletem práticas discriminatórias do passado, os resultados tendem a manter essas distorções.

Outro ponto relevante discutido é o uso, em alguns casos, de informações sensíveis como raça ou gênero para corrigir desigualdades estruturais, desde que isso ocorra sob rígidos critérios éticos e legais. Isso mostra que a IA não é neutra por natureza, mas depende de como é construída e aplicada. Segundo os autores, quando há transparência no processo e responsabilidade sobre as escolhas humanas envolvidas na programação, os algoritmos podem ajudar a reduzir desigualdades e favorecer a inclusão.

Em síntese, o uso da Inteligência Artificial no recrutamento representa um avanço com grande potencial para reduzir vieses e ampliar a diversidade nas organizações, desde que acompanhado de mecanismos eficazes de controle, avaliação e correção contínua.

A experiência do candidato muitas vezes começa na página de carreiras da empresa. Por isso, é essencial que esse site seja claro, objetivo e contenha informações precisas e relevantes. Uma página confusa pode desmotivar os candidatos e fazer com que desistam de se inscrever. Além disso, acredito que essa página deve ir além da simples divulgação de vagas deve também apresentar a cultura da empresa, com depoimentos de funcionários, líderes e gestores, mostrando como é fazer parte do time.

Para atrair os candidatos certos, a descrição da vaga precisa ser detalhada e transparente. Informações claras sobre o tipo de contratação, horários, benefícios e responsabilidades são fundamentais. Já vi que descrições vagas ou incompletas acabam afastando talentos que poderiam ser ideais para a posição, porque ficam sem entender exatamente o que se espera deles.

Percebo que as empresas que valorizam a diversidade têm resultados melhores e um ambiente mais rico. Por isso, acredito que o processo seletivo deve buscar formar um grupo de candidatos diversificado, respeitando as características específicas do cargo, mas garantindo espaço para diferentes perfis.

Sei que, no começo do processo seletivo, quando muitos candidatos estão envolvidos, o feedback pode acabar sendo mais genérico ou impessoal. Mas é essencial que, à medida que as etapas avançam, o retorno aos candidatos seja

mais personalizado. Isso ajuda não só a mostrar respeito pelo tempo deles, mas também a contribuir para o desenvolvimento pessoal, apontando pontos fortes e áreas de melhoria. Para isso, recomendo registrar impressões detalhadas em cada etapa, facilitando um feedback consistente e individualizado.

Quando alguém se candidata a uma vaga, é natural sentir ansiedade e insegurança. Por isso, considero muito importante que o time de RH tenha uma postura empática, entendendo que muitos candidatos estão contando com aquela oportunidade para avançar na carreira ou se recolocar no mercado. Colocar-se no lugar deles é uma responsabilidade do recrutador.

Sabemos que entrevistas podem causar nervosismo. Por isso, garantir um ambiente acolhedor, transparente e tranquilo faz toda a diferença. Quando a equipe de RH explica bem as expectativas e mantém um clima harmonioso, os candidatos ficam mais à vontade e começam a sentir o clima organizacional de forma positiva algo essencial para que a experiência seja realmente boa.

Mesmo diante de um grande número de candidatos, é fundamental evitar respostas automáticas e padronizadas. Personalizar a comunicação, oferecendo feedbacks individuais e reconhecendo o esforço de cada participante, torna o processo mais humano e respeitoso. Informar sobre as habilidades observadas, o cronograma das etapas e fornecer o máximo de informações relevantes contribui para uma experiência mais transparente e satisfatória.

Por fim, mostrar os talentos que já fazem parte do time é uma ótima forma de motivar os candidatos. Apresentar depoimentos, experiências e o dia a dia dos colaboradores cria uma conexão mais forte com quem está buscando uma vaga. Incluir vídeos institucionais com colaboradores e gestores relacionados à vaga pode enriquecer ainda mais essa experiência e aumentar o engajamento.

O custo operacional é toda despesa relacionada ao funcionamento do negócio, ou seja, tudo que é gasto para bancar os recursos necessários que mantêm o trabalho em andamento. Conhecendo as necessidades da empresa, é possível listar tudo que gera uma despesa e avaliar se é necessário, supérfluo ou se pode ser eliminado ou reduzido. Os donos de negócio se empenham em economizar dinheiro, mas essa redução de custos operacionais não pode ser feita sem nenhuma estratégia por trás.

A transformação digital tem revolucionado os processos de recrutamento e seleção, especialmente com a incorporação da Inteligência Artificial (IA). Essa tecnologia tem proporcionado escalabilidade e flexibilidade significativas, permitindo que as organizações otimizem seus processos seletivos de maneira eficiente e adaptável.

A escalabilidade refere-se à capacidade de um sistema ou processo de lidar com um aumento na carga de trabalho sem comprometer o desempenho. No contexto do recrutamento e seleção, a IA permite que as empresas processem um volume muito maior de candidatos simultaneamente, sem perda de eficiência.

Além disso, ferramentas de automação baseadas em IA permitem que as organizações reduzam o tempo de contratação e os custos associados, mesmo quando lidam com grandes volumes de candidatos.

A flexibilidade proporcionada pela IA permite que os processos de recrutamento e seleção sejam adaptados às necessidades específicas de cada organização, independentemente de seu tamanho ou setor de atuação.

Essa adaptabilidade é crucial em um ambiente de negócios em constante mudança, onde as demandas por talentos podem variar significativamente em curtos períodos.

A IA também oferece a capacidade de integração com diversas plataformas e ferramentas utilizadas no processo de recrutamento, como sistemas de acompanhamento de candidatos (ATS), quadros de empregos e plataformas de mídia social. Essa integração facilita a coleta e análise de dados, proporcionando uma visão mais abrangente dos candidatos e permitindo decisões mais informadas.

A flexibilidade da IA também se estende à personalização da experiência do candidato. Com o uso de algoritmos avançados, é possível adaptar o processo de recrutamento às preferências e necessidades individuais dos candidatos, melhorando sua experiência e aumentando as chances de sucesso na contratação.

A incorporação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção tem proporcionado escalabilidade e flexibilidade sem precedentes. Essas características permitem que as organizações otimizem seus processos seletivos, reduzam custos e melhorem a experiência dos candidatos. No entanto, é essencial que as empresas implementem essas tecnologias de maneira ética e transparente, garantindo que os processos sejam justos e inclusivos.

2.5 Riscos, Desafios e Questões Éticas

A Inteligência Artificial (IA), ferramenta cada vez mais presente nas seleções de emprego por oferecer alternativa interessante para a triagem de currículos, a redação de descrições de cargos e a realização de tarefas administrativas cotidianas, deve ser usada com bastante cuidado. Problemas como o viés algorítmico, a falta de transparência, a privacidade e a segurança de dados aparecem no processo de trabalho do setor de recursos humanos (RH) das empresas. Ao mesmo tempo em que pode beneficiar, o uso dessa tecnologia envolve questões críticas sobre justiça, preconceito e privacidade, adverte a [ESET](#), empresa líder em detecção proativa de ameaças.

O principal risco no uso da IA nos processos de seleção é o viés algorítmico. Se um modelo for treinado em um conjunto de dados históricos, os vieses históricos podem ser transferidos para o resultado do modelo. Por exemplo, se uma empresa usar a IA para procurar candidatos para um cargo de médico e os dados com os quais ela foi treinada mostrarem que 80% dos médicos que historicamente se encaixavam no cargo eram do sexo masculino, é mais provável que ela favoreça os candidatos do sexo masculino em detrimento das candidatas do sexo feminino, mesmo que eles sejam igualmente adequados para o cargo. Além disso, a IA pode superestimar o uso de palavras-chave e métricas ao analisar os currículos enviados. Diferentemente de um ser humano, um sistema de IA pode não captar as habilidades interpessoais e outras experiências ou traços de caráter que tornam alguém um candidato mais desejável para o cargo.

Muitos algoritmos de IA operam como caixas pretas, o que significa que o processo de tomada de decisão é difícil de entender. Isso levanta questões sobre a responsabilidade e a capacidade de contestar ou corrigir resultados tendenciosos, gerando falta de transparência nas decisões tomadas. Além disso, para o uso da IA no recrutamento, os modelos precisam ser alimentados com grandes quantidades de dados. Garantir a confidencialidade e a segurança desses dados com medidas suficientes de segurança cibernética é fundamental para proteger os direitos de privacidade da empresa e dos indivíduos, bem como para cumprir regulamentos como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (GDPR).

Embora a IA possa melhorar a eficiência, a supervisão humana continua sendo essencial para evitar interpretações errôneas do conhecimento gerado pela IA. As organizações devem estabelecer estruturas claras de responsabilidade para lidar com erros algorítmicos ou violações éticas. Por fim, o uso de IA em contratações poderá resvalar em estruturas legais e regulatórias, incluindo leis antidiscriminação e regulamentos de proteção de dados. O não cumprimento desses requisitos pode resultar em repercussões legais e danos à reputação.

Por outro lado, a IA também apresenta benefícios. Os modelos de IA podem automatizar tarefas repetitivas, como a triagem de currículos. Em vez de ler

centenas de candidaturas para uma única vaga, um modelo de IA pode identificar palavras-chave que correspondam à descrição do cargo e selecionar automaticamente os candidatos com base no grau de adequação aos critérios desejados. Os chatbots e assistentes virtuais baseados em IA fornecem respostas imediatas às perguntas do candidato, garantindo uma experiência perfeita e envolvente durante todo o processo de contratação. Interações personalizadas e respostas rápidas contribuem para uma marca empregadora positiva.

Se bem utilizadas, as ferramentas de IA podem usar a análise preditiva para identificar os melhores candidatos com base em dados históricos e métricas de desempenho. Ao analisar padrões em contratações bem-sucedidas, as organizações podem tomar decisões com base no desempenho de contratações anteriores. Algumas plataformas de IA afirmam mitigar o preconceito inconsciente na contratação ao tornar anônimas as informações dos candidatos, concentrando-se apenas nas qualificações e habilidades. Ao remover informações de identificação, como nome, gênero ou etnia, essas ferramentas podem promover a diversidade e a inclusão na contratação.

Além disso, o uso da inteligência artificial no recrutamento tem gerado diversos dilemas éticos no mercado de trabalho. De acordo com um estudo da Universidade de Stanford, cerca de 76% dos recrutadores utilizam alguma forma de inteligência artificial em seus processos seletivos. No entanto, questões éticas surgem em relação à possibilidade de viés algorítmico e discriminação, pois as tecnologias de IA podem reproduzir preconceitos presentes na sociedade. Um relatório da Organização Internacional do Trabalho apontou que, em alguns casos, algoritmos de recrutamento baseados em IA excluem candidatos com base em critérios como gênero, etnia e idade, levantando preocupações sobre a justiça e a equidade no acesso às oportunidades de emprego.

Bem como, outro estudo realizado pela Universidade de Harvard revelou que a falta de transparência nos algoritmos utilizados no recrutamento pode dificultar a compreensão dos critérios de seleção dos candidatos, o que prejudica a confiança no processo seletivo. Ainda, a implementação de sistemas automatizados para triagem de currículos pode reduzir significativamente o tempo e os custos dos processos de contratação, porém há o risco de ignorar habilidades e experiências valiosas que não se encaixam nos parâmetros pré-estabelecidos pela IA. Diante desse cenário, é fundamental que as empresas adotem práticas éticas e transparentes no uso da inteligência artificial no recrutamento, buscando garantir a igualdade de oportunidades e o respeito aos direitos dos candidatos.

Embora a inteligência artificial prometa maior imparcialidade nos processos seletivos, há preocupações crescentes sobre a perpetuação de vieses nos algoritmos utilizados para recrutamento e seleção. Esses vieses algorítmicos podem surgir em diversas etapas do desenvolvimento da IA: na coleta e preparação dos

dados, na seleção de características relevantes para os modelos e na interpretação dos resultados.

Um caso emblemático é o da **Amazon**, que em 2018 descontinuou um sistema de recrutamento automatizado ao descobrir que ele penalizava currículos que continham a palavra “women” (mulher), ou que provinham de instituições femininas. O motivo: o sistema foi treinado com dados históricos de contratações majoritariamente masculinas, o que levou o algoritmo a replicar esse padrão como ideal. Esse tipo de erro evidencia como os algoritmos são reflexos dos dados que os alimentam. Se os dados contêm preconceitos, mesmo que sutis, a IA pode amplificá-los. Além disso, a própria lógica estatística dos algoritmos — como regressões e classificadores — busca padrões frequentes, o que pode reforçar estereótipos e excluir candidatos fora do “perfil padrão”. Pesquisadores têm trabalhado para criar modelos mais éticos e transparentes. Isso inclui técnicas como a análise de viés adversarial, que testa o desempenho dos algoritmos em diferentes subgrupos, e o uso de métricas de equidade para avaliar a imparcialidade dos resultados. Organizações como a União Europeia vêm propondo legislações que obrigam empresas a explicarem como suas IAs tomam decisões.

Vieses algorítmicos ocorrem quando sistemas de IA reproduzem ou amplificam desigualdades presentes nos dados com os quais foram treinados. Por exemplo, um algoritmo de recrutamento treinado com currículos históricos de candidatos pode aprender a favorecer perfis predominantes, como homens brancos para cargos de liderança, excluindo mulheres ou minorias étnicas, mesmo sem uma justificativa racional. Esse tipo de viés é conhecido como discriminação algorítmica. Segundo o “Blueprint for an AI Bill of Rights”, discriminação algorítmica ocorre quando sistemas automatizados tratam pessoas de forma desfavorável com base em características protegidas por lei, como raça, gênero, idade ou religião.

A integração de sistemas de Inteligência Artificial (IA) em processos de recrutamento e seleção depende, primeiramente, de uma análise financeira que viabilize o projeto. Antes de alcançar o setor de Recursos Humanos (RH), é necessário que a empresa avalie o investimento sob a ótica de custo-benefício e retorno esperado. Garcia (2021) observa que “a implementação da IA exige alterações estruturais, aquisição de tecnologia e capacitação de equipes”, tornando indispensável a participação do setor financeiro na definição de viabilidade e na alocação de recursos.

Esse planejamento inicial não se limita à liberação de orçamento, mas envolve alinhamento estratégico. De acordo com Garcia (2021), a IA só gera vantagem competitiva quando está “integrada à estratégia organizacional e acompanhada de uma cultura de inovação”. No contexto do recrutamento, isso significa que o setor financeiro deve assegurar que o investimento em IA esteja vinculado a metas claras, como a redução de custos operacionais do RH, o aumento da assertividade das contratações e a diminuição de índices de turnover.

Outro aspecto essencial é a mensuração contínua dos resultados. No setor financeiro, a IA é utilizada para avaliar eficiência, escalabilidade e precisão dos processos, parâmetros que podem ser aplicados ao recrutamento. Indicadores como custo por contratação, economia de horas dos analistas de RH e impacto econômico de contratações mais adequadas precisam ser monitorados em conjunto com o departamento financeiro, garantindo que o projeto gere valor tangível para a organização (GARCIA, 2021).

Além disso, o papel do setor financeiro estende-se à gestão de riscos e conformidade legal. Como destaca o autor, a IA é amplamente usada no setor financeiro para “promover transparência e minimizar riscos operacionais” (GARCIA, 2021, p. 33). No recrutamento e seleção, essa perspectiva é essencial para garantir que algoritmos não reproduzam vieses e que todo o processo esteja em conformidade com padrões éticos e legais. Assim, o setor financeiro não apenas autoriza o investimento, mas atua como pilar de sustentabilidade e segurança na adoção de IA aplicada ao RH.

A inteligência artificial (IA) tem transformado os processos de recrutamento e seleção, e o impacto financeiro dessa transformação é significativo. Empresas em diversas partes do mundo, incluindo no Brasil, têm adotado ferramentas baseadas em IA para automatizar e otimizar processos que antes eram feitos manualmente.

No processo de recrutamento, a IA pode ajudar as empresas a reduzir o custo por contratação. De acordo com pesquisas globais de empresas como IBM e LinkedIn, as ferramentas de IA podem reduzir o custo por contratação em até 30%. Por exemplo, se o custo médio de contratação de um funcionário for de R\$ 20.000, a implementação de IA pode reduzir esse valor para cerca de R\$ 14.000, o que representa uma economia de R\$ 6.000 por vaga preenchida. Essa economia se dá devido à automatização de tarefas como triagem de currículos, marcação de entrevistas e até mesmo na interação inicial com os candidatos, o que diminui o tempo de trabalho dos recrutadores.

Esse impacto financeiro também está diretamente relacionado à redução do tempo de contratação. Empresas que utilizam IA conseguem reduzir o tempo necessário para preencher uma vaga em até 50%. Isso significa que uma vaga que tradicionalmente demoraria 45 dias para ser preenchida pode ser preenchida em 22 a 25 dias. Em termos financeiros, essa aceleração tem um impacto direto, pois a vaga fica aberta por menos tempo, e a empresa começa a gerar valor financeiro com o novo colaborador mais rapidamente. A IA, portanto, permite que as empresas preencham posições essenciais de maneira mais ágil, o que tem um efeito positivo na produtividade e no desempenho geral da empresa.

A automação trazida pela IA também impacta a redução de custos operacionais. Um estudo realizado pela CareerBuilder mostrou que empresas que implementam IA em

seus processos de recrutamento podem ver uma redução de até 30% nos custos operacionais, já que muitas tarefas repetitivas e manuais são automatizadas. A IA pode, por exemplo, automatizar a análise de currículos, responder a perguntas frequentes de candidatos através de chatbots, agendar entrevistas e até mesmo fornecer feedbacks automatizados.

Em termos financeiros, a redução de viés inconsciente pode ter implicações positivas, especialmente para empresas que estão buscando ampliar a diversidade e inclusão. A IA pode, portanto, ajudar as empresas a evitar litígios e custos legais relacionados a discriminação e garantir que os processos seletivos sejam mais inclusivos, o que também pode melhorar a imagem da empresa no mercado e entre os funcionários.

Para ilustrar o retorno financeiro da implementação de IA, podemos considerar que o ROI (retorno sobre o investimento) de ferramentas de IA no recrutamento pode ser significativo. Um estudo da Gartner apontou que empresas que implementaram IA nos processos de recrutamento viram um retorno médio de 3 a 5 vezes o valor investido no primeiro ano. Isso significa que, se uma empresa investe R\$ 100.000 em soluções de IA, ela pode esperar um retorno financeiro de R\$ 300.000 a R\$ 500.000 dentro de 12 meses, devido a melhorias na eficiência, redução de custos e melhor qualidade das contratações. Esse retorno é especialmente importante em um contexto econômico onde as empresas buscam otimizar seus processos e reduzir gastos.

Por fim, um aspecto importante a ser considerado é o custo de implementação da IA. Inicialmente, os investimentos podem ser elevados. A aquisição de software especializado em recrutamento baseado em IA, treinamento de pessoal e integração com os sistemas da empresa podem gerar um custo inicial que varia de R\$ 50.000 a R\$ 200.000, dependendo da complexidade da ferramenta. Contudo, a longo prazo, o retorno sobre esse investimento, combinado com as economias de tempo, custos operacionais e aumento na qualidade das contratações, compensa amplamente o gasto inicial.

Em resumo, a inteligência artificial tem um impacto financeiro bastante expressivo no recrutamento e seleção, com benefícios evidentes em termos de redução de custos operacionais, aceleração no preenchimento de vagas, melhoria na qualidade das contratações, redução de viés e aumento da diversidade. Esses efeitos são refletidos em economias de até 30% no custo por contratação, redução de 50% no tempo de preenchimento de vagas, e um retorno sobre investimento significativo, que pode atingir 3 a 5 vezes o valor investido. Portanto, embora os custos iniciais possam ser altos, o ROI e as vantagens de longo prazo justificam amplamente o investimento em IA para processos de recrutamento.

2.6 O Papel do RH frente à Tecnologia

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais desafios e oportunidades para as organizações no século XXI. Nesse contexto, o setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel estratégico, atuando como facilitador e catalisador das mudanças necessárias para a adaptação e evolução das empresas na era digital.

Tradicionalmente, o RH era visto como uma área operacional, focada em processos administrativos e burocráticos. No entanto, com a transformação digital, o RH assume uma posição estratégica, sendo responsável por alinhar as pessoas, a cultura organizacional e as tecnologias emergentes.

Para que a transformação digital seja efetiva, é essencial que os colaboradores desenvolvam competências digitais. O RH é responsável por identificar as lacunas de habilidades e promover programas de capacitação e desenvolvimento contínuo.

A transformação digital não se resume à adoção de novas tecnologias; ela exige uma mudança cultural. O RH deve promover uma cultura organizacional que valorize a inovação, a agilidade e o aprendizado contínuo.

A automação de processos é uma das principais vantagens da transformação digital. O RH pode utilizar ferramentas tecnológicas para automatizar tarefas repetitivas, liberando tempo para atividades mais estratégicas.

A experiência do colaborador é um fator crítico para o sucesso organizacional. O RH pode utilizar tecnologias digitais para melhorar a comunicação, o engajamento e a satisfação dos funcionários.

A análise de dados permite que o RH tome decisões mais informadas e estratégicas. Ferramentas de analytics podem ser utilizadas para monitorar o desempenho, prever necessidades futuras e identificar tendências.

Apesar dos benefícios, a transformação digital apresenta desafios, como a resistência à mudança e questões éticas relacionadas à privacidade e ao uso de dados. O RH deve estar atento a esses aspectos e garantir que as práticas adotadas sejam transparentes e responsáveis.

De acordo com dados do Gartner, 61% dos líderes de RH relatam um aumento significativo nas demandas estratégicas, como o suporte à eficácia de líderes e equipes, o redesenho de modelos de trabalho e a inovação tecnológica. No entanto, paradoxalmente, 75% do tempo desses líderes ainda é consumido por tarefas táticas e transacionais, o que cria um dilema: como equilibrar essas responsabilidades operacionais com as crescentes expectativas estratégicas?

É nesse contexto que a inteligência artificial generativa (Gen AI) emerge como uma solução poderosa para redefinir o RH. Estudos recentes mostram que 63% dos líderes de RH veem a Gen AI como “alavanca chave” para melhorar a eficiência operacional, elevar a experiência dos empregados e reduzir custos significativos. Além disso, 34% desses líderes já estão explorando ativamente os potenciais casos de uso e oportunidades que a tecnologia oferece, conforme apontado por levantamentos do Gartner (2023). A Gen AI tem o potencial de automatizar tarefas repetitivas, liberar tempo para iniciativas estratégicas e responder a perguntas complexas com precisão, permitindo que o RH foque em decisões de alto impacto.

Porém, há um desafio: apenas 4% dos líderes de RH possuem uma estratégia bem definida para implementar a IA de forma eficaz, de acordo com estudo do LinkedIn e Josh Bersin. Esse gap é ainda mais preocupante quando consideramos que, segundo a Harvard Business Review, entre 80% e 85% dos projetos de IA falham — uma taxa quase duas vezes maior do que a de falhas em projetos corporativos de TI há uma década. Esses números revelam um cenário de grande potencial, mas também de incertezas, onde a falta de uma abordagem estruturada pode levar a desperdícios de recursos e resultados frustrantes.

Existem várias ferramentas de IA que facilitam a pesquisa acadêmica. Entre as principais, estão Consensus, Elicit, Research Rabbit, Scopus AI e Scite. Diferente das buscas tradicionais no Google Acadêmico, que dependem só de palavras-chave, as IAs usam comparações vetoriais. Isso significa que elas entendem o contexto dos artigos e fazem conexões mais inteligentes. Na prática, isso agiliza a revisão de literatura, organiza referências automaticamente e ajuda a encontrar estudos relevantes, sem perda de tempo. Além disso, a IA pode revelar insights que passariam despercebidos em uma busca manual. E o melhor? Essas tecnologias estão em constante evolução, tornando a pesquisa acadêmica e científica cada vez mais rápida e eficiente. Para otimizar a pesquisa acadêmica no tema do impacto da IA no recrutamento e seleção, é fundamental selecionar ferramentas que facilitem a revisão de literatura, análise de dados e organização do trabalho.

Elicit: Plataforma que utiliza inteligência artificial para responder perguntas, resumir artigos científicos e auxiliar na elaboração da revisão de literatura.

Consensus: Mecanismo de busca que encontra respostas diretamente em artigos científicos revisados por pares, garantindo a confiabilidade das informações.

Scite.AI: Ferramenta que analisa o contexto das citações em artigos, indicando se são de apoio, contradição ou apenas menção, facilitando a avaliação da relevância das fontes.

A monitoração eficaz é crucial para garantir que os sistemas permaneçam alinhados com os objetivos organizacionais e os princípios de equidade e não discriminação.

A auditoria contínua é um dos pilares da monitoração. Ela permite detectar alterações no comportamento do algoritmo ao longo do tempo, um fenômeno conhecido como 'deriva de conceito'. Mesmo modelos que inicialmente operam de maneira justa podem passar a reproduzir vieses com o tempo se não forem monitorados e ajustados.

Outro aspecto essencial é a governança algorítmica. Isso implica a definição de estruturas organizacionais que supervisionam o uso da IA, estabelecendo diretrizes claras para coleta de dados, desenvolvimento de modelos e tomada de decisões. Essas estruturas devem incluir a participação de especialistas em ética, direitos humanos e tecnologia.

Além disso, os sistemas devem permitir interpretação (explainability). Isso significa que as decisões tomadas por algoritmos precisam ser justificadas e compreensíveis tanto para os gestores de RH quanto para os candidatos. Tecnologias de interpretação como SHAP e LIME podem ajudar nesse sentido.

Por fim, é fundamental que haja um canal de feedback ativo para os candidatos, permitindo-lhes contestar decisões percebidas como injustas. A monitoração é um processo dinâmico que deve acompanhar todo o ciclo de vida do sistema de IA.

A análise e interpretação dos dados gerados por Inteligência Artificial (IA) no setor de Recursos Humanos (RH) traz inúmeras possibilidades para otimizar a gestão de pessoas, mas também apresenta desafios significativos que precisam ser cuidadosamente considerados. A IA tem sido utilizada para automatizar processos como recrutamento e seleção, análise de currículos, avaliação de desempenho, mapeamento de competências, clima organizacional, previsões de rotatividade (turnover) e até mesmo identificação de talentos com potencial de liderança. No entanto, interpretar corretamente os dados gerados por essas ferramentas exige mais do que simplesmente aceitar os resultados como verdade absoluta.

Um dos principais desafios está na qualidade e diversidade dos dados de entrada. A IA aprende com dados históricos, e se esses dados contêm vieses por exemplo, históricos de contratação que favorecem certos perfis em detrimento de outros, a IA pode perpetuar esses padrões de forma automatizada. Isso representa um risco ético e prático: decisões importantes de carreira podem ser influenciadas por algoritmos que reproduzem preconceitos de gênero, raça ou idade. Assim, um dos primeiros passos na análise é questionar de onde vêm os dados e se refletem uma realidade justa e atual.

Outro desafio importante é a compreensão dos indicadores utilizados pela IA. Muitos sistemas apresentam resultados em forma de scores, rankings ou previsões, como a probabilidade de um colaborador pedir demissão ou a adequação de um candidato à cultura organizacional. Esses dados precisam ser interpretados com base em critérios transparentes, e os profissionais de RH devem ser capazes de explicar como a IA chegou a determinada conclusão. Sem essa clareza, há risco de uso cego da tecnologia, o que pode comprometer a confiança nos processos e nas decisões tomadas.

Além disso, há o desafio da tradução dos dados em ações humanas. Dados e relatórios só têm valor se levarem a decisões mais eficazes, estratégias mais inclusivas e políticas mais bem informadas. Por exemplo, se a IA aponta que um setor apresenta alto risco de rotatividade, a interpretação não deve se limitar à constatação, mas envolver uma análise das causas (como clima organizacional, sobrecarga de trabalho ou falta de reconhecimento) e a proposição de soluções.

Também é essencial destacar que o uso de IA no RH deve sempre respeitar a privacidade e a autonomia dos colaboradores. A coleta e uso de dados sensíveis, como informações de saúde, comportamento online ou padrões de produtividade, exige uma abordagem ética, com consentimento claro e uso responsável. Interpretar esses dados envolve sensibilidade para equilibrar os interesses organizacionais com os direitos individuais dos trabalhadores.

Em resumo, a análise dos dados gerados por IA no RH é um processo complexo que exige senso crítico, conhecimento técnico, sensibilidade humana e compromisso ético. A IA pode ser uma poderosa aliada na gestão de pessoas, mas seus resultados precisam ser constantemente analisados, interpretados e contextualizados para garantir que, ao invés de desumanizar processos, ela contribua para ambientes de trabalho mais justos, estratégicos e saudáveis.

A inteligência artificial está se tornando uma parte fundamental de várias indústrias. Apesar de não parecer, ela pode impactar diretamente a diversidade. Isso ocorre porque a criação de inteligências artificiais é feita por seres humanos. Se não forem desenvolvidas e implementadas de forma responsável e inclusiva, podem acabar replicando vieses inconscientes.

E os vieses inconscientes, são aqueles padrões de pensamentos e generalizações que reproduzimos automaticamente. Muitas vezes, eles podem reforçar discriminações ou preconceitos.

Para o futuro, a expectativa é que a diversidade na tecnologia transforme esse cenário. Com visões plurais e mais conhecimento, é possível criar produtos cada vez mais adequados e inclusivos.

Segundo a empresa de consultoria Gartner, a análise preditiva é uma forma de análise avançada que verifica dados ou conteúdos para responder à pergunta: o que é provável que aconteça no futuro? Graças ao big data, os dados obtidos através de todos os sistemas conectados podem ser interpretados para conseguir previsões sobre como uma pessoa ou um grupo de população irá se comportar, algo que também é aplicável aos negócios ou processos.

Existem diferenças entre a análise descritiva, diagnóstica, preditiva e prescritiva, mas agora focaremos nas duas últimas. Enquanto a análise preditiva utiliza os dados compilados para fazer previsões sobre uma suposição, a análise prescritiva coleta esses dados e se aprofunda neles até encontrar uma maneira de fazer essa suposição acontecer. Em relação às duas primeiras, a análise descritiva examina o fato em si e a análise diagnóstica tenta compreender as causas de um evento.

Quais são os diferentes tipos de análise que existem e para que servem?

Quanto maior for a dificuldade de uma análise, maior será o valor da informação extraída.

Modelos preditivos

Um modelo preditivo é um modelo estatístico que avalia dados, detecta padrões e utiliza essa informação para prever tendências futuras. Existem dois tipos, modelos paramétricos e não paramétricos, e há um terceiro tipo, os semiparamétricos, que se situam entre ambos. Os modelos paramétricos fazem suposições em relação a um número finito de parâmetros analisados dentro de uma família de distribuições. Pelo contrário, os não paramétricos analisam os testes cuja distribuição não se adapta a critérios paramétricos.

Como fazer uma análise preditiva?

O processo de análise preditiva começa a partir de um conjunto de dados e requer as seguintes etapas:

Definição do projeto: Identificar o objetivo do projeto e os entregáveis para chegar a um resultado;

Coleta de dados: Compilar dados de múltiplas fontes para obter a imagem mais completa possível

Análise de dados: Os dados são inspecionados, selecionados e modelados para tirar conclusões.

Elaboração de estatísticas: O objetivo é validar se as conclusões, as premissas e as hipóteses são consistentes.

Criação do modelo preditivo: Um modelo preditivo que permita modificar parâmetros para modular os resultados.

Implantação do modelo preditivo: Utilizar os resultados para gerar relatórios e métricas, e tomar decisões baseadas nos mesmos.

Monitoramento dos resultados: A posterior, verifica se os resultados estão de acordo com as previsões obtidas.

Técnicas de análise preditiva:

As técnicas de análise preditiva usadas para criar modelos se baseiam em métodos matemáticos para prever eventos ou resultados futuros. Alguns dos mais comuns são: regressão linear, escolha discreta, séries temporais, análise de sobrevivência ou de sobrevida, árvores de classificação e regressão, etc. Também existe uma série de métodos estatísticos avançados para a regressão e a classificação que utilizam técnicas de machine learning. Os mais conhecidos são:

Gradient boosting: técnica de aprendizagem automática usada para a análise da regressão e para problemas de classificação estatística que origina um modelo com o formato de árvores de decisão.

Análise Bayesiana: baseia-se na probabilidade subjetiva e trabalha considerando os conhecimentos prévios à pesquisa, além da evidência obtida através desta.

Redes neurais artificiais: imita o funcionamento do cérebro humano e sua capacidade de aprender ou se adaptar, organizar ou generalizar os dados.

Random forest: permite construir um conjunto de árvores de decisão com a ideia de que uma combinação de modelos de aprendizagem melhore o resultado global.

Data mining: esta técnica computacional consiste em explorar, analisar e relacionar grandes blocos de informação para obter padrões e tendências significativas.

A análise preditiva é uma abordagem estratégica que transforma dados em inteligência prática, permitindo prever cenários futuros e tomar decisões mais informadas. Seu processo estruturado — que passa por etapas fundamentais como definição do projeto, coleta e análise de dados, elaboração de estatísticas, construção e implantação do modelo, e posterior monitoramento — garante que os resultados obtidos sejam relevantes, confiáveis e aplicáveis aos objetivos da organização.

Além disso, o uso de técnicas avançadas, como regressão, séries temporais, redes neurais, random forest, gradient boosting e análise bayesiana, amplia significativamente a capacidade dos modelos preditivos, tornando-os mais robustos

e precisos. A incorporação de métodos de machine learning e data mining permite que os modelos aprendam com os dados e se ajustem a novas informações, o que os torna ainda mais eficazes em ambientes dinâmicos.

Portanto, investir em análise preditiva não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para empresas e instituições que desejam se antecipar às mudanças, identificar oportunidades, minimizar riscos e aumentar sua eficiência operacional. Com os dados certos e as ferramentas adequadas, a análise preditiva se torna um diferencial competitivo essencial na era da informação.

Embora a inteligência artificial (IA) ofereça vantagens significativas no recrutamento, como a automação de tarefas repetitivas e a análise de grandes volumes de dados, ela não substitui a importância do julgamento humano. A IA pode identificar padrões e fornecer insights baseados em dados, mas carece da capacidade de compreender nuances emocionais, culturais e contextuais que são cruciais para avaliar o verdadeiro potencial de um candidato. O julgamento humano é essencial para interpretar informações além dos dados quantitativos, considerando fatores como motivação, valores e adequação à cultura organizacional. Além disso, os recrutadores humanos podem detectar sinais sutis durante entrevistas que a IA pode não perceber, como a linguagem corporal e a empatia. Portanto, a combinação de análises críticas da IA com o julgamento humano resulta em decisões de contratação mais holísticas e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

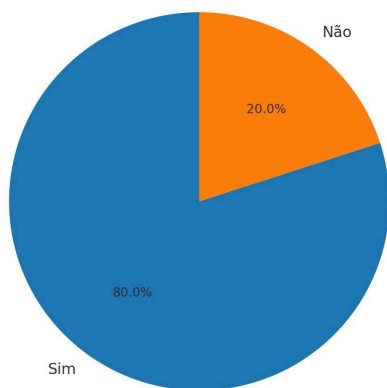
2.7 Opiniões e Experiências sobre o Uso de Inteligência Artificial em Processos Seletivos.

A pesquisa realizada com os participantes teve como objetivo compreender a percepção sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) no recrutamento e seleção de pessoas.

Participação em processos seletivos

Grande parte dos respondentes já participou de algum processo seletivo, o que demonstra familiaridade com o tema. Esse dado é importante, pois os participantes têm experiências práticas que embasam suas opiniões sobre as tecnologias aplicadas ao recrutamento.

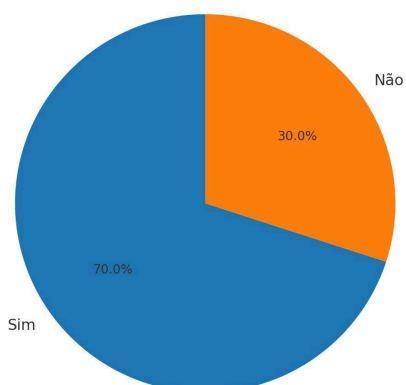
Gráfico 1 - Participou de processo seletivo



Conhecimento sobre o uso de IA em recrutamento

A maioria declarou que já sabia que empresas utilizam IA para análise de currículos e candidatos. Isso indica que a tecnologia vem ganhando visibilidade e espaço no mercado de trabalho.

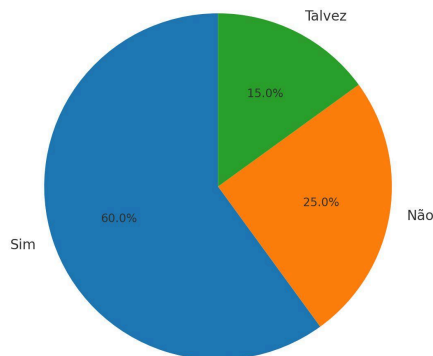
Gráfico 2 - Sabia que empresas usam IA



IA e imparcialidade no processo seletivo

A percepção dos participantes é majoritariamente positiva quanto ao papel da IA em trazer maior justiça e imparcialidade no processo. Entretanto, ainda há um grupo que acredita que a tecnologia pode reforçar vieses.

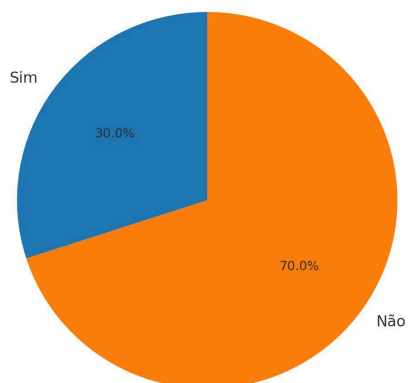
Gráfico 3 - IA torna a seleção mais justa?



Conforto em ser avaliado por IA

Quando questionados sobre o conforto em serem avaliados por algoritmos, a maioria demonstrou resistência. Isso mostra que, apesar do reconhecimento do potencial da IA, ainda existe desconfiança sobre a substituição da análise humana.

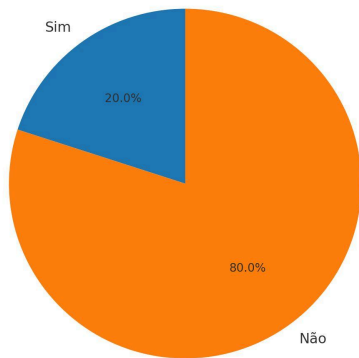
Gráfico 4 - Confortável sendo avaliado por IA?



Substituição do recrutador humano

A maior parte dos respondentes acredita que a IA não deve substituir o recrutador humano em entrevistas. O dado evidencia a valorização da empatia, do julgamento humano e da interpretação subjetiva de competências.

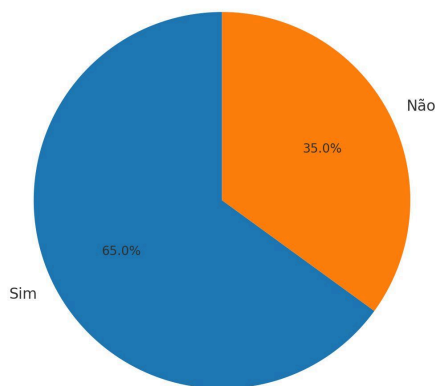
Gráfico 5 - IA pode substituir recrutador?



Experiência com plataformas de recrutamento avançadas

Muitos já tiveram contato com plataformas digitais que utilizam testes automáticos, vídeos ou análises de perfil, o que reforça a crescente presença dessas ferramentas no mercado.

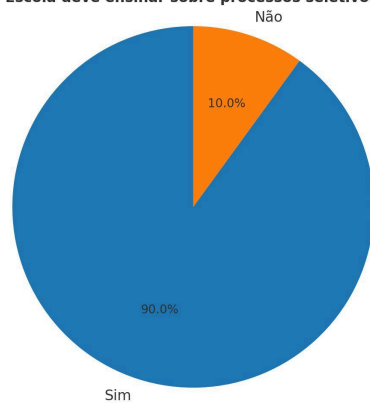
Gráfico 6 - Já viu plataforma de recrutamento avançada?



Papel da escola/faculdade

Houve forte consenso de que escolas e universidades deveriam preparar melhor os estudantes sobre como funcionam os processos seletivos modernos, incluindo tecnologias como IA.

Gráfico 7 - Escola deve ensinar sobre processos seletivos modernos?



A pesquisa evidencia um paradoxo: os respondentes reconhecem a importância da tecnologia e até acreditam em seu potencial para maior imparcialidade, mas ao mesmo tempo não se sentem totalmente confortáveis em serem avaliados exclusivamente por máquinas. Isso reforça que a IA deve ser vista como ferramenta de apoio ao recrutador humano, e não como substituta integral.

3. Metodologia

A metodologia adotada neste trabalho fundamenta-se em uma abordagem qualitativa e exploratória, com ênfase em revisão bibliográfica e documental. A pesquisa foi desenvolvida a partir da análise de artigos científicos, livros especializados, relatórios institucionais e estudos de caso que abordam o impacto da Inteligência Artificial na área de Recursos Humanos, com foco específico nos processos de recrutamento e seleção. Essa escolha metodológica justifica-se pela necessidade de compreender não apenas os avanços tecnológicos e suas aplicações práticas, mas também as implicações éticas, sociais e jurídicas associadas ao uso da IA no ambiente corporativo.

O caráter qualitativo da investigação permitiu examinar criticamente os benefícios e riscos da adoção da IA, bem como identificar tendências globais que vêm redefinindo as estratégias de contratação. Além disso, foram consultadas pesquisas

recentes de organizações como Deloitte, Gartner e relatórios acadêmicos de universidades internacionais, de forma a enriquecer a análise com perspectivas comparativas e atualizadas.

Dessa forma, a metodologia possibilitou a construção de uma visão ampla e multidisciplinar sobre o tema, assegurando um estudo consistente e alinhado às exigências acadêmicas, além de fornecer subsídios práticos para gestores e profissionais de Recursos Humanos que enfrentam os desafios da transformação digital em seus processos de recrutamento.

4. Conclusão

A análise desenvolvida ao longo deste trabalho permite concluir que a Inteligência Artificial representa um marco significativo para o setor de Recursos Humanos, especialmente no âmbito do recrutamento e seleção. Ao automatizar etapas repetitivas e oferecer ferramentas de análise preditiva, a IA contribui para a eficiência, a redução de custos e o aumento da assertividade nas contratações. Além disso, quando bem implementada, pode atuar como aliada na promoção da diversidade e da inclusão, ampliando as oportunidades para diferentes perfis de candidatos.

Entretanto, o estudo evidenciou que o uso da IA também gera dilemas complexos, como a possibilidade de vieses algorítmicos, a falta de transparência nos processos decisórios e a ameaça à humanização das relações de trabalho. Tais desafios indicam que a tecnologia, embora poderosa, não deve substituir o papel humano no processo seletivo, mas sim atuar como ferramenta de apoio.

Assim, para que os benefícios da IA sejam plenamente aproveitados, é fundamental que as organizações adotem práticas éticas, invistam em políticas de governança e assegurem a conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Mais do que acelerar processos, o uso responsável da Inteligência Artificial deve priorizar a equidade, a diversidade e o respeito aos direitos dos candidatos, fortalecendo o papel estratégico do RH na construção de organizações mais justas, inovadoras e competitivas.

Referências:

ALCANTARA, Leandro Miletta de; FERREIRA, Hugo Alexandre de Moraes; INNOCENCIO, Kayo Rizzi; RAMELLA, Kauan Fabiano. Inteligência Artificial na área de RH: impactos, facilidades e aplicações. Trabalho de Conclusão de Curso, 2024.

AMPER. Qual a diferença entre um chatbot e um assistente virtual? 2023. Disponível em:

<https://www.amper.ag/post/qual-e-a-diferença-entre-um-chatbot-e-um-assistente-virtual>. Acesso em: 23 maio 2025.

ANGWIN, Julia; LARSON, Jeff; KIRCHNER, Lauren; MATTU, Surya. Machine Bias: There's Software Used Across the Country to Predict Future Criminals. And it's Biased Against Blacks. ProPublica, 2016. Disponível em: <https://www.propublica.org/article/machine-bias-risk-assessments-in-criminal-sentencing>. Acesso em: 17 abr. 2025.

APOLINÁRIO, Daniela Gomes. Regulamentação da inteligência artificial na gestão de RH: caminhos para um futuro ético. Dissertação (Mestrado) – Universidade Católica de Brasília, 2024.

BHS. Produtividade e IA: otimizando tempo e eficiência. 2024. Disponível em: <https://www.bhs.com.br/2024/10/01/produtividade-ia-otimizando-tempo-e-eficiencia/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

BLUMEN, L.; CEPellos, V. M. Entrevistas virtuais com IA no recrutamento: percepções de recrutadores. Revista de Administração, v. 58, n. 1, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080>. Acesso em: 23 abr. 2025.

BROWN, Sara. Recruiting Reimagined: How AI Is Changing Talent Acquisition. HR Future Press, 2021.

BUK. Como a gestão de recursos humanos pode ajudar na transformação digital da empresa. Disponível em: <https://www.buk.com.br/blog/como-a-gestao-de-recursos-humanos-pode-ajudar-na-transformacao-digital-da-empresa>. Acesso em: 23 maio 2025.

CABRAL, Diego. Recrutamento 4.0: Tecnologias e Inteligência Artificial em RH. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

CAREERBUILDER. Estudo sobre redução de custos com IA no recrutamento. 2022. Disponível em: <https://www.careerbuilder.com/>. Acesso em: 15 maio 2025.

CARVALHO, Ana. A Ética da IA no Recrutamento: Equilibrando Eficiência e Igualdade. Affmu, 2023.

ELOGROUP. IA para um RH estratégico. Disponível em: <https://elogroup.com/insights/ia-para-um-rh-estrategico/>. Acesso em: 15 maio 2025.

ESET. Uso de IA nas seleções de emprego apresenta riscos de segurança. 2023. Disponível em: <https://www.eset.com/br/sobre/imprensa/comunicados-de-imprensa/comunicados-de->

imprensa/uso-de-ia-nas-selecoes-de-emprego-apresenta-riscos-de-seguranca/. Acesso em: 15 maio 2025.

ESFERA ENERGIA. Redução de custos operacionais. Disponível em: <https://blog.esferaenergia.com.br/gestao-empresarial/reducao-custos-operacionais>. Acesso em: 23 maio 2025.

FERREIRA, Lucas. Integração da Inteligência Artificial nos Sistemas de Recrutamento e Seleção. New York: Crown Publishing Group, 2023.

FGV. Papel do profissional de RH na transformação digital. Disponível em: <https://educacao-executiva.fgv.br/cursos/live/curta-media-duracao-live/papel-do-profissional-de-rh-na-transformacao-digital-1>. Acesso em: 23 maio 2025.

GARCIA, [Nome não informado]. Análise financeira da implementação de IA no RH. In: _____. [Título da obra não informado]. 2021. p. 33.

GARTNER. Pesquisa sobre retorno de investimento em IA no recrutamento. 2023. Disponível em: <https://www.gartner.com/>. Acesso em: 15 maio 2025.

GLOBAL GROWTH INSIGHTS. Recruiting Automation Software Market. Disponível em: <https://www.globalgrowthinsights.com/pt/market-reports/recruiting-automation-software-market-110867>. Acesso em: 23 maio 2025.

GOMES, F. H.; SILVA, T. R. IA e Discriminação Algorítmica no Trabalho. Revista Direito & Tecnologia, v. 15, n. 2, 2023.

GREAT BAY STAFFING. In Recruiting, Why Human Judgment Triumphs in the Age of AI. 2025. Disponível em: <https://www.greatbaystaffing.com/job-blog/2025/1/2/in-recruiting-why-human-judgment-triumphs-in-the-age-of-ai>. Acesso em: 23 maio 2025.

HASHTAG TREINAMENTOS. IA para pesquisa. Disponível em: <https://www.hashtagtreinamentos.com/ia-para-pesquisa>. Acesso em: 23 maio 2025.

HBR. Using AI to Eliminate Bias from Hiring. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/10/using-ai-to-eliminate-bias-from-hiring>. Acesso em: 22 abr. 2025.

HONESTI VALUES. Impacto da IA nas práticas éticas de recrutamento. Disponível em: <https://honestivalues.com/pt/blogs/blog-impacto-da-inteligencia-artificial-nas-praticas-eticas-de-recrutamento-45292>. Acesso em: 15 maio 2025.

HR4. 5 benefícios de utilizar a inteligência artificial no recrutamento e seleção. Disponível em: <https://hr4.com.br/blog/5-beneficios-de-utilizar-a-inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao-de-novos-talentos/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

IBERDROLA. Análises Preditivas. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/inovacao/analises-preditivas>. Acesso em: 23 abr. 2025.

IBERDROLA. Evolução da Inteligência Artificial. Disponível em: <https://www.iberdrola.com/inovacao/evolucao-inteligencia-artificial>. Acesso em: 23 abr. 2025.

JOBFINDERS RH. O impacto da inteligência artificial no recrutamento e seleção. Disponível em: <https://www.jobfindersrh.com.br/site/blog/o-impacto-da-inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 24 abr. 2025.

JOSH BERSIN. Estudo sobre estratégia de IA no RH. 2023. Disponível em: <https://joshbersin.com/>. Acesso em: 15 maio 2025.

KLEINBERG, J. et al. Discrimination in the Age of Algorithms. *Journal of Legal Analysis*, v. 10, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/jla/laz001>. Acesso em: 12 maio 2025.

KUKSENOK, Kit. Transparency in Maintenance of Recruitment Chatbots. In: *HCI International*, 2019.

LG. Inteligência artificial no recrutamento. Disponível em: <https://blog.lg.com.br/inteligencia-artificial-no-recrutamento/>. Acesso em: 23 maio 2025.

LINKEDIN. Pesquisa sobre adoção de IA no recrutamento. 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/>. Acesso em: 15 maio 2025.

MAHAPATRA, Nihar R. Inteligência Artificial nos Testes Psicométricos: Quais São as Implicações Éticas e de Privacidade para Recrutadores? *Psico-Smart*, 2023.

MENDES, Laura. Inteligência Artificial no RH: Eficiência e Precisão. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2023.

MIGALHAS. Viés algorítmico e discriminação: IA pode amplificar vieses sociais. 2023. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/415125/vies-algoritmico-e-discriminacao-ia-pode-amplificar-vieses-sociais>. Acesso em: 23 maio 2025.

MUJTABA, Dena F. Fairness in AI-Driven Recruitment: Challenges, Metrics, Methods, and Future Directions. IEEE Access, v. 12, 2024.

MUNDO RH. Como o RH pode liderar a transformação digital utilizando inteligência artificial. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/como-o-rh-pode-liderar-a-transformacao-digital-utilizando-inteligencia-artificial/>. Acesso em: 23 maio 2025.

NAMIRIAL. Inteligência Artificial e a Triagem de Currículos em RH. Focus Namirial, 2025. Disponível em: <https://www.namirial.com/>. Acesso em: 18 abr. 2025.

NATCORP. Fit cultural: sua importância e como aplicar no RH. Disponível em: <https://www.natcorp.com.br/fit-cultural-sua-importancia-e-como-aplicar-este-conceito-no-rh/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

O'NEIL, Cathy. Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy. New York: Crown Publishing Group, 2016.

OLIVEIRA, Clara. Ética e Transparência no Uso de Inteligência Artificial em Processos de Seleção de Pessoal. Vorecol, 2023.

PEREIRA, Luis. O Recrutamento com IA é (Anti)Ético? Uma Perspectiva de Direitos Humanos sobre o Uso de IA para Contratação. LeWarPro, 2023.

POPULIS RH. Tecnologia no RH: o que é e por que é importante. 2024. Disponível em: <https://populishr.com.br/2024/06/21/tecnologia-no-rh-o-que-e-por-que-e-importante/>. Acesso em: 18 maio 2025.

PONTOTEL. Entrevista por chatbot. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/entrevista-por-chatbot/>. Acesso em: 23 maio 2025.

REVISTA GESEC. Percepção dos profissionais sobre IA no recrutamento. 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/4665/3063>. Acesso em: 23 abr. 2025.

REVISTA HSM. Vantagens e desvantagens da IA no recrutamento e seleção. Disponível em: <https://revistahsm.com.br/vantagens-e-desvantagens-da-ia-no-recrutamento-e-selecao-de-profissionais-de/>. Acesso em: 23 abr. 2025.

RIBEIRO, A. P.; OLIVEIRA, M. A. Diversidade no Recrutamento com IA. Revista Gestão e Tecnologia, 2022.

RIC CPS. Desumanização do processo seletivo. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14959>. Acesso em: 12 maio 2025.

RHPRAVOCE. Transformação digital no RH. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/colunistas/transformacao-digital>. Acesso em: 23 maio 2025.

SMITH, T. Predictive Hiring and AI Tools. *Journal of HR Analytics*, v. 8, n. 1, 2023.

SOUZA, João; PRA, Nina. Responsabilidade Civil por Uso Indevido de Inteligência Artificial em Processos de Seleção de Candidatos: Implicações Jurídicas no Brasil. Jusbrasil, 2021.

STUDIES PUBLICACOES. Benefícios da IA no recrutamento. 2023. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/15489>. Acesso em: 18 abr. 2025.

SWILE. Habilidades do RH para o futuro do trabalho. Disponível em: <https://blog.swile.com.br/habilidades-do-rh-para-o-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 23 maio 2025.

TOTI DIVERSIDADE. Diversidade na tecnologia. Disponível em: <https://totidiversidade.com.br/blog/diversidade-na-tecnologia/>. Acesso em: 23 maio 2025.

TOTI DIVERSIDADE. Experiência do candidato. Disponível em: <https://totidiversidade.com.br/blog/experiencia-do-candidato/>. Acesso em: 23 maio 2025.

VAASSEN, Bram. AI, Opacity, and Personal Autonomy. *Ethics and Information Technology*, v. 24, 2022.

VORECOL. Impacto da inteligência artificial na recrutamento e seleção de talentos. 2023. Disponível em: <https://vorecol.com/pt/blogs/blog-impacto-da-inteligencia-artificial-na-recrutamento-e-selecao-de-talentos-143415>. Acesso em: 28 abr. 2025.