

BENEFÍCIOS, IMPACTOS E DESAFIOS DA UTILIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA SELEÇÃO E NO RECRUTAMENTO DE COLABORADORES

BENEFITS, IMPACTS, AND CHALLENGES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN EMPLOYEE RECRUITMENT AND SELECTION

BENEFICIOS, IMPACTOS Y DESAFÍOS DEL USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Caroline Rodrigues Araújo Holanda¹

Bruna Pinheiro Rocha²

Estevão de Sousa Martins³

RESUMO: A inteligência artificial (IA) vem sendo inserida em vários ambientes organizacionais, a fim de tornar as atividades mais produtivas, ágeis e eficientes, gerando vantagem competitiva para as empresas, em um ambiente altamente mutável e volátil em que estão inseridas. Assim sendo, nos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores, a IA vem reduzindo o tempo total do processo seletivo e impactando no ganho de produtividade, de tempo, de recursos e de dinheiro, liberando os profissionais do Recursos Humanos para outros serviços estratégicos. A IA facilita a triagem de currículos e a análise de entrevistas assíncronas, por meio de filtros e palavras-chaves utilizados pelos sistemas, e facilita a seleção por parte dos funcionários competentes. Dessa forma, este artigo tem por objetivo discorrer sobre o impacto da utilização da IA nos processos de Gestão de Conhecimento nas organizações para Inovação e Mudança. No presente trabalho, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, tendo sido consultados diversos materiais sobre o tema, disponíveis em base de dados indexadas. Apontou-se sobre os vieses algorítmicos e da necessidade de análise e verificação dos critérios utilizados de seleção, com a adequada supervisão humana, e sobre o cuidado da preservação e proteção dos dados os quais a IA tem acesso por meio dos currículos e entrevistas, a fim de estar em conformidade com a Lei de Proteção de Dados.

1

Palavras-chave: Inteligência artificial. Seleção. Recrutamento.

ABSTRACT: Artificial intelligence (AI) is being incorporated into various organizational settings to make activities more productive, agile, and efficient, generating a competitive advantage for companies in the highly changeable and volatile environment in which they operate. Therefore, in the recruitment and selection processes for new employees, AI is reducing the overall time of the selection process and impacting gains in productivity, time, resources, and money, freeing up Human Resources professionals for other strategic services. AI facilitates resume screening and asynchronous interview analysis through filters and keywords used by the systems, facilitating the selection of competent employees. Therefore, this article aims to discuss the impact of AI use in Knowledge Management processes in organizations focused on Innovation and Change. This work used bibliographic research, consulting various materials on the topic available in indexed databases. Algorithmic biases and the need to analyze and verify the selection criteria used, with adequate human supervision, were highlighted, as well as the care taken to preserve and protect the data that AI has access to through resumes and interviews, in order to comply with the Data Protection Law.

Keywords: Artificial intelligence. Selection. Recruitment.

¹Mestrado em Administração pela Must University.

²Mestrado em Administração pela Must University.

³Especialização em Gestão Pública pela Faculdade de Tecnologia de Palmas.

RESUMEN: La inteligencia artificial (IA) se integra cada vez más en diversos entornos organizacionales para hacer que las actividades sean más productivas, ágiles y eficientes, generando así una ventaja competitiva para las empresas que operan en contextos altamente cambiantes y volátiles. En consecuencia, en los procesos de reclutamiento y selección de nuevo personal, la IA reduce la duración total de la contratación e impulsa mejoras en productividad, tiempo, recursos y eficiencia de costos, permitiendo que los profesionales de Recursos Humanos se dediquen a otras tareas estratégicas. La IA facilita la revisión de currículos y el análisis de entrevistas asincrónicas mediante filtros y palabras clave del sistema, apoyando así al personal cualificado en el proceso de selección. Por ello, este artículo tiene como objetivo analizar el impacto del uso de la IA en los procesos de gestión del conocimiento dentro de las organizaciones en relación con la innovación y el cambio. El estudio se basó en una investigación bibliográfica, utilizando diversos materiales sobre el tema disponibles en bases de datos indexadas. Se destacaron cuestiones como el sesgo algorítmico y la necesidad de analizar y verificar los criterios de selección, garantizando una supervisión humana adecuada, así como la importancia de salvaguardar y proteger los datos a los que accede la IA a través de currículos y entrevistas, a fin de asegurar el cumplimiento de las leyes de protección de datos.

Palabras Clave: Inteligencia artificial. Selección. Reclutamiento.

1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos desempenha um papel importante nas organizações ao atrair candidatos potencialmente qualificados e selecionar o profissional certo para ocupar um cargo vago. Em um mercado de trabalho altamente competitivo no qual as organizações estão inseridas, encontrar um candidato alinhado aos valores da empresa e altamente qualificado para desempenhar as funções do cargo, é cada vez mais desafiador, já que há uma competição acirrada entre as empresas para captar o talento ideal que contribuirá significativamente para o desempenho organizacional (PILLAI; SIVATHANU, 2020).

Um processo de recrutamento e seleção bem estruturado e rigoroso gera diversos impactos positivos relacionados à maior fidelização de colaboradores, redução dos índices de rotatividade, aumento da produtividade, do rendimento e da motivação, melhoria do clima organizacional, maior satisfação e diminuição de custos com novas contratações e treinamentos. Dessa forma, o capital humano adequadamente selecionado constitui um fator determinante para o alcance de metas, objetivos e sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2014).

Nesse cenário, um número crescente de empresas tem incorporado a inteligência artificial (IA) como ferramenta para auxiliar e acelerar os processos de recrutamento e

seleção. Essa integração de áreas combina a expertise humana dos profissionais de RH com a eficiência e velocidade da IA, gerando vantagem competitiva no mercado de trabalho, desde que seja realizada de forma responsável e ética (SANDEEP; LAVANYA, 2025).

Tradicionalmente, os processos de atração e seleção de talentos eram acentuadamente lentos, já que utilizavam triagem manual de currículos, entrevistas presenciais, dinâmicas de grupos e testes de aptidão em papel. Com a inserção da IA, observaram-se benefícios relacionados à redução de tarefas repetitivas, por meio da triagem automática dos currículos, além de uma melhor experiência para os candidatos, com entrevistas assíncronas por vídeos, culminando em contratações mais imparciais e decisões mais eficientes e reduzindo-se significativamente o tempo total das fases (PILLAI; SIVATHANU, 2020).

Por intermédio de softwares dotados de capacidade de aprendizado de máquina, os algoritmos selecionam currículos com base na comparabilidade de competências e habilidades dos candidatos com os requisitos da vaga, enquanto que nas entrevistas de vídeo, os algoritmos avaliam as expressões faciais, tom de voz e respostas dos participantes (CAPASSO et al., 2024).

Apesar dos benefícios destacados, a adoção da IA suscita desafios éticos, jurídicos e de governança. Os algoritmos podem reproduzir preconceitos, discriminações e vieses históricos, comprometendo a equidade dos processos seletivos, gerando danos aos participantes. Por isso, torna-se imperioso adotar medidas para reduzir os impactos, como implementar auditorias de viés, requisitos de explicabilidade do funcionamento dos algoritmos e supervisão humana (HAQUE, 2025). Ademais, a manipulação de dados pessoais e sensíveis dos candidatos também representa um desafio, já que as organizações devem garantir a proteção e a privacidade desses dados (CAPASSO et al., 2024).

Diante disso, este trabalho tem como objetivo geral analisar os benefícios, impactos e desafios da utilização da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção de colaboradores. Pretende-se responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma a Inteligência Artificial pode atuar como aliada do setor de Recursos Humanos nos processos de recrutamento e seleção, considerando seus benefícios, impactos e desafios?

Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada por meio de consulta a livros, artigos científicos e publicações recentes indexados em base de dados e periódicos nacionais e internacionais. A análise adotou abordagem qualitativa, com ênfase na síntese da produção acadêmica sobre o uso da IA em processos de recrutamento e seleção.

No tópico a seguir, serão abordados os elementos teóricos da pesquisa, como os conceitos e as características da inteligência artificial, bem como apontados os benefícios, impactos e desafios da utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção (R&S).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito, evolução e principais tecnologias da Inteligência Artificial

O conceito de Inteligência Artificial (IA) foi formalizado em 1956, por John McCarthy, durante a Conferência de Dartmouth, nos Estados Unidos, quando se propôs desenvolver máquinas capazes de simular aspectos da inteligência humana (MORAIS et al., 2020). Desde então, a IA consolidou-se como um ramo da ciência da computação voltado à criação de sistemas que concedem às máquinas capacidades cognitivas, com o objetivo de realizar tarefas e processos de forma mais rápida, eficiente e precisa. Na prática organizacional, a adoção da IA tem se mostrado capaz de reduzir significativamente o tempo gasto em tarefas repetitivas ou analíticas, além de elevar os níveis de produtividade, precisão e qualidade dos resultados (GONÇALVES et al., 2023).

Dentre as principais tecnologias associadas à IA destacam-se o aprendizado de máquinas (*machine learning*), o reconhecimento de padrões, o raciocínio lógico, a tomada de decisões, a análise de grande volume de dados (*big data*) e o reconhecimento de voz e imagem (OLIVEIRA, 2025).

Em um contexto de explosão de dados, essas tecnologias permitem que as organizações obtenham *insights* valiosos, identifiquem tendências de mercado, antecipem riscos e detectem oportunidades com velocidade e precisão. Essa capacidade analítica confere vantagens competitivas ao delegar à IA o processamento de informações em grande escala, liberando os profissionais para atividades que demandam julgamento humano.

2.2 Desafios éticos e de governança da Inteligência Artificial

Apesar dos benefícios evidentes, a ampla adoção da IA suscita importantes preocupações éticas, jurídicas e de governança. Uma das principais críticas refere-se ao viés algorítmico, no qual os sistemas reproduzem preconceitos históricos e perpetuam

discriminações presentes nos dados de treinamento e nas visões de mundo, de valores e de limitações cognitivas de seus desenvolvedores, resultando em decisões tendenciosas e de difícil análise e interpretação (LOPES, 2025).

Outro desafio relevante é a opacidade algorítmica (*black box*), que dificulta a rastreabilidade e o entendimento do raciocínio interno do sistema, comprometendo a transparência das decisões automatizadas e alimentando a desconfiança dos resultados produzidos. Com resposta a essa limitação, tem ganhado destaque a chamada Inteligência Artificial Explicável (Explainable AI), que busca tornar as decisões mais transparentes, justas, confiáveis e interpretáveis (BOGE; MOSIG, 2025).

Diante desses riscos, a literatura enfatiza a constituição de equipes diversificadas de desenvolvedores, a criação de regulamentações que exijam a explicabilidade e a lógica de funcionamento dos algoritmos, a promoção de debates multidisciplinares sobre os impactos éticos da IA, e a implementação de auditorias periódicas de viés (LOPES, 2025).

Na mesma perspectiva, Elias (2023) enfatiza a importância de um tratamento criterioso, responsável e ético dos dados pessoais, com ênfase em consentimento, armazenamento seguro, proteção e descarte adequado, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados. O autor também ressalta o desafio de atribuir a responsabilidade legal e ética, por eventuais danos causados por sistemas de IA, reforçando a necessidade de supervisão e controle humano contínuo sobre as atividades automatizadas.

2.3 Inteligência Artificial no Recrutamento e na Seleção

A Inteligência artificial (IA) vem sendo cada vez mais incorporada pela área de Recursos Humanos (RH) como ferramenta para atrair, avaliar e selecionar novos colaboradores, com maior velocidade, escala e precisão. Essa integração entre capacidades humanas e tecnológicas tem se mostrado fundamental para modernizar os processos de Recrutamento e Seleção (R&S), conferindo maior eficiência às organizações. Assim, a adoção de ferramentas modernas para recrutar e selecionar demonstra um compromisso claro da organização com a inovação e com a busca de uma vantagem competitiva para captar os melhores talentos, possibilitando que os gestores de RH avaliem um volume maior de candidatos em menos tempo (SANDEEP; LAVANYA, 2025).

Diante do elevado volume de candidatos em um mercado de trabalho competitivo, os profissionais de RH enfrentam um desafio permanente de identificar e selecionar o colaborador

ideal para determinado cargo. Nesse sentido, a atualização constante com as mais avançadas técnicas, ferramentas e tecnologias de captação de novos profissionais, associadas à Inteligência Artificial, é uma condição imprescindível para os funcionários do RH, como também um fator para a própria sobrevivência e competitividade organizacional (ATANAZIO et al., 2021). O uso dessas ferramentas permite reduzir tempo e custos, além de direcionar a atuação dos recrutadores para atividades de maior valor estratégico.

Soleimani et al. (2025) destacam uma lacuna crítica no cenário atual: a necessidade de os profissionais de RH desenvolverem competências técnicas de IA suficientes para dialogar com os desenvolvedores e cientistas de dados, questionar e auditar os algoritmos e estabelecer limites éticos e estratégicos de utilização da tecnologia. Isso dificulta que os desenvolvedores decidam sozinhos as ferramentas e técnicas que serão usadas no recrutamento e na seleção, já que é uma atribuição legítima do RH.

De acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento consiste em comunicar e divulgar ofertas de vagas de emprego, bem como atrair candidatos potencialmente qualificados para as vagas existentes, podendo ser interno ou externo. A seleção, por sua vez, constitui a etapa subsequente, na qual se aplicam critérios para identificar, dentre os candidatos recrutados, aqueles que melhoratendam os requisitos do cargo vago e tenham as competências exigidas, a fim de contribuir e agregar para o crescimento e a eficácia organizacional.

Atanazio et al. (2021) reforçam que essas etapas representam a escolha do recurso mais valioso e diferenciador, o capital humano, fonte para manipular e controlar os demais recursos, como financeiros, materiais e tecnológicos. Em um mercado paulatinamente mais competitivo e exigente, a tarefa do RH de escolher talentos configura um fator de crescimento, sobrevivência e de vantagem competitiva organizacional.

A qualidade do processo de R&S é condição decisiva para a formação de equipes qualificadas e engajadas, a fim de manter a competitividade empresarial e de impulsionar os negócios. Por outro lado, processos mal planejados ou executados de forma desprimorosa geram consequências negativas e graves, a ponto de elevar os custos com *turnover*, com rescisões e novas contratações, além de impactar negativamente a

motivação e o rendimento profissional (SOUSA; PASSARELLI; PUGLIESI, 2019).

Entre as principais aplicações da IA no R&S destacam-se a análise de *fit cultural* e perfil comportamental, triagem automatizada de currículos e entrevistas assíncronas por vídeo.

Sousa, Passareli e Pugliesi (2019) citam exemplos de sistemas que utilizam a IA para facilitar o processo seletivo, como a Gupy e a Solides. Em complemento, Pereira e Weiler (2024) citam a Bettha, como empresa especializada em soluções digitais de recrutamento e seleção de novos talentos.

A avaliação do *fit cultural*, funcionalidade bastante difundida na plataforma Gupy, consiste na compatibilidade entre os valores e as crenças declarados por cada candidato com os valores culturais da organização no qual pretendem trabalhar (BLUMEN; CEPellos, 2023). Observa-se que esse teste é um ponto essencial para um relacionamento de longo prazo, para um maior engajamento e motivação e para a redução da taxa de rotatividade dos funcionários. De acordo com Pereira e Weiler (2024), a análise do perfil comportamental dos candidatos constitui um dos avanços mais promissores da IA no RH.

Blumen e Cepellos (2023) esclarece que a triagem inicial dos currículos é realizada pela IA por meio de algoritmos que buscam por filtros e palavras-chave pré-determinados, dispensando a análise manual nessa fase. Desse modo, garante-se que todos os currículos recebidos sejam efetivamente avaliados, fato inviável em processos tradicionais de alto volume. Com base na correspondência do requisito do cargo com as experiências e competências dos candidatos, o sistema seleciona os candidatos aprovados para a fase seguinte. Essa ferramenta reduz significativamente o contato humano direto, suscitando entre alguns profissionais de RH e candidatos questionamentos sobre a assertividade e a qualidade das decisões tomadas por algoritmos. Por outro lado, promove uma expressiva desburocratização do processo, liberando os recrutadores para o exercício de atividades mais estratégicas e indispensáveis da presença humana. Como consequência direta, observa-se uma redução substancial de custo, esforço e tempo na etapa de atração e filtragem inicial.

Um dos avanços mais difundidos da IA no R&S é a adoção de entrevistas assíncronas por vídeo, no qual o entrevistado grava suas respostas no momento mais conveniente para si, sem a necessidade de coincidência de agenda com o entrevistador. Assim sendo, os candidatos recebem sequencialmente as perguntas da plataforma e as respondem por meio de áudio e vídeo e, ao final, o registro é repassado para o avaliador para análise (BLUMEN; CEPellos, 2023).

Entre as soluções mais conhecidas nesse segmento, destaca-se a HireVue (PEREIRA; WEILER, 2024).

Esse formato oferece benefícios tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado. Para o candidato, dispensa-se o deslocamento físico para o local e ganha-se tempo para outras atividades, eliminam-se custos com transporte e alimentação e minimizam-se estresses. Já para o profissional de RH e para a organização, há a possibilidade de concentrar a análise das entrevistas recebidas em sequência e em poucos dias, ocasionado um ganho de tempo e uma redução de custos (BLUMEN; CEPellos, 2023).

No caso das entrevistas assíncronas em vídeo, a IA pode gerar relatórios detalhados com pontuações para cada participante. Contudo, as decisões finais permanecem sob a responsabilidade dos profissionais de RH.

Apesar dos inegáveis ganhos de eficiência, Blumen e Cepellos (2023) apontam que, além das competências técnicas exigidas pelo cargo, os candidatos precisam dominar também as regras implícitas do jogo algorítmico e os processos tecnológicos ao incluírem palavras-chave estratégicas para serem capturados pela IA.

Por essa razão, Blumen e Cepellos (2023) observam que algumas empresas desacreditam no potencial da IA de selecionar o candidato certo, tendo em vista o possível enviesamento do sistema em selecionar grupos homogêneos, e também o fato de a exclusão digital atingir muitas pessoas. Por essa razão, muitas empresas ainda optam pelo contato humano e pelo lado profissional para esse tipo de função, para que a IA não impacte no distanciamento entre o entrevistado e entrevistador.

Outro ponto crítico refere-se à preservação e segurança dos dados dos candidatos. Os sistemas de IA coletam diversos tipos de dados e informações pessoais e sensíveis dos candidatos, o que suscita preocupações quanto ao uso ético, à conservação e à proteção dos dados após o fim do processo seletivo. Ademais, como os algoritmos são alimentados e treinados por seres humanos, podem reproduzir preconceitos e padrões discriminatórios e desfavorecer determinados grupos.

Essa discriminação pode afetar grupos marginalizados na sociedade, como o exemplo ocorrido na Amazon, no qual o sistema era alimentado por dados históricos refletindo práticas passadas da empresa e automaticamente penalizava candidatas mulheres, já que nos anos anteriores as contratações de diretores executivos e de engenheiros de software foram de homens brancos. Tais práticas violam direitos

fundamentais assegurados pela Constituição brasileira, como o direito de igualdade, equidade, não discriminação, direito à privacidade e direito ao trabalho (CAPASSO et al., 2024).

Diante disso, é imperioso adotar meios de reduzir esses vieses e garantir a imparcialidade e a ética do processo. Nesse sentido, Silva, Albuquerque e Santos (2025) ensinam sobre a necessidade de constantes auditorias para verificação, explicação e análise dos critérios aplicados pela IA, a fim de garantir justiça, transparência e equidade no processo de R&S.

A IA está possibilitando a escalabilidade e a eficiência em processos de R&S, mas, ao mesmo tempo, fazendo emergir desafios éticos e de governança pela ausência de uma regulamentação específica de aplicação de IA na área de RH. Assim sendo, torna-se imperativo que as organizações adotem práticas responsáveis e transparentes, a fim de diminuir os vieses algorítmicos e evitar o agravamento das desigualdades socioeconômicas, tais como auditorias de vieses por terceiros e sistemas explicáveis, em que as decisões podem ser rastreadas e justificadas (HAQUE, 2025).

A IA promove uma padronização dos critérios de contratações e aumenta significativamente a eficiência, contudo, concomitante a esses benefícios, pode comprometer a equidade do processo quando introduz problemas de opacidade, relacionados à dificuldade em rastrear e compreender determinadas decisões e resultados, o que reforça a necessidade de implementar auditorias algorítmicas independentes e mecanismos de transparência e explicabilidade (KULAL; DINESH; ABHISHEK, 2025).

Assim sendo, ganha força na literatura o modelo híbrido de recrutamento e seleção defendido por Silva, Albuquerque e Santos (2025), que concilia as técnicas da IA, por meio da automação e triagem inicial dos candidatos, com a indispensável intervenção dos profissionais de RH que permanecem com a decisão final de escolha dos candidatos. Reforça-se ainda a necessidade de aplicar e observar a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) ao utilizar a IA, já que há a necessidade do criterioso manejo e utilização dos dados, para que a empresa não venha a ter sanções éticas e legais.

3 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, com o objetivo de analisar a aplicação da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) na área de Recursos Humanos.

Conforme Gil (2018), a pesquisa bibliográfica consiste no levantamento, na seleção, na análise e interpretação de materiais já publicados sobre determinado tema, tais como livros, artigos científicos, periódicos, teses e dissertações, disponíveis em meios digitais ou impressos. Trata-se de uma abordagem adequada quando o propósito é construir uma base teórica consistente sobre determinado tema, identificar o estado da arte, as lacunas e as tendências no conhecimento científico (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi utilizada para compreender os conceitos centrais da IA, suas principais tecnologias e aplicações no campo do RH, com ênfase nos processos de R&S. A abordagem qualitativa permitiu uma análise interpretativa e crítica das contribuições teóricas e empíricas presentes na literatura, considerando os contextos organizacionais, sociais, éticos e tecnológicos envolvidos (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A coleta de dados foi realizada por meio de consulta a bases acadêmicas (*Web of Science*, *Scielo*, *Google Scholar*) e portais de periódicos nacionais e internacionais. Foram priorizados artigos, livros e publicações a partir de 2020 que tratassem diretamente da temática.

Segundo Fink (2014), a descrição, na análise qualitativa, envolve o registro detalhado e criterioso dos dados coletados, enfatizando informações relevantes, características dos estudos analisados e, sobretudo, os caminhos metodológicos utilizados para a obtenção dos resultados. Essa abordagem é especialmente adequada às investigações qualitativas, pois favorece a construção de ideias consistentes, estruturadas em etapas sistemáticas e fundamentadas em referenciais teóricos sólidos, possibilitando uma análise interpretativa aprofundada do fenômeno investigado.

Nesse sentido, a análise das produções científicas permitiu identificar diferentes abordagens teóricas e práticas relacionadas ao uso da IA como ferramenta estratégica nos processos de R&S.

A escolha pela pesquisa bibliográfica qualitativa justifica-se pela natureza exploratória do estudo, que visa não apenas descrever as aplicações da IA, mas também discutir criticamente seus benefícios, desafios e impactos nos processos de R&S. Esta metodologia permitiu a construção de uma visão sistêmica do fenômeno, fundamentada em referenciais teóricos consolidados e em evidências extraídas da literatura científica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inserida no contexto da Quarta Revolução Industrial, a IA emerge como uma tecnologia disruptiva capaz de reconfigurar processos organizacionais, especialmente na área de Recursos Humanos. Dotada de capacidade de aprendizado a partir de grandes volumes de dados e de experiências anteriores, a IA tem potencial expressivo para reestruturar as operações organizacionais, tornando-as mais dinâmicas e assertivas na tomada de decisões baseadas em evidências (ALENCAR, 2022; HOLMES; BIALIK; FADEL, 2022).

A influência da Inteligência Artificial (IA) no âmbito organizacional, com destaque para a área de Recursos Humanos (RH), constitui um eixo de pesquisa cuja complexidade exige investigação científica abrangente e aprofundada (ZAWACKI-RICHTER et al., 2019; ALENCAR, 2022).

No âmbito do Recrutamento e da Seleção (R&S), a literatura analisada demonstra que a IA tem sido aplicada principalmente na automação de tarefas repetitivas, como triagem rápida de currículos, análise de perfis profissionais e realização de entrevistas preliminares assíncronas. Por meio de algoritmos de *machine learning* e Processamento de Linguagem Natural (PLN), os sistemas identificam competências, experiências e padrões comportamentais alinhados às exigências das vagas, reduzindo significativamente o tempo de contratação e os custos dos processos seletivos (AL-ALAWI; AL-MARZOOQI; MOHAMMED, 2007; SANDEEP; LAVANYA, 2025).

Além disso, ferramentas de reconhecimento de voz e análise de vídeo permitem a realização de entrevistas assíncronas, ampliando o alcance dos processos e melhorando a experiência dos candidatos. Esses avanços contribuem para maior consistência e potencial redução de vieses humanos nas etapas iniciais de seleção.

Entretanto, a análise crítica dos resultados revela que os benefícios da IA coexistem com desafios significativos. Embora a tecnologia prometa maior imparcialidade, os algoritmos são treinados com dados históricos que frequentemente reproduzem desigualdades de gênero, raça, idade ou origem socioeconômica e preconceitos estruturais da sociedade e das próprias organizações. Como alertam O'Neil (2016) e Köchling e Wehner (2020), modelos opacos tendem a perpetuar discriminações, especialmente quando não submetidos à supervisão humana adequada.

A falta de transparência e explicabilidade das decisões algorítmicas constitui outro ponto crítico, gerando dificuldades para auditorias e prestações de conta. Diante disso, a literatura enfatiza a necessidade de implementar mecanismos de auditorias algorítmicas periódicas e sistemas de IA explicável, de forma a mitigar riscos legais, reputacionais e éticos.

A tabela 1 sintetiza os principais pontos discutidos na literatura:

Tabela 1 - Benefícios, Impactos e Desafios da IA nos processos de Recrutamento e Seleção

Dimensão	Principais Aspectos	Fontes Principais
Benefícios	Redução de tempo e custos; maior volume de candidatos analisados; padronização de critérios; redução de vieses humanos conscientes; melhoria da experiência do candidato	Al-Alawi et al. (2021); Sandeep e Lavanya (2025); Blumen e Cepellos (2023)
Impactos	Mudança do papel do RH (mais estratégico); escalabilidade dos processos; maior assertividade nas contratações; alteração no mercado de trabalho (novas competências exigidas)	Soleimani et al. (2025); Atanazio et al. (2021)
Desafios	Viés algorítmico; opacidade das decisões; questões de privacidade (LGPD); resistência cultural; risco de desumanização do processo; exclusão digital	O'Neil (2016); Capasso et al. (2024); Haque (2025); Köchling e Wehner (2020)

Fonte: elaborado pelo autor (2026).

A discussão dos achados reforça que a IA não deve substituir o julgamento humano, mas sim complementá-lo. O modelo híbrido, em que a tecnologia atua nas etapas operacionais e os profissionais de RH mantêm o controle das decisões finais, apresenta-se como a abordagem mais equilibrada e recomendável para maximizar benefícios e minimizar riscos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste estudo, analisou-se a interseção entre a Inteligência Artificial e os processos de recrutamento e seleção de colaboradores. Evidenciou-se que a integração da IA aos processos de Recursos Humanos tem potencial para conferir maior eficiência, agilidade e escalabilidade à atração e escolha de talentos, reduzindo significativamente o tempo e os custos em comparação aos métodos tradicionais.

A adoção da IA permite não apenas automação de tarefas repetitivas, como triagem de currículos e entrevistas preliminares, mas também a realocação dos profissionais de RH para atividades de maior valor estratégico da instituição, como

desenvolvimento organizacional e planejamento de talentos. Nesse sentido, a tecnologia surge como importante aliada na busca por vantagem competitiva por meio da captação de talentos mais qualificados e alinhados à cultura organizacional.

Entretanto, os resultados da pesquisa bibliográfica revelam que os benefícios da IA coexistem com desafios éticos, técnicos e jurídicos relevantes. Dentre eles, destacam-se o risco de vieses algorítmicos, a opacidade das decisões, questões de privacidade e proteção de dados. No contexto brasileiro, o cumprimento da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) torna-se imperativo para garantir o tratamento ético e responsável das informações dos candidatos.

Diante do exposto, conclui-se que a solução mais equilibrada reside no modelo híbrido de recrutamento e seleção, no qual a IA atua de forma complementar às competências humanas. Recomenda-se, portanto, que as organizações invistam em tecnologia, capacitação dos profissionais de RH, auditorias periódicas de viés.

Sugere-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas que avaliem a efetividade e os impactos da IA em empresas brasileiras de diferentes portes e setores, bem como análises comparativas entre o modelo híbrido e as abordagens totalmente automatizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Ana. **Inteligência artificial, ética e direito: guia prático para entender o novo mundo**. São Paulo: Saraiva, 2022.

AL-ALAWI, A. I.; AL-MARZOOQI, N. Y.; MOHAMMED, Y. F. Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, v. 11, n. 2, p. 22-42, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1108/13673270710738898>. Disponível em: <https://www.emerald.com/jkm/article-abstract/11/2/22/263899/Organizational-culture-and-knowledge-sharing?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 15 jul. 2026.

ATANAZIO, A.; SILVA, L. R. O.; FORMIGONI, A.; NOVAIS, R. A. B. de. A inteligência artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2021. Disponível em <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488>. Acesso em: 15 jul. 2026.

BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos FGV EBAPE.BR**, v. 21, n.2, p. 1-16, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080>. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/?lang=pt>. Acesso em: 15 jul. 2026.

BOGE, F. J.; MOSIG, A. Put it to the test: Getting serious about explanation in explainable

artificial intelligence. **Minds & Machines**, v. 35, n. 26, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11023-025-09724-1>. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s11023-025-09724-1>. Acesso em: 15 jul. 2026.

CAPASSO, M.; ARORA, P.; SHARMA, D.; TACCONI, C. On the Right to Work in the Age of Artificial Intelligence: Ethical Safeguards in Algorithmic Human Resource Management. **Business and Human Rights Journal**, v. 9, n. 3, p. 346–360, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1017/bhj.2024.26>. Disponível em <https://www.cambridge.org/core/journals/business-and-human-rights-journal/article/on-the-right-to-work-in-the-age-of-artificial-intelligence-ethical-safeguards-in-algorithmic-human-resource-management/48C5CC4DBEDE34EEFC1591E89C6B1A8>. Acesso em: 15 jul. 2026.

CERVO, Amado. Luiz, BERVIAN, Pedro. Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Brasil: Editora Manole, 2014.

ELIAS, S. I. O impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional. **Revista Ilustração**, [Sl.], v. 4, n. 3, p. 33–39, 2023. DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v4i3.176>. Disponível em <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/176>. Acesso em: 15 jul. 2026.

FINK, Alene. **Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper**. 4. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2014.

14

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Brasil: Atlas, 2018.

GONÇALVES, L. S.; FANTAZIA, G. S.; OLIVEIRA, D. S. de; COSTA, D. H. Inteligência artificial na indústria 4.0. **E-Acadêmica**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. e2642485, 2023. DOI: [10.52076/eacad-v4i2.485](https://doi.org/10.52076/eacad-v4i2.485). Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/485>. Acesso em: 15 jul. 2026.

HAQUE, Amlan. AI is hiring you: algorithmic power, ethical risks, and the future of recruitment. **Internacional Journal of Organization Theory & Behavior**, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJOTB-02-2025-0045>. Disponível em: <https://www.emerald.com/ijotb/article/doi/10.1108/IJOTB-02-2025-0045/1299988/AI-is-hiring-you-algorithmic-power-ethical-risks>. Acesso em 15 jul. 2026.

HOLMES, Wayne; BIALIK, Maya; FADEL, Charles. **Artificial intelligence in education: promises and implications for teaching and learning**. Boston: Center for Curriculum Redesign, 2022.

KöCHLING, A.; WEHNER, M. C. Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. **Business Research**, v. 13, n. 3, p. 795–848, 2020. DOI:

<https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-020-00134-w>. Acesso em 15 jul. 2026.

KULAL, A.; DINESH, S.; ABHISHEK, N. Organizational Impact of AI-Driven Recruitment Practices: A Mixed-Methods Study. **Journal of Computer Information Systems**, p. 1-16, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/08874417.2025.2508860>. Disponível em <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08874417.2025.2508860>. Acesso em 15 jul. 2026.

LOPES, G. C. D. IA e Ética: a interface entre tecnologia, moralidade e sociedade. **Brazilian Journal of Technology**, v. 8, n. 1, p. 01-11, 2025. DOI: <https://doi.org/10.38152/bjtv8n1-026>. Disponível em <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJT/article/view/78693>. Acesso em 15 jul. 2026.

MARCONI, Marinade Andrade; LAKATOS, EvaMaria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MORAIS, D. M. G.; OLIVEIRA, V. I.; JUNGER, A. P.; FACÓ, J. F. B. O conceito de inteligência artificial usado no mercado de softwares, na educação tecnológica e na literatura científica. **Educação Profissional e Tecnológica - EPT em Revista**, v. 4, n. 2, p. 98-109. DOI: <https://doi.org/10.36524/profept.v4i2.557>. Disponível em https://revistas.ifes.edu.br/index.php/ept/pt_BR/article/view/557. Acesso em 15 jul. 2026.

OLIVEIRA, T. S. de. Impacto da Inteligência Artificial e da Automação no Mercado de Trabalho. **Revista Científica Acertte- ISSN2763-8928**, [S.l.], v. 5, n. 1, p. e51216, 2025. DOI: <https://doi.org/10.63026/acertte.v5i1.216>. Disponível em <https://acertte.org/acertte/article/view/216>. Acesso em 15 jul. 2026.

15

O'NEIL, Cathy. **Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy**. New York: Crown, 2016.

PEREIRA, T. dos S.; WEILER, T. K. R. A Transformação do Recrutamento e Seleção: O Papel da Inteligência Artificial no Setor de Recursos Humanos. **Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz**, [S. l.], v. 2, n. 3, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/rmuscv2n3-004>. Disponível em: <https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/456>. Acesso em: 15 jul. 2026.

PILLAI, R.; SIVATHANU, B. Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 9, p. 2599-2629, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0186>. Disponível em <https://www.emerald.com/bij/article-abstract/27/9/2599/127330/Adoption-of-artificial-intelligence-AI-for-talent?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 15 jul. 2026.

SANDEEP, M. M.; LAVANYA, V. Artificial intelligence redefines the source of competitive advantage in recruitment and selection: a resource-based view and dynamic managerial capabilities approach. **Journal of Management Development**, v. 45, n. 2, p. 308-331, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2024-0082>. Disponível em <https://www.emerald.com/jmd/article-abstract/45/2/308/1313178/Artificial-intelligence-redefines-the-source-of?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 15 jul. 2026.

SILVA, E. L. da S.; ALBUQUERQUE, I. O. de; SANTOS, E. D. A eficiência da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção: uma abordagem geral e sua aplicação em pequenas e médias empresas. **Caderno Pedagógico**, [S.l.], v. 22, n. 6, p. e15489, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n6-107>. Disponível

em <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/15489>. Acesso em: 15 jul. 2026.

SOLEIMANI, M.; INTEZARI, A.; ARROWSMITH, J.; PAULEEN, D. J.; TASKIN, N. Reducing AI bias in recruitment and selection: an integrative grounded approach. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 36, n. 14, p. 2480–2515, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2480617>. Disponível em

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2025.2480617>. Acesso em: 15 jul. 2026.

SOUSA, D. M. M.; PASSARELLI, S. E.; PUGLIESI, J. B. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **RevistaEduFatec**, v. 2, n. 1, p. 1-19, 2019. Disponível em <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/4968>. Acesso em: 15 jul. 2026.

ZAWACKI-RICHTER, O.; MARÍN, V. I.; BOND, M.; GOUVERNEUR, F. Systematic review of research on artificial intelligence applications in higher education—Where are the educators? **International Journal of Educational Technology in Higher Education**, v. 16, n. 39, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0171-0>. Disponível em <https://link.springer.com/article/10.1186/s41239-019-0171-0>. Acesso em: 15 jul. 2026.