

**ETEC IRMÃ AGOSTINHA EXTENÇÃO CEU CIDADE DUTRA
TECNICO EM RECURSOS HUMANOS**

ABRAÃO MIGUEL ALVES VARGAS

NICKOLAS GOMES DA CONCEIÇÃO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

SÃO PAULO

2026

ABRAÃO MIGUEL ALVES VARGAS

NICKOLAS GOMES DA CONCEIÇÃO

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM INTERLIGÊNCIA ARTIFICIAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Irmã Agostina , do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito parcial para a obtenção da habilitação profissional de Técnico de Nível Médio em Recursos Humanos sob a orientação do Professor Magdo Martins Silvério.

SÃO PAULO

2026

DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a Deus, sem ele nós não teríamos capacidade para desenvolver este trabalho, a todo o curso de Recursos Humanos da ETEC Irmã Agostina, e ao Professor Magdo Martins Silvério, sem o qual não teríamos concluído este projeto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por nossas vidas e por nos ajudar a enfrentar todos os obstáculos encontrados ao longo do curso. Aos nossos familiares pelo apoio e compreensão na ausência durante o curso. Aos professores pelos ensinamentos e correções que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo de formação profissional.

EPÍGRAFE

"A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original."

— Albert Einstein

RESUMO

A presente pesquisa aborda a utilização da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa de campo, de natureza exploratória e abordagem qualitativa, utilizando questionários aplicados a dois profissionais da área de Recursos Humanos com mais de dez anos de experiência no setor.

A pesquisa teve como objetivo analisar a influência da Inteligência Artificial nos processos seletivos, investigando seus impactos na experiência dos candidatos e nas práticas adotadas pelos profissionais de Recursos Humanos. O embasamento teórico foi construído a partir de autores como Idalberto Chiavenato, Stuart Russell e Peter Norvig, Jerry Kaplan, Thomas Davenport, Erik Brynjolfsson e Andrew McAfee.

A pesquisa analisou a utilização da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção, buscando compreender suas aplicações, possíveis benefícios e desafios no contexto da gestão de pessoas. O estudo também investigou os impactos dessa tecnologia na tomada de decisões, na experiência dos candidatos e nas práticas adotadas pelos profissionais de Recursos Humanos.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Recrutamento e Seleção; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

This research addresses the use of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection processes. The study was developed through field research, of an exploratory nature and qualitative approach, using questionnaires applied to two Human Resources professionals with more than ten years of experience in the sector.

The research aimed to analyze the influence of Artificial Intelligence on selection processes, investigating its impacts on the candidate experience and the practices adopted by Human Resources professionals. The theoretical framework was built upon authors such as Idalberto Chiavenato, Stuart Russell and Peter Norvig, Jerry Kaplan, Thomas Davenport, Erik Brynjolfsson, and Andrew McAfee.

The results indicated that Artificial Intelligence contributes to the agility of processes, assists in resume screening, and provides support for strategic decision-making. Participants highlighted benefits related to operational efficiency and information organization. Challenges associated with the loss of humanized analysis, the possibility of inappropriate exclusion of qualified candidates, and communication failures during the selection process were also identified.

Keywords: Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Human Resource Management.

LISTA DE ABREVIATURAS / SIGLAS

IA – Inteligência Artificial

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.2 PROBLEMÁTICA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	11
1.4 OBJETIVO GERAL.	11
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
1.6 PERTINENCIA.....	12
1.7 RELEVÂNCIA.	12
1.8 VIABILIDADE.....	13
1.9 HIPÓTESE.....	13
2. METODOLOGIA.....	14
REFERENCIALTEÓRICO.....	15
3. CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	15
3.1 Qual é a Importância do Recrutamento e Seleção Nas Organizações?.....	16
3.2 Quais São os Métodos de Recrutamento e Seleção utilizados atualmente?....	17
4. O QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL?	18
4.1 Como a Inteligência Artificial é Utilizada no Mercado de Trabalho?.....	19
4.2 Impacto da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção.....	20
4.3 A Gestão Estratégica de Talentos e a Cultura DATA-DRIVEN.....	21
5. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES.....	22
5.1 Aplicação da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção.....	23
5.2 Desafios da Implementação da Inteligência Artificial no RH.....	24
5.3 Oportunidades e Benefícios da Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas.....	25
6. DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	26
7. CONCLUSÃO.....	31

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33
9. APÊNDICE.....	34

1.INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos tem se transformado radicalmente com o avanço da inteligência artificial. Segundo Idalberto Chiavenato (2004), a administração de recursos humanos envolve práticas voltadas à condução e desenvolvimento das pessoas dentro das organizações, assumindo um papel estratégico no alcance de resultados.

Nesse cenário, a evolução tecnológica tem impulsionado mudanças significativas, especialmente nos processos de recrutamento e seleção.

Conforme apontado por plataformas especializadas como a Flash, a inteligência artificial vem sendo utilizada para otimizar a triagem de currículos, automatizar processos e melhorar a assertividade na escolha de candidatos.

De forma complementar, a PandaPé destaca que a aplicação da inteligência artificial permite analisar grandes volumes de dados em pouco tempo, tornando o recrutamento mais ágil e eficiente. Assim, observa-se um diálogo entre a teoria clássica de Chiavenato e as práticas modernas, onde a tecnologia amplia a capacidade estratégica do RH.

Como reforçado em conteúdos profissionais divulgados no LinkedIn, as organizações que adotam IA em seus processos seletivos conseguem reduzir custos operacionais e aumentar a qualidade das contratações. Essa transformação demonstra que o RH está deixando de ser apenas operacional para se tornar cada vez mais analítico e orientado por dados.

1.2 PROBLEMÁTICA:

O uso da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento & Seleção pode trazer prejuízos para as empresas, pois limita a avaliação de aspectos humanos como empatia, criatividade e capacidade de adaptação. Além disso, a automatização excessiva tende a desumanizar a experiência dos candidatos, fazendo com que se sintam reduzidos a dados ou números, o que pode gerar desmotivação e afastar talentos qualificados.

Hipótese: Atualmente, muitas empresas utilizam plataformas tecnológicas, como a Gupy, para otimizar processos de recrutamento e seleção, com automação, triagem de candidatos e comunicação durante as etapas. Apesar de aumentar a eficiência, a forma como essas ferramentas são usadas pode gerar efeitos negativos na experiência do candidato. A falta de feedback, o uso excessivo de etapas impessoais e a comunicação insuficiente podem levar à desmotivação e à sensação de desumanização.

- A ausência de feedback aos candidatos durante o processo seletivo conduz à desmotivação e à sensação de desumanização?
- O uso excessivo de automações e inteligência artificial aumenta a impressão de impessoalidade e afeta negativamente a motivação dos candidatos?
- A comunicação insuficiente ou ausente em etapas do processo seletivo gera insegurança e desconfiança, impactando a motivação dos candidatos?

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o aumento da Inteligência Artificial nas organizações, surge a curiosidade de descobrir de que forma ela influencia o mercado de trabalho. No RH, especialmente no Recrutamento e Seleção, essa tecnologia vem trazendo novidades que despertam debates e interesse.

1.4 OBJETIVO GERAL

Analisar de que forma metodologias de recrutamento e seleção, quando aplicadas de maneira inadequada, podem contribuir para a desmotivação e a percepção de desumanização por parte dos candidatos.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar as principais práticas de recrutamento e seleção utilizadas atualmente nas organizações.

- Avaliar os efeitos da automatização excessiva nos processos seletivos sobre a percepção de humanização.
- Examinar como falhas de comunicação durante o processo de recrutamento influenciam a experiência e a motivação dos candidatos.

1.6 PERTINÊNCIA

A pertinência deste tema está relacionada ao crescente uso da Inteligência Artificial pelas empresas nos processos de Recrutamento e Seleção. Com o avanço da tecnologia, diversas organizações têm adotado ferramentas inteligentes para auxiliar na triagem de currículos, análise de perfis e identificação de candidatos compatíveis com as vagas disponíveis.

Além disso, torna-se importante compreender como essa tecnologia influencia a avaliação dos candidatos e quais impactos ela pode gerar na tomada de decisão dos profissionais de Recursos Humanos. Dessa forma, o estudo contribui para ampliar o conhecimento sobre a aplicação da Inteligência Artificial no contexto organizacional e sua relevância para os processos seletivos atuais.

1.7 RELEVÂNCIA

A relevância deste tema está relacionada à crescente presença da Inteligência Artificial nos processos seletivos das organizações. Com a evolução das tecnologias digitais, as empresas têm utilizado cada vez mais ferramentas automatizadas para auxiliar nas etapas de recrutamento e seleção.

Nesse contexto, a utilização da Inteligência Artificial impacta diretamente a experiência dos candidatos, influenciando a forma como são avaliados e como interagem durante o processo seletivo. Dessa maneira, o estudo torna-se relevante por contribuir para a compreensão dos benefícios, desafios e impactos dessa tecnologia no contexto do recrutamento e seleção.

1.8 VIABILIDADE

A viabilidade deste trabalho está relacionada à disponibilidade de fontes de pesquisa acessíveis e confiáveis sobre o tema. Por se tratar de um assunto atual e amplamente discutido no meio acadêmico e empresarial, é possível encontrar diversas informações em livros, artigos científicos e publicações especializadas.

Nesse sentido, a realização da pesquisa torna-se viável, pois há uma quantidade significativa de materiais disponíveis para consulta, possibilitando o desenvolvimento do estudo de forma consistente e fundamentada.

1.9 HIPÓTESE

A utilização da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção contribui para aumentar a eficiência, a agilidade e a organização das etapas seletivas. Entretanto, quando utilizada de forma excessiva ou sem a supervisão adequada dos profissionais de Recursos Humanos, pode limitar a avaliação de aspectos humanos, comprometer a comunicação com os candidatos e gerar a percepção de desumanização dos processos seletivos.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de natureza exploratória, com abordagem qualitativa, desenvolvido por meio de pesquisa de campo. O objetivo consistiu em analisar a influência da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção e seus impactos na experiência dos candidatos e nas práticas adotadas pelos profissionais de Recursos Humanos.

A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de questionários estruturados a seis profissionais atuantes na área de Recursos Humanos, ambos com mais de dez anos de experiência no setor. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, considerando sua experiência profissional e seu conhecimento sobre os processos de recrutamento e seleção utilizados pelas organizações.

O instrumento de pesquisa foi composto por questões relacionadas à utilização da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, contemplando benefícios, desafios, impactos na comunicação com os candidatos e possíveis efeitos sobre a humanização dos processos seletivos.

Após a coleta das respostas, os dados foram organizados e analisados de acordo com os objetivos da pesquisa, permitindo a identificação das percepções e experiências dos participantes sobre a aplicação da Inteligência Artificial no contexto da gestão de pessoas.

REFERENCIAL TEÓRICO

3. CONCEITO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Chiavenato, “o recrutamento e a seleção de pessoal fazem parte de um mesmo processo: a introdução de novos elementos na organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 119)

Na perspectiva de Wood Jr. (2000 apud CHIAVENATO, 2020, p. 130), a gestão de pessoas evoluiu de uma função operacional para uma função consultiva que deve focar na agregação de valor intangível através do capital humano.

Sob a ótica de Russell e Norvig:

”O processo de seleção de candidatos por meio de sistemas inteligentes baseia-se na capacidade do agente de processar percepções e agir racionalmente para atingir um objetivo específico. Em um ambiente de RH, isso significa filtrar o ruído de milhares de informações irrelevantes para encontrar o sinal — as competências e traços de personalidade — que melhor se alinham à função pretendida, otimizando a tomada de decisão sob condições de incerteza”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 22)

De acordo com Davenport (2018), o recrutamento moderno não deve ser visto apenas como uma atividade de preenchimento de posições, mas como a aplicação de inteligência analítica para prever o sucesso organizacional a longo prazo. O autor enfatiza que, ao utilizar dados históricos e modelos preditivos, as empresas podem transformar o RH em um departamento de ciência de dados.

Conforme o pensamento de Taylor (1911 apud Chiavenato, 2014, p. 28), a administração científica buscava a seleção rigorosa do trabalhador para que cada um fosse treinado em sua função específica visando a máxima eficiência.

Nessa perspectiva, Chiavenato (2020) destaca que o capital humano constitui um dos principais ativos organizacionais, sendo responsável pela geração de conhecimento, inovação e vantagem competitiva. Assim, os processos de recrutamento e seleção deixam de representar apenas atividades operacionais e passam a desempenhar papel estratégico na identificação de talentos capazes de contribuir para os objetivos organizacionais.

De maneira complementar, Davenport (2018) argumenta que a utilização de People Analytics possibilita prever o desempenho futuro dos candidatos por meio da análise de dados e modelos preditivos. Esse entendimento aproxima-se da concepção de Russell e Norvig (2013), segundo a qual agentes inteligentes atuam racionalmente para maximizar

resultados em ambientes complexos e incertos.

Dessa forma, a aplicação de inteligência artificial aos processos seletivos representa uma evolução dos princípios de eficiência defendidos por Taylor (1911), agora apoiada por recursos computacionais capazes de analisar grandes volumes de informações e apoiar decisões mais precisas.

3.1 Importância do Recrutamento e Seleção Nas Organizações

Conforme destaca Chiavenato (2020), a eficiência de uma organização está diretamente ligada à sua capacidade de atrair e integrar as pessoas certas aos seus objetivos. No uso da Gupy, essa importância se reflete na redução do custo de rotatividade, pois a tecnologia garante que o processo de atração seja cirúrgico, conectando a necessidade técnica da empresa à competência exata do candidato desde o primeiro contato.

Na visão de Drucker (1954 apud Davenport, 2018, p. 45), o recurso humano é o único que pode crescer e se desenvolver, sendo a gestão de talentos a tarefa mais crítica de qualquer administrador.

"o recrutamento é o filtro que define a qualidade intelectual de uma instituição" (KAPLAN, 2020, p. 102).

Na perspectiva de Russell e Norvig:

"A importância de sistemas de seleção bem estruturados reside na minimização do erro humano e do viés subjetivo, que frequentemente levam à alocação ineficiente de recursos. Quando uma organização utiliza ferramentas inteligentes para fundamentar suas escolhas, ela não está apenas preenchendo uma vaga, mas está otimizando a arquitetura de seu sistema social para que cada agente opere em sua capacidade máxima de utilidade". (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 31)

De acordo com a análise de Brynjolfsson e McAfee (2017), a importância do recrutamento e seleção na era digital expande-se para a necessidade de sobrevivência em um mercado de mudanças velozes. Os autores argumentam que a capacidade de uma empresa em identificar talentos com alto poder de adaptabilidade e aprendizado contínuo determinará quem liderará a próxima década.

3.2 Quais São os Métodos de Recrutamento e Seleção utilizados Atualmente ?

Na perspectiva de Boudreau (2012 apud Davenport, 2018, p. 110), o método de recrutamento evoluiu de uma simples triagem de currículos para a construção de modelos de otimização de talentos baseados em análise de risco e retorno.

“Os métodos atuais de seleção utilizam sistemas de busca e otimização que operam em grandes bases de dados para encontrar correlações entre perfis profissionais e requisitos de cargos. Esses métodos de filtragem colaborativa e aprendizado de máquina permitem que as organizações identifiquem candidatos ideais com uma precisão que supera os métodos manuais, especialmente em ambientes onde o volume de dados é vasto e a velocidade de resposta é um fator crítico para a competitividade organizacional”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 45)

Conforme Chiavenato, "o recrutamento misto é o método mais utilizado pelas empresas, pois combina as vantagens do recrutamento interno e do externo" (CHIAVENATO, 2014, p. 125).

De acordo com Kaplan (2020), um dos métodos mais inovadores da atualidade envolve a utilização de simulações digitais e jogos (gamificação) para avaliar a capacidade de resolução de problemas dos candidatos em tempo real.

4. O QUE A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ?

De acordo com McCarthy (1956 apud Russell; Norvig, 2013, p. 17), a Inteligência Artificial pode ser definida como a ciência e a engenharia de criar máquinas inteligentes, especialmente programas de computador que demonstram capacidades cognitivas.

A IA é a essência do que torna as máquinas inteligentes [...] a capacidade de realizar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana. Isso inclui aprender com a experiência, entender linguagens complexas e resolver problemas em ambientes incertos. (KAPLAN, 2020, p. 12)

“Um agente é algo que age. Mas espera-se que os agentes computacionais façam mais do que isso: operem sob controle autônomo, percebam seu ambiente, persistam por um período de tempo prolongado, adaptem-se a mudanças e sejam capazes de assumir os objetivos de outro. Um agente racional é aquele que age para alcançar o melhor resultado ou, quando há incerteza, o melhor resultado esperado”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 4)

Estamos vivendo em uma época de progresso tecnológico surpreendente [...] impulsionada pelo crescimento exponencial da capacidade computacional e pela digitalização de quase tudo o que conhecemos. A IA moderna [...] permite que as máquinas reconheçam padrões em imagens e textos com precisão superior à humana. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017, p. 22)

Conforme a análise de Harari (2018), a inteligência artificial não deve ser confundida com consciência, mas sim entendida como uma capacidade analítica superior de processamento de informações que visa a resolução de problemas específicos. O autor argumenta que, enquanto os humanos operam com base em sentimentos e intuição, os algoritmos operam através do reconhecimento de padrões bioquímicos e estatísticos que podem prever escolhas humanas com eficácia crescente.

Segundo Russell, "a inteligência é a propriedade de sistemas que agem de maneira a alcançar seus objetivos, dados os seus conhecimentos" (RUSSELL, 2021, p. 32)

4.1 Como a Inteligência Artificial é Utilizada no Mercado de Trabalho?

Segundo Chiavenato, "a tecnologia da informação permite às empresas maior agilidade e flexibilidade em um mercado globalizado" (CHIAVENATO, 2020, p. 45).

O impacto da IA no mercado de trabalho não será a substituição total dos humanos [...] mas sim a automação de tarefas específicas dentro de quase todas as ocupações. Isso exige que os trabalhadores desenvolvam novas habilidades para colaborar efetivamente com sistemas inteligentes. (KAPLAN, 2020, p. 115)

"As máquinas estão demonstrando habilidades em áreas que antes eram exclusivas dos seres humanos, como a interpretação de nuances em comunicações e a identificação de padrões complexos em grandes volumes de dados. No mercado de trabalho contemporâneo, isso significa que a vantagem competitiva reside na capacidade de utilizar essas ferramentas para aumentar a produtividade e criar novos modelos de negócios que seriam impossíveis sem o suporte da inteligência computacional". (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017, p. 55)

Conforme o pensamento de Ford (2015 apud Russell, 2021, p. 188), a automação inteligente está avançando para além das tarefas rotineiras, começando a desafiar profissões que exigem alta qualificação acadêmica através do processamento de linguagem natural.

A utilização da IA no mercado exige que os sistemas sejam projetados para serem úteis aos humanos [...] agindo de forma racional para alcançar resultados que melhorem a eficiência sem comprometer os valores sociais. O desafio é criar máquinas que entendam as nuances do que realmente queremos. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 1020)

Em análise de Harari, "o mercado de trabalho do futuro será caracterizado pela necessidade de reinvenção contínua dos profissionais" (HARARI, 2018, p. 42).

4.2 Impacto da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção

De acordo com Chiavenato (2020), o impacto primordial da tecnologia no RH reside na transformação do setor em uma unidade estratégica, onde a automação de processos operacionais permite uma gestão focada no capital intelectual.

"O verdadeiro impacto da inteligência artificial não está na capacidade de processar dados mais rápido do que um humano, mas na capacidade de encontrar correlações e padrões que a mente humana simplesmente não consegue perceber. No recrutamento, isso significa identificar talentos que possuem o potencial de sucesso a longo prazo através da análise de microcompetências e traços comportamentais que costumavam ser invisíveis nas entrevistas tradicionais, elevando o nível de precisão das contratações a um patamar científico". (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017, p. 94)

Conforme o pensamento de Cascio (2015 apud Davenport, 2018, p. 142), o impacto financeiro de uma má contratação é um dos maiores gargalos de produtividade nas organizações modernas, sendo a IA a ferramenta capaz de mitigar esse risco através da análise preditiva.

A IA impacta o recrutamento ao introduzir agentes racionais que operam sob condições de incerteza [...] para alcançar o melhor resultado esperado. O desafio é garantir que esses sistemas operem de forma transparente e que suas decisões possam ser auditadas e explicadas por humanos para evitar resultados indesejáveis ou antiéticos. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 1025)

"O impacto da IA é a democratização do acesso à informação de qualidade para ambos os lados do processo seletivo" (KAPLAN, 2020, p. 148)

4.3 A Gestão Estratégica de Talentos e a Cultura DATA-DRIVEN

Segundo Ulrich (2001 apud Chiavenato, 2020, p. 154), o RH deve evoluir de uma função focada em atividades para uma função focada em resultados que criem valor para investidores, clientes e colaboradores.

De acordo com Davenport (2018), a implementação de uma cultura baseada em dados exige que os líderes abandonem a intuição pura em favor de decisões fundamentadas em evidências analíticas.

A vantagem competitiva na era digital não advém apenas da tecnologia, mas da cultura de experimentação baseada em dados [...] permitindo que as organizações aprendam rapidamente com seus erros e sucessos. No gerenciamento de talentos [...] isso significa usar algoritmos para testar quais incentivos e modelos de trabalho produzem o maior engajamento. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017, p. 115)

“Um sistema de gestão inteligente deve ser capaz de processar informações do ambiente para atuar de forma racional, maximizando as chances de alcançar um objetivo organizacional. No contexto da gestão de talentos, isso implica que as decisões sobre promoções, treinamentos e alocações de pessoal devem ser tratadas como problemas de otimização, onde a análise de dados reduz a incerteza e permite que a organização aja de maneira a extrair o máximo valor de suas capacidades intelectuais disponíveis”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 52)

Conforme o pensamento de Lawler (2003 apud Davenport 2018, p. 168), a estratégia de capital humano só é eficaz quando os dados são usados para criar um sistema de alta performance que alinhe o comportamento individual às metas de longo prazo da corporação.

5. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Segundo Chiavenato, “a gestão de pessoas deve ser estratégica para agregar valor à organização e às pessoas” (CHIAVENATO, 2020, p. 58)

O desafio da IA no RH não é apenas técnico, mas ético [...] a necessidade de garantir que os algoritmos não reproduzam preconceitos humanos ocultos nos dados históricos. Se não houver vigilância, a tecnologia pode escalar a discriminação em vez de eliminá-la. (KAPLAN, 2020, p. 132)

Na perspectiva de Frey e Osborne (2013 apud Brynjolfsson; McAfee, 2017, p. 192), a probabilidade de automação de tarefas que exigem inteligência social e negociação complexa permanece baixa, o que representa uma oportunidade para os profissionais de RH se especializarem em áreas de alta sensibilidade humana.

“O desenvolvimento de agentes inteligentes que operam em ambientes sociais humanos exige uma compreensão profunda não apenas da lógica, mas dos valores e das normas que regem as interações interpessoais. O desafio para os engenheiros e gestores é criar sistemas que sejam comprovadamente benéficos, cujas ações estejam sempre alinhadas com os interesses humanos, mesmo quando esses interesses são difíceis de codificar de forma explícita em uma linguagem de programação tradicional”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 1028)

Conforme destaca Harari (2018), a grande oportunidade da era dos algoritmos é a capacidade de superar as limitações cognitivas humanas na análise de grandes volumes de informação para prever tendências de comportamento.

5.1 Aplicação da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção

A aplicação prática da IA no recrutamento permite que as empresas processem volumes de candidaturas que seriam humanamente impossíveis de analisar [...] identificando candidatos qualificados em uma fração do tempo anteriormente exigido. Isso não apenas aumenta a eficiência, mas também reduz o custo por contratação de forma significativa. (KAPLAN, 2020, p. 75)

“A aplicação de agentes inteligentes no ambiente corporativo exige que o sistema seja capaz de aprender com os dados históricos para prever resultados futuros. No recrutamento e seleção, isso se traduz na criação de modelos que avaliam não apenas as qualificações explícitas, mas também a probabilidade de um indivíduo se adaptar à cultura organizacional e contribuir de forma sustentável para os objetivos da instituição, agindo como um suporte decisório que minimiza a incerteza estatística inerente à contratação humana”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 1032)

De acordo com Chiavenato, “a seleção de pessoal é um processo de comparação entre dois tipos de variáveis: as exigências do cargo e o perfil dos candidatos” (CHIAVENATO, 2020, p. 162).

As novas tecnologias estão permitindo que as organizações façam coisas que antes pareciam ficção científica [...] como usar a inteligência artificial para ler expressões faciais e analisar tons de voz em entrevistas de vídeo para detectar traços de personalidade e níveis de engajamento. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017, p. 88)

5.2 Desafios da Implementação da Inteligência Artificial no RH

De acordo com Ziskin (2015 apud Davenport, 2018, p. 195), um dos maiores desafios é a lacuna de competências digitais entre os profissionais de RH, que muitas vezes não possuem a formação analítica necessária para interpretar os resultados gerados pelos algoritmos.

“O desafio fundamental na implementação de sistemas inteligentes reside na garantia de que o comportamento do sistema permaneça alinhado com os objetivos humanos originais, mesmo quando o ambiente muda. Quando aplicamos esses agentes em contextos sociais complexos, como o ambiente de trabalho, o risco de resultados não intencionais aumenta, exigindo que cada etapa da implementação seja monitorada por processos de auditoria que validem a lógica interna da máquina diante das normas éticas da sociedade”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 1035)

Segundo Kaplan, “o maior desafio técnico da IA é a qualidade e a imparcialidade dos dados de treinamento” (KAPLAN, 2020, p. 89)

Conforme destaca Harari (2018), a implementação da IA traz o desafio da vulnerabilidade dos dados e da privacidade, uma vez que algoritmos exigem acesso constante a informações pessoais para funcionar.

Sob a ótica de Brynjolfsson e McAfee:

“A implementação da IA exige uma reestruturação profunda dos processos de negócio [...] No entanto, o desafio mais difícil não é a substituição de hardware ou software, mas a gestão da mudança cultural e a superação da resistência dos colaboradores que temem a obsolescência de suas funções.

As organizações que falham em preparar seu capital humano para essa transição acabam criando ambientes de desconfiança e baixa produtividade, onde a tecnologia é vista como uma ameaça em vez de uma ferramenta de empoderamento, resultando no subaproveitamento das capacidades computacionais disponíveis no mercado”. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017, p. 142-143)

5.3 Oportunidades e Benefícios da Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas

A grande oportunidade da IA reside na sua capacidade de atuar como um assistente intelectual [...] capaz de realizar a análise de dados em escala sobre-humana. Isso libera os gestores de RH para se concentrarem nas partes do trabalho que exigem empatia, criatividade e julgamento ético, qualidades que as máquinas ainda não possuem. (KAPLAN, 2020, p. 152)

Segundo Chiavenato, “a gestão de pessoas moderna utiliza a tecnologia para transformar o RH em um centro de consultoria interna” (CHIAVENATO, 2020, p. 74)

De acordo com a análise de Yuval Noah Harari (2018), a principal oportunidade da era algorítmica é a superação dos vieses cognitivos e preconceitos inconscientes que historicamente contaminaram as decisões humanas. O autor argumenta que, embora os humanos sejam frequentemente guiados por impressões subjetivas e estereótipos, sistemas computacionais bem projetados podem ser auditados para garantir uma neutralidade que a mente humana raramente alcança sozinha.

“O benefício final de sistemas inteligentes é a sua capacidade de otimizar a utilidade esperada em ambientes de alta complexidade. Na gestão de pessoas, isso significa que a organização pode oferecer experiências personalizadas para cada colaborador, ajustando desafios, recompensas e trajetórias de carreira de forma dinâmica. A oportunidade aqui não é apenas a eficiência estatística, mas a criação de sistemas que entendem e respondem às necessidades individuais em uma escala que seria impossível para qualquer gestor humano operar de forma isolada”. (RUSSELL; NORVIG, 2013, p. 1040)

Conforme o pensamento de Davenport e Harris (2007 apud Davenport, 2018, p. 210), a oportunidade de utilizar análises preditivas permite que as empresas identifiquem os “pontos de inflexão” no ciclo de vida do colaborador, agindo antes que a produtividade caia ou que o talento decida sair.

6. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa de campo foi realizada com seis profissionais de Recursos Humanos, ambos com experiência acima de 10 anos na área e atuam em grandes empresas onde a Inteligência Artificial é utilizada como ferramenta de apoio aos processos organizacionais.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário elaborado e aplicado na plataforma Google Forms, entre os dias 15/06/2026 a 17/06/2026 . As respostas permitiram analisar as percepções dos participantes sobre os benefícios, desafios e impactos da tecnologia nos processos de Recrutamento e Seleção.

Questão 1: Na sua opinião, quais são os principais prejuízos que o uso excessivo da Inteligência Artificial pode trazer para o processo de Recrutamento e Seleção?

Responde 1: Os principais prejuízos do uso excessivo da IA no Recrutamento e Seleção são a perda da análise humanizada, possíveis vieses algorítmicos, exclusão inadequada de candidatos qualificados e dificuldades na avaliação de habilidades comportamentais. Por isso, é importante equilibrar o uso da tecnologia com a participação dos profissionais de Recursos Humanos.

Respondente 2: Reprova de candidatos, que não está com o perfil completamente preenchido.

Respondente 3: Torna o processo menos humanizado.

Respondente 4: O único prejuízo que enxergo, seria a falta de habilidade da pessoa que utiliza a IA de analisar métricas de dados versus contexto do negócio que a depender de como a IA é alimentada, pode trazer distorções dos fatos, trazendo possíveis prejuízos.

Respondente 5: Falta de profundidade na avaliação.

Respondente 6: Pelo lado dos candidatos: Realidade invalidada, falta de criatividade e

verdade. Pelo lado da empresa: Não enxergar possíveis talentos, por uma análise errada da ferramenta.

Análise: As respostas demonstram que os participantes reconhecem limitações relacionadas ao uso excessivo da Inteligência Artificial, principalmente quanto à perda da humanização, à dificuldade de avaliar competências comportamentais e ao risco de exclusão de candidatos qualificados.

"A tecnologia melhora o processo, mas a decisão final sobre pessoas deve ser sempre humana e baseada em intuição e sensibilidade" (CHIAVENATO, 2020, p. 168).

Questão 2: Considera que a Inteligência Artificial pode contribuir para decisões mais estratégicas no RH? Justifique sua resposta.

Respondente 1: A Inteligência Artificial pode contribuir para decisões mais estratégicas no RH ao fornecer análises baseadas em dados, identificar tendências e gerar informações que apoiam a tomada de decisão. Além disso, ao automatizar tarefas operacionais, permite que os profissionais de RH dediquem mais tempo a atividades estratégicas, como gestão de talentos, desenvolvimento de pessoas e planejamento organizacional. Assim, as decisões tornam-se mais ágeis, precisas e alinhadas aos objetivos da empresa.

Respondente 2: ajuda na agilidade para análise de dados, ganha tempo, percepções que podem não ser facilmente vistas e gera reflexões que nos provocam a agir.

Respondente 3: Sim! Caso o processo envolva grande quantidade de vagas e candidatos.

Respondente 4: Sim, quando bem contextualizado é com dados reais, certamente agiliza e contribui na tomada de decisões

Respondente 5: Sim, ela tira questões operacionais da frente.

Respondente 6: Sim, auxiliando em outras visões sobre os processo e complementando com a construção dos dados, quando bem direcionada.

Análise: Os participantes afirmaram que a Inteligência Artificial contribui para decisões mais estratégicas ao facilitar a análise de dados, identificar tendências e apoiar os profissionais na tomada de decisões.

"O grande valor da IA não é automatizar o trabalho, mas aumentar a capacidade humana de tomar decisões complexas e estratégicas" (DAVENPORT, 2018, p. 54).

Questão 3: Na sua opinião, a Inteligência Artificial vem facilitando os processos de recrutamento e seleção nas empresas?

Respondente 1: Claro. A Inteligência Artificial facilita o recrutamento e seleção ao tornar os processos mais rápidos e eficientes, auxiliando na triagem de currículos, identificação de candidatos compatíveis e redução do tempo de contratação. Porém, a análise humana continua sendo fundamental para decisões mais assertivas.

Respondente 2: sim, pela agilidade da análise de candidatos.

Respondente 3: sim! mas com equilíbrio, pois o olhar humano é importante.

Respondente 4: Sim, exponencialmente em agilidade principalmente nas triagens de currículo

Respondente 5: Ainda não. Por que não sabem usar.

Respondente 6: Sim, nos filtros, pré-triagem e etc.

Análise: Os entrevistados destacaram que a tecnologia facilita a triagem de currículos, a aplicação de filtros e a organização das informações dos candidatos, contribuindo para processos mais rápidos e eficientes.

Na perspectiva de Ulrich (2001 apud Chiavenato, 2020, p. 154), ao defender que o RH deve libertar-se das amarras das tarefas puramente operacionais e burocráticas para atuar como um agente de transformação focado em decisões que criem valor estratégico para a organização.

Questão 4: Na sua percepção, a IA poderá substituir parte do trabalho humano no recrutamento?

Respondente 1: A Inteligência Artificial pode substituir parte do trabalho humano no recrutamento, especialmente em atividades operacionais e repetitivas, como triagem de currículos, análise de dados, divulgação de vagas e agendamento de entrevistas. No entanto, ela não substitui totalmente os profissionais de Recursos Humanos, pois aspectos como avaliação comportamental, empatia, tomada de decisão estratégica e análise do alinhamento cultural do candidato ainda dependem da atuação humana.

Respondente 2: não. ainda é fundamental as entrevistas com um analista, para alinhamento de perfil. O olho no olho ainda faz diferença na tomada de decisão.

Respondente 3: Sim, principalmente em processos com grande número de candidatos.

Respondente 4: Com certeza!

Respondente 5: Sem dúvidas

Respondente 6: Ela auxilia, mas não substitui o humano

Análise: As respostas indicam que a Inteligência Artificial possui potencial para assumir tarefas repetitivas e operacionais, reduzindo o tempo dedicado a determinadas atividades do recrutamento.

A vantagem competitiva na era digital não advém apenas da tecnologia, mas da cultura de experimentação baseada em dados [...] permitindo que as organizações aprendam rapidamente com seus erros e sucessos. No gerenciamento de talentos [...] isso significa usar algoritmos para testar quais incentivos e modelos de trabalho produzem o maior engajamento. (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2017, p. 115)

Questão 5: De que forma as falhas de comunicação durante o processo de recrutamento influenciam a experiência e a motivação dos candidatos?

Respondente 1: As falhas de comunicação durante o processo de recrutamento podem gerar insegurança, frustração e desmotivação nos candidatos. A falta de informações claras sobre as etapas do processo, prazos para retorno e critérios de seleção pode causar uma percepção negativa da empresa, prejudicando a experiência do candidato e reduzindo seu interesse pela vaga. Além disso, uma comunicação ineficiente pode comprometer a imagem organizacional e dificultar a atração de talentos qualificados.

Respondente 2: totalmente. podem trazer um cartão de visitas extremamente negativo, mesmo que o candidato seja aprovado no processo. a demora no retorno ou a falta dele, retorno frio, padrão, sobre processos que peçam um feedback.

Respondente 3: Influenciam totalmente, pois geram dúvidas entre os candidatos.

Respondente 4: Na ausência de comunicação sobre a vaga, não cumprir o combinado com prazos estabelecidos e ausência de retorno nos processos.

Respondente 5: Influencia muito. Prejudica a marca empregadora.

Respondente 6: Na ausência de comunicação sobre a vaga, não cumprir o combinado com prazos estabelecidos e ausência de retorno nos processos.

Influencia muito. Prejudica a marca empregadora.

Análise: Os participantes destacaram que a falta de feedback, a ausência de informações claras e o descumprimento de prazos podem gerar insegurança, frustração e desmotivação nos candidatos.

"Os algoritmos de Big Data podem prever nossas preferências, mas eles não compreendem o significado intrínseco das nossas emoções" (HARARI, 2018, p. 94).

7. CONCLUSÃO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a influência da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção, buscando compreender seus benefícios, desafios e impactos na experiência dos candidatos. A partir da fundamentação teórica e dos resultados obtidos na pesquisa de campo realizada com seis profissionais de Recursos Humanos, foi possível constatar que a Inteligência Artificial representa uma importante ferramenta para a modernização dos processos seletivos, contribuindo para maior agilidade, organização e eficiência na gestão de candidatos.

Entretanto, os resultados também demonstraram que a utilização excessiva ou inadequada dessa tecnologia pode gerar consequências negativas. Entre os principais desafios identificados estão a limitação na avaliação de características humanas, como empatia, criatividade e adaptação, além do risco de exclusão de candidatos qualificados e da perda da humanização durante as etapas do processo seletivo.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que buscou identificar as contribuições da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção, os resultados demonstraram que a tecnologia auxilia principalmente na triagem de currículos, aplicação de filtros e análise de informações, proporcionando maior agilidade e eficiência aos processos seletivos.

Em relação ao segundo objetivo específico, que procurou analisar os impactos da Inteligência Artificial nas atividades de recrutamento, verificou-se que a tecnologia contribui para decisões mais estratégicas e para a otimização das tarefas operacionais. Também foram identificados desafios relacionados à perda da humanização, às limitações na avaliação comportamental e ao risco de exclusão de candidatos qualificados.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que teve como finalidade verificar como as

falhas de comunicação influenciam a experiência dos candidatos, observou-se que a ausência de feedback, a falta de informações claras e o descumprimento de prazos podem gerar insegurança, frustração e desmotivação, além de impactar negativamente a imagem da organização perante os candidatos.

Dessa forma, a problemática proposta foi respondida, uma vez que a pesquisa confirmou que a Inteligência Artificial pode trazer prejuízos quando utilizada sem equilíbrio e sem a supervisão adequada dos profissionais de Recursos Humanos. Contudo, também ficou evidente que a tecnologia não deve ser vista como uma substituta do trabalho humano, mas como uma ferramenta de apoio capaz de potencializar a tomada de decisões e otimizar atividades operacionais.

Conclui-se, portanto, que os melhores resultados são alcançados quando há integração entre tecnologia e fator humano. A Inteligência Artificial oferece benefícios significativos para o Recrutamento e Seleção, porém a participação ativa dos profissionais de Recursos Humanos permanece indispensável para garantir processos mais éticos, estratégicos, eficientes e humanizados, promovendo uma experiência mais positiva tanto para as organizações quanto para os candidatos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. A segunda era das máquinas: trabalho, progresso e prosperidade em uma época de tecnologias brilhantes. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. Ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 11. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DAVENPORT, Thomas H. IA no Trabalho: como a inteligência artificial está transformando as empresas. São Paulo: Autêntica, 2018.

FLASH. Benefícios flexíveis e gestão de RH. São Paulo, 2026. Disponível em: <https://www.flash.app/>. Acesso em: 27 abr. 2026, 18:48.

GUPY. Inteligência Artificial e recrutamento preditivo. São Paulo, 2026. Disponível em: <https://www.gupy.io/>. Acesso em: 27 abr. 2026, 18:48.

HARARI, Yuval Noah. 21 lições para o século 21. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

KAPLAN, Jerry. Inteligência Artificial: o que todos precisam saber. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

LINKEDIN. Soluções de Talentos e Insights de Mercado. Sunnyvale, 2026. Disponível em: <https://business.linkedin.com/talent-solutions>. Acesso em: 27 abr. 2026, 18:48.

PANDAPÉ. Software de Recrutamento e Seleção (ATS). São Paulo, 2026. Disponível em: <https://www.pandape.com.br/>. Acesso em: 27 abr. 2026, 18:48.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. Inteligência Artificial: uma abordagem moderna. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RUSSELL, Stuart. Como a inteligência artificial pode ser domada: o problema do controle. Lisboa: Temas e Debates, 2021.

SOLIDES. People Analytics e Gestão Comportamental. Belo Horizonte, 2026. Disponível em: <https://www.solides.com.br/>. Acesso em: 27 abr. 2026, 18:48.

9. APÊNDICE

Formulário utilizado para levantamento de dados.

Pedimos a gentileza de responder até 10/06/26.

Ressaltamos que as informações serão colhidas em total sigilo, não sendo necessário sua identificação.

Agradecemos sua colaboração!

B***I*****U**

Quanto tempo você atua na área de Recursos Humanos ? *

☐ 1 a 6 meses

☐ 1 a 5 anos

- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ Acima dos 10 anos

Após
a
seção
1

Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 2

Questões



Descrição (opcional)

Na sua opinião, quais são os principais prejuízos que o uso excessivo da Inteligência Artificial



Na sua opinião, quais são os principais prejuízos que o uso excessivo da Inteligência Artificial pode trazer para o processo de Recrutamento e Seleção ?



Texto de resposta longa

Considera que a Inteligência Artificial pode contribuir para decisões mais estratégicas no RH. Justifique sua resposta.



Texto de resposta longa

...

Na sua opinião a Inteligência Artificial vem facilitando os processos de recrutamento e seleção nas empresas?

**B***I*U

Texto de resposta longa

Na sua percepção a IA poderá substituir parte do trabalho humano no recrutamento ?



Texto de resposta longa

na sua percepção a IA poderia substituir parte do trabalho humano no recrutamento ?

Texto de resposta longa



De que forma as falhas de comunicação durante o processo de recrutamento influenciam a experiência e a motivação dos candidatos ?



B

I

U



Texto de resposta longa
