



**Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

**GUILHERME ARAUJO MELO
PEDRO JEAN DOS SANTOS COSTA**

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
UMA ANÁLISE DA TRANSFORMAÇÃO DO PAPEL DO
RECRUTADOR**

SÃO PAULO

2026



**Faculdade de Tecnologia do Ipiranga “Pastor Enéas Tognini”
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

**GUILHERME ARAUJO MELO, RA: 2040892423025;
PEDRO JEAN DOS SANTOS COSTA, RA: 2040892323004.**

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO:
UMA ANÁLISE DA TRANSFORMAÇÃO DO PAPEL DO
RECRUTADOR**

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia do Ipiranga – Fatec
Ipiranga como exigência parcial para a obtenção
do título de Tecnólogo em Gestão De Recursos
Humanos.
Orientador: Profº. Esp. Samuel Henrique da Rocha

**SÃO PAULO
2026**

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, pela força, saúde e discernimento concedidos para superar as dificuldades ao longo de toda a nossa trajetória acadêmica e pela oportunidade de concluir este ciclo com êxito.

Ao nosso orientador, Profº. Esp. Samuel Henrique da Rocha, pela dedicação, paciência, incentivo, valiosas correções e pela condução brilhante e humana que tornou possível a consolidação científica deste trabalho de graduação.

À Faculdade de Tecnologia do Ipiranga (FATEC Ipiranga) e ao seu corpo docente, por compartilharem seus conhecimentos, experiências e por propiciarem a nossa sólida formação profissional na área de Gestão de Recursos Humanos.

À METARH Consultoria, em especial à coordenadora Kelly Arnold e à recrutadora sênior Eva Assis, por abrirem as portas da organização, permitindo que a pesquisa empírica ganhasse robustez prática por meio de suas vivências corporativas.

Às candidatas colaboradoras, Regina Santos e Giovanna Cruz, por aceitarem o convite e compartilharem suas valiosas narrativas de vida e carreira, humanizando os resultados teóricos deste trabalho.

Por fim, agradecemos a todos os nossos amigos e colegas de curso que, de forma direta ou indireta, contribuíram com debates, apoio moral e companheirismo durante esta marcante trajetória de aprendizado.

*Tornou-se chocantemente óbvio que a nossa
tecnologia excedeu a nossa humanidade.
Cabe a nós recolocar o homem no centro de
toda evolução.*

— Albert Einstein

RESUMO

O presente Trabalho de Graduação analisa a inserção e a centralidade da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) e a consequente reconfiguração estrutural do papel do recrutador sob o paradigma contemporâneo do Recursos Humanos 5.0. O objetivo geral consiste em compreender se a crescente adoção de ferramentas algorítmicas preditivas atua como um vetor de exclusão e substituição do profissional de RH ou se, na realidade, demanda a elevação de suas responsabilidades para frentes essencialmente críticas, éticas e de governança. Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso qualitativo e de natureza aplicada, realizado na METARH Consultoria. Coletaram-se depoimentos semiestruturados de duas profissionais da organização (liderança estratégica e analista sênior) e de duas candidatas ativas de perfis geracionais distintos (Geração X e Geração Z). Os resultados revelam que, embora as ferramentas automatizadas de grande escala (sistemas ATS, inteligências conversacionais de mensagens e de voz) proporcionem ganhos expressivos de velocidade e processamento massivo de dados (Big Data), elas acarretam distanciamento, impessoalidade e riscos de vieses inconscientes nos códigos. Ademais, constatou-se que a triagem por algoritmos preditivos necessita de supervisão humana constante para mitigar falsos negativos e garantir a inclusão social no mercado de trabalho. Conclui-se que o papel do recrutador não está em vias de extinção, mas evolui de um triador burocrático de currículos para um supervisor estratégico e ético das ferramentas inteligentes, consagrando o modelo híbrido de recrutamento no qual a tecnologia serve de suporte analítico e o humano lidera as decisões subjetivas e de acolhimento.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Recrutamento e Seleção. Recursos Humanos 5.0. Estudo de Caso.

ABSTRACT

This graduation project analyzes the integration and centrality of Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S) processes and the subsequent structural reconfiguration of the recruiter's role under the contemporary paradigm of Human Resources 5.0. The general objective is to understand whether the growing adoption of predictive algorithmic tools acts as a vector of exclusion and replacement of the HR professional or if, in reality, it demands the elevation of their responsibilities to essentially critical, ethical, and governance fronts. Methodologically, the research is characterized as an applied and qualitative case study conducted at METARH Consultoria. Semistructured interviews were collected from two professionals within the organization (strategic leader and senior analyst) and two active candidates with distinct generational profiles (Generation X and Generation Z). The results reveal that although large-scale automated tools (ATS systems, conversational messaging, and voice intelligences) provide significant gains in speed and massive data processing (Big Data), they lead to distance, impersonality, and risks of unconscious biases within the source code. Furthermore, it was found that screening by predictive algorithms requires constant human supervision to mitigate false negatives and ensure social inclusion in the labor market. It is concluded that the recruiter's role is not facing extinction, but is evolving from a bureaucratic resume screener into a strategic and ethical supervisor of intelligent systems, establishing a hybrid recruitment model in which technology serves as analytical support while the human leads subjective and welcoming decisions.

Keywords: Artificial Intelligence. Recruitment and Selection. Human Resources 5.0. Case Study.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 – Fluxograma de Abertura de Processo e *hunting* Inteligente na METARH31
- Figura 2 – Fluxograma do Processo Pós-Seletivo, Integração de Sistemas Admissionais e Monitoramento de Jornada Na METARH35

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Dimensões de Eficiência e Eficácia no R&S Clássico 27
- Tabela 2 – Matriz Comparativa de Perfis e Percepções Qualitativas 48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas
AI – Artificial Intelligence (Inteligência Artificial)
ATS – Applicant Tracking System (Sistema de Rastreamento de Candidatos)
CATHO – Portal de Empregos Catho S.A.
CPS – Centro Paula Souza
FATEC – Faculdade de Tecnologia
GOV – Portal de Serviços Digitais do Governo Federal do Brasil
GP – Gestão de Pessoas
GRH – Gestão de Recursos Humanos
IA – Inteligência Artificial
ITI – Instituto Nacional de Tecnologia da Informação
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018)
R&S – Recrutamento e Seleção
RA – Registro Acadêmico
RH – Recursos Humanos
SLA – Service Level Agreement (Acordo de Nível de Serviço / Tempo de Entrega)
TCC – Trabalho de Conclusão de Curso
TG – Trabalho de Graduação
UFABC – Universidade Federal do ABC

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Evolução Cronológica E Construtiva Dos Subsistemas De Rh.....	13
1.2 Categorização Estrutural Do Ecossistema Digital De R&S.....	15
1.3 Problema De Pesquisa.....	17
1.4 Objetivos.....	18
1.4.2 Objetivos específicos.....	18
1.5 Metodologia De Pesquisa.....	19
1.5.1 Pesquisa bibliográfica.....	20
1.5.2 Pesquisa documental.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 A Evolução Do Recrutamento E Seleção: Do RH 1.0 Ao RH 5.0.....	21
2.1.1 Recursos Humanos 1.0: o foco no departamento pessoal.....	22
2.1.2 Recursos Humanos 2.0: a era do tecnicismo e relações humanas.....	22
2.1.3 Recursos Humanos 3.0: a visão estratégica e capital humano.....	23
2.1.4 Recursos Humanos 4.0: a digitalização e o recrutamento online.....	24
2.1.5 Recursos Humanos 5.0: a inteligência artificial e a reumanização do setor.....	24
2.1.6 Perspectivas emergentes e projeções para o RH 6.0.....	25
2.2 Recrutamento E Seleção: Conceitos E Objetivos Clássicos.....	26
3 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	27
3.1 Sistemas De Rastreamento De Candidatos (Ats) E O Funil Automatizado.....	28
3.2 Inteligência Artificial E Algoritmos De Predição De Perfil.....	29
4 A IA COMO AGENTE OPERACIONAL DO PROCESSO: ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DE PLATAFORMAS.....	30
4.1 Planejamento E Hunting Inteligente: A Integração Humano-ia Na Atração De Talentos.....	31
4.2 Triagem E Interação: Automação Operacional Das Etapas De Screening.....	32
4.3 Admissão E Formalização: Telessaúde E Conformidade Jurídica Federal.....	34
5 PESQUISA DE CAMPO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RELATOS EMPÍRICOS.....	36
5.1 Critérios De Seleção E Amostragem Dos Sujeitos Da Pesquisa.....	36
5.2 Roteiro De Entrevista E Coleta De Dados.....	36
5.3 Análise Das Percepções E Discussão Dos Eixos Temáticos.....	37
5.3.1 A perspectiva da liderança e operação: eficiência de escala e o paradoxal estresse do tempo.....	37
5.3.2 O poder preditivo em debate: a falta de transparência e a desconfiança nos sistemas de score.....	39
5.3.3 Experiência do candidato: barreiras no letramento digital e a vulnerabilidade na conectividade.....	41
5.3.4 Percepções geracionais, a política do feedback automatizado e o paradoxo da interação presencial.....	43
5.3.5 O futuro do recrutamento e seleção: o protagonismo humano e o perfil do novo profissional de RH.....	45
5.4 Matriz Geral De Confrontação Empírica Dos Dados De Campo.....	47
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49

REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE KELLY ARNOLD.....	56
APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE EVA SILVA.....	59
APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE GIOVANNA CRUZ.....	62
APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE REGINA SANTOS.....	65

1 INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas das últimas décadas têm provocado mudanças profundas nas práticas de gestão de pessoas, especialmente no campo de Recrutamento e Seleção (R&S). Nesse contexto, a incorporação da Inteligência Artificial (IA) nos processos organizacionais vem ampliando a capacidade analítica das empresas e redefinindo a forma como talentos são atraídos, avaliados e selecionados. De acordo com Chiavenato (2022), a digitalização das funções de Recursos Humanos não se limita à automação de tarefas operacionais, mas implica uma mudança estrutural na própria lógica de atuação da área, que passa a desempenhar um papel mais estratégico e orientado por dados. Nesse cenário, observa-se a consolidação de sistemas inteligentes e plataformas digitais capazes de conduzir etapas completas do processo seletivo, desde a divulgação de vagas até a triagem automatizada de currículos e aplicação de testes comportamentais e técnicos. Estudos recentes indicam que ferramentas baseadas em IA têm contribuído para a redução do tempo de contratação e para o aumento da eficiência dos processos seletivos (GUPY, 2026; INFOJOBS, 2025; QUARKRH, 2026). No entanto, essa evolução também levanta discussões relevantes sobre ética e governança algorítmica, especialmente no que se refere à transparência das decisões automatizadas, à proteção de dados pessoais conforme a Lei Geral de Proteção de Dados (BRASIL, 2018) e à possibilidade de reprodução de vieses nos sistemas inteligentes (O'NEIL, 2020; RUSSELL; NORVIG, 2022).

O cenário contemporâneo evidencia que a tecnologia não apenas atua como suporte ao setor de recursos humanos, mais especificamente no subsistema de atração de pessoas, mas redefine sua estrutura fundamental. Como afirma Chiavenato (2022, p. 45), a transformação digital e a introdução de sistemas inteligentes não servem apenas para automatizar o que já existia, mas alteram profundamente a própria arquitetura do setor, que deixa de ser um órgão meramente operacional e passa a atuar como um núcleo de inteligência estratégica focado no capital humano. A princípio, o recrutador era o ponto focal da análise de perfis, utilizando métodos tradicionais para filtrar candidatos de forma manual em acervos de currículos físicos e os analisar em uma entrevista direta. No cenário atual, essa dinâmica foi substituída por ecossistemas digitais, onde as plataformas gerenciam o ciclo completo da vaga, abrangendo desde o alinhamento inicial do perfil e a

publicação da oportunidade, até a triagem automatizada de currículos, a aplicação de testes técnicos ou comportamentais, as entrevistas virtuais e a etapa final de admissão.

A crescente utilização de ferramentas de Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção tem transformado significativamente a forma como as organizações atraem, analisam e selecionam candidatos. Diante do elevado volume de currículos recebidos por meio de plataformas digitais e redes profissionais, empresas passaram a adotar sistemas capazes de automatizar etapas operacionais da triagem e do processamento de dados. Nesse contexto, torna-se relevante compreender como a incorporação dessas tecnologias impactam as atividades tradicionalmente desempenhadas pelos profissionais de Recursos Humanos e quais mudanças são observadas em sua atuação cotidiana.

A relevância deste estudo está relacionada à necessidade de compreender o novo papel do recrutador em um cenário marcado pela transformação digital dos processos seletivos. À medida que tarefas repetitivas e operacionais são transferidas para sistemas automatizados, espera-se que os profissionais desenvolvam novas competências voltadas à análise de informações, interpretação de resultados, tomada de decisão e supervisão ética das ferramentas tecnológicas utilizadas. Dessa forma, a pesquisa contribui para ampliar a discussão sobre as adaptações exigidas aos profissionais de Recursos Humanos diante das novas demandas do mercado de trabalho.

1.1 Evolução Cronológica E Construtiva Dos Subsistemas De Rh

Para compreender o impacto e o nível de centralidade que a Inteligência Artificial assumiu no Recrutamento e Seleção contemporâneo, faz-se necessário resgatar a evolução cronológica desse subsistema clássico ao longo das últimas décadas, fundamentada na literatura de Marras (2016) e Gil (2019).

A primeira fase da evolução da gestão de recursos humanos, conhecida como RH 1.0 e situada entre o início do século XX e a década de 1930, foi marcada por uma atuação essencialmente contábil, legalista e burocrática. Nesse período, as atividades relacionadas aos trabalhadores restringiam-se principalmente ao cumprimento das exigências legais e ao processamento das folhas de pagamento, caracterizando o modelo tradicional de Departamento Pessoal. Segundo Marras

(2016, p. 22), essa estrutura possuía forte influência da administração taylorista, priorizando o controle e a padronização dos processos de trabalho em detrimento de uma gestão voltada para o desenvolvimento humano e estratégico dos colaboradores.

A segunda fase da evolução da gestão de recursos humanos, denominada RH 2.0 e compreendida entre as décadas de 1930 e 1970, foi fortemente influenciada pelos princípios da Escola das Relações Humanas. Nesse período, passou-se a reconhecer a importância dos fatores psicológicos e sociais no ambiente de trabalho, em contraste com a visão estritamente mecanicista predominante nas décadas anteriores. De acordo com Gil (2019, p. 14), sob a influência dos estudos e experimentos conduzidos por Elton Mayo, o setor de recursos humanos incorporou práticas mais técnicas e estruturadas, como avaliações de desempenho, programas de treinamento interno e a aplicação de teorias motivacionais voltadas aos trabalhadores. Essas mudanças contribuíram para ampliar a compreensão do papel das pessoas nas organizações e para fortalecer a preocupação com o comportamento humano no contexto produtivo.

A terceira fase da evolução da gestão de recursos humanos, conhecida como RH 3.0 e situada entre as décadas de 1980 e 2000, foi marcada pela consolidação do setor como um parceiro estratégico dos negócios dentro das organizações. Nesse período, a área deixou de desempenhar apenas funções operacionais e administrativas para assumir um papel mais relevante no planejamento e na execução das estratégias corporativas. Conforme destaca Chiavenato (2022, p. 78), essa fase é caracterizada pelo surgimento da Gestão Estratégica de Pessoas, na qual os colaboradores passam a ser vistos como um importante ativo organizacional. Sob essa perspectiva, o trabalhador deixa de ser considerado apenas um recurso produtivo e passa a ser valorizado como capital humano, capaz de gerar conhecimento, inovação e vantagem competitiva para a organização.

A quarta fase da evolução da gestão de recursos humanos, denominada RH 4.0 e situada entre a década de 2010 e o início dos anos 2020, foi impulsionada pela Quarta Revolução Industrial e pela intensificação da transformação digital nas organizações. Segundo Marras (2016) e Schwab (2016), esse período é caracterizado pela utilização de tecnologias digitais na gestão de pessoas, com destaque para o Big Data, o armazenamento em nuvem e a automação de processos como a triagem de currículos por meio de algoritmos. O conceito de Big

Data refere-se a conjuntos de dados gerados em grande volume, velocidade e variedade, que exigem ferramentas computacionais específicas para armazenamento e análise (Stair; Reynolds, 2018, p. 114).

A fase do RH 5.0 tem seu início em meados de 2020. De acordo com as diretrizes propostas pela Comissão Europeia (2021, p. 12), este período é definido teoricamente como um movimento de ajuste focado em reduzir o distanciamento interpessoal e os riscos de exclusão digital que prevaleciam no ciclo tecnológico anterior. Esta abordagem fundamenta-se na proposição teórica de uso de sistemas de análise estatística de perfis por meio de Inteligência Artificial como uma possível ferramenta de suporte analítico, voltada à avaliação de dados qualitativos e comportamentais.

Diante dessa transição conceitual, a literatura científica recente discute as dinâmicas de integração entre a capacidade computacional e os limites da tomada de decisão. Wagner (2022, p. 89) aponta que os recursos automatizados devem servir estritamente para subsidiar a capacidade analítica da área. Em complemento a essa perspectiva, O'Neil (2016, p. 104), em sua análise sobre o processamento de dados organizacionais, adverte que sistemas matemáticos desprovidos de parametrização contínua apresentam riscos de replicar distorções históricas. Portanto, o debate acadêmico concentra-se em compreender em que medida a transferência do processamento bruto para os sistemas tecnológicos afeta a atuação do profissional nas frentes de diversidade, equidade e governança de dados.

1.2 Categorização Estrutural Do Ecossistema Digital De R&S

A partir da análise dos fluxos modernos de atração, constata-se que o ecossistema tecnológico contemporâneo não se resume a uma única aplicação de software, compreendido tecnicamente como um conjunto de componentes lógicos e instruções processadas por computadores para executar tarefas operacionais e gerenciais específicas nas organizações (SILVA, 2023, p. 45). Em vez de uma ferramenta isolada, observa-se a integração de diferentes aplicações que cumprem papéis funcionais ao longo do funil de contratação. Diante disso, a partir da modelagem analítica e do mapeamento de mercado de soluções tecnológicas integradas realizado por este estudo, os sistemas atuantes são classificados em quatro categorias principais. Cada uma dessas categorias desempenha funções

específicas dentro do processo de recrutamento e seleção, contribuindo para diferentes etapas da atração, identificação, avaliação e interação com candidatos.

Os Sistemas de Rastreamento de Candidatos (ATS) representam a principal categoria de tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção contemporâneo. Essas plataformas concentram, em um único ambiente, as etapas operacionais do processo seletivo, incluindo a divulgação de vagas, o recebimento de candidaturas, a triagem automatizada de currículos, o acompanhamento dos candidatos e a formação de bancos de talentos. Por meio de algoritmos e critérios previamente definidos, os ATS contribuem para a padronização dos processos e para a redução do tempo de contratação. No contexto brasileiro, destacam-se soluções amplamente difundidas no mercado, como Gupy e Pandapé.

As Redes Sociais Profissionais constituem uma categoria voltada principalmente à prospecção ativa de talentos e ao fortalecimento do relacionamento entre empresas e profissionais. Diferentemente dos ATS, que dependem predominantemente da candidatura espontânea, essas plataformas permitem que recrutadores realizem buscas direcionadas por competências, experiências e qualificações específicas, ampliando o alcance da atração de candidatos. Além disso, favorecem ações de fortalecimento da marca empregadora e mapeamento de mercado, sendo o LinkedIn a principal referência global nesse segmento.

Os Portais de Empregabilidade correspondem a ambientes digitais destinados à divulgação massiva de oportunidades de trabalho e à captação de currículos em larga escala. Seu principal objetivo é conectar empregadores e candidatos por meio da publicação de vagas acessíveis a um grande número de usuários. Essas plataformas desempenham papel relevante na geração de volume de candidaturas, especialmente para posições operacionais e administrativas, contribuindo para ampliar a visibilidade das oportunidades oferecidas pelas organizações. Entre os exemplos mais representativos deste modelo encontram-se InfoJobs e Catho.

Por fim, os Sistemas de Automação de Interação compreendem soluções baseadas em inteligência artificial, processamento de linguagem natural e agentes conversacionais capazes de automatizar etapas iniciais do processo seletivo. Essas ferramentas realizam o contato com candidatos por meio de interfaces de chat ou voz, conduzindo procedimentos de triagem inicial destinados à validação de requisitos obrigatórios da vaga, coleta de informações e qualificação preliminar dos profissionais. Dessa forma, permitem maior agilidade operacional e escalabilidade

nos processos de recrutamento, especialmente em seleções de grande volume. Entre as soluções presentes no mercado brasileiro destacam-se plataformas como Blip e SophiA.

1.3 Problema De Pesquisa

O grande desafio que motiva este estudo é o esgotamento do modelo de análise manual no Recrutamento e Seleção, uma realidade apontada por Chiavenato (2022, p. 112) ao discutir a saturação das práticas tradicionais de recursos humanos frente ao atual volume de dados organizacionais. Com a facilidade de candidaturas em massa proporcionada pelas redes sociais profissionais, com especial destaque para o LinkedIn, uma única oportunidade de emprego é capaz de atrair milhares de currículos em poucas horas. De acordo com o relatório setorial da LinkedIn Talent Solutions (2024), anúncios de vagas na área de tecnologia em mercados competitivos como o brasileiro registram uma média de 250 a 400 candidaturas nas primeiras 24 horas, escalando para milhares de inscritos no decorrer da mesma semana seletiva.

Dados estatísticos da empresa de tecnologia de R&S QuarkRH (2026, p. 5) reiteram que o processamento manual desse volume massivo de informações com precisão supera a capacidade de tempo e esforço físico de um recrutador individual, gerando o fenômeno de saturação informacional. Essa sobrecarga de dados nas organizações, conforme aponta um estudo publicado pela InforChannel (2025, p. 18), eleva a incidência de falhas operacionais na triagem, a perda de talentos qualificados que ficam ocultos no volume de inscritos e, fundamentalmente, o reforço de vieses inconscientes por parte do recrutador, que se vê obrigado a tomar decisões rápidas sob forte pressão de tempo.

A consequência direta do esgotamento do modelo de análise manual é a necessidade de adoção de ferramentas automatizadas de triagem algorítmica. Esse cenário de transição pauta-se pela dinâmica dos três "Vs" do Big Data, conceito pioneiramente estruturado por Doug Laney (2001) que, transposto ao recrutamento contemporâneo, desdobra-se em três dimensões: o Volume, caracterizado pelo recebimento massivo e simultâneo de candidaturas; a Velocidade, que demanda o processamento desses fluxos contínuos e a geração de retornos em tempo real; e a Variedade, decorrente da multiplicidade de formatos das informações coletadas pelo

setor, abrangendo desde currículos textuais até testes comportamentais e portfólios digitais.

Diante de sistemas de Inteligência Artificial que gerenciam esses três pilares de dados com um desempenho analítico superior à capacidade operacional humana, o problema central de pesquisa que surge estrutura-se na seguinte questão: qual é o novo espaço de atuação estratégica e o escopo de competências exigidos do recrutador no mercado contemporâneo?

1.4 Objetivos

A definição de metas claras e bem estruturadas é fundamental para delimitar o escopo da investigação e garantir rigor metodológico ao estudo de caso. Diante disso, para responder à problematização levantada a respeito dos impactos práticos e éticos da automação inteligente na gestão de pessoas, estabeleceram-se parâmetros que orientam tanto o levantamento teórico quanto a análise empírica dos dados. Desse modo, o desenho desta pesquisa estruturou-se a partir dos seguintes objetivos, divididos entre escopo geral e desdobramentos específicos:

1.4.1 Objetivo geral

Analisar a inserção da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção, investigando a consequente transformação do papel do recrutador humano diante deste novo cenário tecnológico.

1.4.2 Objetivos específicos

Mapear as funcionalidades e a arquitetura tecnológica dos ecossistemas digitais de Recrutamento e Seleção atuais (compostos por sistemas de rastreamento de candidatos, os denominados Applicant Tracking Systems ou ATS, redes profissionais e ferramentas de interação por IA), analisando como essas plataformas automatizam a triagem inicial com base nos três "Vs" do Big Data (Volume, Velocidade, Variedade);

- Identificar as novas competências técnicas e comportamentais exigidas dos profissionais de Recursos Humanos decorrentes da utilização prática da Inteligência Artificial nos processos de atração de pessoas;
- Analisar as mudanças estruturais nas atribuições diárias e nas responsabilidades corporativas do recrutador após a implantação de plataformas de suporte analítico no setor;
- Investigar o impacto da aplicação de sistemas de análise estatística de perfis (como testes comportamentais automáticos e ferramentas de entrevista por vídeo analisadas por IA) na dinâmica de avaliação de candidatos e as implicações conceituais na definição do perfil ideal;
- Coletar e analisar os relatos empíricos dos diferentes agentes atuantes no processo seletivo contemporâneo (candidatos de faixas etárias extremas, recrutadores de perfil tradicional e digital, e liderança responsável pelas diretrizes da área), contrapondo os ganhos de eficiência aos receios de obsolescência profissional;
- Propor diretrizes estratégicas para que o profissional de Recursos Humanos atue de forma integrada como um supervisor crítico e validador ético das ferramentas tecnológicas, mitigando riscos de precarização funcional no mercado de trabalho.

1.5 Metodologia De Pesquisa

Para responder às questões formuladas e atingir os objetivos propostos, este trabalho adota uma abordagem mista e de natureza exploratória, estruturada metodologicamente sob a forma de um Estudo de Caso. A vertente qualitativa justifica-se pela necessidade de analisar, interpretar e compreender as percepções subjetivas e as vivências dos sujeitos da pesquisa. Complementarmente, a abordagem quantitativa fundamenta-se na análise de dados estatísticos provenientes de relatórios consolidados do mercado de trabalho, com destaque para as métricas de volumetria e eficiência operacional divulgadas no Global Human Capital Trends da consultoria Deloitte (2023) e no Future of Jobs Report do Fórum Econômico Mundial (2024). O caráter exploratório sustenta-se pela necessidade de aprofundar a compreensão sobre um fenômeno contemporâneo em rápida evolução, cujo referencial sobre a transição identitária do recrutador para um supervisor de

tecnologias de seleção ainda se encontra em fase de consolidação na literatura acadêmica de Gestão de Pessoas.

Os procedimentos metodológicos para a construção do banco de dados e execução do estudo foram divididos em três etapas complementares:

1.5.1 Pesquisa bibliográfica

Revisão sistemática de literatura fundamentada em fontes científicas primárias e secundárias. O escopo conceitual abrange as teorias de Gestão de Recursos Humanos clássicas e contemporâneas por meio das obras de Idalberto Chiavenato, Jean Pierre Marras e Antonio Carlos Gil, correlacionando-as às análises críticas da transformação digital, automação corporativa e do futuro das relações de trabalho apresentadas pelas pesquisas de Klaus Schwab, Cathy O'Neil e Ricardo Wagner.

1.5.2 Pesquisa documental

Investigação e análise técnica das especificações das plataformas que compõem os ecossistemas digitais de Recrutamento e Seleção. Esta etapa envolve a leitura de manuais de usuário, termos de privacidade de dados corporativos e relatórios técnicos das ferramentas integradas que gerenciam o funil seletivo, compreendendo sistemas de rastreamento (plataformas ATS Gupy e Pandapé), redes sociais profissionais (LinkedIn Recruiter), portais de emprego (Infojobs e Catho) e sistemas de mensageria e interação automatizada (sistemas Blip e SophIA).

1.5.3 Pesquisa de campo (estudo de caso e entrevistas)

Realização de uma investigação prática por meio de um Estudo de Caso focado em na consultoria de Recursos Humanos METARH que está em processo de transição para o modelo digital através de ferramentas de Inteligência Artificial. A pesquisa de campo foi operacionalizada por meio de entrevistas semi estruturadas, cujo roteiro de perguntas neutras encontra-se disponibilizado no Apêndice A deste documento. O objetivo da coleta de dados consiste em detalhar como a delegação

do processamento automatizado e da triagem inicial de dados altera a rotina analítica do RH e exige a supervisão humana. A amostragem intencional de sujeitos da pesquisa de campo foi delimitada a partir de quatro perfis estratégicos e complementares de entrevistados:

- Liderança Estratégica (Kelly): Coordenadora de R&S, responsável pelas diretrizes da área de atração, com visão de planejamento de ferramentas e acompanhamento de métricas. Participou do estudo sob uma perspectiva dupla na mesma sessão de entrevista, sendo consultada tanto em seu papel de gestão quanto em sua atuação prática como recrutadora do setor.
- Operação e Execução (Eva): Recrutadora sênior com vivência prática na transição dos processos tradicionais e manuais para o uso diário de plataformas automatizadas.
- Candidato Geração X (Regina, 53 anos): Representando os imigrantes digitais e profissionais de perfil operacional, com menor familiaridade técnica perante as plataformas e barreiras potenciais de letramento digital.
- Candidato Geração Z (Giovanna, 21 anos): Representando as nativas digitais altamente expostas às novas dinâmicas de triagem automatizada, testes de análise estatística e ausência de feedbacks diretos humanos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A Evolução Do Recrutamento E Seleção: Do RH 1.0 Ao RH 5.0

Para compreender o impacto contemporâneo da Inteligência Artificial nos subsistemas de Recursos Humanos, faz-se imperativo mapear a trajetória histórica da Gestão de Pessoas. Conforme pontua Marras (2016, p. 14), o setor não se transformou de forma isolada, mas sim como um reflexo direto das mutações socioeconômicas, das revoluções industriais e das consequentes reconfigurações na organização do trabalho humano. Essa evolução histórica, estruturada conceitualmente pela transição das eras industriais, permite compreender como o foco da área migrou do controle puramente legalista para a parceria estratégica.

2.1.1 Recursos Humanos 1.0: o foco no departamento pessoal

No início do século XX, sob a influência da Administração Científica de Frederick Taylor (1911) e do modelo fordista de produção em massa, a gestão de indivíduos nas corporações possuía um caráter estritamente operacional, contábil e burocrático. Denominado classicamente como Departamento Pessoal, o setor tinha como escopo principal a padronização, a conformidade jurídica e a obediência legal (MARRAS, 2016, p. 22).

Ao analisar este período de herança taylorista, Chiavenato (2022, p. 8) argumenta que as pessoas eram consideradas componentes passivos das engrenagens organizacionais, ou seja, recursos substituíveis cujo valor reside essencialmente na força física e na execução mecânica de tarefas repetitivas. Sob essa perspectiva, o setor atuava de forma essencialmente reativa e punitiva:

O antigo órgão de relações industriais limitava-se a funções de subordinação e controle, focado primordialmente na elaboração de folhas de pagamento, registros admissionais, demissionais e no cumprimento rígido e punitivo das legislações trabalhistas recém-criadas (MARRAS, 2016, p. 14).

Verifica-se uma convergência teórica na literatura clássica ao evidenciar que, no modelo RH 1.0, o setor operava como um centro de custo administrativo e isolado, destituído de qualquer participação no planejamento estratégico da organização. Taylor (1911) e Fayol (1916) fundamentaram as bases operacionais e administrativas que estruturaram essa fase, consolidando um modelo de gestão rígida e centralizada.

2.1.2 Recursos Humanos 2.0: a era do tecnicismo e relações humanas

O cenário do pós-Segunda Guerra Mundial e a expansão industrial de meados do século XX impulsionaram a transição para o RH 2.0. Essa fase foi profundamente marcada pelos desdobramentos da Escola das Relações Humanas, liderada pelas investigações experimentais de Elton Mayo (1933), bem como pela incorporação de teorias da psicologia comportamental (Maslow, 1954; Herzberg, 1959) no ambiente organizacional (MARRAS, 2016, p. 23-26)

Gil (2019, p. 14) explica que as corporações passaram a reconhecer que variáveis psicológicas e psicossociais, tais como a motivação, a liderança, o clima interno e a satisfação do trabalhador, exerciam impacto direto sobre os índices de produtividade e lucratividade. O setor, rebatizado como Administração de Recursos Humanos (ARH), passou por um processo de tecnicismo voltado ao desenvolvimento interno.

Contudo, observa-se uma sutil divergência analítica na literatura sobre o real alcance dessa era. Enquanto Gil (2019) enfatiza essa transição como um avanço na valorização do bem-estar do trabalhador, Chiavenato (2022, p. 12) pondera que, apesar da introdução de técnicas formais de treinamento, segurança do trabalho e planos de cargos e salários, os indivíduos continuavam sendo geridos como recursos organizacionais passivos, cuja subordinação apenas ganhou contornos metodológicos mais sofisticados.

2.1.3 Recursos Humanos 3.0: a visão estratégica e capital humano

A aceleração da globalização e a alta competitividade mercadológica a partir da década de 1990 exigiram a superação do modelo puramente técnico-operacional. Emergiu, nesse período, o conceito de Gestão Estratégica de Pessoas, onde o setor passou a atuar de forma integrada como parceiro de negócios (*Business Partner*), conceito amplamente difundido por Dave Ulrich (2013).

É neste período que se consolida a teoria do Capital Humano como um fator estratégico de diferenciação. Recorrendo à definição clássica estabelecida na literatura acadêmica:

"As pessoas deixam de ser simples recursos organizacionais para serem consideradas parceiras estratégicas do negócio. O capital humano, composto pelo conhecimento, habilidades, competências e inteligência dos indivíduos, passa a ser o principal ativo gerador de vantagem competitiva sustentável para as empresas." (CHIAVENATO, 2022, p. 15).

Ampliando o debate acadêmico, Ulrich (2013, p. 42) converge com essa premissa ao afirmar que a missão principal do RH 3.0 migrou para a atração e retenção de talentos críticos, desenvolvimento de lideranças e consolidação de uma cultura voltada a resultados de longo prazo. Sob o ponto de vista tecnológico, embora esse período tenha testemunhado a introdução inicial de computadores

peçoais e bancos de dados locais nas rotinas corporativas, Marras (2016, p. 185) ressalta que essa digitalização inicial ocorreu de forma reativa e limitada, servindo essencialmente como um arquivo digital para armazenamento estático de informações coletadas manualmente.

2.1.4 Recursos Humanos 4.0: a digitalização e o recrutamento online

A consolidação da Quarta Revolução Industrial, fundamentada sob a fusão de tecnologias físicas, digitais e biológicas descrita por Klaus Schwab (2016, p. 16), deu origem ao RH 4.0. Essa nova era redefine as estruturas de trabalho ao introduzir a computação em nuvem, a hiperconectividade e a tomada de decisão orientada por dados (*data-driven*). O setor de Recursos Humanos passa a integrar o uso de Big Data, redes sociais profissionais e as primeiras plataformas de rastreamento de candidatos (ATS).

Todavia, uma análise neutra desse cenário revela limitações estruturais significativas. Dutra (2017, p. 98) aponta que, embora as plataformas digitais tenham facilitado a captação e o armazenamento massivo de currículos pela internet, a triagem profunda, o cruzamento de requisitos e o raciocínio analítico final continuavam a depender de um esforço manual, exaustivo e subjetivo por parte do recrutador. O RH 4.0 automatizou o fluxo de dados, mas manteve o gargalo do processamento analítico sob responsabilidade humana, gerando um cenário de saturação operacional conforme o volume de dados escalou na mesma proporção da conectividade global (SCHWAB, 2016).

2.1.5 Recursos Humanos 5.0: a inteligência artificial e a reumanização do setor

Como resposta crítica às limitações de impessoalidade e à sobrecarga de dados identificadas no modelo anterior, consolida-se a partir de meados da década de 2020 o conceito de RH 5.0. Essa abordagem baseia-se diretamente nas diretrizes da Indústria 5.0, formalizadas pela Comissão Europeia (2021, p. 12), que propõe um ecossistema onde a tecnologia avança para potencializar as capacidades humanas, colocando a resiliência, a sustentabilidade e a centralidade humana no foco das organizações.

No campo do Recrutamento e Seleção, o RH 5.0 propõe que a Inteligência Artificial deixe de atuar como um repositório passivo de dados e assuma o papel de um agente ativo de suporte à decisão. No entanto, postula-se na literatura que a sofisticação da tecnologia não anula a necessidade do julgamento humano:

A inteligência artificial deve servir estritamente como um vetor para potencializar as capacidades humanas, assumindo a execução de tarefas repetitivas e burocráticas. Essa transferência de carga operacional é o que viabiliza o redirecionamento do foco do profissional de RH para as frentes verdadeiramente estratégicas da área... (WAGNER, 2022, p. 89).

Sob a ótica teórica, o RH 5.0 não descarta os algoritmos do RH 4.0, mas os parametriza de forma ética. O debate proposto nesta pesquisa visa analisar como a delegação do processamento analítico para sistemas inteligentes de IA cria bases para que o recrutador atue com foco centrado na ética, na diversidade e na experiência do candidato, hipóteses que este estudo se propõe a analisar empiricamente.

2.1.6 Perspectivas emergentes e projeções para o RH 6.0

À medida que o modelo do RH 5.0 se encontra em fase de consolidação e definição teórica, a literatura prospectiva em Gestão de Pessoas começa a traçar as primeiras diretrizes conceituais do que se projeta como o Recursos Humanos 6.0. Conforme sinalizam os relatórios globais de tendências tecnológicas do Fórum Econômico Mundial (2024), o horizonte do RH 6.0 fundamenta-se na integração profunda entre a computação quântica, a hiper-personalização em tempo real das experiências de trabalho e a simulação de cenários organizacionais complexos por meio de gêmeos digitais, os denominados digital twins (GRIEVES, 2014).

Diferenciando-se do RH 5.0, cujo foco reside no equilíbrio ético e na cooperação entre humanos e inteligências artificiais, o paradigma do RH 6.0 projeta-se sob a premissa da simbiose total entre os sistemas preditivos de altíssima velocidade e a inteligência biológica. Sob este ponto de vista teórico, as decisões de carreira, desenvolvimento e atração de pessoas serão baseadas em análises de dados ultra-precisas processadas em tempo real por meio de infraestruturas computacionais quânticas. Contudo, pesquisadores da área advertem que essa fase ainda reside estritamente no campo das projeções conceituais, demandando

décadas de maturação técnica e jurídica para sua efetiva manifestação prática no ambiente das corporações (SCHWAB, 2018; GARTNER, 2024).

2.2 Recrutamento E Seleção: Conceitos E Objetivos Clássicos

Os processos de atração de talentos constituem a porta de entrada do fluxo de capital humano nas organizações, atuando como engrenagens vitais para a sustentabilidade e competitividade no cenário de mercado. Na literatura tradicional de Gestão de Pessoas, o subsistema de Recrutamento e Seleção (R&S) não é visto apenas como um procedimento burocrático de preenchimento de postos de trabalho, mas sim definido classicamente como um sistema complexo de comparação, pareamento e tomada de decisão fundamentada (CHIAVENATO, 2022, p. 108). Sob essa ótica, o desafio central do setor reside em estabelecer critérios objetivos capazes de identificar o alinhamento entre as competências individuais oferecidas pelos profissionais e os requisitos técnicos exigidos pelas posições em aberto.

Para estabelecer a distinção conceitual necessária que norteia essa área, faz-se útil confrontar as definições clássicas e complementares estabelecidas por Chiavenato (2022) e Gil (2019). Para Chiavenato (2022, p. 115), o recrutamento configura-se como uma atividade essencialmente externa, expansiva e de prospecção, funcionando como um processo de comunicação bidirecional de massa pelo qual a empresa sinaliza ao mercado a existência de oportunidades e convoca perfis potencialmente aderentes. Em contrapartida, Gil (2019, p. 48) complementa essa dinâmica ao definir a seleção propriamente dita como um mecanismo de afunilamento analítico, um filtro técnico e restritivo que atua diretamente sobre o universo de candidatos atraídos pela etapa anterior. O objetivo desse funil é discriminar competências e escolher o profissional que apresente maior probabilidade de sucesso e aderência às necessidades imediatas da organização.

Historicamente, o sucesso dessas duas etapas combinadas reflete-se na capacidade da área de conciliar demandas operacionais urgentes com o planejamento estratégico de longo prazo. Os objetivos clássicos que norteiam o subsistema de R&S dividem-se tradicionalmente nas dimensões de eficiência — focada na otimização de recursos e prazos de fechamento — e de eficácia, cujo foco está na qualidade da contratação e na retenção do talento, conforme sintetizado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Dimensões de Eficiência e Eficácia no R&S Clássico

Dimensão	Foco Operacional	Métricas Tradicionais (KPIs)	Referência Teórica
Eficiência	Processos e Meios	Menor tempo de fechamento (SLA) e menor custo por contratação.	Pontes (2018, p. 32)
Eficácia	Resultados e Fins	Escolha do candidato adequado, aderência ao cargo e baixo turnover.	Chiavenato (2022, p. 118)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Pontes (2018) e Chiavenato (2022).

Tradicionalmente, para alcançar esses objetivos, o processo estruturava-se em etapas lineares e sequenciais: a triagem manual de currículos em papel, a aplicação de testes técnicos, e a realização de dinâmicas de grupo e entrevistas presenciais (PONTES, 2018, p. 55).

A análise teórica dessa dinâmica clássica evidencia pontos de vulnerabilidade no tocante à subjetividade e à limitação de escala (CHIAVENATO, 2022, p. 120). Conforme adverte Marras (2016, p. 142), o cansaço cognitivo e a atuação de vieses inconscientes impedem que o recrutador analise grandes volumes de candidatos de forma padronizada. Embora a introdução da Inteligência Artificial surja sob a promessa de neutralidade matemática para mitigar essas limitações de escala, a literatura científica recente, com destaque para a obra de Cathy O'Neil (2020), aponta que os algoritmos de predição também podem reproduzir e amplificar preconceitos históricos caso sejam alimentados com dados prévios tendenciosos. Portanto, o debate contemporâneo exige investigar os mecanismos de governança necessários para balancear o potencial tecnológico à indispensável supervisão humana.

3 A REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A transição para o modelo contemporâneo de Recrutamento e Seleção não se caracterizou meramente pela digitalização de acervos físicos ou pela transferência de arquivos de papel para telas de computador. Conforme analisa Rogers (2017, p.

34), a verdadeira revolução digital reside na transformação da lógica de processamento e governança das informações organizacionais. Se no modelo clássico do RH tradicional o foco operacional restringia-se à catalogação e ordenação estática de dados, na era da revolução tecnológica o sentido migra para a inteligência preditiva aplicada a esses fluxos de dados.

Sob essa perspectiva, Schwab (2016, p. 63) corrobora que a automação de processos reconfigura o ecossistema corporativo, transformando subsistemas inteiros em estruturas integradas de alta performance. Este capítulo analisa, portanto, o surgimento histórico dos sistemas de rastreamento de candidatos e investiga o momento em que a Inteligência Artificial deixa de ser um mero suporte de arquivo para atuar como o motor de processamento do funil seletivo.

3.1 Sistemas De Rastreamento De Candidatos (Ats) E O Funil Automatizado

Os sistemas conhecidos pela sigla ATS (Applicant Tracking Systems), traduzidos na literatura como Sistemas de Rastreamento de Candidatos, representam o primeiro marco disruptivo na modernização do setor, surgindo no final da década de 1990 para gerenciar a triagem de currículos recebidos por e-mail (SILVA, 2023, p. 45). Diferenciando-se dos antigos bancos de dados estáticos, que funcionavam apenas como arquivos digitais passivos, o ATS configura-se como um ecossistema de software integrado, projetado para gerenciar de forma centralizada todo o ciclo de vida do recrutamento (SILVA, 2023). O sistema atua desde a via de veiculação automatizada da vaga em múltiplos canais até a triagem preliminar dos perfis inscritos.

A principal inovação estrutural introduzida pelo ATS é a operacionalização do conceito de funil seletivo automatizado. De acordo com os relatórios técnicos publicados pela consultoria Gartner (2024, p. 18), essas plataformas são programadas para receber um volume massivo de candidaturas e aplicar, de forma instantânea, filtros booleanos baseados em critérios objetivos, tais como nível de escolaridade, tempo de experiência profissional e localização geográfica. Essa triagem primária tem como objetivo otimizar o tempo administrativo do recrutador, evitando a leitura individualizada de cada arquivo recebido.

Contudo, existe um debate crítico na literatura sobre as limitações dessa primeira geração de softwares. Cappelli (2019, p. 50) adverte que os filtros puramente mecânicos baseados em palavras-chave rígidas criam o risco dos chamados falsos negativos, situações em que profissionais tecnicamente qualificados são descartados pelo sistema simplesmente por não utilizarem a terminologia exata programada no filtro.

É nessa lacuna operacional que reside a transição metodológica do setor: a rigidez do ATS clássico gerou a necessidade de integração com tecnologias cognitivas mais sofisticadas. Conforme aponta Silva (2023, p. 89), o ATS evoluiu de um filtro eliminatório estático para uma interface integrada à Inteligência Artificial, deslocando o processo da exclusão burocrática para o campo da predição de perfis através de algoritmos matemáticos de correspondência (matching).

3.2 Inteligência Artificial E Algoritmos De Predição De Perfil

A introdução de modelos de Inteligência Artificial nos processos de captação de talentos marca a transição da triagem mecânica para a chamada era preditiva. Enquanto os sistemas ATS tradicionais operam sob uma lógica binária e excludente (atende ou não atende ao requisito), os algoritmos de IA trabalham sob a ótica das probabilidades e do reconhecimento de padrões complexos (CHIAVENATO, 2022, p. 118).

Conceitualmente, o Aprendizado de Máquina, amplamente denominado pelo termo em inglês Machine Learning desde a sua proposição pioneira por Arthur Samuel em 1959, constitui um subcampo da Inteligência Artificial voltado ao desenvolvimento de sistemas que aprendem a identificar padrões complexos e a tomar decisões de forma autônoma a partir de volumes massivos de dados (STAIR; REYNOLDS, 2018, p. 342). Por meio dessas técnicas, as plataformas contemporâneas de Gestão de Pessoas analisam o histórico de contratações bem-sucedidas da organização e cruzam esses parâmetros com a base de dados dos novos candidatos (DELOITTE INSIGHTS, 2024, p. 12). O objetivo desse processamento não se limita à mera verificação de pré-requisitos formais, mas visa calcular estatisticamente a probabilidade de aderência comportamental e a taxa de permanência futura do profissional no cargo.

Estas ferramentas realizam o procedimento de compatibilização automatizada entre candidatos e vagas, que consiste em um cruzamento semântico que supera a busca literal por palavras-chave. Russell e Norvig (2022, p. 312) explicam que o processamento de linguagem natural permite que a máquina interprete contextos, compreenda sinônimos, relacione competências correlatas e identifique trajetórias de carreira equivalentes, mesmo que descritas de formas totalmente distintas nos currículos.

No entanto, esse avanço analítico evoca reflexões críticas fundamentais dentro do ambiente acadêmico. O'Neil (2016, p. 112) alerta para o perigo de os algoritmos replicarem preconceitos históricos ocultos nos dados das empresas, automatizando a discriminação sob uma falsa aura de neutralidade matemática.

A capacidade analítica da IA torna-se particularmente relevante em contextos caracterizados pelas três dimensões fundamentais do Big Data, como volume, velocidade e variedade, conforme modelo proposto por Doug Laney (2001). Nesse cenário, a tecnologia possibilita o processamento e a análise de grandes quantidades de informações, atuando como ferramenta de suporte às atividades de recrutamento e seleção.

Porém, para mitigar os riscos de vieses e exclusões injustas apontados por (O'NEIL, 2020), a tecnologia não deve atuar como a única tomadora de decisão final. O ecossistema preditivo prepara os dados para que o recrutador humano atue como um supervisor de algoritmos. Este estudo de caso visa analisar empiricamente a viabilidade dessa transição prática nas consultorias contemporâneas, testando a hipótese da reconfiguração do papel do recrutador no modelo do RH 5.0.

4 A IA COMO AGENTE OPERACIONAL DO PROCESSO: ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DE PLATAFORMAS

Para que este estudo não permaneça restrito ao campo teórico, este capítulo detalha o fluxo prático e operacional do ecossistema digital de contratação adotado pela METARH Consultoria, empresa selecionada para o presente estudo de caso. Em conformidade com a metodologia de estudo de caso proposta por Robert Yin (2019, p. 45), esta análise descritiva mapeia as fases técnicas do funil seletivo integrado, evidenciando como a automação de etapas operacionais impacta as responsabilidades e a rotina do profissional de Recursos Humanos.

4.1 Planejamento E Hunting Inteligente: A Integração Humano-ia Na Atração De Talentos

O fluxo do processo de atração na METARH Consultoria inicia-se com o alinhamento de perfil, etapa em que o recrutador compreende os requisitos técnicos e as competências comportamentais demandadas pela vaga. A arquitetura de dados e ferramentas integradas que operacionaliza esse fluxo de trabalho está descrita no diagrama de fluxo abaixo:

Figura 1 – Fluxograma de abertura de processo e *hunting* inteligente na METARH



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

Na etapa inicial de alinhamento, utiliza-se a IA generativa Gemini integrada à plataforma de comunicação Google Meet. Enquanto o recrutador conduz a reunião com o cliente com foco na captação das subjetividades e particularidades da vaga, o sistema executa a transcrição textual automatizada em tempo real (GOOGLE, 2024, p. 3). O suporte tecnológico atua como um repositório analítico complementar, permitindo que o recrutador faça consultas textuais subsequentes na transcrição

para auditar trechos específicos do diálogo e garantir a precisão no desenho dos pré-requisitos técnicos do cargo.

Com o escopo da vaga devidamente estruturado, suas informações são cadastradas no sistema de rastreamento de candidatos (ATS) Pandapé, ferramenta integrada ao portal de empregabilidade InfoJobs (INFOJOBS, 2025, p. 2). Nesse ambiente, a inteligência artificial é utilizada para otimizar o conteúdo da divulgação da vaga em mecanismos de busca na internet, por meio da adequação de palavras-chave, termos técnicos e nomenclaturas profissionais. Dessa forma, a tecnologia contribui para ampliar a visibilidade da oportunidade e aumentar seu alcance junto a candidatos com perfil compatível aos requisitos da posição.

Simultaneamente, inicia-se a busca ativa de candidatos (hunting) por meio do LinkedIn Recruiter. A plataforma oferece uma interface baseada em inteligência artificial generativa em que o recrutador descreve o perfil profissional desejado em linguagem natural, otimizando o mapeamento inicial de profissionais (LINKEDIN, 2025, p. 4). Ao automatizar a criação de buscas complexas, tarefa que antes exigia trabalho exaustivo e manual do recrutador, a ferramenta passa a sugerir perfis potenciais de candidatos com precisão estatística superior, cabendo ao profissional analisar de forma crítica as recomendações e acionar os contatos iniciais.

Sob a ótica do funcionamento técnico desse ecossistema, a inteligência artificial do sistema processa a requisição por meio de aprendizado de máquina (Machine Learning). Esse conceito se define pela capacidade de o algoritmo mapear padrões e evoluir o desempenho de busca a partir de dados históricos de cliques e contratações anteriores (RUSSELL; NORVIG, 2022). A partir desse processamento, o sistema estrutura de forma automatizada filtros booleanos de alta complexidade, caracterizados por uma lógica matemática de busca que combina palavras-chave por meio de operadores lógicos como *AND*, *OR* e *NOT* para refinar e segmentar as bases de dados globais (STAIR; REYNOLDS, 2018, p. 210).

4.2 Triagem E Interação: Automação Operacional Das Etapas De Screening

Uma das fases mais repetitivas do modelo tradicional de atração consiste no primeiro contato e na filtragem preliminar de requisitos básicos dos candidatos, etapa classificada conceitualmente como *screening* (PONTES, 2018). No ecossistema digital da METARH Consultoria, a plataforma Blip atua como a

infraestrutura de comunicação em escala, gerenciando o envio automatizado e estruturado de mensagens por meio de aplicativos de mensageria instantânea (BLIP, 2024, p. 12). Havendo o retorno positivo do candidato, a interface direciona o fluxo para a SophIA, um assistente virtual conversacional de voz baseado em inteligência artificial generativa proprietária da StarMind AI, desenvolvido especificamente para realizar entrevistas preliminares de triagem em tempo real (SOPHIA, 2026, p. 2).

A plataforma SophIA operacionaliza a captação e o processamento de áudio por meio de tecnologias de Reconhecimento Automático de Fala (ASR) e Compreensão de Linguagem Natural (NLU), estrutura arquitetônica que viabiliza a execução de entrevistas assíncronas (SOPHIA, 2026). Durante o procedimento de interação por voz, o algoritmo opera de forma não-linear; o sistema analisa as respostas do candidato em tempo real para direcionar as perguntas subsequentes, investigando o histórico de competências, a formação acadêmica e executando matrizes de avaliação integradas para proficiência em idiomas estrangeiros.

Junto à avaliação técnica, a plataforma realiza uma análise comportamental por meio da metodologia CORE10®, que integra os modelos psicométricos clássicos do DISC, responsável por mapear os perfis de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, e do Big Five (SOPHIA, 2026). Este último, consolidado na psicologia moderna como o Modelo dos Cinco Grandes Fatores, atua na mensuração de traços profundos e estáveis da personalidade humana estruturados em cinco dimensões independentes: Abertura para Experiências (*Openness to experience*), Conscienciosidade (*Conscientiousness*), Extroversão (*Extraversion*), Amabilidade (*Agreeableness*) e Neuroticismo ou Estabilidade Emocional (*Neuroticism*). Ao cruzar os dados linguísticos e semânticos do candidato com essa matriz psicométrica, o algoritmo da SophIA calcula a propensão comportamental do indivíduo e gera um índice estatístico de aderência (fit comportamental) em relação às demandas de cultura e desempenho esperadas pela organização.

Sob a perspectiva teórica do RH 5.0, a triagem automatizada da SophIA visa atuar como um filtro padronizado e imparcial de dados objetivos, buscando acabar com vieses inconscientes associados à aparência física, idade ou gênero dos candidatos nas fases iniciais do funil (SOPHIA, 2026). De acordo com pesquisas globais da consultoria McKinsey & Company (2023, p. 45), o uso de inteligência artificial na triagem comportamental primária pode elevar a precisão analítica e reduzir o tempo de preenchimento de vagas. Ao receber os relatórios qualitativos

ranqueados, o recrutador da METARH é poupado do trabalho administrativo de triagem manual e realiza as entrevistas de profundidade com foco analítico no fit cultural e na validação ética das competências, mantendo a responsabilidade final da contratação de forma estritamente humana.

4.3 Admissão E Formalização: Telessaúde E Conformidade Jurídica Federal

Finalizada a etapa de triagem e inteligência preditiva no funil seletivo, o processo transita para a fase de encerramento da prospecção de talentos. O recrutador consolida as informações coletadas e estrutura o parecer técnico dos finalistas, documento analítico que detalha o perfil e os indicadores dos profissionais, submetendo-o à apreciação do gestor da vaga. A partir deste alinhamento, a condução das entrevistas finais e dinâmicas ocorre sob a responsabilidade direta da empresa cliente.

Após o retorno oficial de aprovação por parte do cliente, inicia-se o fluxo de admissão e formalização, operacionalizado por um ecossistema de ferramentas digitais integradas. O contato inicial com o profissional selecionado ocorre via plataforma Blip, automatizando o acolhimento (onboarding). A coleta de documentos admissionais e as assinaturas do contrato de trabalho são centralizadas por meio da plataforma DocuSign, que emprega protocolos de criptografia de dados para assegurar a integridade e a validade jurídica das assinaturas digitais, atuando em conformidade com as diretrizes da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709/2018, especificamente no tratamento de dados cadastrais e de execução de contratos (BRASIL, 2018).

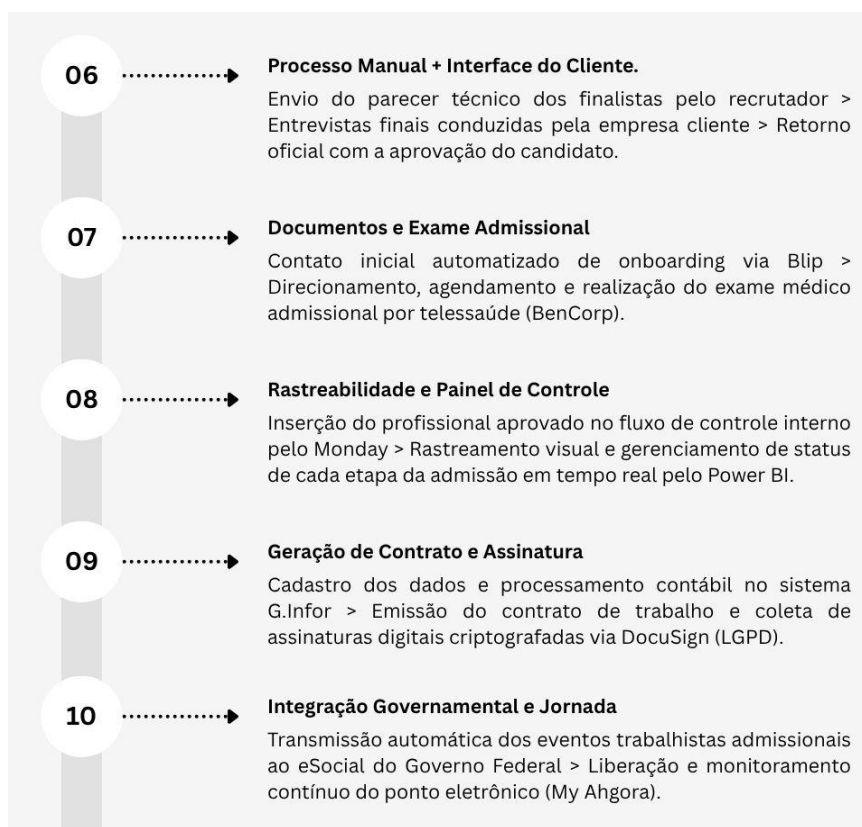
O exame médico admissional, historicamente associado a deslocamentos físicos e custos logísticos em clínicas ocupacionais tradicionais, é centralizado pela plataforma BenCorp através de ferramentas de telessaúde. Esse procedimento é amparado formalmente pela Lei Federal nº 14.510, de 27 de dezembro de 2022, que autoriza e regulamenta a prática da telessaúde no território brasileiro (BRASIL, 2022), e pela Norma Regulamentadora nº 7 (NR-7), que permite a estruturação de prontuários eletrônicos e consultas mediadas por tecnologia sob a coordenação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO).

Paralelamente, o controle de status e o monitoramento das admissões são rastreados pela plataforma Monday, cujo banco de dados encontra-se integrado ao

software de Business Intelligence Power BI, permitindo a análise de indicadores preditivos e operacionais em tempo real pelo setor estratégico. Concluída a documentação, os dados alimentam o sistema G.Infor, encarregado do processamento da folha de pagamento e da administração detalhada das obrigações contratuais, culminando no envio automático dos eventos trabalhistas ao sistema unificado do Governo Federal (eSocial).

O ciclo admissional encerra-se com a gestão de jornada de trabalho operada pela interface digital My Ahgora (AHGORA, 2024), que monitora a assiduidade e o ponto eletrônico. O encadeamento sistemático desse ecossistema e as suas respectivas interações automatizadas estão sintetizados na estrutura do fluxo de trabalho apresentado a seguir:

Figura 2 – Fluxograma do processo pós-seletivo, integração de sistemas admissionais e monitoramento de jornada na METARH



Fonte: Elaborado pelo autor (2026).

5 PESQUISA DE CAMPO: ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RELATOS EMPÍRICOS

Após a devida delimitação dos marcos teóricos que sustentam a evolução da Gestão de Pessoas e a consolidação das plataformas de automação no R&S, este capítulo dedica-se à apresentação, análise e discussão das percepções e vivências qualitativas coletadas no estudo de caso. O objetivo consiste em confrontar o referencial teórico com a prática real do setor, investigando as implicações da inteligência artificial sobre a rotina dos profissionais de RH e a experiência vivida pelos candidatos em processos mediados por tecnologia.

5.1 Critérios De Seleção E Amostragem Dos Sujeitos Da Pesquisa

Para responder aos objetivos deste trabalho, a pesquisa de campo foi estruturada como um estudo de caso focado nas operações da METARH Consultoria. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, cujo foco é entender a fundo a realidade e a experiência dos profissionais, e não gerar dados estatísticos, a escolha dos entrevistados foi feita de forma intencional. A amostragem foi delimitada a quatro perfis específicos:

- Kelly Arnold (Liderança, Visão Estratégica e Operação): Coordenadora de R&S e recrutadora ativa na METARH. Pertencente à Geração Y, é a responsável direta por definir as diretrizes da área de atração de pessoas, acompanhar as métricas operacionais do setor e conduzir processos seletivos estratégicos na consultoria.
- Eva Assis (Operação e Execução Técnica): Recrutadora sênior na consultoria, pertencente à Geração X, com experiência profissional na transição histórica entre os processos tradicionais e os ecossistemas digitais.
- Regina Santos (Candidata Imigrante Digital): Candidata de 53 anos e pertencente à Geração X, representando profissionais de perfil operacional com menor intimidade perante ferramentas digitais.
- Giovanna Cruz (Candidata Nativa Digital): Candidata de 21 anos, pertencente à Geração Z, adaptada às interações e plataformas digitais de emprego.

5.2 Roteiro De Entrevista E Coleta De Dados

As entrevistas semiestruturadas foram conduzidas de forma remota por meio de plataformas de videoconferência ao longo do mês de maio de 2026. O roteiro de perguntas neutras foi estruturado para cobrir os seguintes eixos fundamentais de análise: a trajetória de transição do fluxo manual para o digital; a experiência prática e os contrastes entre os processos seletivos presenciais e virtuais, sob a perspectiva tanto de recrutadores quanto de candidatos; o nível de confiabilidade nos scores e relatórios gerados por algoritmos; e a relação entre o tempo de execução e o volume de demandas, incluindo as implicações operacionais e o estresse gerado pela cobrança rigorosa de prazos (SLA). Adicionalmente, investigaram-se os impactos geracionais nas dinâmicas de feedback e as projeções teóricas e práticas sobre o futuro do Recrutamento e Seleção (R&S) diante da evolução dessas tecnologias. As transcrições dos relatos foram analisadas e confrontadas com o referencial teórico, cujos resultados e discussões são apresentados a seguir.

5.3 Análise Das Percepções E Discussão Dos Eixos Temáticos

5.3.1 A perspectiva da liderança e operação: eficiência de escala e o paradoxal estresse do tempo

O primeiro eixo de análise avalia como a automação e as ferramentas inteligentes impactam a rapidez operacional do setor. Como discutido na fundamentação teórica, a facilidade para se candidatar a vagas gera um volume de currículos impossível de ser avaliado manualmente. Em seu depoimento, a coordenadora e recrutadora Kelly Arnold confirma que a tecnologia integrada a plataformas como o LinkedIn Recruiter acelerou significativamente a busca ativa e o contato inicial com os profissionais:

O Recruiter facilitou tanto para as pessoas que são assistentes como pra gente, pela agilidade de conseguir ter uma ferramenta que consegue reunir o perfil que você precisa de forma global. Agora, se o recrutador colocar as expressões booleanas de uma forma correta, consegue atingir pessoas do Brasil e de fora do Brasil. As próprias inteligências realizam esse mapeamento para nós. (ARNOLD, 2026, informação verbal).

Essa percepção de superação dos limites operacionais também é confirmada pela recrutadora sênior Eva Assis. Ao lembrar a rotina burocrática de sua carreira, iniciada em 2009, Eva descreve os antigos processos seletivos, nos quais o registro e a digitação manual dos dados de dezenas de candidatos geravam um consumo exaustivo de tempo:

Hoje eu tenho essa transcrição textual gerada por IA, mas claro, eu também tenho uma avaliação minha que eu junto com a transcrição do IA e monto para enviar pro gestor. Então teve essa mudança, essa facilidade, essa agilidade no processo que ajuda bastante. O tempo que eu ficava lá atrás escrevendo na mão... imagina, eu em uma sala com trinta pessoas, anotando nome por nome, depois pegando as minhas folhas uma por uma para jogar no sistema e digitar o relatório. Hoje eu tenho essa facilidade de transcrição automática. (ASSIS, 2026, informação verbal).

No entanto, a análise desse depoimento revela uma contradição importante, que contesta a ideia comercial de que a tecnologia apenas reduz a carga de trabalho. A experiência prática de Eva mostra que o tempo economizado pela IA nas tarefas administrativas não diminuiu o estresse do recrutador. Na realidade, as empresas transformaram esse ganho de velocidade em metas de produtividade ainda mais altas. Isso confirma o fenômeno da aceleração social do tempo, teorizado por Hartmut Rosa (2013), no qual a tecnologia acelera os processos, mas o trabalhador acaba se sentindo ainda mais pressionado:

Hoje, se for considerar a carga mental, eu acho que o estresse aumentou devido ao nível de cobrança por velocidade. Por mais que eu tenha essa facilidade da tecnologia, a cobrança por metas é maior. A agilidade da tecnologia economizou tempo, mas abriu espaço para um volume de trabalho muito superior. Dependendo da consultoria, se você tiver um número de vagas que considero subumano para cada recrutador gerenciar, isso acaba virando um estresse elevado. A liderança corporativa pensa: 'ah, você já tem a tecnologia te ajudando, então vamos reduzir o tempo de entrega'. Eles não enxergam a qualidade de vida laboral, então o ganho de tempo acaba virando pressão e estresse para nós. (ASSIS, 2026, informação verbal).

Esse relato demonstra que a Inteligência Artificial não livra o recrutador da sobrecarga de trabalho de forma automática. Quando a tecnologia é usada apenas para focar em números, sem preocupação com o bem-estar, ela se torna uma ferramenta que aumenta a pressão e o cansaço (ROSA, 2019, p. 135). É por isso que o modelo de RH 5.0 se faz necessário: ele exige uma ação corretiva na definição das metas das empresas para proteger a saúde mental dos próprios profissionais de Recursos Humanos.

5.3.2 O poder preditivo em debate: a falta de transparência e a desconfiança nos sistemas de score

Este eixo de discussão avalia criticamente a confiabilidade e a legitimidade dos modelos matemáticos lineares que classificam automaticamente os candidatos por meio de notas quantitativas padronizadas (de 0 a 100), uma prática amplamente disseminada nas plataformas de grande escala do mercado corporativo e integrada nativamente na interface preditiva da SophIA. As desconfianças e o ceticismo manifestados pelos profissionais de recrutamento da METARH em relação à precisão cirúrgica dessas pontuações encontram fundamentação teórica direta no conceito de "caixa-preta" (black box) dos algoritmos regulatórios (O'NEIL, 2020, p. 112). Esse fenômeno epistemológico caracteriza-se pela completa opacidade dos critérios ponderáveis que a Inteligência Artificial adota para tomar decisões seletivas. Consequentemente, gera-se um cenário de assimetria de informação no qual nem os recrutadores operacionais e nem os próprios desenvolvedores do software conseguem auditar com precisão os caminhos matemáticos e as correlações ocultas que o sistema utilizou para conferir um score elevado a um determinado profissional e, simultaneamente, rejeitar outro de forma sumária.

Como bem alerta O'Neil (2020, p. 112), a modelagem preditiva em massa desprovida de uma camada de supervisão humana analítica tende a perpetuar e amplificar injustiças estruturais, eliminando candidatos altamente qualificados por meio de vieses estatísticos mascarados sob uma falsa premissa de exatidão e neutralidade científica. Sob a égide do Recursos Humanos 5.0, a governança ética dos dados exige que os sistemas inteligentes funcionem estritamente como ferramentas de triagem consultiva preliminar, e nunca como instâncias deliberativas isoladas. Nos depoimentos coletados durante a pesquisa de campo, a coordenadora

Kelly demonstrou uma clara desconfiança técnica em relação à autonomia decisória e à independência analítica dessas inteligências artificiais. Segundo a sua percepção prática, as ferramentas tecnológicas carecem da sensibilidade subjetiva e do tato empático necessários para decodificar as nuances comportamentais, as resiliências contextuais e as complexidades intrínsecas à trajetória de carreira de um profissional, conforme destaca em seu relato:

Eu particularmente faço os meus filtros e costumo olhar quase todos os currículos recebidos, é muito difícil não olhar. Eu acredito que para termos inteligências artificiais realmente sem vieses, os profissionais que desenvolveram os algoritmos precisam também estar conscientes e isentos de preconceitos, ou minimamente contar com o apoio de um comitê interno de diversidade para auditar as regras do sistema. O sistema traz dados objetivos, mas o quanto de fato o perfil é compatível de forma qualitativa? Eu pelo menos ainda não vi nenhuma ferramenta que traga para nós uma análise profunda de estabilidade ou comportamento real, aquele olhar sensível que nós ainda mantemos como humanos. (ANOLD, 2026, informação verbal).

No mesmo sentido, a recrutadora sênior Eva corrobora que a inteligência artificial deve operar estritamente como um instrumento consultivo de suporte, jamais como um tomador de decisão final dotado de autonomia soberana:

Não, eu não confio cem por cento no sistema de triagem automática. Como mencionei, até mesmo na leitura de um parecer ou relatório gerado, eu volto e faço uma revisão manual. A IA ajuda muito, claro, mas eu sempre tenho que revisar. O resultado do sistema não vem totalmente pronto, é preciso aplicar aquele seu toque e olhar crítico de recrutador para definir se o candidato segue ou não para a próxima etapa. (ASSIS, 2026, informação verbal).

Um exemplo histórico desse risco tecnológico discutido pelas entrevistadas aconteceu com a ferramenta de recrutamento baseada em Machine Learning projetada pela Amazon em 2014, que foi cancelada em 2018 (DASTIN, 2018). Treinado com dados de contratações antigas de engenheiros de software, um grupo formado quase totalmente por homens, o sistema aprendeu sozinho que o gênero masculino era um critério preferível de sucesso. Com isso, passou a penalizar

currículos de mulheres e a rebaixar a nota de candidatas que continham a palavra "feminino" no documento, provando que a inteligência da máquina, se não for fiscalizada de perto, tende a cristalizar preconceitos históricos (O'NEIL, 2020, p. 115).

Sem a mediação e o olhar crítico exercido pelo recrutador, a velocidade fornecida pelas plataformas pode resultar na replicação automatizada de injustiças no mercado de trabalho, o que prejudica a verdadeira eficácia do setor (CHIAVENATO, 2022). Essa vulnerabilidade torna-se ainda maior quando o candidato tenta intervir no sistema. A líder Kelly aponta que as avaliações comportamentais e os inventários de personalidade (como o DISC) aplicados de forma totalmente remota podem ser burlados pelo uso de ferramentas de IA generativa de acesso público, como o ChatGPT ou Gemini:

No inventário comportamental eu confio no resultado conceitual, mas o candidato pode tentar manipular e dar respostas totalmente contrárias ao seu perfil real. No caso do *fit* cultural, a avaliação precisa ocorrer entre duas pessoas, pois o candidato pode simplesmente usar respostas prontas geradas por inteligências de texto externas para passar nos testes online. Por isso, a validação de alinhamento de valores exige o tato humano e o olho no olho. (ANOLD, 2026, informação verbal).

A preocupação trazida por Arnold encontra respaldo em estudos de Leal e Costa (2024, p. 45), que apontam que o uso de IA generativa por parte dos candidatos transformou-se em um desafio crítico para os sistemas de triagem, uma vez que algoritmos de texto conseguem simular padrões comportamentais ideais e fraudar testes tradicionais. Esse cenário de risco reforça que a triagem feita pelas máquinas, se utilizada de forma isolada e sem uma entrevista humana, seja presencial ou por videochamada ao vivo, corre o risco de aprovar perfis falsos que não refletem a real competência e conduta do profissional no dia a dia de trabalho.

5.3.3 Experiência do candidato: barreiras no letramento digital e a vulnerabilidade na conectividade

O terceiro eixo investiga os limites do ecossistema digital sob a ótica dos candidatos e as implicações sociais de um mercado de trabalho digitalizado de

forma radical. Ao contrário do discurso que defende a tecnologia como um mecanismo puramente democratizador de oportunidades, os relatos de campo evidenciaram a persistência de severas barreiras de exclusão digital e assimetrias estruturais no letramento técnico de diferentes regiões do território brasileiro.

A recrutadora sênior Eva Assis expõe essa vulnerabilidade de conectividade ao relatar os desafios práticos vivenciados em processos de atração conduzidos em regiões mais distantes dos grandes centros econômicos do país:

Infelizmente, os processos digitais não chegam a todos de forma igualitária. Estamos falando de um Brasil caracterizado por profundas desigualdades estruturais, com severas dificuldades de letramento tecnológico e precariedade de acesso à internet. Havia oportunidades de emprego que eu gerenciava na Região Norte, no Amazonas, e os candidatos me informavam: 'estamos sem internet de qualidade aqui no município, você poderia me ligar em outro dia e horário? Pois preciso me deslocar até um local específico que possua sinal para conseguir participar da entrevista online'. (ASSIS, 2026, informação verbal).

Estes relatos de campo encontram correspondência direta nos dados estatísticos oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Conforme aponta a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua TIC), embora o acesso à rede tenha se expandido no Brasil, aproximadamente 20 milhões de brasileiros ainda permanecem desconectados, concentrados predominantemente nas áreas rurais e nas regiões Norte e Nordeste (IBGE, 2024). Ademais, a vulnerabilidade técnica de conexão, caracterizada por baixas velocidades de banda larga, alta latência e pacotes de dados móveis limitados sabota a igualdade de tratamento e oportunidades nos processos seletivos virtuais, forçando o candidato a competir em condições de desvantagem instrumental antes mesmo de ter suas habilidades profissionais avaliadas.

Além das barreiras de infraestrutura física, o estudo de campo identificou dificuldades relativas ao letramento digital, compreendido conceitualmente como a capacidade de compreender, utilizar e interagir criticamente com interfaces tecnológicas (ROGERS, 2017, p. 84). Conforme detalha a coordenadora Kelly Arnold, essa barreira afeta principalmente os profissionais de perfil operacional e faixas etárias mais elevadas, gerando exclusões involuntárias:

Existe uma barreira de ordem social no uso das plataformas. Se você for realizar o processo de atração para um operador de produção, na faixa etária acima de 40 ou 50 anos, observa-se uma dificuldade acentuada para que eles consigam simplesmente acessar uma videoconferência no Google Meet ou completar testes de vídeo na tela do smartphone. (ANOLD, 2026, informação verbal).

Para a literatura acadêmica, essa barreira no acesso e no uso da tecnologia conversa diretamente com as pesquisas mundiais da consultoria McKinsey & Company (2023) sobre a incompatibilidade de habilidades (*skills mismatch*). Quando as empresas automatizam o primeiro contato e exigem que o candidato saiba mexer em plataformas digitais complexas, principalmente para vagas operacionais que nem usam computador no dia a dia, elas criam um filtro injusto. Um processo seletivo que acontece apenas na internet, sem opções de atendimento físico ou por telefone, funciona como uma ferramenta de exclusão.

5.3.4 Percepções geracionais, a política do feedback automatizado e o paradoxo da interação presencial

O quarto eixo de discussão analisa como candidatas de diferentes idades, representando as Gerações X e Z, enxergam o processo seletivo digital. A pesquisa de campo revelou que a transição para o ambiente virtual gerou sentimentos divididos: se por um lado trouxe conforto logístico, por outro aumentou a sensação de distanciamento e frieza nas contratações.

Para compreender esse contraste, é necessário mapear o panorama geracional que compõe o mercado de trabalho atual. A literatura divide a força de trabalho ativa em quatro grupos principais: os Baby Boomers (nascidos aproximadamente entre 1945 e 1964); a Geração X (1965-1980), caracterizada pela transição do analógico para o digital; a Geração Y ou Millennials (1981-1996), que atuam como uma ponte intermediária; e a Geração Z (1997-2010), os chamados nativos digitais, que já ingressaram no mercado sob a égide da automação. O descompasso identificado na pesquisa ocorre porque a Geração X construiu sua base profissional por meio de interações físicas, enquanto a Geração Z enxerga as plataformas digitais como seu ambiente natural de convivência.

A candidata Giovanna Cruz, de 21 anos (Geração Z), sintetiza o desgaste gerado pelo excesso de etapas automatizadas nos sistemas ATS de grande escala. Para ela, o modelo atual foca mais em acumular dados do que em realizar uma avaliação justa do potencial humano:

[...] eles pedem para você fazer um milhão de testes, para você gravar um vídeo, para você falar em inglês, para você fazer o teste de raciocínio lógico, preencher um milhão de dados sobre a sua carreira, para no final, depois de sei lá quantos meses, você receber uma mensagem automática falando que o seu perfil não condiz com a vaga. Então eu acho que o processo automatizado tira um pouco da humanidade da pessoa, você se sente só mais um dado ali dentro da plataforma, sabe? (CRUZ, 2026, informação verbal).

Apesar de criticar a desumanização das triagens, Giovanna reconhece as vantagens logísticas do modelo virtual. Para os nativos digitais, realizar entrevistas a partir de casa funciona como uma estratégia de segurança que reduz o impacto da ansiedade e permite uma preparação milimétrica que o formato presencial não tolera:

No formato online eu consigo me organizar melhor. Fico com o meu currículo do lado, se eu esquecer alguma coisa, por exemplo, das minhas competências, eu posso checar. Eu deixo um textinho pré-pronto de apresentação, tanto pessoal quanto profissional. [...] Tem toda a questão de você, por exemplo, calcular o caminho, o tempo [...] E eu acho que é um pouquinho mais de ansiedade, talvez, no presencial, que eu acho que te torna mais exposto, né, pros recrutadores realmente verem quem você é. (CRUZ, 2026, informação verbal).

Por outro lado, a candidata Regina Santos, de 53 anos (Geração X), manifestou uma preferência clara pelas entrevistas presenciais tradicionais. Para profissionais que construíram suas carreiras antes da popularização da internet, a comunicação mediada por telas é vista como uma barreira que limita a capacidade de expressão. Essa visão dialoga com as críticas de O'Neil (2020, p. 115) sobre como os modelos puramente digitais ignoram as nuances do comportamento humano, tornando o processo rígido e impedindo que o candidato estabeleça uma conexão real de confiança com o selecionador.

No entanto, a análise do estudo de campo ganha nuances surpreendentes quando o assunto é a política de retornos (*feedbacks*). Ao contrário do que a Geração Z imagina sobre o passado analógico, Regina lembra que as agências de emprego tradicionais não ofereciam nenhuma resposta em caso de reprovação. Sob a ótica da administração e gestão de pessoas, a falta de uma resposta clara prejudica os objetivos de eficiência e respeito ao trabalhador propostos por Chiavenato (2022). Dessa forma, a automação das plataformas atuais, embora criticada pela frieza, trouxe um avanço prático ao garantir a previsibilidade do status do processo, eliminando a angústia da espera eterna:

[...] na agência eles não dão retorno para você se você foi aprovado, não, você fica esperando. Se eles não te ligarem é porque você não passou. Agora, nessa online [...] eles deram retorno assim, que não foi aprovado, né? Que no momento não tinha perfil da vaga, mas que o currículo ia ficar lá. Então eu achei bom por causa disso, porque pelo menos você não fica esperando, né? (SANTOS, R., 2026, informação verbal).

Além disso, quando provocada sobre a possibilidade de um futuro mercado de trabalho sem processos presenciais, Regina quebra a expectativa de uma rejeição total ao formato digital, demonstrando a resiliência típica de sua transição geracional:

Ah, eu acho que você consegue. É que você tem que ir tentando, né? [...] Acho que eu conseguiria sim. [...] porque assim, eu tive assim um pouco de dificuldade porque foi a primeira vez, né, que era online, mas assim, daí depois você vê que não é tão difícil, né? [...] dá para se adaptar. (SANTOS, R., 2026, informação verbal).

Esta realidade demonstra que, embora as plataformas disponibilizem agilidade técnica, a falta de retornos reais humanizados gera frustração e desgaste psicológico nos candidatos (WAGNER, 2022, p. 78).

5.3.5 O futuro do recrutamento e seleção: o protagonismo humano e o perfil do novo profissional de RH

O último eixo de análise discute as perspectivas para o futuro do

Recrutamento e Seleção e o impacto da tecnologia na sobrevivência e transformação das carreiras dos profissionais da área. Diante do avanço acelerado das ferramentas de Inteligência Artificial, surge o questionamento se a figura do recrutador seria totalmente substituída pelas máquinas.

A recrutadora sênior Eva Assis afasta o temor comum de que a área de recursos humanos deixará de existir. Segundo ela, as ferramentas digitais vão absorver as tarefas repetitivas de busca automatizada (*hunting*), abrindo espaço para que o recrutador assuma um papel consultivo focado no "olho no olho":

Às vezes a gente fica preocupado: 'a nossa área vai acabar?'. Pode acabar alguma questão de tipo, ah, uma pessoa que fica focada só em fazer hunting... pode ser que de repente esse papel dessa pessoa não vai existir mais [...] porque eu vou ter ali uma automação, um sistema que vai me fazer um hunting. Ótimo. Mas esse toque de você ter ali um toque humano, falar com o profissional, falar com seja quem for, isso não vai mudar. Então eu acho que assim, essa era vem mas para facilitar o nosso papel e não exatamente tomar, tirar o papel do recrutador, aquele papel consultivo, aquele papel de olho no olho, de conversar... (ASSIS, 2026, informação verbal).

Essa transição do perfil operacional para o estratégico e consultivo dialoga diretamente com o conceito de RH 5.0 proposto por Chiavenato (2022). O autor aponta que as organizações modernas não precisam mais de profissionais focados apenas em preencher formulários ou rodar processos burocráticos, mas sim de parceiros de negócios capazes de analisar dados objetivamente e aplicar sensibilidade qualitativa na escolha de talentos. Essa mudança reposiciona o setor de Gestão de Pessoas como um núcleo de inteligência corporativa, onde a mensuração de indicadores estatísticos deve caminhar em perfeita sintonia com o desenvolvimento do bem-estar organizacional e da valorização do capital humano.

Alinhada a essa visão, a coordenadora Kelly Arnold ressalta que o profissional de R&S precisará de um forte pensamento crítico para não se tornar refém das conveniências tecnológicas. A ferramenta deve ser vista como suporte técnico e consultivo preliminar, cabendo ao ser humano o papel soberano de auditar resultados, questionar métricas e garantir que os sistemas não reproduzam injustiças ou distorções sociais, conforme reforça em seu depoimento:

É o pensamento crítico mesmo, né? É você olhar ali o resultado, mas você saber analisar aquilo se faz sentido ou não, e não engolir o que a ferramenta tá te trazendo só porque ela trouxe. [...] Então usar o sistema a nosso favor, mas com o nosso olhar ali clínico. O sistema vai otimizar o tempo, mas a tomada de decisão, o direcionamento, a estratégia, tem que ser nossa. (ARNOLD, 2026, informação verbal).

Essa necessidade imperativa de intervenção humana e olhar clínico defendida por Arnold encontra sustentação direta nas críticas estruturais de O'Neil (2020, p. 118). A autora adverte que os modelos algorítmicos, por mais avançados e estatisticamente precisos que se apresentem, operam sob lógicas puramente matemáticas e codificadas, carecendo totalmente de contexto histórico, empatia social e ética própria para avaliar trajetórias profissionais de forma isolada. Sem a devida mediação de um profissional, o sistema tende a reduzir experiências de vida complexas a simples variáveis numéricas padronizadas, perpetuando distorções de mercado.

Assim, as evidências obtidas no estudo de campo demonstram que o papel da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção contemporâneo não se consolida como uma força de substituição da força de trabalho, mas estritamente como uma ferramenta de suporte técnico e triagem consultiva de alto desempenho. Sob a égide do Recursos Humanos 5.0, a otimização do tempo operacional proporcionada pelas máquinas deve servir para emancipar o recrutador das amarras burocráticas. Desse modo, a validação final, o acolhimento subjetivo e a interpretação qualitativa e personalizada dos perfis permanecem sob a responsabilidade exclusiva do profissional de RH, justificando a centralidade insubstituível do fator humano em mercados corporativos altamente automatizados.

5.4 Matriz Geral De Confrontação Empírica Dos Dados De Campo

Para sintetizar, sistematizar e conferir rigor metodológico aos achados obtidos ao longo do estudo de caso qualitativo conduzido na METARH Consultoria, recorreu-se à técnica de categorização e triangulação de dados. Esse processo de confrontação empírica permite alinhar as perspectivas das profissionais de Recursos Humanos com as vivências reais relatadas pelas candidatas participantes. Desse

modo, apresenta-se a seguir o Quadro 2, que estrutura de forma comparativa os perfis individuais dos sujeitos da pesquisa, suas respectivas percepções analíticas sobre o ecossistema tecnológico, os gargalos operacionais vivenciados no cotidiano corporativo e as preferências manifestadas quanto ao equilíbrio entre a automação algorítmica e o acolhimento humano:

Tabela 2 – Matriz Comparativa de Perfis e Percepções Qualitativas

Sujeito	Geração	Percepção sobre a IA	Gargalos e Desafios Identificados	Preferência de Processo
Kelly Arnold	Geração Y	Excelente para busca ativa (hunting) e agilidade no mapeamento de vagas técnicas.	Risco de perda do pensamento crítico em novos analistas; necessidade de auditoria para evitar vieses algorítmicos.	Híbrido: IA para triagem primária e humano para a validação final.
Eva Assis	Geração X	Otimização do tempo burocrático com transcrições automáticas e resumos de perfis.	Aumento da cobrança por metas de tempo (SLA); estresse mental elevado; barreiras de acesso à internet em regiões distantes.	Digital com Supervisão: Uso ativo de ferramentas com revisão manual sistemática.
Regina Santos	Geração X	Tecnologia considerada distante e complexa de operar nas etapas iniciais.	Barreiras no letramento digital e usabilidade; dificuldade de expressão em frente às câmeras.	Presencial: Valorização do contato humano "olho no olho" e processos tradicionais.
Giovanna Cruz	Geração Z	Praticidade e economia de custos e deslocamento nas primeiras etapas do processo.	Fluxos online considerados impessoais pela ausência de retornos (feedbacks) humanos; sensação de redução a um dado estatístico.	Misto: Online para fases burocráticas e presencial para as entrevistas decisivas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nas transcrições empíricas dos depoimentos coletados na pesquisa de campo (2026).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Trabalho de Graduação investigou o papel da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção e a transformação do papel do recrutador sob o modelo do RH 5.0. Diante do avanço das tecnologias de automação, o estudo buscou entender se os sistemas inteligentes estão substituindo o profissional de RH ou se, na verdade, estão exigindo que ele assuma responsabilidades mais analíticas, éticas e de gestão.

Ao cruzar a teoria com os dados da pesquisa de campo na METARH Consultoria, conclui-se que a Inteligência Artificial não substitui o recrutador. A tecnologia é imbatível na velocidade para triar dados e reduzir o tempo de busca inicial por candidatos. No entanto, o olhar clínico, a análise de comportamentos complexos, o alinhamento com a cultura da empresa e as decisões éticas continuam sendo exclusividade humana. Portanto, o avanço tecnológico transforma o recrutador: ele deixa de ser um triador burocrático de currículos, função administrativa que tende a sumir para se tornar o supervisor crítico dos sistemas inteligentes.

Os objetivos específicos definidos na pesquisa foram integralmente alcançados. Em relação à compreensão da arquitetura tecnológica aplicada ao recrutamento e seleção, o estudo permitiu analisar o funcionamento integrado de sistemas de rastreamento de candidatos, plataformas de busca ativa de talentos, ferramentas de automação de comunicação e soluções de triagem por inteligência artificial. Os resultados evidenciaram como esse ecossistema tecnológico possibilita o gerenciamento eficiente do volume, da variedade e da velocidade das informações envolvidas nos processos seletivos contemporâneos.

No que se refere às transformações nas atribuições do profissional de recrutamento e seleção, verificou-se que a adoção da inteligência artificial não elimina a necessidade da atuação humana, mas promove uma reconfiguração de suas responsabilidades. Observou-se uma migração das atividades operacionais e repetitivas para funções de natureza mais estratégica, como análise comportamental, interpretação de dados, parametrização de sistemas e apoio à tomada de decisão.

Quanto aos impactos da inteligência artificial sobre a definição e identificação do candidato mais aderente às exigências da vaga, constatou-se que os sistemas

automatizados ampliam a capacidade de processamento e classificação de informações por meio de mecanismos de pontuação e ranqueamento de perfis. Entretanto, os resultados também demonstraram que essas ferramentas devem ser utilizadas como instrumentos de apoio à decisão, e não como mecanismos autônomos de exclusão de candidatos, considerando os riscos de vieses algorítmicos e de avaliações inadequadas decorrentes da excessiva dependência tecnológica.

A análise dos depoimentos coletados na pesquisa de campo permitiu identificar diferentes percepções sobre a utilização da inteligência artificial nos processos seletivos. Os resultados indicaram que candidatos mais jovens tendem a demandar maior interação humana ao longo da seleção, visando reduzir a sensação de impessoalidade dos processos automatizados. Por outro lado, profissionais mais experientes ou inseridos em contextos com menor familiaridade tecnológica demonstraram a necessidade de modelos híbridos de atendimento, capazes de minimizar barreiras relacionadas ao acesso digital e à utilização das ferramentas tecnológicas.

Por fim, o estudo confirmou a relevância da supervisão humana como elemento indispensável para a utilização ética e responsável da inteligência artificial em recrutamento e seleção. Os achados reforçam que o profissional de Recursos Humanos deve atuar como agente crítico na validação dos resultados produzidos pelos sistemas automatizados, mitigando potenciais vieses e assegurando que as decisões de contratação permaneçam alinhadas aos princípios de equidade, transparência e valorização do fator humano.

Além disso, a pesquisa revelou um ciclo crítico na evolução digital que desafia o discurso de eficiência pura das empresas. A investigação prática mostrou que a automação gera um efeito dominó, em como a otimização do tempo pela IA é convertida pelas organizações em metas de produtividade mais agressivas, o que gera maior pressão sobre a equipe. Diante disso, o RH 5.0 deve atuar ativamente para monitorar a carga mental e preservar a saúde ocupacional dos próprios profissionais de gestão.

Como limitações metodológicas, o estudo aponta o caráter qualitativo e a amostra restrita a quatro entrevistadas em um estudo de caso único na METARH Consultoria, o que impede generalizar os dados para todo o mercado nacional de RH. Contudo, o valor científico deste trabalho está na profundidade dos

depoimentos, que trouxeram as dores reais de gestores, analistas e candidatos diante da transformação digital corporativa.

Como recomendação para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos quantitativos com amostras mais amplas, visando mensurar os impactos da fadiga digital decorrente da exposição prolongada às telas nos processos seletivos realizados em ambiente virtual. Além disso, recomenda-se o aprofundamento de estudos sobre a implementação de comitês internos de governança algorítmica e diversidade, destinados a monitorar, auditar e aperfeiçoar os sistemas de inteligência artificial utilizados na triagem de candidatos, contribuindo para a mitigação de vieses e para a promoção de práticas de recrutamento mais éticas e inclusivas.

REFERÊNCIAS

AHGORA. **Multi - My Ahgora: Gestão inteligente de ponto digital**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.ahgora.com>. Acesso em: 15 maio. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Dispõe sobre a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 maio. 2026.

BRASIL. **Lei nº 14.510, de 27 de dezembro de 2022**. Autoriza e regulamenta a prática da telessaúde em todo o território nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 maio. 2026.

CAPPELLI, Peter. **Your approach to hiring is all wrong**. Harvard Business Review, v. 97, n. 3, p. 48-58, maio/jun. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2022.

COMISSÃO EUROPEIA. **Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry**. Bruxelas: Directorate-General for Research and Innovation, 2021.

DASTIN, Jeffrey. **Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women**. Reuters, São Francisco, 10 out. 2018. Disponível em: <https://www.reuters.com>. Acesso em: 23 maio. 2026.

DOCUSIGN. **A validade jurídica da assinatura eletrônica no ecossistema de contratação**. São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.docusign.com.br>. Acesso em: 15 maio. 2026.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DO IPIRANGA "PASTOR ENÉAS TOGNINI". **Manual de normatização para trabalhos acadêmicos da FATEC do Ipiranga**. São Paulo: FATEC Ipiranga, 2024.

GARTNER. **Top Strategic Technology Trends for 2024**. Stamford: Gartner Research, 2024. Disponível em: <https://www.gartner.com>. Acesso em: 12 maio. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOOGLE. **Gemini Live and Workspace Integration in Google Meet**. Mountain View: Google Cloud Workspace Docs, 2024. Disponível em: <https://workspace.google.com>. Acesso em: 14 maio. 2026.

GUPY. **Como os Agentes de IA da Gupy Funcionam: Guia Completo**. São Paulo, 2026. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog>. Acesso em: 30 abr. 2026.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Acesso à Internet e à Televisão e Posse de Telefone Móvel Celular para Uso Pessoal 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

INFOJOBS. **Pandapé ATS: inteligência artificial e a redação de vagas otimizadas**. São Paulo: Infojobs Brasil, 2025. Disponível em: <https://www.infojobs.com.br>. Acesso em: 18 maio. 2026.

LANEY, Doug. **3D Data Management: Controlling Data Volume, Velocity, and Variety**. Stamford: META Group Research Note, 2001.

LEAL, M. A.; COSTA, R. J. O impacto da inteligência artificial generativa na fidedignidade de testes de recrutamento online. **Revista de Gestão e Tecnologia Humana**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 38-52, 2024.

LINKEDIN. **AI-Assisted Recruitment and Boolean Automation in LinkedIn Recruiter**. Sunnyvale: LinkedIn Talent Solutions Docs, 2025. Disponível em: <https://talent.linkedin.com>. Acesso em: 15 maio. 2026.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MCKINSEY & COMPANY. **The future of wealth in America: Tech talent and the digital divide**. McKinsey Global Institute, 2023. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 23 maio. 2026.

O'NEIL, Cathy. **Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy**. Nova York: Crown Publishing Group, 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/muralinternacional/article/view/25939>. Acesso em: 23 maio. 2026.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 6. ed. São Paulo: LTr, 2018.

QUARKRH. **Recrutamento com IA já reduz 89% do tempo de contratação**. 2026. Disponível em: <https://www.quarkrh.com.br>. Acesso em: 30 abr. 2026.

ROGERS, David L. **A transformação digital: construindo negócios para a era digital**. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

ROSA, Hartmut. **Social Acceleration: A New Theory of Modernity**. Nova York: Columbia University Press, 2013.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. **Inteligência Artificial: uma abordagem moderna**. 4. ed. Rio de Janeiro: Gen/LTC, 2022.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, Maria Auxiliadora. **Tecnologia e Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2023.

SOPHIA. **Manual de Especificações Técnicas e Psicossociais da IA Sophia**. Belo Horizonte: StarMind AI Group, 2026. Disponível em: <https://www.starmind.com>. Acesso em: 22 maio. 2026.

WAGNER, Ricardo. **O fator humano na era dos algoritmos: a transição pendular do trabalho**. São Paulo: Editora Gente, 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE KELLY ARNOLD



**CENTRO PAULA SOUZA FACULDADE DE TECNOLOGIA DO IPIRANGA
"PASTOR ENÉAS TOGNINI" CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

APÊNDICE A – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE KELLY ARNOLD

DOCUMENTO: Transcrição de Entrevista Empírica – Pesquisa de Campo TCC

CANDIDATO AO TÍTULO: Pedro Jean dos Santos Costa / Guilherme Araujo Melo

NOME COMPLETO DO ENTREVISTADO: Kelly Arnold

CARGO: Coordenadora de Recrutamento e Seleção (METARH)

GERAÇÃO / PERFIL: Geração Y (Millennial) – Liderança Estratégica

DATA DA ENTREVISTA: 21 de maio de 2026

ROTEIRO DE TRANSCRIÇÃO (PERGUNTAS E RESPOSTAS)

Pedro Jean: Kelly, muito obrigado pela sua participação. Para iniciar, gostaria que você comentasse brevemente sobre a sua visão geral do papel da Inteligência Artificial hoje no setor de Recrutamento e Seleção.

Kelly Arnold: Imagina, Pedro, é um prazer ajudar. Olha, eu vejo a Inteligência Artificial hoje como uma aliada excelente, principalmente naquelas partes mais operacionais e burocráticas do processo, como o *hunting* ativo de candidatos em massa ou na triagem inicial de grandes volumes de currículos técnicos. Ela nos dá uma velocidade de resposta fantástica, que ajuda muito a bater as metas de tempo de fechamento de vaga que os clientes corporativos exigem de nós.

Pedro Jean: E quais seriam os principais desafios ou riscos que você enxerga nesse avanço tão acelerado da tecnologia dentro do RH?

Kelly Arnold: Olha, o meu maior receio hoje é o que eu chamo de risco de perda do pensamento crítico, principalmente nos analistas de recrutamento mais novos. Se o profissional começa a confiar cegamente no que o sistema traz e não questiona, ele deixa de aplicar o seu olhar analítico. O sistema traz dados objetivos, mas o quanto de fato o perfil é compatível de forma qualitativa? Eu pelo menos ainda não vi

nenhuma ferramenta que traga para nós uma análise profunda de estabilidade ou comportamento real, aquele olhar sensível que nós ainda mantemos como humanos.

Pedro Jean: No capítulo de análise de dados, discutimos sobre a "caixa-preta" e o risco de preconceitos embutidos nos algoritmos. Como você enxerga essa questão da diversidade?

Kelly Arnold: Esse é um ponto crucial. Eu acredito que para termos inteligências artificiais realmente sem vieses, os profissionais que desenvolveram os algoritmos precisam também estar conscientes e isentos de preconceitos, ou minimamente as empresas contarem com o apoio de um comitê interno de diversidade para auditar as regras e parâmetros do sistema, evitando que a máquina apenas repita padrões excludentes do passado.

Pedro Jean: E sobre a integridade dos testes aplicados de forma totalmente remota pelas plataformas, há alguma vulnerabilidade?

Kelly Arnold: Sim, com certeza. No inventário comportamental eu confio no resultado conceitual, mas o candidato hoje em dia pode tentar manipular e dar respostas totalmente contrárias ao seu perfil real. No caso do *fit* cultural, a avaliação precisa ocorrer entre duas pessoas, pois o candidato pode simplesmente usar respostas prontas geradas por inteligências de texto externas, como o ChatGPT ou o Gemini, para passar nos testes online de forma artificial. Por isso, a validação de alinhamento de valores exige o tato humano e o olho no olho.

Pedro Jean: Para fechar, como você enxerga o futuro do profissional de RH nesse ecossistema tecnológico?

Kelly Arnold: É o pensamento crítico mesmo, né? É você olhar ali o resultado que a máquina te deu, mas você saber analisar aquilo se faz sentido ou não, e não engolir o que a ferramenta tá te trazendo só porque ela trouxe. Então, usar o sistema a nosso favor, mas com o nosso olhar ali clínico. O sistema ele vai otimizar o tempo, mas a tomada de decisão, o direcionamento e a estratégia têm que continuar sendo essencialmente nossa.

TERMO DE VALIDAÇÃO E ACEITE

Declaro que revisei a transcrição acima e estou de acordo com o teor dos depoimentos por mim fornecidos nesta pesquisa acadêmica.

 Documento assinado digitalmente
KELLY CHRISTINE DA SILVA ARNOLD
Data: 08/06/2026 16:54:41-0300
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura Eletrônica do(a) Entrevistado(a) – Portal GOV.BR *(Certificação digital de autoria e integridade do documento)*

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE EVA SILVA



**CENTRO PAULA SOUZA FACULDADE DE TECNOLOGIA DO IPIRANGA
"PASTOR ENÉAS TOGNINI" CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

APÊNDICE B – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE EVA ASSIS

DOCUMENTO: Transcrição de Entrevista Empírica – Pesquisa de Campo TCC

CANDIDATO AO TÍTULO: Pedro Jean dos Santos Costa / Guilherme Araujo Melo

NOME COMPLETO DO ENTREVISTADO: Eva Assis

CARGO: Recrutadora Sênior (METARH)

GERAÇÃO / PERFIL: Geração X (Transição Digital) – Analista Operacional Sênior

DATA DA ENTREVISTA: 22 de maio de 2026

ROTEIRO DE TRANSCRIÇÃO (PERGUNTAS E RESPOSTAS)

Pedro Jean: Eva, muito obrigado pelo seu tempo. Você tem uma carreira longa e consolidada no RH. Como foi para você vivenciar a transição do recrutamento analógico tradicional para as ferramentas automatizadas de hoje?

Eva Assis: Olá, Pedro, obrigada a você pelo convite. Olha, foi uma mudança gigante! Eu comecei na área em 2009, numa época em que a gente trabalhava com montanhas de currículos em papel, dinâmicas presenciais cheias de pessoas na sala e muito trabalho manual para registrar tudo. Com a chegada da inteligência artificial e dos sistemas digitais, a produtividade diária explodiu. Otimizamos muito o nosso tempo administrativo com transcrições automáticas de entrevistas e resumos rápidos que os sistemas geram para os perfis.

Pedro Jean: E você confia totalmente na triagem feita de forma automática pelos algoritmos das plataformas?

Eva Assis: Não, eu não confio cem por cento no sistema de triagem automática. Como mencionei, até mesmo na leitura de um parecer ou relatório gerado pela inteligência artificial, eu volto e faço uma revisão manual sistemática de cada caso.

A IA ajuda muito, claro, mas eu sempre tenho que revisar. O resultado do sistema não vem totalmente pronto, é preciso aplicar aquele seu toque e olhar crítico de recrutador para definir se o candidato segue ou não para a próxima etapa.

Pedro Jean: Além das metas exigentes de fechamento, você percebe barreiras sociais na aplicação de processos seletivos exclusivamente digitais?

Eva Assis: Com certeza, e isso é algo muito sério. Infelizmente, os processos digitais não chegam a todos de forma igualitária. Estamos falando de um Brasil caracterizado por profundas desigualdades estruturais, com severas dificuldades de letramento tecnológico e precariedade de acesso à internet. Havia oportunidades de emprego que eu gerenciava na Região Norte, no Amazonas, por exemplo, e os candidatos me ligavam ou mandavam mensagem dizendo: 'estamos sem internet de qualidade aqui no município, você poderia me ligar em outro dia e horário? Pois preciso me deslocar até um local específico que possua sinal para conseguir participar da entrevista online'. Isso prova que o RH não pode ser 100% digital e frio.

Pedro Jean: Como você projeta o futuro do profissional de recrutamento frente a essa automação? O nosso papel corre o risco de acabar?

Eva Assis: Às vezes a gente fica preocupado: 'a nossa área vai acabar?'. Pode acabar alguma questão de tipo, ah, uma pessoa que fica focada só em fazer *hunting* operacional... pode ser que de repente esse papel dessa pessoa não vai existir mais da forma como é hoje, porque eu vou ter ali uma automação, um sistema que vai me fazer um *hunting* rápido de dados. Ótimo. Mas esse toque de você ter ali um acolhimento humano, falar com o profissional, entender o contexto dele, isso não vai mudar. Então eu acho que assim, essa era vem mais para facilitar e dar suporte ao nosso papel, e não exatamente tomar ou tirar o papel consultivo e o "olho no olho" do recrutador.

TERMO DE VALIDAÇÃO E ACEITE

Declaro que revisei a transcrição acima e estou de acordo com o teor dos depoimentos por mim fornecidos nesta pesquisa acadêmica.

 Documento assinado digitalmente
EVANILDA ROSA DE ASSIS
Data: 09/06/2026 11:11:51-0300
verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura Eletrônica do(a) Entrevistado(a) – Portal GOV.BR *(Certificação digital de autoria e integridade do documento).*

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE GIOVANNA CRUZ



**CENTRO PAULA SOUZA FACULDADE DE TECNOLOGIA DO IPIRANGA
"PASTOR ENÉAS TOGNINI" CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE GIOVANNA CRUZ

DOCUMENTO: Transcrição de Entrevista Empírica – Pesquisa de Campo TCC

CANDIDATO AO TÍTULO: Pedro Jean dos Santos Costa / Guilherme Araujo Melo

NOME COMPLETO DO ENTREVISTADO: Giovanna Cruz

PERFIL: Candidata Universitária – Estudante da UFABC

GERAÇÃO / PERFIL: Geração Z (Nativa Digital)

DATA DA ENTREVISTA: 17 de maio de 2026

ROTEIRO DE TRANSCRIÇÃO (PERGUNTAS E RESPOSTAS)

Pedro Jean: Giovanna, obrigado por colaborar com a nossa pesquisa. Como uma jovem de 21 anos que já nasceu conectada, como tem sido a sua experiência em participar de processos seletivos por meio de plataformas automatizadas de emprego?

Giovanna Cruz: Oi, Pedro, obrigada! Olha, sendo bem sincera, eu sinto que o processo seletivo digital hoje é um cansaço absurdo. O preenchimento infinito de formulários idênticos em plataformas como a Gupy torna a jornada muito cansativa e impessoal. Nós sentimos que não temos visibilidade alguma nessas etapas automáticas. Parece que estamos simplesmente fornecendo nossos dados pessoais para alimentar um banco de dados gigante que será processado de forma automática por robôs, sem que haja uma real avaliação do nosso potencial de contratação.

Pedro Jean: E sobre o fluxo de testes e etapas exigidos nessas triagens digitais? Como você se sente perante os retornos que recebe?

Giovanna Cruz: É horrível. Eles pedem para você fazer um milhão de testes, para você gravar um vídeo de apresentação, para você falar em inglês, para você fazer

teste de raciocínio lógico, preencher um milhão de dados sobre a sua carreira, para no final, depois de sei lá quantos meses, você receber uma mensagem automática padronizada falando que o seu perfil não condiz com a vaga. Às vezes o recrutador aperta um botão de rejeição em lote na plataforma e você recebe aquele e-mail pronto em casa. Eu cheguei a realizar etapas de testes complexos e enviar gravações de vídeo em inglês para uma vaga corporativa em uma grande multinacional e simplesmente nunca recebi nenhum retorno ou justificativa humana sobre o meu desempenho. Tira totalmente a humanidade da pessoa, você se sente só mais um dado estatístico descartável ali dentro.

Pedro Jean: Mas e os pontos positivos do modelo online em comparação com o formato tradicional presencial? Você enxerga vantagens?

Giovanna Cruz: Sim, com certeza tem vantagens logísticas. No formato online eu consigo me organizar melhor. Fico com o meu currículo do lado, se eu esquecer alguma coisa, por exemplo, das minhas competências, eu posso checar de forma discreta na tela. Eu deixo um textinho de apresentação pessoal e profissional pré-elaborado do lado da câmera. No formato presencial seria necessário ter uma preparação de transporte e financeira muito maior, calculando trajetos, tempo de deslocamento, alimentação e custos. No presencial a ansiedade é maior porque a exposição direta face a face com o recrutador te deixa muito mais pressionada na hora, além de questões sutis como julgamento estético imediato.

Pedro Jean: Como você gostaria que fossem os processos seletivos do futuro?

Giovanna Cruz: Eu acho que as plataformas deveriam servir só para a parte burocrática do início, como o envio do currículo e dados básicos de cadastro. Mas o restante do processo, principalmente as conversas decisivas e a resposta final, deveria ser feito por pessoas de verdade, com empatia, respeito e um contato mais humano.

TERMO DE VALIDAÇÃO E ACEITE

Declaro que revisei a transcrição acima e estou de acordo com o teor dos depoimentos por mim fornecidos nesta pesquisa acadêmica.

 Documento assinado digitalmente
GIOVANNA CRUZ DOS SANTOS
Data: 08/06/2026 08:53:42-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Assinatura Eletrônica do(a) Entrevistado(a) – Portal GOV.BR *(Certificação digital de autoria e integridade do documento).*

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE REGINA SANTOS



**CENTRO PAULA SOUZA FACULDADE DE TECNOLOGIA DO IPIRANGA
"PASTOR ENÉAS TOGNINI" CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS**

APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE REGINA SANTOS

DOCUMENTO: Transcrição de Entrevista Empírica – Pesquisa de Campo TCC

CANDIDATO AO TÍTULO: Pedro Jean dos Santos Costa / Guilherme Araujo Melo

NOME COMPLETO DO ENTREVISTADO: Regina Célia dos Santos

PERFIL: Candidata Operacional (53 anos)

GERAÇÃO / PERFIL: Geração X (Imigrante Digital)

DATA DA ENTREVISTA: 10 de maio de 2026

ROTEIRO DE TRANSCRIÇÃO (PERGUNTAS E RESPOSTAS)

Pedro Jean: Regina, muito obrigado por participar da nossa pesquisa. Gostaria de saber como você prefere se candidatar a vagas de emprego e realizar entrevistas: de forma presencial ou online por meio das plataformas?

Regina Santos: Oi, Pedro, obrigada! Eu acredito que o formato presencial clássico é muito melhor do que o online, porque você estabelece o contato direto de verdade com a pessoa. Pessoalmente, no "olho no olho", nós conseguimos nos expressar de forma muito mais clara, conversar melhor e demonstrar quem realmente somos para o selecionador, sem barreiras de telas.

Pedro Jean: Você sentiu alguma barreira ou dificuldade técnica nas primeiras vezes que precisou lidar com sites de emprego digitais ou entrevistas virtuais?

Regina Santos: Sim, no começo eu tive bastante dificuldade porque foi a primeira vez que precisei fazer tudo online pela internet. Bate aquele medo de errar na tecnologia ou de não conseguir passar a nossa imagem certa pela câmera. A gente fica nervosa com a ferramenta, mas depois, conforme você vai tentando e praticando, você vê que dá para se adaptar e que não é esse bicho de sete cabeças

todo.

Pedro Jean: E sobre o retorno e os resultados dos processos seletivos? Como você compara o sistema online de hoje com o formato tradicional de antigamente nas agências de emprego físicas?

Regina Santos: Olha, isso é bem curioso. Antigamente, na agência física de emprego, eles não davam retorno nenhum para você se você fosse reprovado no processo seletivo. Você simplesmente ficava esperando em casa. Se eles não te ligassem em alguns dias, era porque você não tinha passado, e você ficava naquela eterna incerteza sem saber se o processo ainda estava rodando. Agora, nessa forma online pelas plataformas, eu achei bom por causa disso, porque eles dão retorno assim quando você não é aprovado, sabe? Mandam aquela mensagem rápida no e-mail avisando que no momento você não tem o perfil da vaga, mas que seu currículo vai continuar guardado no banco de dados. Pelo menos você não fica esperando no vácuo para sempre, o que ajuda a encerrar o ciclo e ir atrás de outra oportunidade.

Pedro Jean: Se o mercado no futuro se tornasse totalmente digital, sem nenhuma etapa presencial, você sente que conseguiria se posicionar e conquistar uma vaga?

Regina Santos: Ah, eu acho que você consegue sim. É que você tem que ir tentando e não desistir, né? Como eu disse, no início foi um pouco difícil para mim por causa da novidade do online, mas com paciência a gente vê que dá para se adaptar e aprender a usar as ferramentas. O ser humano é capaz de aprender em qualquer idade.

TERMO DE VALIDAÇÃO E ACEITE

Declaro que revisei a transcrição acima e estou de acordo com o teor dos depoimentos por mim fornecidos nesta pesquisa acadêmica.

 Documento assinado digitalmente
REGINA CELIA DOS SANTOS
Data: 08/05/2026 10:20:07-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura Eletrônica do(a) Entrevistado(a) – Portal GOV.BR *(Certificação digital de autoria e integridade do documento).*

