SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UTILIZAÇÃO E IMPACTOS NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Maria Carolina dos Santos Limeira (FA/UEM); Marcio Pascoal Cassandre (Orientador) E-mail: mpcassandre@uem.br; Diego Saimon de Souza Abrantes (coorientador).
Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Maringá, PR.

Administração / Administração de Empresas

Palavras-chave: IA; recrutamento e seleção; gestão de pessoas

RESUMO

A crescente digitalização dos processos organizacionais impulsiona a adoção de tecnologias baseadas em inteligência artificial (IA) na gestão de pessoas, especialmente no recrutamento e seleção (R&S). Este artigo investiga como a IA é utilizada no R&S e os principais desafios enfrentados em implementação. Realizou-se uma revisão bibliográfica e qualitativa, utilizando oito artigos como corpus de análise. Como resultado, constatou-se que a IA na otimização e automatização de atividades operacionais e burocráticas tem potencial de trazer impactos positivos, se somada a uma postura ativa dos recrutadores, evitando a reprodução de preconceitos e possibilitando ao profissional de recursos humanos uma posição estratégica.

INTRODUÇÃO

O uso de ferramentas de IA é cada vez mais frequente em processos de recrutamento e seleção R&S nas organizações. Segundo Venugopal *et al.* (2024), essas tecnologias têm potencial para otimizar tarefas burocráticas, trazendo eficiência e transparência. Entretanto, devem ser acompanhadas porgestores de pessoas, para fiscalizar a tecnologia e garantir a humanização desses processos.

Segundo Chiavenato (2021), o processo de R&S envolve o recrutamento, em que são analisadas as necessidades da organização e realizada a busca por profissionais qualificados, e a seleção daqueles que mais se enquadram na vaga, considerando requisitos e competências necessários. Para isso, utilizam-se entrevistas, avaliações, testes psicológicos e de personalidade, entre outros.

Russell e Norvig (2022) definem a IA como um agente inteligente, capaz de simular o pensamento humano, criar percepções do ambiente e executar ações com base nessas percepções. A IA pode oferecer eficiência e eficácia aos processos, porém necessita do acompanhamento humano para que seja racional e benéfica à sociedade. Nesse ínterim, questionou-se: como a IA tem sido usada em processos de R&S?

Para responder a essa pergunta, buscou-se analisar como a IA é utilizada em processos de R&S e quais os principais desafios para sua aplicação. Para tanto, fez-se um estudo qualitativo e bibliográfico, utilizando artigos de acesso aberto, em

português ou inglês, nas plataformas SciELO, Scopus e Spell, entre 2018 e 2025. Foram encontrados 8 artigos, analisados a partir do método de pesquisa, realizada a leitura interpretativa qualitativa proposta por Braun e Clarke (2015 *apud* Gil, 2021, p. 150).

Como resultado, constatou-se que a IA pode trazer celeridade ao R&S, mas seu uso não deve ser isolado, pois pode reproduzir vieses dos algoritmos e bancos de dados. Assim, o gestor de pessoas continua sendo parte essencial do processo, fiscalizando as decisões da IA reduzindo a reprodução de estereótipos e ganhando mais tempo para atuar estrategicamente.

MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa foi do tipo qualitativo, pois, segundo Gil (2021), objetiva elucidar, por meio de métodos não numéricos, conceitos e relações que não são facilmente quantificáveis. É bibliográfica, segundo Lakatos (2021), pois propiciou um exame abrangente sobre o tema, utilizando o repertório científico corrente para chegar a considerações parciais sobre o assunto.

A pesquisa limitou-se a artigos científicos publicados em revistas de acesso aberto, com marco temporal de sete anos (2018 a 2025). Segundo Blumen e Cepellos (2023), ocorreu a intensificação do uso da tecnologia no R&S no contexto pandêmico de COVID-19. As buscas e a seleção do material foram realizadas até 31 de dezembro de 2025, priorizando produções em português e em inglês.

Foram utilizadas três bases de dados científicas: SciELO, Scopus e Spell. Para as buscas, utilizaram-se as palavras-chave “recrutamento e seleção” e “inteligência artificial”, com operadores booleanos “e” e “ou”. Foram considerados apenas estudos da área das Ciências Sociais Aplicadas. Deste modo, encontraram-se 8 (oito) artigos, sendo 1 (um) em língua portuguesa e 7 (sete) em inglês.

A organização e categorização dos dados seguiram o método de leitura de Braun e Clarke (2015 apud Gil, 2021), foram feitas leituras analíticas e interpretativas dos textos, por meio de codificação sistemática e interpretação dos dados, com apoio de mapas mentais (Buzan, 2018) para agrupar ideias, relacionar conceitos e identificar padrões.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo Blumen e Cepellos (2023), o custo de contratação associado ao uso da internet é 20 vezes menor do que o de quem não usa. Economia viabilizada pela divulgação de vagas on-line e pela obtenção de currículos por meios virtuais. Segundo Rigotti e Fosch-Villaronga (2024), a IA também potencializa o trabalho dos profissionais na fase de avaliação de candidatos, através de ferramentas como a gamificação, as quais geram dados, que podem afetar a seleção desses candidatos para a próxima etapa e até mesmo depois, com ciclos de interações e ciclos de feedback. Mecanismos que podem servir de previsões-chave para outros processos seletivos e de triagem, dinamizando o processo de R&S.

Nain e Shyam (2024), o uso de palavras-chave é comumente utilizado para atração e seleção de candidatos nas triagens *chatbots* e assistentes virtuais são usados para sanar dúvidas gerais dos candidatos e provocar engajamento deles, por serem ferramentas acessíveis. De acordo com estes autores, *chatbots* e assistentes podem ser treinados para analisar a personalidade dos concorrentes, os quais têm a possibilidade de ser uma versão aproximada da de um profissional de Gestão de Pessoas, graças ao aprendizado de máquina, por meio de dados fornecidos à IA, que identifica padrões de retenção de funcionários, por exemplo.

Já para Blumen e Cepellos (2023), IA proporciona uma análise mais ampla e rápida de currículos, poupando recrutadores de muitas horas de trabalho. Além disso, segundo Johnson *et al.* (2021), a IA tem a capacidade de diversificar as fontes de recrutamento, graças às buscas ampliadas em redes como o LinkedIn, mesmo de profissionais que não estão em busca de vagas, o que melhora a possibilidade de captar novos talentos para as organizações.

Na compreensão de Kelan (2024) e Soleimani *et al.* (2025), sistemas de IA usados em contratações aprendem com dados que já carregam preconceitos de gênero, raça, entre outros, reproduzindo e reforçando essas discriminações. Isso ocorre porque os processos de recrutamento humano também são permeados por vieses, conscientes ou não, que acabam sendo absorvidos e amplificados pelos algoritmos, tornando a seleção de candidatos menos inclusiva e igualitária.

A responsabilidade de evitar vieses nos bancos de dados utilizados por sistemas de IA em Recrutamento e Seleção (R&S) cabe aos recrutadores e aos desenvolvedores desses sistemas. Eles precisam acompanhar todo o processo, da concepção do sistema ao processamento das informações e à pré-seleção de candidatos, pois é esse monitoramento e essa intervenção conscientes que permitem mitigar padrões discriminatórios e seus efeitos (Soleimani *et al.*, 2025; Kelan, 2024; Blumen e Cepellos, 2023).

CONCLUSÕES

Em face do objetivo deste trabalho, considera-se que a IA pode impulsionar diversos processos dentro do R&S, o que pode ser positivo, desde que feito com seriedade e considerando questões éticas, ou seja, tendo em vista que uma ferramenta não pode substituir um profissional do RH. Como problemáticas adicionais, a falta de expertise técnica dos autores quanto à formulação de sistemas operacionais que envolvem IA, principalmente a elaboração de algoritmos e seus parâmetros. Além disso, é recomendado que sejam feitos estudos relacionados à postura desses profissionais no exercício de suas funções, visando principalmente a redução de vieses na contratação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Fundação Araucária, pelo apoio financeiro por meio da bolsa de Iniciação Científica; à UEM, pela orientação acadêmica e pela infraestrutura oferecida; e ao CNPq, pelo incentivo à formação científica de estudantes de

iniciação científica, contribuições sem as quais este projeto de pesquisa não teria sido possível.

REFERÊNCIAS

BLUMEN, Daniel; CEPELLOS, Vanessa Martines. Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 2, 2023.

BUZAN, Tony. **Dominando a técnica dos mapas mentais**: guia completo de aprendizado e o uso da mais poderosa ferramenta de desenvolvimento da mente humana. Tradução: Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2019. E-book.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: gestão humana. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771233/. Acesso em: 25 fev. 2026.

KELAN, Elisabeth K. Algorithmic inclusion: shaping the predictive algorithms of artificial intelligence in hiring. **Human Resource Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 694-707, 2024.

LAKATOS, Eva M. Fundamentos de Metodologia Científica. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. p.1. ISBN 9788597026580. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026580/. Acesso em: 27 ago. 2026.

NAIN, Vidushi; SHYAM, Hari Shankar. Empirical analysis of the role of artificial intelligence in human resources recruitment and selection. **Proceedings on Engineering Sciences**, v. 6, n. 2, p. 817-826, jun. 2024.

RIGOTTI, Carlotta; FOSCH-VILLARONGA, Eduard. Fairness, AI & recruitment. **Computer Law & Security Review**, v. 53, art. 105966, 2024.

RUSSELL, Stuart J.; NORVIG, Peter. **Inteligência artificial**: uma abordagem moderna. 4. ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2022. E-book. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595159495/. Acesso em: 25 fev. 2026.

SOLEIMANI, Melika; INTEZARI, Ali; ARROWSMITH, James; PAULEEN, David J.; TASKIN, Nazim. 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.

VENUGOPAL, Murale; MADHAVAN, Vandana; PRASAD, Rajiv; RAMAN, Raghu. Transformative AI in human resource management: enhancing workforce planning with topic modeling. **Cogent Business & Management**, v. 11, n. 1, art. e2432550, 2024.