

A REVOLUÇÃO NO RECRUTAMENTO: COMO A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL IMPACTA O PROCESSO DE SELEÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Tainá Briskevitski Vargas*

Ionara Rech**

RESUMO

A incorporação de ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção tem se tornado uma prática crescente nas organizações. O emprego dessa tecnologia pode funcionar como um facilitador na tomada de decisões por parte de recrutadores e gestores, auxiliando na escolha do perfil adequado ao cargo e a organização. Este estudo teve como objetivo analisar como a inteligência artificial impacta os processos de recrutamento e seleção nas organizações. Para isso, realizou-se seis entrevistas com recrutadores de diferentes áreas que utilizam ferramentas de IA nos processos seletivos, um profissional que trabalha com o desenvolvimento de uma ferramenta inteligente para o setor de RH e cinco candidatos que já foram submetidos a processos seletivos com o uso de plataformas inteligentes. A partir dos dados coletados, constatou-se a assertividade e agilidade que o uso de ferramentas IA podem trazer para os processos seletivos. Além disso, notou-se que as plataformas inteligentes estão suscetíveis a falhas principalmente relacionadas a erros humanos. Identificou-se que os recrutadores e candidatos acreditam que pode ocorrer vazamento de informações pessoais dos participantes dos processos seletivos com o uso de IA. Notou-se que o uso de plataformas inteligentes pode afetar candidatos de diferentes grupos demográficos, como pessoas com menos experiência tecnológica, mais velhas ou com baixa escolaridade. Constatou-se que a perspectiva do recrutador é essencial para os processos, destacando-se a importância de integrar a inteligência artificial com a interação humana.

Palavras-chave: inteligência artificial; recrutamento e seleção; ferramentas de IA.

ABSTRACT

The incorporation of artificial intelligence tools in the process of recruitment and selection has become a frequent practice in organizations. The use of this technology can work as a facilitator in decision making by recruiters and managers, helping to choose the adequate profile for the roll and the organization. This study had the aim to analyze how artificial intelligence impacts the process of recruitment and selection in organizations. For that, six interviews were done with recruiters from different areas that use AI tools in the selection process, a professional that works in the development of an intelligent tool for the human resources and five candidates that have been submitted to selective process that use intelligent platforms. From the data collected, it was found the assertiveness and agility that the use of AI tools can bring to selecting process. Furthermore, it was observed that the intelligence platforms are susceptible to mistakes, mainly the ones related to human error. It was identified that recruiters and candidates believe that the leaking of participant's personal data can occur in the selective processes using AI. It was noted that the use of intelligent platforms can affect

* Graduanda do Curso de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: taina.vargas@edu.pucrs.br

** Orientadora, Professora do Curso de Administração e Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. E-mail: ionara@pucrs.br

candidates from different demographic groups, such as people with less technological experience, older age, or low scholarity. It was found that the recruiter's perspective is essential to the processes, highlighting the importance of integrating Artificial Intelligence with human interaction.

Keywords: artificial intelligence; recruitment and selection; AI tools.

1 INTRODUÇÃO

A inteligência artificial (IA) vem evoluindo de forma relevante e alcançando diferentes campos desde seu surgimento (Mendonça *et al.*, 2018). O uso da IA não se limita apenas ao setor de tecnologia da informação, hoje em dia ela está presente na medicina, na educação, (Balamurugan *et al.*, 2022) nas previsões de mercado, nas organizações, (Mendonça *et al.*, 2018) no atendimento ao cliente e na automatização dos processos de gestão de pessoas (Cipriano *et al.*, 2021).

Em uma era cada vez mais digital, é difícil encontrar tecnologias em que IA não esteja incorporada (Violante; Andrade, 2022). De acordo com uma pesquisa global realizada pela IBM os dados coletados mostram um crescimento na adoção da utilização da inteligência artificial, onde é possível verificar que cerca de 41% das empresas brasileiras já utilizam esta tecnologia de alguma forma nos seus processos e 60% apontam que sua empresa tem a intenção de investir em IA por meio de integração em processos e aplicativos (Estudo IBM [...], 2022).

Segundo um estudo realizado pelo MIT profissionais que utilizam a IA em seu dia a dia de trabalho tendem a ser mais produtivos. Os resultados desta pesquisa mostraram que estes profissionais produziram relatórios 37% mais rápido e com melhor qualidade, além de terem aumentado sua satisfação com o trabalho (Murphy, 2023).

A inteligência artificial pode ser usada para dar suporte ao setor de recursos humanos (RH), tornando o setor mais assertivo e estratégico, pois a partir do uso de ferramentas de IA é possível definir padrões, analisar e armazenar uma grande quantidade de dados que auxiliam na tomada de decisões (Cabral *et al.*, 2021). Segundo Balamurugan *et al.* (2022) as inovações da IA mudaram de forma considerável a área de RH, tornando mais fácil e avançado os processos de recrutamento, seleção, treinamento, retenção e desenvolvimento dos funcionários.

A busca e seleção de novos talentos é uma das principais funções da área de recursos humanos, sendo que um dos seus desafios é selecionar e captar profissionais com potencial e o perfil adequado (Cabral *et al.*, 2021). Nos últimos anos pode-se observar uma maior aderência da IA nos processos de recrutamento e seleção nas empresas (Cipriano *et al.*, 2021). A utilização de ferramentas de IA pode ser um facilitador para os recrutadores e gestores na busca e escolha do perfil adequado ao cargo (Cabral *et al.*, 2021). Segundo Balamurugan *et al.* (2022) com a utilização da IA é possível reduzir o desperdício de tempo em tarefas repetitivas e investir no autodesenvolvimento e na aprendizagem dos profissionais.

Este estudo teve como objetivo geral analisar como a inteligência artificial impacta os processos de recrutamento e seleção nas organizações, através da percepção de colaboradores da área de recursos humanos e candidatos que já participaram de processos seletivos com o uso da IA. O artigo contribuirá para o melhor entendimento do tema, que é recente nas organizações e ainda tem espaço para aplicações, com o intuito de indicar os benefícios das novas formas de recrutamento e seleção para as organizações e para os profissionais em busca de novas oportunidades.

O presente artigo é composto pela revisão da literatura que aborda as questões relacionadas a inteligência artificial e o processo de recrutamento e seleção. A metodologia

definida para se alcançar o objetivo proposto, a análise dos resultados e as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

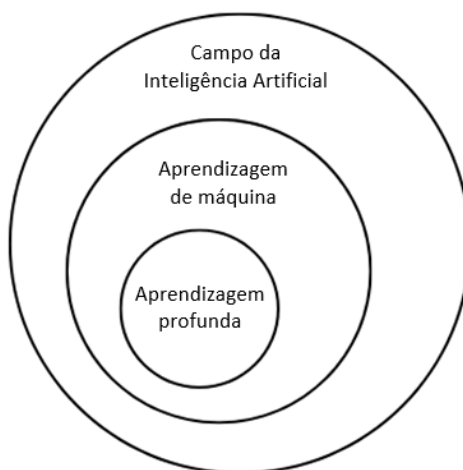
Nesta seção, serão explorados os fundamentos da inteligência artificial (IA), suas subdivisões, aplicações e impactos. Em seguida, serão apresentados os conceitos dos procedimentos de recrutamento e seleção, seguidas pela análise do emprego da IA nesses processos.

2.1 A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E SUAS SUBÁREAS

Segundo Iafrate (2018) existem muitas definições para inteligência artificial. A definição mais simples de IA foi dada por McCarthy em 1950 e envolve o uso de software para imitar aprendizado e tomada de decisões em máquinas (Balamurugan *et al.*, 2022). A inteligência artificial trata de um composto de algoritmos computacionais com capacidade de obtenção de resultados lógicos semelhantes à inteligência humana, a fim de avaliar situações e tomar decisões (Sgarbosa; Vechio, 2020). A IA tem a capacidade de armazenar e processar dados, além disso consegue adquirir, representar e manipular conhecimento (Silva *et al.*, 2019).

Segundo Kaufman (2022) nos últimos dez anos, a maioria dos progressos provêm do *deep learning* (aprendizado profundo), uma vertente do *machine learning* (aprendizado de máquina) subárea da inteligência artificial. Essa abordagem se apoia em métodos estatísticos no qual permite que as máquinas obtenham conhecimento a partir dos dados, eliminando a necessidade de programação direta (Kaufman, 2022). A figura 1 representa as subáreas da inteligência artificial.

Figura 1 – Subáreas da inteligência artificial



Fonte: Adaptado Silva *et al.* (2019)

O *machine learning* é a técnica que substitui a programação algorítmica feita por humanos (Silva *et al.*, 2019) e é a partir do aprendizado de máquina que o computador está adquirindo novas habilidades (Ludermir, 2021). Segundo Ludermir (2021) as técnicas de aprendizado de máquina viabilizam que o computador aprenda por exemplos, ou seja, aprenda por meio dos dados, o que se tornou chave para colocar conhecimento nos computadores. No cenário atual da IA, o foco não reside em ensinar máquinas a pensar, mas sim em capacitá-las

a antecipar a probabilidade de os eventos ocorrerem, isso é realizado por meio de modelos estatísticos e o processamento de vastas quantidades de dados (Kaufman, 2022).

O *deep learning* é a área da programação algorítmica que emprega técnicas de redes neurais artificiais para emular o funcionamento cerebral (Silva *et al.*, 2019). O aprendizado profundo consiste em um modelo estatístico que prevê possíveis cenários futuros e suas probabilidades de ocorrência, inclusive o momento em que ocorreriam (Kaufman, 2022). As redes neurais artificiais (RNA) são modelos matemáticos que se inspiram nas estruturas neurais biológicas e que têm a capacidade computacional adquirida por meio de aprendizado (Ludermir, 2021).

A IA e o aprendizado de máquina se apresentam com cenários de grandes potencialidades, pois cada vez mais serão iguais ou superiores ao desempenho humano, assumindo funções de trabalho, transformando fundamentalmente a base operacional dos negócios e interrompendo as práticas de gerenciamento tradicionais (Machado *et al.*, 2023).

2.1.1 Os Tipos de Inteligência Artificial

A inteligência artificial (IA) pode ser caracterizada em três tipos: IA fraca, IA forte e IA superinteligente.

A IA fraca, ou IA focada, usa algoritmos especializados para resolver problemas em uma área específica (Ludermir, 2021). É uma abordagem que argumenta que construir máquinas verdadeiramente inteligentes, no sentido de consciência e autopercepção, é impossível, em vez disso, busca imitar comportamentos inteligentes, emoções e solução de problemas, enfatizando que a verdadeira consciência é inalcançável, sendo apenas um conjunto de cálculos (Silva *et al.*, 2019). Os sistemas armazenam muitos dados e os algoritmos realizam tarefas complexas, sempre direcionadas ao objetivo original, exemplos incluem sistemas especialistas e de recomendação (Ludermir, 2021).

Na IA forte, ou generalizada, se prevê a eventual criação de máquinas com habilidades semelhantes às humanas, incluindo pensamento, criatividade e comportamento inteligente, isso seria alcançado através de algoritmos cognitivos executados em computadores (Silva *et al.*, 2019). Na IA forte os algoritmos atingem habilidades humanas em várias tarefas, frequentemente utilizando aprendizado de máquina, em áreas como visão computacional, os algoritmos se igualam aos humanos (Ludermir, 2021).

Na IA superinteligente, o conceito abrange cenários que vão desde computadores um pouco mais inteligentes que humanos até aqueles milhões de vezes mais inteligentes em todas as capacidades intelectuais (Silva *et al.*, 2019). Segundo Ludermir (2021) a IA superinteligente envolve algoritmos consideravelmente mais competentes que os humanos em quase todas as tarefas. Até o momento, não há sistemas de IA superinteligente e permanece incerto se surgirão sistemas mais inteligentes que os humanos através de técnicas de IA (Ludermir, 2021).

2.1.2 Aplicações e Impactos da Inteligência Artificial

As aplicações da inteligência artificial (IA) foram se modificando e o processo se expandindo para acomodar o crescimento das tecnologias. Atualmente o mundo moderno aderiu ao conceito e a IA está sendo usada praticamente em todos os lugares (Balamurugan *et al.*, 2022).

Ao correlacionar vastos conjuntos de dados, os algoritmos de IA conseguem, por exemplo, aprimorar a precisão ao estimar a probabilidade de um tumor pertencer a um específico tipo de câncer, identificar a possibilidade de uma imagem retratar um cachorro, prever o momento de substituir um equipamento, selecionar o candidato mais adequado para

uma posição, e sugerir serviços ou produtos condizentes com as preferências do consumidor (Kaufman, 2022).

Segundo Sgarbosa e Vechio (2020), nos dias de hoje a IA já está presente em diversas áreas, como no comércio, nas empresas, nos jogos eletrônicos, na engenharia, na medicina e está cada vez mais presente no dia a dia das pessoas. É utilizada em diversos dispositivos, podendo ser em hardware, como em sistemas de monitoramento, celulares e computadores ou em software como editores de imagem e aplicativos de reconhecimento facial (Sgarbosa; Vechio, 2020). Sistemas de recomendação eficientes, como os da Amazon para livros e produtos diversos, *Netflix* para filmes e séries e Spotify para músicas, são resultados diretos do progresso das técnicas de IA (Silva *et al.*, 2019). Ao acessar essas plataformas os usuários recebem recomendações alinhadas ao perfil de acordo com o que já assistiu ou ouviu anteriormente (Kaufman, 2022).

Ginni Rometty, CEO e presidente da IBM, estima que a inteligência artificial (IA) irá modificar 100% dos empregos na próxima década. Para Dora Kaufman, pesquisadora da PUC-SP a IA não mudará só os empregos, mas a sociedade e as relações humanas (Damilano, 2019).

Segundo Ludermir (2021) a IA pode evitar que o humano se exponha a tarefas perigosas, pode eliminar a necessidade de as pessoas realizarem tarefas automatizadas, permitindo que os humanos se concentrem em atividades mais interessantes e prazerosas.

O uso da IA vem trazendo muitos impactos positivos, como melhorias nos serviços de saúde; processamento de linguagem natural de voz para texto e tradução; melhorias na educação; energia limpa e barata; detecção de fraudes; meios de transportes mais seguros, rápidos e limpos (Ludermir, 2021); decisões racionais baseadas em dados objetivos com redução de escolhas subjetivas; eliminação de irracionalidades, modernização da burocracia; redução de custos; maior eficiência; aumento da produtividade e demanda agregada; criação de empregos (Damilano, 2019).

O uso da IA também tem impactos negativos, como a perda de vagas de trabalho; vagas de empregos menos qualificadas que aumentam as desigualdades sociais; a possibilidade de uso de armas poderosas e automáticas; a invasão de privacidade; a falta de transparência de como as informações estão sendo utilizadas (Ludermir, 2021); o lucro do trabalho realizado por máquinas beneficia principalmente seus proprietários, resultando em uma concentração de renda nos países desenvolvidos e desencadeando graves questões políticas e sociais (Damilano, 2019). Segundo Ludermir (2021) serão necessários planejamentos de governo para minimizar esses impactos.

2.2 O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Pessoas e organizações estão envolvidas em um processo constante e interativo de atração mútua, ou seja, assim como os indivíduos atraem e selecionam empresas, as organizações buscam atrair pessoas e coletar informações sobre elas para tomar decisões de contratação com base em seu interesse (Chiavenato, 2021).

O processo de recrutamento e seleção é uma das principais atividades para equipe de recursos humanos (Cabral *et al.*, 2021). As empresas utilizam o recrutamento para divulgar uma vaga disponível na empresa e satisfazer uma necessidade existente, sendo o meio de ligação entre a empresa e o potencial candidato à vaga de emprego (Menezes, 2014). Já na seleção de pessoal é necessário identificar se a pessoa que está sendo contratada tem potencial e perfil de acordo com as necessidades da organização (Cabral *et al.*, 2021).

Segundo Lacombe (2004) define-se recrutamento como um conjunto de práticas e processos que são utilizados para atrair candidatos para vagas de empregos existentes ou potenciais. O recrutamento de pessoal é a primeira etapa do processo seletivo e tem como

principal objetivo atrair candidatos que possuam o perfil necessário com os requisitos do cargo (Lotz; Burda, 2015).

De acordo com Chiavenato (2021) o recrutamento é um sistema de informação usado pelas organizações para divulgar oportunidades de emprego no mercado de trabalho e atrair candidatos em quantidade suficiente para o processo de seleção. O processo de recrutamento é composto por etapas, sendo elas: a formalização de abertura da vaga, coleta de dados, planejamento, execução e avaliação (Lotz; Burda, 2015).

O processo de seleção de pessoas é subsequente ao processo de recrutamento e tem por objetivo escolher a pessoa certa para o cargo certo (Lotz; Burda, 2015). A seleção de pessoal consiste na identificação dos candidatos mais apropriados para preencher as posições disponíveis na organização, com o objetivo de otimizar a eficiência, o desempenho da equipe e a eficácia organizacional (Chiavenato, 2021).

O processo de seleção de pessoas é indispensável para organização, porque nesse momento é possível identificar o perfil do potencial candidato e analisar as suas características identificando se ele é apto ou inapto para exercer o cargo desejado (Menezes, 2014). O processo seletivo é composto pelas etapas de triagem dos candidatos, aplicação de testes, aplicação de entrevistas, dinâmicas em grupos, exames admissionais e por último assinatura e formalização de contratação, podendo variar de acordo com o cargo que se pretende preencher, sendo que cada etapa resulta em uma decisão na qual define se o candidato irá seguir no processo e avançar para a próxima fase ou não (Lotz; Burda, 2015).

2.3 O USO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS

Segundo Cipriano *et al.* (2021) desde o surgimento da inteligência artificial (IA) é notável a sua evolução, no qual está alcançando as organizações e passando a promover suporte em diferentes áreas, desde o atendimento ao cliente, assistência na tomada de decisões da empresa, previsões de mercado até os processos de recursos humanos.

A inteligência artificial tem sido empregada pelo setor de Recursos Humanos como a principal ferramenta para agilizar processos, tornando-os mais eficientes para a organização. Ela desempenha um papel indispensável na automação de tarefas repetitivas, na geração de relatórios mais precisos e na redução do retrabalho (Mendonça *et al.*, 2018).

Com o passar dos anos é possível identificar o uso da inteligência artificial nos processos de seleção de candidatos (Cipriano *et al.*, 2021), o uso desta tecnologia pode ser um facilitador de decisão dos recrutadores e gestores na escolha do perfil adequado ao cargo e a organização, tornando essa ferramenta uma aliada nos processos de recursos humanos (Cabral *et al.*, 2021).

Segundo Blumen e Cepellos (2023) as tecnologias nos processos de recrutamento e seleção demonstra um crescimento exponencial no número de candidatos que buscam empregos online, resultando em uma inundação de currículos e uma escassez de profissionais envolvidos no processo de seleção. Muitas empresas de grande e médio porte estão adotando tecnologias para esses fins, que englobam o recrutamento de candidatos por meio de e-mails, entrevistas por videoconferência e a realização de testes online ou por meio de softwares (Blumen; Cepellos, 2023).

Segundo Cabral *et al.* (2021) a implementação de IA para aprimorar os processos de recrutamento e seleção de pessoal é uma realidade, mas é importante ter cautela, para os processos serem seguros e transparentes tanto para as organizações quanto para os candidatos. Já ocorreram situações de preconceitos e comportamentos antiéticos nos processos em algumas empresas, onde a IA era setada para selecionar homens, resultando em discriminação de gênero contra mulheres (Cabral *et al.*, 2021). Segundo Atanazio *et al.* (2021) durante a

realização do recrutamento e seleção, é fundamental não estigmatizar as diferenças, uma vez que as pessoas são diferentes em múltiplos aspectos.

Segundo Machado *et al.* (2021) o processo de contratação às cegas é uma nova forma de avaliação das empresas, que tem como foco descobrir novos talentos e competências dos candidatos. A principal vantagem desta metodologia é a extinção de discriminações e preconceitos (Machado *et al.*, 2021), assegurando que os candidatos possam se apresentar de forma anônima aos entrevistadores, sendo escolhidos apenas pelas suas qualidades e adequação a cultura ou estratégia da empresa (Atanazio *et al.*, 2021).

De acordo com Atanazio *et al.* (2021), o processo seletivo às cegas envolve etapas em que os candidatos são inicialmente direcionados a gravar um vídeo de apresentação, e a IA avalia se as informações compartilhadas no vídeo se alinham ao perfil desejado da vaga. Após identificar um indivíduo que atenda as especificações, a plataforma compartilha os materiais com a empresa sem revelar informações como idade, raça ou escolaridade, focando nas competências, valores e expectativas dos candidatos. Também é possível personalizar o processo com perguntas específicas para testar habilidades e posteriormente, os participantes passam por dinâmicas e entrevistas com gestores, que são treinados para considerar apenas competências, habilidades e valores na seleção (Atanazio *et al.*, 2021).

Blumen e Cepellos (2023) destacam que, segundo o Big Data Social, 96% dos recrutadores concordam que a aplicação de IA nos processos de seleção aumenta a precisão, o que, por sua vez, contribui para a diminuição da rotatividade de funcionários e a ampliação do acesso a grupos de talentos. Além disso, enfatizam que a IA reduz os custos de contratação, uma vez que diminui o tempo de abertura das vagas e elimina a necessidade de contratar mão de obra adicional para conduzir o processo de seleção (Blumen; Cepellos, 2023; Atanazio *et al.* (2021).

A utilização da inteligência artificial para trabalhar com pessoas oferece facilidade e praticidade, mas traz riscos de dependência, afetando nossa humanidade e emotividade na avaliação, embora os métodos de IA sejam rápidos e cruciais, não devemos negligenciar o contato humano como fator fundamental na avaliação (Mendonça *et al.*, 2018).

Um aspecto negativo do uso de tecnologias de IA no recrutamento é a possível limitação para pessoas que não estão familiarizadas com essas ferramentas ou para aquelas sem acesso à internet (Blumen; Cepellos, 2023).

É possível apontar que a utilização da inteligência artificial nos processos de seleção é um marco da evolução da área de recursos humanos, pois oferece benefícios para as empresas encontrarem o candidato ideal, por meio de mapeamento de perfil e uma análise das competências técnicas e interpessoais necessárias para o negócio (Cipriano *et al.*, 2021).

3 METODOLOGIA

O presente artigo utiliza uma abordagem qualitativa. Segundo Bardin (2011) esta análise permite uma compreensão aprofundada e específica sobre um acontecimento ou uma variável de inferência precisa, ou seja, pode-se extrair informações detalhadas a partir dos dados, identificando padrões, tendências ou características singulares. Quanto ao método de pesquisa optou-se em realizar um estudo exploratório, sendo este um método adequado quando o propósito é examinar um problema de pesquisa pouco explorado, que está cercado de incertezas ou que não foi estudado antes (Sampieri *et al.*, 2013).

A coleta de dados foi realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, na qual se caracterizam por uma fala relativamente espontânea do entrevistado, onde ele consegue expressar a sua opinião do que vivenciou, sentiu e pensou a respeito de algo (Bardin, 2011). A justificativa para a utilização do método de entrevistas semiestruturadas é que com esta

metodologia é possível ter uma riqueza de conteúdo e a singularidade individual dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas com profissionais da área de recrutamento e seleção, como analistas, gerentes e psicólogos organizacionais que utilizam ou já utilizaram ferramentas de inteligência artificial (IA) nos processos seletivos. A entrevista também foi realizada com candidatos, pessoas que já participaram de processos de recrutamento e seleção com o uso da inteligência artificial. E a entrevista foi realizada também com um profissional que trabalha diretamente com o desenvolvimento de uma plataforma de IA. O estudo foi conduzido com um grupo de 12 participantes, selecionados através de amostragem por conveniência, ou seja, as entrevistas envolveram contatos próximos da pesquisadora, conexões no LinkedIn e recomendações de pessoas próximas à autora.

A partir das pesquisas bibliográficas realizadas foi possível elaborar um quadro de dimensões e variáveis (Quadro 1) que nortearam a elaboração dos roteiros de entrevistas para cada perfil de entrevistado, conforme Apêndice A e B.

Quadro 1 – Dimensões e variáveis

Dimensões	Variáveis	Fontes
Caracterização dos respondentes	Dados sociodemográficos Dados profissionais Experiência com IA	-
Inteligência Artificial	Falhas	MARTINS; RIBEIRO, 2022
IA nos processos de recrutamento e seleção	Processo e avaliações Ferramentas Benefícios Desafios e limitações Diversidade e preconceito Ética	BLUMEN; CEPellos, 2023 CABRAL <i>et al.</i> , 2021 CIPRIANO <i>et al.</i> , 2021 LUDERMIR, 2021 MARTINS; RIBEIRO, 2022 VIOLANTE; ANDRADE, 2022
O efeito da utilização de IA nos profissionais de RH	Adaptação e habilidades Impactos da utilização Tomada de decisão	CABRAL <i>et al.</i> , 2021 MENDONÇA <i>et al.</i> , 2018

Fonte: O autor (2023)

As entrevistas foram realizadas no período de 11/10/2023 a 30/10/2023 e após a autorização dos entrevistados, foi realizada a gravação das entrevistas para posterior transcrição e análise. Foi utilizada a análise de dados categorial, que segundo Bardin (2011) envolve a divisão de textos em partes menores, chamadas unidades, para após categorizar de acordo com as características semelhantes. A justificativa para a utilização desta análise categorial é para identificar padrões nos dados coletados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados coletados nas entrevistas realizadas. Iniciando-se pela caracterização dos respondentes, seguido pela experiência dos entrevistados com inteligência artificial (IA), falhas em seu uso, IA nos processos de recrutamento e seleção e, para finalizar, o efeito da utilização de IA nos profissionais de RH.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

A pesquisa foi realizada com seis profissionais de recursos humanos (RH) que trabalham diretamente na área de recrutamento e seleção, um profissional que trabalha com o desenvolvimento de uma ferramenta inteligente para o setor de RH e cinco candidatos que já participaram de processos de recrutamento e seleção com a utilização de ferramentas de IA.

Dos seis recrutadores mais o profissional que trabalha no desenvolvimento de produto, seis são do sexo feminino e um do sexo masculino. Quatro pessoas da amostra têm idade entre os 40 e os 55 anos e três entre 20 e 30 anos. Referente a formação acadêmica, quatro entrevistados possuem pós-graduação, dois graduação completa e um está no último semestre da graduação. Dos cinco candidatos entrevistados, dois são do sexo feminino e três do sexo masculino. Quatro tem idade entre 20 e 30 anos e um acima dos 30 anos. Sobre a formação acadêmica, dois já possuem graduação completa e três estão cursando. O Quadro 2 apresenta a caracterização geral dos entrevistados.

Quadro 2 – Caracterização geral dos entrevistados

Recrutador Profissional Candidato	Idade	Formação	Título profissional	Tempo de exercício profissional	Área	Sector da empresa
R1	49 anos	Pós-graduação	Gerente	20 anos	Recrutamento e seleção	Tecnologia
R2	42 anos	Pós-graduação Especialização	Consultora	20 anos	Recrutamento e seleção	Financeiro
R3	41 anos	MBA	Analista	20 anos	Recrutamento e seleção	Financeiro
R4	26 anos	Superior completo	Desempregada	3 anos	Recrutamento e seleção	Varejo
R5	25 anos	Superior incompleto	Analista	5 anos	Recrutamento e seleção	Varejo
R6	23 anos	Superior completo	Coordenador	4 anos	Recrutamento e seleção	Consultoria
P1	53 anos	MBA Especialização	Diretora Sênior	25 anos	Desenvolvimento de produto	Tecnologia
C1	32 anos	Superior completo	Gerente de carteira	12 anos	Bancária	Financeiro
C2	25 anos	Superior incompleto	Analista	8 anos	Tecnologia da Informação	Tecnologia
C3	24 anos	Superior incompleto	Assistente	3 anos	Fiscal	Assessoria
C4	24 anos	Superior completo	Professora	1 ano	Educação	Educação
C5	22 anos	Superior incompleto	Técnico	2 anos	Tecnologia da Informação	Tecnologia

Fonte: O autor (2023)

A R4 no momento está em busca de novas oportunidades no mercado, então todas as questões realizadas foram respondidas de acordo com experiências passadas, foi divulgado no Quadro 3 a área e setor de quando a recrutadora era ainda estagiária e teve contato com as ferramentas de inteligência artificial. Para a realização da entrevista da P1 o roteiro de perguntas dos recrutadores foi adaptado, pois o profissional não está diretamente ligado aos processos de recrutamento e seleção.

4.1.1 Experiência dos Entrevistados com Inteligência Artificial

A partir das respostas obtidas foi possível identificar que todos os recrutadores têm familiaridade com o uso de ferramentas de IA nos processos de recrutamento e seleção (R&S). A R1 é o que tem menos experiência, informa que passou a utilizar a IA no último ano e que está em processo de aprendizado, buscando informações e lendo sobre o assunto.

Quando questionados sobre as maneiras que a IA é utilizada nos processos de R&S, todos os recrutadores falaram que usam a ferramenta principalmente para triagem de

currículos. Sousa *et al.* (2019) traz em seu estudo que quando triagem de currículos é realizada de forma manual o processo se torna mais lento e tende a ter maiores chances de falhas, pois normalmente esta etapa corresponde a 70% do processo de seleção e dependendo da quantidade de currículos pode demorar semanas para ser concluído.

A R1 compartilhou que para realizar o processo de triagem de currículos, no momento da abertura da vaga, são elencados os requisitos técnicos e/ou os requisitos comportamentais necessários. A recrutadora acrescentou que passaram a utilizar a ferramenta de IA para aprimorarem a experiência do candidato, utilizando um ATS¹, onde é possível que as pessoas se inscrevam em vagas através de diversas plataformas de oportunidades.

A R2 disse que utilizam a ferramenta em tudo o que ela possibilita, cada vaga tem uma estrutura e pré-requisitos necessários, então a partir disso é possível cadastrar a oportunidade e a ferramenta irá fazer o filtro conforme as competências selecionadas pelo recrutador. Já a R3 compartilhou que além de utilizar a ferramenta na triagem de currículos também usa na parte de divulgação e estratégia da vaga. A recrutadora diz que como recebem muitas aplicações por oportunidade a utilização da ferramenta acaba proporciona maiores condições de trabalho para os profissionais da área.

A R4, a R5 e o R6 acrescentaram que também utilizam a plataforma para aplicação de testes de perfil, técnicos e comportamentais. O R6 adiciona que antigamente os testes técnicos, eram feitos presencialmente, onde se colocava o participante dentro de uma sala e se simulava um momento de prova, com a tentativa de evitar que o candidato consultasse algum material. Já hoje a IA consegue identificar e informar se tem algum participante tentando burlar o sistema.

Segundo Cabral *et al.* (2021) os processos de R&S com o uso de inteligência artificial proporciona para a área de recursos humanos, filtros de dados e pesquisas que permite uma maior facilidade na triagem de currículos, na qual é possível ter um direcionamento mais alinhando do candidato à vaga, auxiliando na otimização de tempo e tarefas do RH.

A P1 compartilhou que tem familiaridade com inteligência artificial, que além de dar palestras sobre o assunto, também está estudando sobre desenvolvimento da IA e os tipos de algoritmos que a envolvem. Completou que hoje o seu foco está relacionado diretamente com o uso da solução tecnológica na aplicação de casos problemas para ajudar os clientes que atende a resolverem os obstáculos de negócio.

Para os candidatos, foi questionado de quantos processos seletivos já participaram com o uso de plataformas inteligentes e se foram aprovados em algum deles. A C1, a C4 e o C5 comentaram que já participaram de dois processos seletivos com o uso de plataformas de IA, mas somente o C5 recebeu aprovação em um dos seus processos, as outras duas candidatas não tiveram aprovação. O C3 é o que mais participou desses tipos processos, totalizando cerca de cinco processos. Já o C2 participou de três processos, sendo aprovado em dois.

Todos os candidatos partilharam que já realizaram processos seletivos utilizando a ferramenta Gupy. O C3, a C4 e o C5 acrescentam que já utilizaram plataformas de oportunidades online, como o Infojobs e/ou LinkedIn. O C5 comentou que a ferramenta Panda Pé identificou o seu perfil e o selecionou para participar de um processo no qual teve aprovação.

4.2 FALHAS NO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Todos os recrutadores acham que a IA esta suscetível a falhas e disseram que os erros estão diretamente relacionados ao lado humano, ou seja, a IA só vai falhar se o candidato

¹ Applicant tracking system (ATS) – Software para gestão de processos de recrutamento e seleção.

preencher algo indevido, por exemplo, por erro de digitação ou por adicionar alguma informação falsa na plataforma. A R2, a R3 e o R6 acrescentam que as falhas também podem ser provenientes do recrutador, pois existe a possibilidade de parametrizar a ferramenta de forma indevida.

A R1 e a R4 compartilham que é necessário que os recrutadores tenham atenção e não esquecem dos caracteres humanos. A R1 disse:

A inteligência artificial não é tão inteligente assim, ela não é mais inteligente do que o humano, ela não consegue fazer essa análise crítica, então a gente precisa ter sensibilidade, conhecimento e bagagem, para dar esse direcionamento para máquina, dizer para ela o que a gente quer extrair, como a gente quer extrair (R1).

A R1 e o R6 acreditam que por ser algo novo as pessoas ainda estão aprendendo a utilizar as ferramentas. O R6 compartilha que “muitas empresas que estão em transição de transformação digital continuam suscetíveis a erros pelo desconhecimento de como as plataformas funcionam”.

A P1 compartilhou que IA pode falhar, ela diz:

A inteligência artificial é algo desenvolvida por seres humanos. Então, podem ter falhas, podem ter baías, podem ter vieses, mas existem mecanismos de você reduzir isso. Então, assim como o humano é falível a máquina também pode ser (P1).

A profissional conclui que conforme as ferramentas de IA forem ficando mais sofisticadas, será possível endereçar e solucionar esses problemas, mas que as chances de um humano errar é muito maior que uma máquina, ela exemplifica:

[...] A gente vê, que muitos dos erros, são ocasionados por pessoas, e à medida que você vai colocando inteligência naquilo, que a máquina consegue reproduzir vários padrões com mais consistência, você diminui muito a chance de falhas. [...], eu imagino que se a gente comparar a eficiência de um carro autônomo com humano ele vai reduzir muito os riscos de falha (P1).

Segundo Martins e Riberio (2022) não é prudente confiar cegamente na invulnerabilidade das tecnologias, é necessário seguir um pensamento lógico de que se há um potencial de falhas é importante implementar supervisão, realizar verificações periódicas e exigir transparência.

Com exceção da R1 que disse que nunca teve nenhuma experiência desse tipo, os demais recrutadores acreditam que a IA possa falhar em identificar candidatos qualificados, pelos mesmos motivos apresentados anteriormente, por falhas humanas, tanto dos candidatos quanto dos recrutadores, o R6 disse:

É porque a ferramenta artificial ela é, como se fosse um soldado, ela só vai te entregar aquilo que você tá pedindo, ela não tem uma margem de erro para isso, se tu pediu aquilo, ela vai te entrega aquilo, e uma informação errada que tu coloca ali na ferramenta, ela descarta aquele candidato, e as vezes o candidato é bom (R6).

Quando questionado sobre a possibilidade de falha da IA em identificar candidatos qualificados, a P1 compartilhou que “depende muito do tipo de algoritmo que está sendo utilizado, quais são os parâmetros e critérios”. Ela acredita que pelo fato de o homem ter uma limitação natural a utilização da IA está menos suscetível a falhas e complementa:

Os algoritmos conseguem passar rapidamente por um milhão de aplicações, ver todos os campos e fazer bom match. Se você pede para ser humano fazer a análise

de um milhão de currículos, para quantas pessoas você teria que pedir? As pessoas teriam limitação de tempo, de trabalho, cansaço, alguns fatores estão fora do controle. Então a chance de que bom candidato fuja do radar com a inteligência artificial, eu acho, que é menor (P1).

Para Cipriano *et al.* (2021) em sistemas inteligentes a probabilidade de subjetividade é reduzida, mas sempre deve ser considerada pois, as ferramentas são alimentadas por seres humanos, que são subjetivos, assim não sendo possível eliminar integralmente esse elemento do processo.

Também foi questionado aos candidatos se na percepção deles as ferramentas de IA poderiam falhar. A C1, o C2 e o C5 acreditam que os participantes podem omitir ou mentir alguma informação em plataformas inteligentes. O C2 e o C5 ainda disseram que as ferramentas podem ser parametrizadas erradas pelos próprios recrutadores.

O C3 e a C4 também acreditam que pode haver falhas na ferramenta, mas compartilham que acham errôneas as aplicações de testes, principalmente de perfil e comportamentais, pois não acreditam que as plataformas consigam identificar isso com precisão.

Para finalizar esta etapa da entrevista os candidatos foram questionados se acreditam que as pessoas podem adicionar habilidades que não possuem em seus currículos para que a IA os identifique, de formar unânime todos os entrevistados acreditam que este tipo de atitude é possível.

4.3 IA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Esta seção aborda o uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção. Esta etapa está subdividida, iniciando-se pelo processo e avaliação, seguido de ferramentas, benefícios, desafios e limitações, diversidade e preconceito, e, por fim ética.

4.3.1 Processo e Avaliação

Todos os recrutadores disseram que na triagem de currículos são determinados os pré-requisitos necessários para a vaga e a partir disso é realizado a parametrização da ferramenta para que ela identifique o candidato ideal, tornando o processo mais fluido e assertivo. O R6 compartilha que a ferramenta organiza as informações como se fosse um currículo, subdividido pelas informações pessoais, áreas de interesse, experiências profissionais, formação acadêmica e habilidades. Ele conclui que é a partir das informações preenchidas no cadastro dos candidatos, que a ferramenta de IA consegue verificar e cruzar os dados inseridos pelos participantes com os requisitos das vagas.

Já referente ao processo de entrevistas e avaliação de candidatos, todos os recrutadores compartilharam que as entrevistas são realizadas de forma presencial ou online, diretamente com o recrutador e gestor da área. As avaliações são feitas por eles a partir do contato com o candidato.

Em relação à maior **assertividade** do perfil do candidato à vaga, todos os recrutados e a profissional entrevistada compartilham que é possível ter uma maior assertividade nos processos de R&S quando são utilizadas ferramentas de inteligência artificial, porém a R4 e a P1 acreditam que a assertividade está muito relacionada a plataforma que é utilizada. Já a R2 diz que a ferramenta que utiliza acaba sendo muito restrita, exemplifica que os candidatos que se inscrevem na plataforma, tem acesso só as empresas pagantes por essa ferramenta, ou seja, o candidato só se inscreve na vaga se for em busca desse cargo, nessa empresa, o que acaba

limitando o banco de talentos da própria plataforma. A R3 compartilha uma outra opinião, mesmo acreditando nesta assertividade:

Assim, em alguns casos sim ela é assertiva, [...] mas tem casos que a minha análise, ainda, com olhar mais manual, eu consigo muitas vezes encontrar talentos, que a IA não encontraria, porque às vezes a gente vê uma descrição de currículo que responde muita coisa para nós [...] (R3).

Em relação a possibilidade de diminuição na **taxa de turnover** das empresas com a utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção, a maioria dos recrutadores acreditam que uma série de fatores implicam num maior ou menor turnover e que os processos seletivos são uma pequena parte deste índice. A R1 diz que é viável reduzir riscos com um processo de R&S mais assertivo, mas que só é possível ter certeza que aquele profissional vai dar certo naquela posição, quando ele realmente já estiver realizando as atividades no dia a dia de trabalho, a R4 traz a seguinte opinião:

São muitos fatores. Depende de muita coisa. Eu acho que talvez seja possível sim. Mas o IA não analisa a cultura da empresa. Se a cultura da empresa está de acordo com os valores da pessoa, que é dos motivos pelos quais ela ficaria. São coisas que têm muitos fatores envolvidos. As pessoas não ficam num trabalho só porque é adequado com o perfil delas de experiência (R4).

O R6 acredita que é possível ter uma diminuição da taxa de turnover utilizando a IA nos processos de R&S. Ele diz que se a empresa utiliza bem e de forma correta a ferramenta é possível ter uma maior adequação de candidatos aderentes a cultura da empresa. Complementa que por trabalhar em uma consultoria e conhecer o RH de outras empresas, consegue enxergar uma competitividade entre as próprias organizações, ele diz:

[...] vendo o RH de outras empresas, hoje, eu vejo que está tendo um nível de competitividade entre as empresas, pois estão oferecendo mais benefícios, maiores salários, sendo mais flexíveis em trabalhos híbridos, porque acaba que eles estão perdendo seus profissionais, que são profissionais muito bons. Então ao mesmo tempo que tem uma redução no turnover, as empresas também estão tendo um olhar de que é preciso reter as pessoas, não adianta nada, ter uma inteligência que vai me entregar a pessoa perfeita, mas o que está sendo feito para manter essa pessoa, quais são os recursos que tem na empresa para manter essa pessoa (R6).

Nesta parte da entrevista com os candidatos se teve o intuito de compreender a percepção deles com o uso de ferramentas de IA. Todos os entrevistados compartilharam que é nítido quando a IA é empregada nos processos seletivos e que é possível notar que ela faz a triagem dos currículos.

Foi questionado se eles acreditam que as plataformas inteligentes têm capacidade de identificar o perfil e as habilidades dos profissionais com precisão e se enxergaram isso quando se aplicaram nas vagas. A C1, o C2 e o C5 acreditam que a plataforma certamente pode reconhecer as características e competências dos candidatos, mas complementam que pode haver falhas no processo, mas não por erros da ferramenta e sim pelas fraudes que podem ser feitas por quem se candidata as vagas, ou seja, as pessoas podem enganar a plataforma adicionando informações falsas. O C3 e a C4 não acham que as ferramentas consigam fazer esse processo com precisão, pois quando realizaram testes de perfil não sentiram que as suas competências foram identificadas com sucesso.

Interrogou-se aos entrevistados qual a percepção deles com relação ao uso da IA nos processos seletivos e como se sentiram utilizando plataformas desse tipo. As respostas revelam uma variedade de perspectivas. A C1 acha que as ferramentas de IA facilitam o

processo, permitindo a busca de ajuda e a pesquisa de resposta. O C2 e o C5 acreditam que a IA oferece conveniência, pois elimina a pressão das interações humanas diretas e se sentem confortáveis durante o processo com a IA destacando a ausência de nervosismo e a capacidade de controlar a interação. No entanto, o C3 e a C4 compartilham que se sentiram distantes da empresa e da vaga, devido à falta de contato humano.

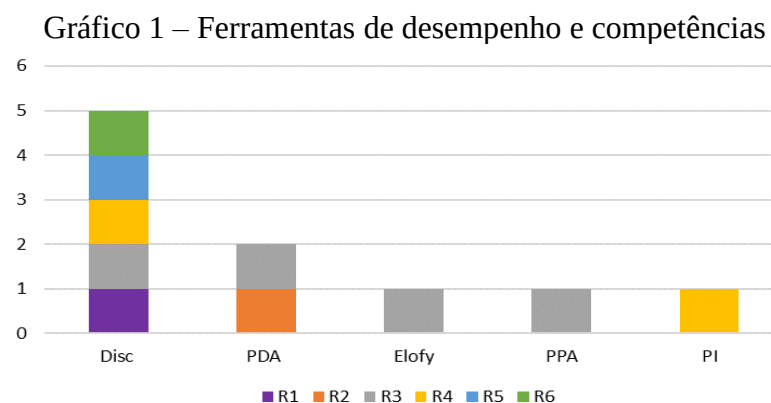
Sobre a **eficiência** que se pode ter nos processos seletivos quando utilizadas ferramentas de IA, os candidatos compartilharam que se tem uma maior agilidade e rapidez em comparação aos processos tradicionais, mas acreditam que, às vezes, os processos podem ser muito longos e cansativos, com diversas etapas e testes.

Foi questionado aos candidatos se a utilização de ferramentas de IA trouxe **impactos** negativos ou positivos nos processos de recrutamento e seleção em que participaram. O C2 acredita que a utilização das plataformas inteligentes o ajudou nos processos, pois é um facilitador. Ele compartilha que logo após identificar uma vaga que se interesse, o candidato consegue se aplicar de imediato e no mesmo momento já está participando do recrutamento, adiciona que normalmente os retornos são rápidos. Já o C3 e a C4 partilham de uma opinião oposta ao C2, ambos acham que as ferramentas de IA nos processos acabaram os prejudicando, compartilham a preocupação de que a IA pode ter limitações na avaliação de candidatos, especialmente quando se trata de aspectos subjetivos. A C1 e o C5 acreditam que não houve nenhum malefício ou benefício, na opinião dos dois foi indiferente.

Sobre as possibilidades das pessoas se prepararem melhor para serem avaliados pela IA, todos os candidatos acreditam que existem alternativas de se capacitar para interagirem de forma mais assertiva com as ferramentas inteligentes, mas não souberam dizer como seria possível fazer isso, apenas o C2 compartilhou que talvez outras plataformas de IA possam auxiliar de alguma forma.

4.3.2 Ferramentas

Conforme o gráfico 1, dos seis entrevistados questionados, cinco citaram que conhecem a plataforma Disc. O recrutador que mais trouxe exemplos de ferramentas que conhece foi a R3. As demais ferramentas conhecidas são PDA, Elofy, PPA e PI.

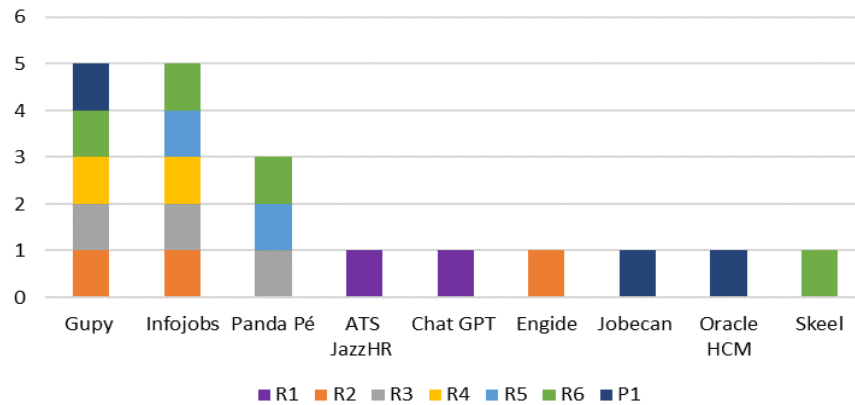


Fonte: O autor (2023)

Por ser uma questão mais direcionada aos recrutadores, não foi questionado a P1 sobre as ferramentas de desempenho e competências, apenas sobre as ferramentas de IA.

O gráfico 2 apresenta as ferramentas de inteligência artificial que cada profissional conhece para realização dos processos de recrutamento e seleção.

Gráfico 2 – Ferramentas de IA



Fonte: O autor (2023)

Como pode-se verificar no gráfico 2, as plataformas que mais se destacam pelos profissionais são a Gupy e o Infojobs. Ambas as plataformas são conhecidas por cinco recrutadores, seguido pela plataforma Panda Pé, na qual foi citada por três respondentes. O R6 foi quem trouxe mais exemplos de ferramentas conhecidas.

Para finalizar, foi questionando se essas ferramentas, atendem as necessidades desses processos, todos os recrutadores disseram que sim, que as ferramentas atendem a suas necessidades. A R2 disse que a Engide e a Infojobs não atendem as necessidades como a Gupy, pois acredita que essas plataformas ficaram muito segmentadas para determinados setores. Já o R6 compartilha uma visão diferente da R2, na opinião dele a plataforma que melhor atende as necessidades é o Panda Pé, uma ferramenta do grupo Infojobs que é diretamente interligada a plataforma de oportunidades. Ele acrescenta que muitas empresas utilizam a plataforma Gupy que em suas palavras “entrega recursos muito bons, mas mal utilizados”.

Para os candidatos foi questionado se sentiram alguma dificuldade na utilização da ferramenta usada no processo. Todos os candidatos acharam a ferramenta adequada e intuitiva. O C2 acrescentou que talvez pessoas que não estão acostumados a utilizar tecnologias desse tipo podem ter dificuldades. O C3 mesmo achando que a ferramenta possui um layout acessível, acredita que as perguntas e alternativas das respostas não eram claras e os testes muito longos.

4.3.3 Benefícios

Nesta etapa da entrevista os recrutadores foram questionados, inicialmente, se a utilização da IA nos processos seletivos reduz **o tempo de contratação** nas organizações. De forma unanime todos os recrutadores concordaram que há uma redução no tempo de fechamento das vagas. A R5 e o R6 compartilham que o SLA reduziu de forma significativa após a inserção de ferramentas de IA nos processos seletivos.

A R5 disse que antes o SLA de uma vaga, em sua organização, era 30 dias, após a implantação da ferramenta passou a ser de 7 a 10 dias e completa que se tem a expectativa de uma maior redução. O R6 diz que o principal motivo para a contratação da ferramenta foi para redução do SLA, pois antes o tempo de fechamento para uma vaga era de 60 dias, ou seja, quando uma pessoa saía da empresa, demoravam cerca de 60 dias para repor aquele cargo, depois da implementação da ferramenta passou a ser de 7 dias.

Como **benefícios** para as organizações, foram citados pelos recrutadores a agilidade no processo, redução de tempo, redução de custos, possibilidade de um recrutamento mais

assertivo, uma maior qualidade de trabalho para os recrutadores, facilidade e automatização nos processos. A R4 compartilhou que a plataforma que usava gerava gráficos que eram utilizados para avaliar os indicadores da instituição. A R2 diz que é possível ter benefícios, mas é necessário estar atendo a ferramenta que é utilizada:

Ela traz benefícios, com certeza, para a instituição, isso com certeza, porque o tempo de trabalho ali que o profissional de seleção está envolvido no recrutamento, é dinheiro para as instituições. Então, para as instituições, eu não tenho dúvida. No entanto, tem que ser uma ferramenta bem escolhida, ter uma estrutura na qual ela realmente tenha funcionalidades que apoiem o recrutador (R2).

A R1 e o R6 falaram que um dos benefícios, além dos citados acima, é em termos de experiência do candidato. A R1 diz que a IA pode contribuir muito neste aspecto, pois hoje, ainda, é um desafio para as empresas darem retorno aos candidatos “eles reclamam de não receberem os feedbacks, mesmo que sejam negativos”. A recrutadora conclui que realizando a automatização disto é possível ter uma maior satisfação das pessoas que participam dos processos seletivos.

Quando questionados sobre os benefícios que os processos seletivos com o uso de IA podem trazer para os candidatos, todos os recrutadores acreditam que pode ser possível ter benefícios. A R1 compartilha que melhorando a experiência dos candidatos no processo como um todo já vai ser possível ter um benefício, mas disse que vê alguns participantes reclamando de processos muito extensos. Complementa que existe a necessidade de mesclar a inteligência artificial com o contato humano. A R4 compartilha uma visão parecida, diz que as vezes os processos com IA se tornam mais trabalhosos, mas ao mesmo tempo mais justos e que o caráter humano precisa estar sempre presente, principalmente no RH:

Eu sei que é trabalhoso, eu sei que tá do outro lado é difícil [...] mas, ao meu ponto de vista, se tu tem paciência para preencher todos os campos, é a forma mais justa, por que nem todo mundo teve acesso as mesmas oportunidades, então talvez tu saiba fazer o teu currículo, mas o Zezinho que mora lá na Restinga e estudou só o ensino médio não sabe, [...] e aí ele perde a chance de concorrer para uma vaga mesmo sendo operacional, porque ele tem currículo ruim [...]. Acho que pode acontecer erros de digitação [...], mas a gente, enquanto recrutador, tem acesso a todas as respostas, então, cabe a recrutador dar uma olhada. Não dá para a gente jogar toda a nossa responsabilidade em cima da IA [...], é uma ferramenta, ela é boa e tal, mas existe caráter humano muito potente, principalmente no RH (R4).

A R2, a R3 e a R5 compartilham de uma opinião parecida, de que sim é possível ter benefícios para os candidatos, desde que ele esteja em um estágio avançado de sua carreira ou se envolva em oportunidades relacionadas à sua experiência, a R5 diz que por trabalharem muito com vagas operacionais, muitos candidatos têm apenas o ensino médio concluído, as vezes somente o fundamental, então é possível identificar que esses candidatos têm maiores dificuldades com as ferramentas. A R3 disse que:

Para o candidato, pode ter muitas pessoas que estão ficando perdidas. Então, eu acho que ainda existe uma consciência, por parte do candidato, de ele querer conversar com a inteligência, não só se candidatar em uma vaga, [...] de olhar os critérios, olhar as atividades, olhar os requisitos, entender se o currículo está correto, se escreveu de uma adequada. [...] Eu acho que para o candidato ainda tem aí uma caminhada de maturação (R3).

A P1 compartilhou que não vê nenhum risco para o candidato quando a IA é utilizada nos processos de recrutamento e seleção, acredita que a aplicação do candidato precisar ser algo mais fluido para melhorar a sua experiência.

Para finalizar esta etapa da entrevista, foi questionado aos recrutadores se era possível identificar um aumento na eficiência e precisão de triagem dos currículos, onde todos os recrutadores concordaram que existe um maior desempenho eficaz e com mais exatidão. Este resultado corrobora com a pesquisa de Blumen e Cepellos (2023) que afirmam que a automatização dos processos de análise dos perfis dos candidatos, visando identificar aqueles que correspondem às especificações da vaga, pode proporcionar mais eficiência.

Todos os candidatos entrevistados acreditam que as ferramentas de IA trazem benefícios para as organizações, auxiliando na diminuição de demanda dos recrutadores devido a automatização dos processos, otimização de tempo, maior agilidade e precisão. Com base nesse desfecho, o resultado reforça os estudos de Violante e Andrade (2022) que compartilham em sua pesquisa que o principal benefício para as organizações, além da redução de custos, é a automatização dos processos. Os resultados obtidos também corroboram com os autores Cabral et al. (2021) que trazem em seu estudo que os principais benefícios para as empresas são otimização de tempo e maior assertividade nas contratações.

Já quando questionados sobre os benefícios que podem trazer para os candidatos, todos os entrevistados não identificaram nenhum ganho, com exceção do C5, ele compartilhou que se sente muito confortável realizando os processos com IA.

4.3.4 Desafios e Limitações

Nesta etapa do processo foi questionado aos recrutadores se eles identificam algum desafio ou limitação nos processos de recrutamento e seleção, a R1 acredita que o principal limitador são os próprios seres humanos que não estão abertos as novas tecnologias e tem receio de utilizá-las. Já na opinião da R2 o maior desafio é que a ferramenta acaba sendo um limitador, ele diz que nem todos têm acesso as mesmas oportunidades e quando se define que precisa de um profissional formado a ferramenta acaba delimitando uma minoria na sociedade. A R3 compartilhou que a IA conhece as palavras e não necessariamente o sentido delas, completou dizendo que isso pode ser um desafio muitas vezes, trazendo o seguinte exemplo:

Eu fui procurar o candidato para trabalhar num banco, tá? E aí o marceneiro escreveu que ele fazia bancos de madeiras. A inteligência artificial me puxou o marceneiro. Porque a palavra banco, que eu pedi, estava lá e o candidato tem. A inteligência artificial, ela conhece as coisas pelas palavras, não pelo sentido daqui a pouco, e aí acaba puxando (R3).

A R4 e o R6 acreditam que é necessário ter um olhar humano quando se é utilizado ferramentas de IA e que não pode ser levado em consideração apenas os candidatos que ela ranqueou como os melhores, acreditam que o maior desafio está relacionado aos profissionais ainda terem esse cuidado e empatia. A R5 não identifica nenhum desafio ou limitação, apenas acredita que a ferramenta poderia ser mais interligada.

A P1 compartilha que um dos desafios é que muitas pessoas ainda não entendem o que é a inteligência artificial e como que ela pode ser aplicada.

Quando questionados sobre os desafios e limitações com o uso da IA todos os candidatos partilharam a mesma opinião, indicam preocupações legítimas sobre como a IA pode afetar candidatos de diferentes grupos demográficos, como pessoas com menos experiência tecnológica, mais velhas ou com baixa escolaridade, acreditam que é importante tornar os processos mais inclusivos e justos.

4.3.5 Diversidade e Preconceito

Nesta etapa da entrevista foi questionando a os recrutadores se eles acreditavam que a IA poderia ser usada para promover **diversidade e inclusão** nas organizações, pois de acordo com Blumen e Cepellos (2023) o ponto forte de processos seletivos digitais é que, além de proporcionarem uma busca mais abrangente de candidatos, conseguem aumentar a possibilidade de acesso a diversidade.

A partir da análise das respostas obtidas, foi possível identificar que, com exceção da R2, todos os recrutadores acreditam que a IA está trazendo uma maior diversidade e inclusão nas organizações. A R3, a R4 e a R5 compartilham que a ferramenta já possibilita a filtragem de pessoas com deficiência, por exemplo. A R3 disse que quando o candidato está se inscrevendo na vaga, já tem um campo questionando se o participante tem alguma deficiência, se ele responder que sim, já consegue anexar o laudo na plataforma e informar se a empresa precisa realizar alguma adaptação para recebê-lo.

O R6 acredita que o uso da IA nos processos seletivos podem gerar uma maior diversidade e inclusão nas empresas. Ele comenta que algumas ferramentas entregam a opção de fazer um filtro por gênero ou cor, por exemplo, mas que em nenhuma das organizações que trabalhou isso era utilizado. O recrutador complementa que é possível que tenha um maior preconceito por parte das organizações quando a questão for a idade dos candidatos, pois esse era um filtro muito utilizado por ele.

A R2 não acredita que utilização da IA possa aumentar a diversidade e inclusão nas organizações, pois segundo ela “a plataforma é excludente”, a ferramenta só verifica se o candidato possui os requisitos que a vaga exige e complementa que “nem todos tem as mesmas oportunidades”.

A P1 acredita que as ferramentas podem trazer diversidade e inclusão nas organizações, mas que é necessário treinar a IA de formas distintas para que ela possa entregar algo diverso. Para concluir o profissional compartilha um caso de uma ferramenta chamada Jobecan que faz recrutamento às cegas, no qual é possível fazer as entrevistas online de forma anônima, onde a própria plataforma altera a voz, a imagem e o nome do candidato, conseguindo assim evitar qualquer preconceito.

Para finalizar esta etapa foi questionado aos recrutadores sobre a **imparcialidade** da IA nos processos de recrutamento e seleção, o resultado obtido foi que a R1 e o R6 acreditam que existe a imparcialidade, a R2 e a R4 não acreditam na imparcialidade e a R3 e a R5 disseram que às vezes a IA pode ser imparcial e às vezes não, dependendo dos fatores humanos envolvidos.

O R6 compartilha que acredita na imparcialidade de IA, pois quem pode não ser imparcial, quem pode ter o preconceito, é humano, o recrutador entende a ferramenta como totalmente neutra. A R3 diz que a ferramenta pode ser imparcial, desde que todos os dados que estiverem na plataforma forem verídicos. Caso um candidato adicione alguma informação falsa na base de dados da ferramenta, ela deixa de ser imparcial. A R2 compartilha que “a ferramenta não tem como ser parcial, porque quem cadastra as estruturas das vagas não é imparcial”. Ela complementa que a IA reproduz somente o que é solicitado pelo humano e conclui que “se estrutura é excludente, como é que a ferramenta não vai ser”.

Nesta etapa também foi questionado aos candidatos entrevistados sobre a imparcialidade da IA nos processos seletivos, onde o C2, a C4 e o C5 acreditam que as plataformas sejam neutras, a C4 diz:

Eu acredito sim que a IA é imparcial, porque ela não vai julgar o teu currículo pela tua cor, pelo teu sexo ou tua escolha de gênero, então eu acredito que ela seria imparcial nessas questões de diversidades (C4).

A C1 acredita que às vezes ela pode ser imparcial, mas que vai depender das pessoas serem verídicas nos seus cadastros. Já o C3 não acredita que a IA seja imparcial, ele diz que ela pode ser influenciada por estereótipos e preconceitos, resultando em uma representação idealizada de candidatos que pode ser discriminatória. Ele ressalta a importância de garantir que os sistemas de IA sejam treinados de forma neutra e que medidas sejam tomadas para evitar a existência de preconceitos.

Apesar da maior parte dos candidatos acreditarem na imparcialidade da IA, todos acreditam que ela pode ser configurada para selecionar apenas um tipo de perfil, que dependendo de como o recrutador parametrizou, a ferramenta pode escolher apenas um conjunto específico de características.

4.3.6 Ética

Segundo Ludermit (2021) o uso de inteligência artificial implica em diversas questões éticas e morais, incluindo invasão de privacidade, falta de transparência na utilização de informações e ausência de explicações sobre como os sistemas de IA funcionam.

Nesta etapa da entrevista foi questionado aos recrutadores se eles identificavam alguma preocupação ética no uso da IA nos processos seletivos. Todos os recrutadores concordaram que existem tais preocupações, eles partilham que apesar de confiarem nas ferramentas que utilizam, cuidarem e zelarem os dados dos candidatos, quem manipula as plataformas são pessoas, e talvez, nem todo profissional possua responsabilidade necessária com essas informações. A R1, a R2, a R3 e o R6 comentam sobre a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) que veio para regulamentar o tratamento de dados pessoais.

Os candidatos foram questionados se acreditam que os dados pessoais que compartilham nas plataformas são tratados com o devido cuidado e preocupação. A C1, o C2 e o C5 concordam que se tem uma cautela com as informações divulgadas nas ferramentas, mas ressaltam que sempre se tem riscos e que podem ocorrer vazamentos de dados. Já o C3 e a C4 partilham que tudo pode ser facilmente exposto para outras empresas e que não acreditam que se tem um gerenciamento acirrado sobre essa questão.

Segundo Ludermit (2021) alguns dos problemas éticos e morais estão sendo abordados no mundo por meio de códigos de privacidade de dados, mas ainda não foram resolvidos. De acordo com Martins e Ribeiro (2022) devido as preocupações das novas tecnologias estarem sujeitas a causar danos aos seres humanos, a UNESCO está desenvolvendo um conjunto de recomendações que tem potencial de se tornar o primeiro código de ética global relacionado à inteligência artificial.

4.4 O EFEITO DA UTILIZAÇÃO DE IA NOS PROFISSIONAIS DE RH

Esta seção traz os efeitos da utilização da inteligência artificial nos profissionais de RH, sendo dividida em adaptação e habilidades, impactos da utilização e tomada de decisão.

4.4.1 Adaptação e Habilidades

Em relação a adaptação e habilidades para o uso de IA, a R2, a R3 e a R5 comentaram que os profissionais estão realizando treinamentos e cursos para se adaptarem e aprenderem mais sobre as plataformas. A R1 e o R6 acreditam que ainda se tem uma resistência a incorporação dessas ferramentas em algumas empresas, a R1 diz que dependendo do segmento que a organização atua, se tem uma maior dificuldade de inclusão da IA, ela traz como exemplo empresas mais tradicionais. Já o R6 acredita que essa resistência esteja relacionada diretamente com as gerações, ou seja, acredita que os profissionais mais

experientes, possuem uma menor flexibilidade para mudar a forma que os processos são realizados e tendem a barrar a implementação de tecnologias de IA. Porém a R4 diverge das opiniões da R1 e do R6 ela diz que “não tem nenhuma resistência, eu acho que muito pelo contrário, a gente tem respiro para realizar o processo de forma mais rápida”.

Os recrutadores citaram algumas habilidades necessárias para uso de IA nos processos seletivos, sendo elas, adaptabilidade, visão sistêmica, comunicação clara e dinâmica, curiosidade para manipular as ferramentas, humanidade, empatia, conhecimento e domínio de ferramenta digital.

Foi questionado aos candidatos como as pessoas estão se adaptando aos processos seletivos com uso de IA, todos compartilham que as plataformas inteligentes já estão muito presentes no recrutamento e acrescentam que as empresas estão aderindo cada vez mais. O C5 diz que as pessoas estão se adaptando à tecnologia, mas o grau de aceitação e familiaridade varia entre as diferentes faixas etárias.

4.4.2 Impactos da Utilização

De acordo com os recrutadores, as ferramentas de IA vem impactando os processos que possuem potencial de automatização, para auxiliar os profissionais em tarefas mais burocráticas e repetitivas. Eles compartilham que o olhar do recrutador ainda é muito importante e necessário, que até o momento a ferramenta vem trazendo benefícios para que os profissionais consigam estar mais presentes nas atividades estratégicas. A R2 diz:

Eu vejo com muito bons olhos as ferramentas, porque o que eu quero é otimizar o meu trabalho. Eu quero estar na linha de frente com as pessoas, a parte de recrutamento, de estar olhando o currículo, é muito cansativa. Então, eu quero tudo que é ferramenta para que eu fique livre para fazer o que eu gosto, que é estar com as pessoas (R2).

Os recrutadores compartilham que é possível alguns profissionais terem preocupações em relação a substituição de tarefas, mas que ela está relacionada aos processos mais manuais que alguns recrutadores ainda fazem. Partilham que é muito difícil uma ferramenta de IA conseguir realizar todo o processo de seleção, com as tecnologias que se tem hoje, e complementam que o olhar humano ainda é muito valioso.

A P1 compartilhou que as tecnologias ao longo do tempo já foram substituindo alguns tipos de trabalho e que existe uma tendência na automatização de processos para que se tornem mais precisos.

Ainda nesta etapa da entrevista, foi questionado aos recrutadores se com a utilização de plataformas inteligentes era possível que os profissionais de RH se tornassem menos humanizados nos processos de recrutamento e seleção. A R4 e o R6 partilham de opiniões muito semelhantes, os dois acreditam que sim, é possível os recrutadores se tornarem menos humanizados e que é necessário ter um cuidado para que isso não aconteça, o R6 disse:

Sim, acredito que sim, porque as vezes a gente se entrega né, é como se fosse uma relação com uma pessoa e tem uma hora a gente confia nela, então assim a inteligência artificial é como se fosse um parceiro, quanto mais confiança a gente entrega para ela, maior vai ser a desconfiança em uma abordagem (R6).

A R1 acredita que é necessário ter um cuidado com a utilização das ferramentas para que a desumanização não ocorra e que não acredita em processos feitos totalmente por IA, ela diz que:

Os processos devem ser híbridos, a gente deve utilizar o IA dentro das características, das possibilidades, para nos fornecer dados, nos munir de

informações para que a gente possa ser mais analítico, mais crítico. Eu acho que o IA vem para complementar, ele vem para nos dar o embasamento, para nos trazer mais fontes de dados, mais informações para fazer uma análise mais assertiva e não para ele ser o único no processo (R1).

A R3 diz que já existe uma desumanização, uma vez que a inteligência artificial é utilizada para fazer filtros, mas que ainda vê os recrutadores sendo humanizados quando estão em contato com os candidatos, ele complementa:

Mas eu como candidata em algum momento eu já senti essa frieza, cumpre o requisito ou não cumpre o requisito, a inteligência artificial te selecionou, se não te selecionou não segue. Eu, particularmente, não quero perder essa virtude de interagir com as pessoas, identificar talentos e contar com a IA no meu processo. Já aconteceu vários casos de a inteligência artificial eliminar um candidato e eu regatá-lo (R3).

A R2, a R5 e a P1 compartilham que no ambiente que estão inseridos não veem isso acontecendo, a R5 complementa que vê todos os recrutadores dando total suporte nas dúvidas que os candidatos possuem, ela diz:

[...] porque existem muitos candidatos que ainda têm dificuldades, existem muitos candidatos que não entendem e a gente não pode perder pessoas por isso, por erros do sistema, de talvez a pessoa ter cadastrado errado. Então, eu acho que precisa desse olhar ainda, por isso que acho que não tem como abrir mão do profissional recrutador (R5).

Foi questionado também aos candidatos se eles veem que os profissionais de RH estão se tornando menos humanizados devido a utilização da IA. A C1, o C2 e o C5 não acreditam que haja uma desumanização nos processos, pois ainda existe uma entrevista após a pré-seleção realizada pela ferramenta. Já o C3 e a C4 acreditam que o processo se torne menos humanizado por ser uma plataforma que determine se você vai passar para a próxima etapa ou não.

4.4.3 Tomada de Decisão

Todos os recrutadores acreditam que as plataformas afetam o seu processo de tomada de decisão por fazerem uma filtragem inicial de currículos. De acordo com Mendonça *et al.* (2018) os conjuntos de dados com grandes variedades permitem uma maior eficiência e eficácia nos processos e permitem uma tomada de decisão baseada em evidências e não achismos. Como compartilhado anteriormente, a ferramenta faz um ranking dos candidatos que mais se adequam a vaga. Todos os recrutadores disseram que os fatores humanos ainda estão presentes e que utilizam as ferramentas como forma de tornarem o processo mais ágil, mas que a tomada de decisão de quem conquistou a vaga ou não é delimitada por eles e pelos gestores, independente da posição que este candidato conquistou na plataforma. Quando questionado sobre a tomada de decisão para a P1, ela compartilhou o seguinte:

O que eu vejo, normalmente, nos processos de contratação, são processos no qual existe uma entrevista no final, seja ela às cegas ou não. E o que eu vejo é muito mais a inteligência artificial trazendo produtividade e agilidade para esse processo antes da entrevista. Eu acho que no final você ainda vai ter uma decisão que vai ser humana (P1).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das entrevistas realizadas, é evidente o impacto da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção nas organizações. A IA vem sendo utilizada na automatização dos processos, principalmente na triagem de currículos. É notável que a utilização de ferramentas inteligentes traz uma maior assertividade e aceleração nos processos seletivos para as organizações. Segundo Cabral *et al.* (2021) o uso de tecnologias de IA proporciona uma área mais assertiva e estratégica. Os autores Blumen e Cepellos (2023) também concordam que os processos de recrutamento e seleção, quando utilizadas ferramentas de IA, trazem além da assertividade, uma maior agilidade e efetividade.

No entanto, é evidente que as ferramentas estão suscetíveis a falhas, erros que estão principalmente relacionadas a equívocos humanos, tanto por parte dos candidatos quanto dos recrutadores. Se tem o conhecimento que os sistemas inteligentes operam com base nas grandes quantidades de dados fornecidas por operadores humano, assim sendo, igualmente propensos a cometer falhas como as pessoas (Martins; Ribeiro, 2022).

Os recrutadores e os candidatos acreditam que pode ocorrer vazamento de informações pessoais dos participantes de processos seletivos, tanto por parte dos recrutadores que manipulam os dados disponíveis nas plataformas inteligentes, quanto pela própria ferramenta de IA. Adicionalmente, observa-se uma percepção de que pessoas mais velhas, com menos experiência tecnológica e menor nível de escolaridade podem encontrar dificuldades nesse novo contexto.

A visão do recrutador permanece crucial para os processos, assim como a importância de mesclar a inteligência artificial com o contato humano. A constatação de que as pessoas podem mentir em seus currículos ressalta a importância contínua da supervisão humana nesses processos. Segundo Cabral *et al.* (2021) a área de recursos humanos desempenha um papel estratégico dentro das organizações, tornando essencial o reconhecimento do ativo humano como potencial parceiro nas empresas.

Este estudo contribui para reflexão dos profissionais de recrutamento e seleção sobre as novas formas de contratação e a importância do olhar humanizado nos processos. Além disso, contribui para o campo da Ciência Administrativa, acrescentando novos elementos à discussão sobre o emprego de inteligência artificial para aprimorar os de recrutamento e seleção. Esta pesquisa não apenas impulsiona novas reflexões, mas também estimula pesquisas futuras nessa área, reconhecendo-a como uma linha promissora de investigação.

Como limites da pesquisa tem-se a pequena variedade de idades dos entrevistados, o que acabou tendenciando os resultados para essa faixa etária. Outra limitação foi a amplitude dessa área de estudo, que envolve diversas dimensões de análise, tornando a apresentação dos resultados mais densa e detalhada.

Para estudos futuros, sugere-se desenvolver um instrumento quantitativo, validá-lo e aplicá-lo com uma amostragem maior para se ter um panorama mais abrangente do uso e impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção. Também seria relevante uma análise aprimorada de quais são as principais ferramentas de inteligência artificial utilizadas nos processos seletivos e quais suas funcionalidades. Como última sugestão, a realização de um estudo de caso entre duas empresas, uma que realize o recrutamento e seleção de pessoas de forma tradicional e uma que utilize tecnologias de IA, para poder identificar qual a diferença de eficiência e agilidade que se tem nos dois tipos de processo.

REFERÊNCIAS

- ATANAZIO, Amanda *et al.* A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **Revista FATEC Zona Sul**, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/47cleRF>. Acesso em: 03 set. 2023.
- BALAMURUGAN, S. *et al.* (org.). **Impact of Artificial Intelligence on Organizational Transformation**. 1. ed. [S. l.]: Wiley, 2022. *E-book*.
- BARDIN, Laurance. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Grupo Almedina, 2009.
- BLUMEN, Daniel; CEPellos, Vanessa Martines. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/49pp4Zn>. Acesso em: 03 set. 2023.
- CABRAL, Jose Antônio; NUNES, Rair Soares; PAIOLI, Luis Aparecido. **A inteligência artificial no departamento de recursos humanos**: um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção. São Paulo: RIC-CSP, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/49sALhN>. Acesso em: 22 abr. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção De Pessoal**: como agregar talentos à empresa. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*.
- CIPRIANO, Gael Santos *et al.* Inteligência artificial nos processos de seleção de RH. **Revista Estudos de Administração e Sociedade**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 8-22, 2021. Disponível em: <http://bit.ly/47ckQCH>. Acesso em: 11 abr. 2023.
- COPPIN, Ben. **Inteligência Artificial**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2010. *E-book*
- DAMILANO, Cláudio Teixeira. Inteligência Artificial e Inovação Tecnológica: as Necessárias Distinções e Seus Impactos Nas Relações De Trabalho. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 5, n. 10, 2019, p. 19985-20001. Disponível em: <https://bit.ly/40NQ0hz>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- ESTUDO IBM: 41% das empresas no Brasil já implementaram ativamente Inteligência Artificial em seus negócios. **IBM**, [s. l.], 29 de set. 2022. Disponível em: <https://ibm.co/463s22I>. Acesso em: 24 out. 2023.
- IAFRATE, Fernando. **Artificial Intelligence and Big Data**. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated, 2018. v. 8.
- KAUFMAN, Dora. **Desmistificando a inteligência artificial**. São Paulo: Grupo Autêntica, 2022. *E-book*.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de Administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LOTZ, Erika Gisele; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e seleção de talentos**. Curitiba: Intersaberes, 2015. *E-book*.

LUDERMIR, Teresa Bernarda. Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina: estado atual e tendências. **Estudos Avançados**, [s. l.], v. 35, n. 101, p. 85-94, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3QUijYj>. Acesso em: 23 ago. 2023.

MACHADO, José dos Santos *et al.* A inovação tecnológica e os desafios representados pela Inteligência Artificial. **Revista Thema**, Pelotas, v. 22, n. 1, p. 151-168, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/475OB8k>. Acesso em: 3 set. 2023.

MARTINS, Joana D' Arc Dias; RIBEIRO, Maria de Fátima. Algoritmos e inteligência artificial: democracia não rima com obscurantismo. **Revista da Faculdade Mineira de Direito**, Belo Horizonte, v. 25, n. 50, p. 173-196, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/47p2DBY>. Acesso em: 24 out. 2023.

MENDONÇA, Afonso Paulo Albuquerque *et al.* Inteligência artificial: recursos humanos frente as novas tecnologias, posturas e atribuições. **Revista Contribuciones a la Economía**, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3QVnozz>. Acesso em: 25 abr. 2023.

MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos; ANDRADE, António Manuel Valente; SOUSA NETO, Manuel Veras de. Uso da LOT, big data, inteligência artificial nas capacidades dinâmicas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [s. l.], v. 12, n. 1, p. 131-151, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3SBoSQO>. Acesso em: 19 maio 2023.

MENEZES, Roneir Corrêa. **Recrutamento e seleção de pessoas**. Florianópolis: Clube dos Autores, 2014.

MURPHY, Mark. Ignorar a inteligência artificial pode ser um tiro no pé para altos executivos. **Forbes**, [s. l.], 28 jul, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/49xfuUg>. Acesso em: 24 out. 2023.

SAMPIERI, Roberto Hernández.; COLLADO, Carlos Fernández.; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Penso Editora, 2013. *E-book*.

SGARBOSA, Pietro; VECHIO, Gustavo Henrique Del. Inteligência artificial e suas implicações: como os dispositivos inteligentes e assistentes virtuais influenciam o cotidiano das pessoas. **Revista Interface Tecnológica**, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 193-205, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3FRleui>. Acesso em: 22 abr. 2023.

SILVA, Fabrício Machado *et al.* **Inteligência artificial**. Porto Alegre: Sagah Educação S.A, 2019. *E-book*.

SOUSA, Daniel Marcos Miranda; PASSARELLI, Samuel Eduardo; PUGLIESI, Jaqueline Brighadori. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 1-19, 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3ufV41E>. Acesso em: 3 nov. 2023.

VIOLANTE, Afonso; ANDRADE, António. O potencial da Inteligência Artificial na gestão. **Gestão e Desenvolvimento**, [s. l.], n. 30, p. 439-479, 2022. Disponível em: <http://bit.ly/3MCouNP>. Acesso em: 28 ago. 2023.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO BASE UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS RECRUTADORES

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Nível de escolaridade?
- 3) Área de formação?
- 4) Em qual área/setor você trabalha?
- 5) Quanto tempo trabalhar nesta área/setor?
- 6) Quais são as suas atribuições nesta área/setor?
- 7) Em sua experiência profissional, qual é o nível de familiaridade que você tem com o uso da inteligência artificial no processo de seleção de pessoal?
- 8) Quais são as principais maneiras pelas quais a IA tem sido utilizada na seleção de pessoal em sua organização ou nas organizações em que você trabalhou?
- 9) Você acredita que a IA possa falhar?
- 10) Existem casos em que a IA falha em identificar candidatos qualificados? Se sim, qual é a razão por trás dessas falhas?
- 11) Como a IA é empregada no processo de triagem inicial de currículos em sua organização?
- 12) Como a IA é utilizada no processo de entrevista e avaliação de candidatos em sua organização?
- 13) Com a utilização da IA nos processos de seleção é possível identificar uma maior assertividade do perfil do candidato à vaga?
- 14) Com o uso da IA nos processos de seleção é possível identificar se houve uma diminuição na taxa de turnover na empresa?
- 15) Na sua opinião quais são as principais ferramentas ou tecnologias de IA utilizadas para avaliar o desempenho e as competências dos candidatos? E de quais são as principais utilizadas nos processos de recrutamento e seleção?
- 16) As ferramentas atendem as necessidades deste processo?
- 17) Você acredita que utilizando a IA nos processos seletivos reduz o tempo de contratação? Reduzindo o SLA de uma vaga, por exemplo.
- 18) Você acredita que a utilização da IA nos processos de contratação e seleção de pessoas trazem benefícios para as organizações? Quais?
- 19) Você acredita que o uso da IA nos processos de contratação trazem benefícios para os candidatos? Quais?
- 20) Você acredita que a IA aumentou a eficiência e a precisão da triagem de currículos? Por quê?
- 21) Quais são os principais desafios ou limitações que você identifica no uso da IA na triagem de currículos?
- 22) Quais são os principais desafios ou limitações enfrentados no uso da IA durante as entrevistas e avaliação de candidatos?
- 23) Você acredita que a IA seja imparcial nos processos de recrutamento e seleção?
- 24) Como a inteligência artificial pode ser usada para promover a diversidade e a inclusão nas organizações?
- 25) Quais são as preocupações éticas que você identifica no uso da IA no processo de seleção?
- 26) Como os profissionais de RH têm se adaptado à incorporação da IA no processo de seleção de pessoal?
- 27) Quais são as habilidades necessárias para trabalhar em conjunto com a IA no processo de seleção?

- 28) Na sua opinião, qual é o impacto da IA no papel dos profissionais de RH? Há alguma preocupação em relação à substituição de tarefas tradicionalmente desempenhadas por humanos?
- 29) Você acredita que a utilização da IA nos processos de seleção e contratação de pessoas nas organizações podem fazer com que os profissionais de RH se tornem menos humanizados?
- 30) Como a IA afeta a tomada de decisão dos profissionais de RH durante o processo de seleção de pessoal?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO BASE UTILIZADO NA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS DOS CANDIDATOS

- 1) Qual a sua idade?
- 2) Nível de escolaridade?
- 3) Área de formação?
- 4) Em qual área/setor você trabalha?
- 5) Quanto tempo trabalha nesta área/setor?
- 6) De quantos processos seletivos com o uso da IA você já participou? Foi aprovado em algum deles?
- 7) Por onde você cadastrou o seu currículo? No site da empresa, em alguma plataforma de oportunidade ou no linkedin, por exemplo.
- 8) Você acredita que a IA possa falhar em identificar candidatos qualificados?
- 9) Você acha que as pessoas podem adicionar habilidades que não possuem em seu currículo para que a IA considere o seu perfil em alguma vaga de emprego?
- 10) Você acredita que a IA teve a capacidade de identificar com precisão o seu perfil e suas habilidades como candidato?
- 11) Como você se sentiu participando de processos seletivos com o uso da IA?
- 12) Você percebeu se a IA era empregada no processo de triagem inicial do currículo?
- 13) Você percebeu alguma diferença na eficiência do processo de seleção quando a IA estava envolvida em comparação com os processos tradicionais?
- 14) Você acredita que a IA ajudou ou prejudicou no processo de recrutamento e seleção?
- 15) Em sua opinião, teria como os candidatos se prepararem melhor para serem avaliados por sistemas de IA durante os processos de seleção?
- 16) Você sentiu alguma dificuldade na utilização da ferramenta de IA no processo seletivo? Você acha que ela foi adequada?
- 17) Você notou algum benefício para os candidatos no processo de seleção e recrutamento utilizando a IA em comparação aos processos tradicionais? Se sim, quais?
- 18) Você notou algum benefício para as empresas no processo de seleção e recrutamento utilizando a IA em comparação aos processos tradicionais? Se sim, quais?
- 19) Você identifica algum desafio ou limitações no uso da IA nos processos seletivos?
- 20) Você acredita que a IA é imparcial nos processos seletivos?
- 21) Você acha que ela pode ser configurada/ajustada para selecionar apenas um tipo de perfil?
- 22) Na sua opinião você acha que os processos seletivos com uso de IA são transparentes? Que existe uma preocupação e cuidado com a privacidade do seu currículo?
- 23) Em sua opinião, como os candidatos estão se adaptado à incorporação da IA nos processos seletivos?
- 24) Você acredita que a utilização da IA nos processos de seleção e contratação de pessoas nas organizações podem fazer com que os profissionais de RH se tornem menos humanizados? Você sentiu isso em algum dos seus processos seletivos?