



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ANDRESSA ELLWANGER

**INTEGRAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INTELIGÊNCIA
HUMANA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E
OPORTUNIDADES**

**RESTINGA SÊCA
2025**

ANDRESSA ELLWANGER

**INTEGRAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INTELIGÊNCIA
HUMANA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E
OPORTUNIDADES**

Artigo apresentado como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Ciências Contábeis, Curso de
Graduação de Ciências Contábeis, Faculdade
Antonio Meneghetti - AMF.

Orientador: Prof. Me. Eloi Almiro Brandt

RESTINGA SÊCA
2025

ANDRESSA ELLWANGER

INTEGRAÇÃO ENTRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E INTELIGÊNCIA HUMANA NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: PERCEPÇÕES, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Artigo apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, Curso de Graduação de Ciências Contábeis, Faculdade Antonio Meneghetti - AMF.

Orientador: Prof. Me. Eloi Almiro Brandt

Restinga Sêca, 11 de dezembro de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ELOI ALMIRO BRANDT**
Data: 23/06/2026 16:41:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Me. Eloi Almiro Brandt
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Documento assinado digitalmente
 **KARINE CRISTINA SCHERER**
Data: 24/06/2026 12:54:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). Ma. Karine Cristina Scherer
Membro da Banca Examinadora
Instituição

JESSICA
BARATTO:03186995086

Assinado de forma digital por
JESSICA BARATTO:03186995086
Dados: 2026.06.23 17:14:49
-03'00'

Prof(a). Esp. Jéssica Barrato
Membro da Banca Examinadora
Instituição

Integração entre Inteligência Artificial e Inteligência Humana no Recrutamento e Seleção: Percepções, Desafios e Oportunidades

Andressa Ellwanger¹
Eloi Almiro Brandt²

RESUMO: Este estudo analisa como a inteligência artificial (*IA*) pode ser integrada ao julgamento humano nos processos de recrutamento e seleção (*R&S*), considerando percepções, desafios e oportunidades organizacionais. Adotou-se uma abordagem mista, de caráter descritivo e exploratório, por meio de levantamento com 30 profissionais de diferentes funções e setores, com predominância do setor contábil. Os dados objetivos foram tratados por estatística descritiva, e as respostas abertas foram organizadas em categorias temáticas. Os resultados indicam que 30% das organizações já utilizavam alguma solução de *IA* no recrutamento, 23% avaliavam sua adoção e 47% ainda não a utilizavam. Entre os benefícios percebidos, destacaram-se a redução de tempo e custos, a padronização de etapas e o apoio à triagem. Como desafios, sobressaíram a capacitação das equipes, a confiança nos resultados, a transparência dos critérios, a proteção de dados e o risco de vieses. A maioria dos participantes defendeu que a decisão final permaneça sob responsabilidade humana, ainda que apoiada por ferramentas de *IA*. Conclui-se que a adoção responsável da tecnologia depende de supervisão humana, governança, validação periódica e critérios claros, de modo que a *IA* funcione como instrumento de apoio, e não como substituta do julgamento profissional.

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

ABSTRACT This study analyzes how artificial intelligence (*AI*) can be integrated with human judgment in recruitment and selection (*R&S*) processes, considering organizational perceptions, challenges, and opportunities. A mixed-method, descriptive, and exploratory survey was conducted with 30 professionals from different roles and sectors, predominantly accounting. Objective responses were analyzed using descriptive statistics, while open-ended responses were organized into thematic categories. The findings indicate that 30% of the organizations already used some form of *AI* in recruitment, 23% were considering its adoption, and 47% had not yet adopted it. The main perceived benefits were reduced time and costs, process standardization, and support for candidate screening. Key challenges included staff training, confidence in results, transparency of criteria, data protection, and the risk of bias. Most participants argued that final hiring decisions should remain under human responsibility, even when supported by *AI* tools. The study concludes that responsible adoption depends on human oversight, governance, periodic validation, and clear criteria, so that *AI* acts as a decision-support tool rather than a substitute for professional judgment.

¹ Acadêmica do Bacharelado em Ciências Contábeis da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). E-mail: andressaellwanger2@gmail.com

² Professor do Bacharelado em Ciências Contábeis da Antonio Meneghetti Faculdade (AMF). Graduado em Ciências Contábeis (UNISC), Mestre em Administração (PUC-Rio). E-mail: eloibrandt@hotmail.com

.Keywords: Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Decision-making; People Management; Technology.

1 INTRODUÇÃO

O recrutamento e a seleção de pessoas constituem processos estratégicos, pois influenciam a qualidade do capital humano, o desempenho organizacional e a continuidade das operações. Em áreas que lidam com informações sensíveis, conformidade e tomada de decisão, como as áreas contábil e financeira, erros de contratação podem ampliar riscos operacionais, éticos e financeiros. Tradicionalmente, essas decisões apoiam-se na análise de currículos, entrevistas e avaliações conduzidas por profissionais de gestão de pessoas, cujo julgamento permanece relevante para interpretar competências técnicas, comportamentos e aderência ao contexto organizacional (ROBBINS, 2006; BANOVA, 2015).

Com o avanço da transformação digital, ferramentas de IA passaram a apoiar a divulgação de vagas, a triagem de currículos, o ranqueamento de candidatos, a comunicação inicial e determinadas formas de avaliação. Essas aplicações podem ampliar a capacidade de processamento de informações, reduzir tarefas repetitivas e conferir maior padronização às etapas iniciais do processo seletivo (UPADHYAY; KHANDELWAL, 2018; BLACK; VAN ESCH, 2021). Entretanto, rapidez e automação não equivalem, por si sós, a decisões mais justas ou precisas.

Os resultados produzidos por sistemas automatizados dependem da qualidade dos dados, dos critérios de modelagem e das condições de uso. Assim, modelos de IA podem reproduzir ou ampliar vieses existentes, operar com baixa transparência e induzir confiança excessiva em classificações aparentemente objetivas. A literatura recomenda supervisão humana, validação contínua e mecanismos de responsabilização, especialmente em decisões que afetam oportunidades de trabalho (BOGEN; RIEKE, 2018; TAMBE; CAPPELLI; YAKUBOVICH, 2019). Nesse sentido, a questão central não consiste em escolher entre tecnologia e pessoas, mas em definir como ambas podem atuar de forma complementar.

Diante desse cenário, formula-se a seguinte questão de pesquisa: como a integração entre IA e julgamento humano pode contribuir para processos de recrutamento e seleção mais eficientes, transparentes e equilibrados, segundo a percepção de profissionais inseridos em diferentes contextos organizacionais?

Este estudo tem como objetivo geral analisar as percepções de profissionais sobre a integração entre IA e julgamento humano nos processos de recrutamento e seleção. Como objetivos específicos, busca-se: a) identificar o nível de adoção da IA nas organizações participantes; b) examinar percepções relacionadas à atratividade, à motivação intrínseca, à inovação percebida e à confiança; c) reconhecer benefícios e desafios associados ao uso de tecnologias inteligentes; d) identificar medidas capazes de fortalecer a confiança e a governança; e e) compreender como os participantes avaliam a divisão de responsabilidades entre sistemas automatizados e profissionais na decisão de contratação.

Para responder à questão proposta, realizou-se uma pesquisa de abordagem mista, descritiva e exploratória, mediante questionário aplicado a 30 profissionais. O estudo está organizado em fundamentação teórica, método, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica está organizada em três partes. Inicialmente, apresenta-se uma síntese da evolução da IA e de sua incorporação à gestão organizacional. Em seguida, discutem-se aplicações, benefícios e riscos da IA no recrutamento e seleção. Por fim, abordam-se a complementaridade entre sistemas automatizados e julgamento humano e as dimensões analíticas utilizadas na pesquisa: atratividade, motivação intrínseca, inovação percebida e confiança.

2.1 HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

A inteligência artificial não pode ser atribuída a um único pesquisador, pois resulta de contribuições acumuladas nas áreas de computação, matemática, lógica e ciência cognitiva. A Conferência de Dartmouth, realizada em 1956, é frequentemente apontada como marco da constituição formal da IA como campo de estudo, ao reunir pesquisadores interessados em desenvolver sistemas capazes de executar tarefas associadas à inteligência humana (OCDE, 2019).

Antes desse marco, Turing (1950) já havia discutido a possibilidade de avaliar se uma máquina poderia apresentar comportamento indistinguível do humano em uma interação. O

desenvolvimento da IA alternou períodos de grande expectativa e de retração de investimentos, conhecidos como “invernos da IA”. A expansão da capacidade computacional, a disponibilidade de grandes volumes de dados e o aperfeiçoamento de métodos de aprendizagem de máquina favoreceram a retomada e a ampliação de suas aplicações a partir das últimas décadas (OCDE, 2019).

Na gestão de pessoas, a adoção de tecnologias digitais antecede o uso contemporâneo de IA. Chapman e Webster (2003) já identificavam a presença de sistemas eletrônicos em etapas de recrutamento, triagem e seleção. Posteriormente, a digitalização do RH passou a envolver integração de dados, automação de processos e apoio analítico à decisão, alterando competências profissionais e formas de organização do trabalho (STROHMEIER, 2020).

No recrutamento, a IA pode apoiar a busca de candidatos, a leitura de currículos, a identificação de requisitos e a organização de grandes volumes de informações. Contudo, seu desempenho não é independente do contexto: bases de dados incompletas, critérios inadequados e correlações sem fundamento podem gerar resultados pouco confiáveis. Também, Cappelli e Yakubovich (2019) destacam que fenômenos de gestão de pessoas são complexos e frequentemente contam com amostras pequenas, o que exige cautela na aplicação de técnicas preditivas.

Além da capacidade técnica, a aceitação desses sistemas depende da confiança dos usuários. Gerlich (2023, 2024) demonstra que a confiança em IA está associada à percepção de utilidade, consistência e confiabilidade, mas também é influenciada por fatores sociais e pela compreensão limitada do funcionamento dos modelos. Por isso, confiança não deve ser confundida com ausência de controle: quanto maior o impacto da decisão, maior deve ser a exigência de transparência, validação e supervisão.

2.2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

No contexto de RH, a IA pode ser utilizada em diferentes etapas do recrutamento e seleção, como divulgação de vagas, triagem inicial, comunicação com candidatos, organização de bancos de talentos e apoio à comparação de requisitos. Estudos indicam ganhos potenciais de eficiência e escala, sobretudo em processos com grande volume de candidaturas (UPADHYAY; KHANDELWAL, 2018; BLACK; VAN ESCH, 2021).

Esses benefícios, contudo, dependem da adequação da ferramenta ao objetivo do processo. Sistemas de rastreamento de candidatos, plataformas de recrutamento e aplicações de IA generativa possuem funções distintas e não devem ser tratados como equivalentes. A adoção responsável exige definição prévia dos critérios de avaliação, verificação da qualidade dos dados e compreensão das limitações de cada solução.

Os riscos incluem discriminação indireta, opacidade dos critérios, invasão de privacidade, exclusão de candidatos por falhas de dados e transferência indevida de responsabilidade para a tecnologia. Bogen e Rieke (2018) alertam que ferramentas preditivas podem reproduzir desigualdades presentes nos dados históricos. Revisões recentes também destacam a necessidade de governança, proteção de dados e avaliação contínua de impactos (DADABOYEV et al., 2025).

Dessa forma, a integração entre IA e julgamento humano deve ser estruturada pelo princípio da complementaridade. A tecnologia pode apoiar tarefas repetitivas e análises preliminares, enquanto profissionais devem interpretar o contexto, contestar resultados, considerar aspectos comportamentais e assumir a responsabilidade pela decisão final. Esse arranjo requer registros auditáveis, critérios explicáveis, capacitação das equipes e possibilidade de revisão das decisões.

2.3 INTEGRAÇÃO ENTRE IA E JULGAMENTO HUMANO: DIMENSÕES ANALÍTICAS

Figura 1 - Dimensões analíticas da aceitação da IA no recrutamento e seleção



Dimensões analíticas utilizadas para organizar a investigação

Fonte: Adaptado de Ligeiro, Dias e Moreira (2024).

A Figura 1 organiza quatro dimensões utilizadas para interpretar as percepções dos participantes: atratividade, motivação intrínseca, inovação percebida e confiança. O modelo foi adotado como referência analítica, e não como estrutura causal. Como a pesquisa possui amostra reduzida e emprega estatística descritiva, não foram formuladas nem testadas hipóteses de influência entre variáveis.

2.3.1 ATRATIVIDADE

A atratividade corresponde à percepção de que o uso da IA torna o processo ou a organização mais moderna, eficiente e alinhada às expectativas dos candidatos. Essa dimensão pode influenciar a disposição inicial para participar de processos mediados por tecnologia, embora seus efeitos dependam da experiência oferecida e da clareza das informações apresentadas (LIGEIRO; DIAS; MOREIRA, 2024).

Nesta pesquisa, a atratividade foi examinada como percepção declarada dos respondentes, sem inferência de causalidade.

2.3.2 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

A motivação intrínseca refere-se ao interesse em participar de um processo por curiosidade, aprendizagem, desafio ou satisfação pessoal. Em ambientes digitais, a novidade tecnológica pode estimular o engajamento de alguns usuários, mas não garante, isoladamente, intenção de participação ou aceitação do sistema (LIGEIRO; DIAS; MOREIRA, 2024).

A análise considerou a motivação intrínseca como uma dimensão perceptiva, observada nas respostas ao questionário.

2.3.3 INOVAÇÃO PERCEBIDA

A inovação percebida diz respeito ao grau em que a utilização de IA é interpretada como novidade e sinal de modernização organizacional. Embora esse fator possa fortalecer a imagem da empresa, a percepção de inovação precisa estar acompanhada de utilidade, acessibilidade e

tratamento adequado dos candidatos (BLACK; VAN ESCH, 2021; LIGEIRO; DIAS; MOREIRA, 2024).

No estudo, a inovação foi analisada como percepção de modernização, e não como medida objetiva de desempenho tecnológico.

2.3.4 CONFIANÇA

A confiança envolve a expectativa de que o sistema produza resultados consistentes, compreensíveis e adequados ao propósito. Ela é fortalecida por transparência, possibilidade de contestação, supervisão humana e histórico de desempenho, e pode ser reduzida por erros, opacidade e falta de explicação (GERLICH, 2023, 2024).

A confiança foi examinada a partir das opiniões dos participantes sobre precisão, segurança, explicabilidade e responsabilidade humana.

3 MÉTODO

Quanto à abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como mista, pois integra dados quantitativos e qualitativos; quanto aos objetivos, é descritiva e exploratória; e, quanto ao procedimento, configura-se como levantamento do tipo survey (CRESWELL; CRESWELL, 2018; GIL, 2019). O delineamento transversal retrata as percepções dos participantes no período da coleta, sem acompanhar mudanças ao longo do tempo.

A amostra, de natureza não probabilística, foi composta por 30 profissionais de diferentes cargos, portes empresariais e setores, com predominância do setor contábil. O instrumento estruturado reuniu questões fechadas de escolha simples e escala de concordância, além de perguntas abertas sobre adoção, benefícios, desafios, confiança, governança e integração entre IA e julgamento humano. O campo destinado ao nome da empresa era opcional e não integrou a análise, a fim de preservar a confidencialidade dos respondentes.

Os dados das questões fechadas foram tratados por frequências absolutas e relativas e apresentados em gráficos. As respostas abertas foram organizadas em quadros e submetidas a categorização temática descritiva, com agrupamento de ideias recorrentes, como capacitação, agilidade, confiança, vieses, transparência e supervisão humana, preservando-se o sentido das manifestações originais (BARDIN, 2016).

Em razão do tamanho da amostra e do caráter exploratório, não foram realizados testes inferenciais nem estabelecidas relações causais entre as dimensões analisadas. Portanto, os resultados devem ser interpretados como evidências descritivas do grupo pesquisado, e não como representação estatística de todas as organizações.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa 30 profissionais vinculados a diferentes contextos organizacionais. A apresentação dos resultados inicia pela caracterização da amostra e, em seguida, aborda o nível de adoção da IA, as motivações, a disposição para aprendizagem, a responsabilidade pela decisão final e as percepções registradas nas questões abertas. Considerando a predominância do setor contábil, as conclusões são tratadas como exploratórias e circunscritas ao grupo investigado.

A Figura 1 apresenta uma nuvem de palavras construída a partir das empresas ou áreas informadas pelos respondentes, permitindo identificar o contexto organizacional predominante entre os participantes.

Figura 1 - Nome da empresa (opcional)



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Embora apenas uma parte dos respondentes tenha escolhido se identificar enquanto os demais mantiveram o anonimato, a nuvem de palavras oferece uma visão clara dos setores mais presentes entre aqueles que informaram seus dados. Observa-se predominância de áreas estratégicas, administrativas e de serviços corporativos, reforçando que esses ambientes possuem

forte interação com processos estruturados e tecnologias emergentes. Assim, a Figura 1 contribui para contextualizar, mesmo de forma parcial, o cenário organizacional em que a Inteligência Artificial tem sido considerada ou aplicada pelos participantes.

A Figura 2 apresenta a distribuição dos cargos dos participantes, permitindo compreender de quais posições organizacionais partiram as percepções analisadas.

Figura 2 - Cargo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Entre os respondentes, 33% ocupavam cargos de gestão, 27% atuavam como diretores, 23% exerciam outras funções e 17% pertenciam à área de RH. A presença de gestores e diretores indica predominância de perspectivas estratégicas e decisórias, aspecto relevante porque a adoção de IA depende de escolhas de investimento, governança e mudança organizacional (TAMBE; CAPPELLI; YAKUBOVICH, 2019). Por outro lado, a menor participação de profissionais diretamente responsáveis pelo recrutamento limita a profundidade das conclusões sobre a prática cotidiana do RH.

A Figura 3 apresenta os setores de atuação dos participantes e evidencia a composição da amostra.

Figura 3 - Setor de atuação



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O setor contábil reuniu 70% dos respondentes, seguido por serviços (13%), outros setores (10%) e financeiro (7%). Não houve participantes da indústria. Assim, os resultados refletem principalmente a realidade de organizações contábeis e não devem ser generalizados,

sem cautela, para setores com estruturas, volumes de contratação e níveis de automação distintos.

A Figura 4 apresenta o porte das empresas em que os participantes atuavam.

Figura 4 - Porte da empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A maior parcela dos respondentes atuava em empresas de pequeno porte (37%), seguida por organizações de médio porte (30%), grande porte (20%) e microempresas (13%). A composição permite observar percepções provenientes de diferentes estruturas organizacionais, porém permanece concentrada em empresas de pequeno e médio porte, que podem enfrentar restrições específicas de orçamento, equipe e infraestrutura tecnológica.

A Figura 5 apresenta a forma de condução do recrutamento e seleção nas organizações participantes.

Figura 5 - Processo de Recrutamento e Seleção



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se que 97% das organizações realizavam o recrutamento e seleção internamente, enquanto 3% recorriam a agência de RH. Esse resultado demonstra forte internalização do processo na amostra e sugere que decisões sobre adoção, controle e uso de ferramentas tecnológicas recaem, em grande medida, sobre as próprias equipes e lideranças.

A Figura 6 apresenta o nível declarado de utilização de IA no recrutamento e seleção.

Figura 6 - Uso de Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção

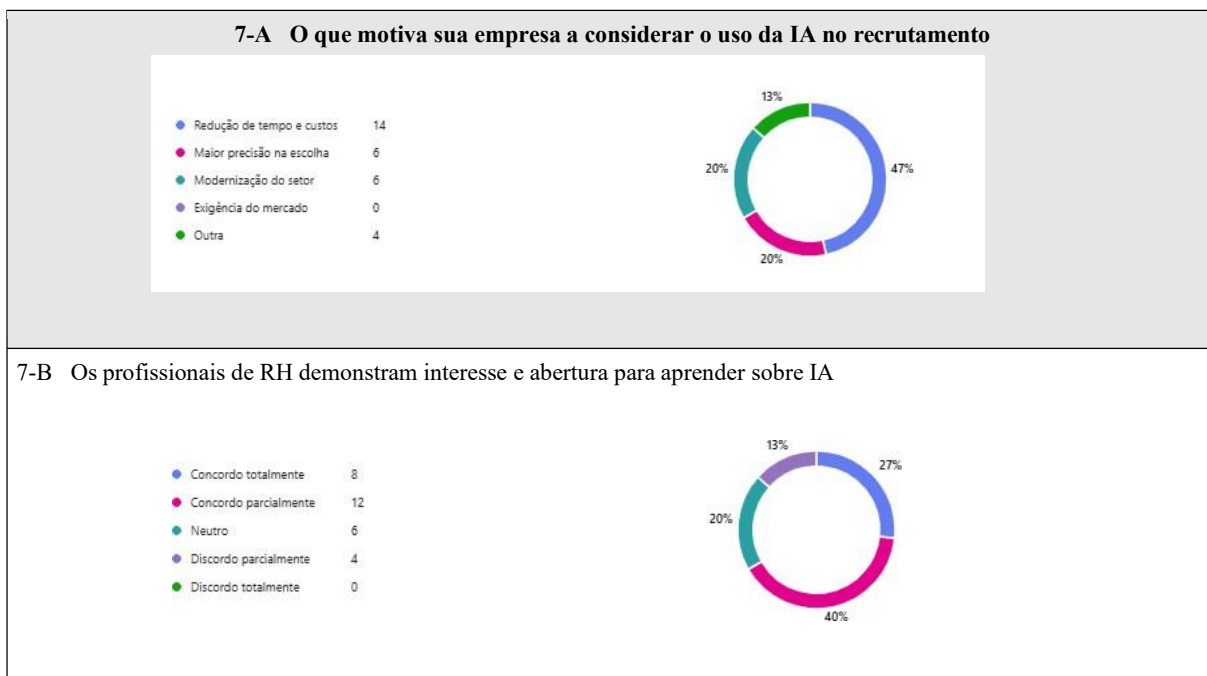


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados mostram que 30% das organizações já utilizavam alguma solução de IA, 23% estavam estudando sua adoção e 47% ainda não a utilizavam. Em conjunto, 70% não haviam incorporado efetivamente a tecnologia ao processo no momento da pesquisa. O resultado caracteriza um cenário de adoção inicial e heterogênea, no qual interesse e experimentação coexistem com práticas predominantemente manuais.

As Figuras 7A e 7B apresentam, respectivamente, os motivos para considerar o uso de IA e a percepção sobre a abertura dos profissionais de RH para aprender sobre a tecnologia.

Figura 7 - Motivações para uso da IA e abertura dos profissionais de RH para aprendizagem



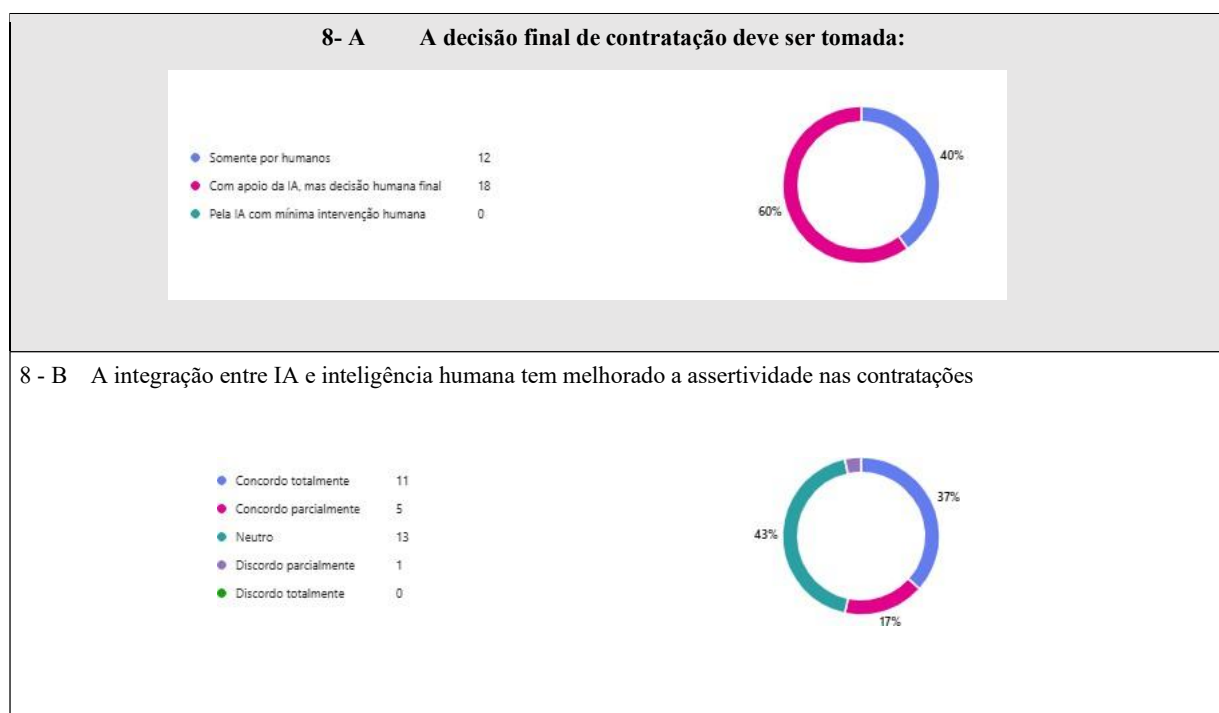
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na Figura 7A, a redução de tempo e custos foi apontada por 47% dos participantes como principal motivação, enquanto maior precisão e modernização do setor reuniram 20% cada. Na Figura 7B, 67% concordaram total ou parcialmente que os profissionais de RH demonstravam interesse e abertura para aprender sobre IA; 20% mantiveram-se neutros e 13% discordaram parcialmente. Os resultados indicam receptividade relevante, mas não uniforme, e reforçam que a adoção tecnológica exige desenvolvimento de competências e não apenas aquisição de ferramentas.

Essa necessidade é coerente com a discussão de Strohmeier (2020), para quem a digitalização do RH modifica competências, responsabilidades e formas de trabalho. Capacitação deve abranger não somente o uso operacional dos sistemas, mas também interpretação de resultados, identificação de limitações e responsabilidade ética.

As Figuras 8A e 8B apresentam as percepções sobre a responsabilidade pela decisão final e sobre a contribuição da integração entre IA e julgamento humano para a assertividade das contratações. A análise considera que sistemas automatizados podem apoiar decisões, mas não devem funcionar como caixas-pretas nem afastar a responsabilização dos profissionais (BOGEN; RIEKE, 2018).

Figura 8 - Decisão final e integração entre IA e julgamento humano



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na Figura 8A, 60% dos participantes defenderam o uso da IA como apoio, com decisão final humana, e 40% atribuíram a decisão exclusivamente a pessoas. Nenhum respondente indicou que a IA deveria decidir sem intervenção humana. Na Figura 8B, 54% concordaram total ou parcialmente que a integração tem melhorado a assertividade, 43% permaneceram neutros e 3% discordaram parcialmente. A elevada neutralidade sugere experiência prática ainda limitada e recomenda cautela na interpretação do benefício percebido.

O Quadro 1 reúne as ferramentas informadas pelos respondentes. As respostas mostram níveis muito distintos de adoção e misturam três grupos: soluções gerais de IA generativa, como ChatGPT e Gemini; plataformas de recrutamento e sistemas de rastreamento de candidatos; e ferramentas especializadas de avaliação ou entrevista. Essa distinção é essencial, pois o simples uso de um assistente generativo não equivale à implantação de um sistema de decisão automatizada em recrutamento. Portanto, o quadro deve ser lido como inventário de usos e intenções, e não como escala uniforme de maturidade tecnológica.

Quadro 1 - Ferramentas e softwares de IA utilizados ou avaliados pelas organizações

Nº	Respostas	Nº	Respostas
1	Bom, hoje não usamos nada de IA em contratação.	16	Gemini e Chat GPT
2	Não possuímos nada até o presente momento	17	Plataforma de divulgação de vagas e gestão de currículos. Elaboração de pareceres psicológicos.
3	Uso atualmente o sistema Sólides	18	Estamos avaliando plataformas como Gupy e Kenoby, que oferecem recursos de triagem automatizada e análise de perfil.
4	Sistemas de automação de procedimentos repetitivos	19	Estamos analisando ferramentas integradas a plataformas de recrutamento online.
5	Chats de apoio às atividades operacionais da empresa. E também a própria IA como diferencial das soluções e serviços prestados aos clientes.	20	Utilizamos o LinkedIn Talent Solutions, que emprega inteligência artificial para indicar candidatos com base em compatibilidade de perfil, histórico profissional e engajamento na plataforma.
6	Ainda não temos esta informação	21	No momento, não utilizamos nenhuma ferramenta com IA. O recrutamento é conduzido manualmente, priorizando entrevistas presenciais e análise direta de currículos.
7	N/A	22	Chatgpt
8	Não há isso de ia em contratações, somente nos demais processos	23	não utilizo

Nº	Respostas	Nº	Respostas
9	Plataformas de recrutamento de currículos como InfoJobs.	24	Estamos avaliando ferramentas básicas de triagem automática de currículos e chatbots simples para respostas iniciais.
10	Estamos estudando algumas. Ainda não usamos no nosso processo.	25	chat bot básico
11	Ferramentas desenvolvidas internamente.	26	Sistemas simples tipo o Chatgpt
12	N/A	27	Sistemas de ATS com IA integrada, plataformas de análise de competências e ferramentas de testes cognitivos automatizados.
13	Chat GPT, Manus IA	28	Utilizamos o chatgpt e o HireVue quando optamos fazer entrevistas online, uma plataforma que utiliza IA para analisar vídeo entrevistas, avaliando comunicação, padrões de fala e indicadores comportamentais.
14	Não pretendo!	29	O Eightfold AI Interviewer no qual utilizamos para análise preditiva de carreira, matching avançado e construção de pipelines globais de talentos.
15	Nenhuma	30	Estamos usando o Gupy Clima & Engajamento, uma plataforma de escuta contínua que combina metodologias de pesquisa com agentes de IA para analisar dados de clima organizacional e engajamento, prever riscos de turnover (saída voluntária) e sugerir ações estratégicas para retenção.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A leitura do quadro confirma a coexistência de organizações sem uso de IA, empresas em fase de avaliação e casos com soluções mais estruturadas. Entre os usos relatados aparecem apoio à redação, triagem de currículos, gestão de candidatos, entrevistas on-line e análise de dados. A heterogeneidade reforça a necessidade de definir claramente a finalidade, o grau de automação e a responsabilidade humana em cada aplicação.

O Quadro 2 reúne os desafios percebidos pelas equipes na adaptação a tecnologias inteligentes. As respostas variam entre ausência de experiência, dificuldade de familiarização, resistência à mudança, necessidade de treinamento, receio de erros e preocupação com o equilíbrio entre análise automatizada e sensibilidade humana.

Quadro 2 - Desafios das equipes na adaptação a tecnologias inteligentes no recrutamento

Nº	Respostas	Nº	Respostas
1	Hoje não temos IA no recrutamento	16	Como a equipe não é tão grande, ainda conseguimos conciliar com tranquilidade o processo seletivo
2	Por enquanto não é feito o uso	17	Como a equipe é jovem, são poucos desafios.

Nº	Respostas	Nº	Respostas
3	Creio que o desafio é dar credibilidade para a assertividade da IA	18	Falta de conhecimento técnico, tempo para treinamento e certa resistência inicial à mudança.
4	Por enquanto nenhum	19	Falta de familiaridade com as ferramentas, resistência inicial e necessidade de treinamento contínuo
5	Acredito que o ponto principal de desafio, caso eu fosse utilizar, seria entender como utilizar a IA para agilizar o processo e depois concluir a atividade com o olhar humano.	20	O principal desafio é garantir o uso correto das ferramentas e interpretar de forma equilibrada as análises da IA com o olhar estratégico do RH.
6	Adequar as necessidades internas	21	O principal desafio é a falta de confiança nos resultados automatizados e a crença de que a tecnologia não substitui a sensibilidade e a experiência humana.
7	N/A	22	Adaptabilidade
8	Não há	23	não utilizamos IA no recrutamento
9	Apenas é desafiador quando só currículos nas plataformas não estão atualizados.	24	Falta de capacitação, receio de substituição de tarefas e dificuldade em entender como usar as ferramentas corretamente.
10	Confiança e aderência aos processos desenvolvidos até o momento.	25	Falta de capacitação e receio de uso
11	O uso da IA ainda está em desenvolvimento	26	Dificuldade em compreender o funcionamento das ferramentas, receio de erros automáticos e falta de treinamentos específicos.
12	Familiarização com a ferramenta	27	Adaptação às novas ferramentas, necessidade de atualização constante e integração entre diferentes tecnologias de RH.
13	Facilidade de entendimento da realidade do nosso negócio	28	Interpretar corretamente análises automatizadas e equilibrar tecnologia com atendimento humanizado.
14	Como não utilizei, não sei dizer!	29	Garantir que o modelo permaneça livre de vieses, manter atualização constante e integrar dados de diferentes filiais internacionais.
15	Não utilizamos ainda	30	O principal desafio é o alinhamento entre tecnologia e personalização, garantindo que o processo continue humano e acolhedor. Outro ponto é a curva de aprendizado, pois a equipe precisa se atualizar constantemente para interpretar relatórios gerados pela IA e aplicá-los de forma prática para os clientes.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os desafios concentram-se em três eixos: competências técnicas, aceitação organizacional e governança. A capacitação deve permitir que as equipes compreendam o funcionamento e os limites das ferramentas; a gestão da mudança deve reduzir resistência e expectativas irreais; e a governança deve manter supervisão, documentação e revisão dos resultados. A ausência desses elementos aumenta o risco de decisões opacas e de reprodução de vieses (BOGEN; RIEKE, 2018; TAMBE; CAPPELLI; YAKUBOVICH, 2019).

O Quadro 3 apresenta mudanças positivas e negativas percebidas após a incorporação de inovações tecnológicas no recrutamento.

Quadro 3 - Mudanças percebidas após a incorporação de inovações tecnológicas no recrutamento

Nº	Respostas	Nº	Respostas
1	Nenhuma	16	Agilidade e eficiência com certeza serão pontos positivos, juntamente com redução de custos.
2	Não fazemos uso	17	Agilidade, neutralidade e maior qualidade/ precisão.
3	Negativa é o custo. Positiva é agilidade	18	Percebemos maior agilidade na triagem e melhor organização dos currículos, mas ainda há desafios na personalização da análise.
4	Não implantamos	19	A comunicação com os candidatos ficou mais organizada e o tempo de triagem diminuiu, mas sentimos falta de um contato mais próximo nas etapas iniciais.
5	Não saberia dizer, pois nunca utilizei IA para contratação.	20	Observamos processos mais ágeis, maior alcance de talentos e melhor alinhamento cultural dos candidatos. O ponto de atenção é manter o vínculo humano durante o processo.
6	Ainda não temos	21	As mudanças tecnológicas trouxeram mais agilidade na divulgação de vagas, mas não melhoraram a qualidade da seleção. Ainda preferimos métodos tradicionais.
7	N/A	22	Não sei informar
8	Não há	23	Não utilizamos IA no recrutamento
9	Positivo: agilidade no processo de recrutamento.	24	Mais organização e registro dos processos.
10	Aumento de candidatos e busca otimizada de perfis aderentes às vagas	25	Organização
11	Não aplicável	26	Tivemos maior organização e registro das informações.
12	N/A	27	Ganho de velocidade, maior padronização nas avaliações e melhor aproveitamento do tempo da equipe de RH, que passou a focar mais em entrevistas aprofundadas.
13	Maior agilidade na montagem de perguntas direcionadas estratégicas	28	Maior agilidade, organização do fluxo e melhor filtragem inicial de perfis.
14	Não há! Vou ter que pesquisar mais sobre.	29	Redução de 40% no tempo de contratação e maior precisão na triagem.
15	Ainda não usamos	30	Sentimos muito mais fluidez no dia a dia: conseguimos filtrar perfis mais rápido, entender padrões comportamentais e entregar resultados com mais segurança para nossos clientes. Além disso, ferramentas como a Gupy Clima e Engajamento nos ajudam a enxergar além da contratação, entendendo o ambiente de trabalho e o engajamento o que fortalece nosso trabalho de ponta a ponta.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

As mudanças positivas mais recorrentes relacionam-se à agilidade, à organização e à padronização de etapas. Entre os aspectos negativos, aparecem perda de personalização, custos, dependência tecnológica e risco de afastamento do contato humano. Os achados são compatíveis com a literatura que reconhece ganhos operacionais, mas ressalta que eficiência não dispensa validação, comunicação e experiência adequada do candidato (BLACK; VAN ESCH, 2021; DADABOYEV et al., 2025).

O Quadro 4 apresenta medidas que, na percepção dos participantes, podem aumentar a confiança nos resultados gerados por sistemas de IA. As respostas destacam transparência, testes, acompanhamento, auditoria, capacitação e participação humana na interpretação dos resultados.

Quadro 4 - Medidas para aumentar a confiança nos resultados fornecidos por sistemas de IA

Nº	Respostas	Nº	Respostas
1	Não sei te dizer, pois ainda não temos IA nas contratações	16	Supervisão humana e propósito bem alinhado
2	Estudar se realmente o sistema possui dados confiáveis	17	Já temos confiança nos recursos que estamos utilizando.
3	Testes comportamentais sempre dão uma ajuda considerável	18	Maior transparência nos critérios utilizados pelos algoritmos e validações constantes dos resultados por profissionais de RH.
4	Iniciar o uso	19	Testes práticos de desempenho, revisões constantes de critérios e acompanhamento conjunto com o RH humano.
5	A verificação posterior por um processo que contemple a inteligência humana.	20	Monitoramento constante dos algoritmos, relatórios de desempenho e auditorias éticas para garantir neutralidade e precisão nas recomendações.
6	Ainda não temos	21	Demonstrações práticas, transparência total dos critérios de análise e garantias de que não há vieses automatizados nas decisões.
7	classificação dos candidatos	22	Não sei informar
8	Não há	23	Não utilizamos IA no recrutamento
9	Apesar da IA trazer agilidade, entendo que não podemos descartar o olhar atento do recrutador.	24	Treinamentos, demonstrações práticas, casos reais de outras empresas e testes antes da implementação completa
10	Acredito que a maturidade do sistema trará automaticamente a segurança do processo.	25	Treinamentos e testes práticos
11	Melhor parametrização	26	Demonstrações práticas, testes antes da implementação e capacitação contínua para entender os critérios utilizados pela IA.
12	Melhorias contínuas na ferramenta	27	Relatórios mais transparentes, possibilidade de personalização dos critérios de triagem e auditorias periódicas dos algoritmos.

Nº	Respostas	Nº	Respostas
13	Respostas com trechos de embasamentos legais	28	Relatórios mais explicativos, validação contínua dos algoritmos e treinamentos internos.
14	Não há! Mas penso que o processo poderia ser mais ágil.	29	Relatórios explicativos mais intuitivos e integração mais profunda com as avaliações comportamentais humanas.
15	Fazer uma triagem inicial pelo currículo	30	Confiamos bastante, mas sempre buscamos melhorias. Para aumentar ainda mais a confiança, precisamos de ferramentas que deixem claro como cada análise é feita, permitindo revisar critérios, ajustar filtros e entender o que influenciou determinado resultado. Transparência e possibilidade de personalização fazem toda a diferença. Além disso, auditorias frequentes e explicações mais simples ajudam os clientes e candidatos a se sentirem mais confortáveis com o processo.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A confiança aparece vinculada à clareza dos critérios, à comprovação do desempenho e à possibilidade de revisão humana. Esse resultado é consistente com Gerlich (2023, 2024), que relaciona a aceitação da IA à percepção de confiabilidade, e com Bogen e Rieke (2018), que recomendam avaliação crítica dos impactos e das fontes de viés. Assim, a confiança deve ser construída por evidências e mecanismos de controle, e não apenas pela aparência de objetividade da tecnologia.

O Quadro 5 reúne as percepções sobre como a combinação entre IA e julgamento humano pode contribuir para um processo seletivo mais justo e eficiente.

Quadro 5 - Contribuições da combinação entre IA e julgamento humano para o processo seletivo

Nº	Respostas	Nº	Respostas
1	Pode ser bom, mas teria que utilizar primeiro para opinar	16	Analisando maior quantidade de dados e trazendo resultados mais justos, junto com a supervisão humana
2	Sim	17	Com certeza. A neutralidade ou imparcialidade da IA favorece a seleção mais justa, isenta de julgamentos ou preconceitos.
3	IA pode transcrever as entrevistas para nós humanos focarmos na linguagem corporal e na comunicação do candidato. Os testes comportamentais também auxiliam, devem entregar os principais pontos da fala de um candidato, alinhando com testes comportamentais e que façam um comparativo com o cargo.	18	Na minha visão a IA ajuda a eliminar vieses inconscientes e a filtrar perfis mais compatíveis, enquanto o julgamento humano garante a análise de fatores comportamentais e culturais.
4	Por enquanto não tenho uma resposta	19	Acredito que a IA pode filtrar os candidatos de forma imparcial e rápida, e o julgamento humano garante uma avaliação mais sensível e alinhada à cultura da empresa.

Nº	Respostas	Nº	Respostas
5	Acredito que a inteligência humana é potencializada pela utilização da IA, assim temos mais tempo para pensar no essencial.	20	A IA ajuda a eliminar vieses inconscientes e otimiza a análise técnica, enquanto o julgamento humano assegura que o perfil do candidato esteja alinhado à cultura e aos valores da empresa.
6	Trará melhor parâmetros	21	Pode haver benefícios em tarefas simples, como triagem inicial, mas acreditamos que a decisão final deve sempre depender da análise humana e da entrevista presencial.
7	Sim	22	Não sei informar
8	Nas escolhas de humanos consigo visualizar outro humano. Contratamos usando campo semântico. Potencial dificilmente será percebido por uma IA. E para nós importante é potencial e comportamento, não experiência prévia.	23	Pode ajudar na triagem de currículos
9	Com a combinação da IA e capital humano, não podemos deixar de ser criteriosos e levar em consideração as percepções humanas durante o processo seletivo.	24	A IA pode agilizar e padronizar etapas, enquanto o julgamento humano avalia fatores subjetivos que a tecnologia não capta, equilibrando o processo.
10	Os dados da IA com o sentimento humano, para mim, é a combinação de sucesso para uso de IA em vários setores.	25	IA agiliza e o humano avalia fatores subjetivos
11	Poderia poupar tempo na triagem e poupar custos	26	Pode filtrar grande volume de dados com objetividade, enquanto o julgamento humano garante análise mais sensível e contextual. Essa combinação tende a equilibrar técnica e percepção.
12	A combinação de ambas as forças promove mais assertividade nas escolhas e tende a trazer pontos mais significativos das avaliações	27	Reduz vieses automáticos e classifica perfis com base em dados, enquanto a avaliação humana complementa com interpretação e análise comportamental, criando um processo mais equilibrado.
13	Montando perguntas direcionadas com base na demanda específica da empresa, estando adequada legalmente às exigências da CLT	28	A IA traz objetividade, o humano complementa com análise comportamental e cultural.
14	Como não utilizo! Não sei responder.	29	Garante critérios padronizados e evita discriminações iniciais; o humano considera trajetória, potencial de crescimento e contexto social.
15	Com a IA como auxiliadora do processo	30	A IA ajuda muito a evitar julgamentos apressados. Ela olha de forma igual para todos, sem preferências inconscientes. Já o profissional de RH entra para ouvir a história, entender as motivações e perceber o brilho no olho que nenhum sistema consegue medir. Juntos, os dois garantem um processo mais humano, equilibrado e justo, onde ninguém é descartado por detalhes, e boas oportunidades são identificadas com mais clareza.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os respondentes associam a IA à padronização de critérios e ao processamento de grande volume de informações, enquanto atribuem aos profissionais a interpretação do contexto, a avaliação comportamental e a responsabilidade pela decisão. Essa complementaridade pode reduzir inconsistências operacionais, mas não garante neutralidade:

dados, critérios e modelos também podem conter vieses. Por isso, a contribuição da IA depende de supervisão, validação e possibilidade de contestação.

O Quadro 6 apresenta desafios e oportunidades percebidos para o futuro da IA no recrutamento e seleção. As respostas enfatizam, de um lado, agilidade, alcance e apoio analítico; de outro, ética, transparência, confiabilidade, proteção de dados, capacitação e preservação do contato humano.

Quadro 6 - Desafios e oportunidades da IA no recrutamento e seleção do futuro

Nº	Respostas	Nº	Respostas
1	Acredito que seja possível confiar que as informações de IA sejam precisas pois na contratação é uma característica humana que tem que ter o poder de decidir.	16	Fazer um processo seletivo mais eficiente e justo, juntamente com uma análise maior de dados em curto prazo
2	Os desafios encontrados encontram-se em dados não relevantes, e como oportunidade percebe-se que é uma forma de agilizar processos e integrar novas técnicas	17	Oportunidade para processos seletivos mais ágeis e mais eficientes.
3	Desafios são assertividade.	18	Na minha opinião os Desafios incluem a ética no uso dos dados e a adaptação das equipes; as oportunidades estão na automação de etapas operacionais e na melhoria da experiência do candidato.
4	Creio que a IA irá ajudar a filtrar pessoas de uma característica que a empresa procura, mas daí a seleção final, ainda acredito no processo humano	19	Afirmo que o principal desafio é manter o equilíbrio entre tecnologia e empatia. A oportunidade está em tornar o processo mais estratégico, ágil e orientado por dados.
5	Acredito que segue sendo a relação entre IA e IH, como desenvolver ferramentas com IA cada vez mais capazes de nos entregar as respostas que precisamos com agilidade.	20	Os desafios estão na regulamentação ética, transparência de dados e capacitação dos profissionais de RH. As oportunidades incluem contratações mais assertivas, diversidade ampliada e eficiência operacional.
6	Ainda não temos	21	O maior desafio é manter a ética e a personalização no processo seletivo. A principal oportunidade está em usar a IA apenas como apoio, sem substituir o contato humano e o julgamento profissional.
7	Melhor escolha do candidato	22	Adaptabilidade das pessoas
8	Não vejo	23	Não pensei sobre isso
9	Atualização e as pessoas que atuam com IA, deixarem de ter um olhar atento e confiarem demais nas ferramentas.	24	Adaptação das equipes, custos iniciais, confiabilidade e questões éticas. Oportunidades: maior agilidade, triagem mais precisa e modernização do processo seletivo.
10	Estamos em uma fase embrionária para o uso da IA, portanto, penso que ainda tem muito campo de oportunidades com a implementação da IA no dia a dia dos negócios.	25	Adaptação e ética
11	Um dos principais desafios é fazer avaliações justas	26	Capacitação das equipes, transparência dos algoritmos e adequação ao contexto da empresa.

Nº	Respostas	Nº	Respostas
12	Interpretar os diversos modelos de currículos	27	Garantir uso ético, evitar dependência excessiva da tecnologia e preparar profissionais para operar essas ferramentas, e vejo como oportunidade de que a seleção mais estratégica, maior qualidade nas contratações, economia de tempo e capacidade de analisar grandes volumes de candidatos com maior precisão.
13	Confiabilidade nas respostas recebidas pela IA	28	Integração com sistemas, ética e transparência.
14	Vou ter que estudar mais sobre o assunto!	29	Os desafios que encontramos são governança de dados, atualização contínua e comunicação clara com candidatos.
15	Mais oportunidades do que desafios, a IA pode auxiliar muito com dados, antes de chegar no momento do humano intervir.	30	Entre os desafios, o principal é garantir que os sistemas sejam realmente justos e transparentes. Muitas empresas e candidatos ainda têm receio de que um algoritmo tome decisões sem considerar a individualidade de cada pessoa.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados indicam que a IA possui potencial para apoiar o recrutamento, mas sua adoção responsável depende de governança e preparação institucional. A oportunidade não está em automatizar indiscriminadamente, e sim em selecionar tarefas adequadas à tecnologia, medir resultados, monitorar possíveis efeitos discriminatórios e manter a decisão final sob responsabilidade claramente definida.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou as percepções de 30 profissionais sobre a integração entre IA e julgamento humano no recrutamento e seleção. Os resultados respondem aos objetivos propostos ao descrever o nível de adoção, as motivações, os desafios, as medidas de confiança e a distribuição de responsabilidades percebida pelos participantes.

Quanto ao nível de adoção, 30% das organizações declararam utilizar alguma solução de IA, 23% estavam estudando sua implementação e 47% não a utilizavam. Portanto, a amostra retrata um estágio inicial e heterogêneo, no qual ferramentas gerais, plataformas de recrutamento e soluções especializadas coexistem com processos integralmente manuais.

As dimensões de atratividade, motivação intrínseca, inovação percebida e confiança ajudaram a organizar a interpretação das respostas. A tecnologia foi associada a modernização, agilidade e eficiência, mas também a dúvidas sobre confiabilidade, transparência e experiência humana. Como o estudo não realizou testes inferenciais, essas dimensões não podem ser apresentadas como causas da aceitação, mas como percepções relevantes do grupo pesquisado.

Entre os principais desafios, destacaram-se falta de capacitação, resistência à mudança, receio de erros automatizados, dificuldade de interpretação e necessidade de preservar a sensibilidade profissional. Esses achados demonstram que a adoção da IA é um processo sociotécnico: depende da ferramenta, mas também das competências, das regras internas e da cultura organizacional.

As oportunidades percebidas concentram-se na redução de tarefas repetitivas, no ganho de tempo, na organização de informações e no apoio à triagem. Entretanto, a IA não deve ser presumida como neutra. Seus benefícios exigem dados adequados, critérios revisáveis, acompanhamento de resultados, proteção de informações pessoais e avaliação de possíveis impactos desiguais entre candidatos.

A divisão de responsabilidades foi um dos resultados mais consistentes: 60% defenderam que a IA apoie o processo, mantendo-se a decisão final com profissionais, e 40% preferiram decisão exclusivamente humana. Nenhum participante atribuiu a decisão final somente à IA. Assim, a aceitação observada está ligada a um modelo de complementaridade e supervisão, e não de substituição integral.

Conclui-se que a integração entre IA e julgamento humano pode qualificar processos seletivos quando a tecnologia é utilizada como apoio, com finalidade definida, validação periódica e responsabilização humana. O valor da IA está em ampliar capacidade analítica e eficiência operacional; o valor do julgamento profissional está em interpretar contexto, reconhecer exceções, dialogar com candidatos e assumir a responsabilidade ética pela contratação.

As limitações incluem o tamanho reduzido da amostra, a seleção não probabilística, a predominância do setor contábil, a menor participação de profissionais de RH, o uso de percepções autorrelatadas e a ausência de testes inferenciais. Além disso, os respondentes utilizaram o termo IA para ferramentas muito diferentes, o que limita comparações diretas entre níveis de adoção.

Como contribuição prática, recomenda-se que as organizações: delimitem quais etapas podem receber apoio automatizado; documentem critérios e fontes de dados; capacitem as equipes; realizem testes antes e após a implantação; monitorem erros e possíveis vieses; informem os candidatos sobre o uso da tecnologia; disponibilizem mecanismos de revisão; e mantenham a decisão final sob responsabilidade de profissionais identificados.

Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, comparar setores e portes, acompanhar organizações ao longo do tempo e utilizar indicadores objetivos, como tempo de contratação, qualidade da seleção, diversidade, satisfação dos candidatos e taxa de revisão de decisões. Também são recomendados estudos sobre explicabilidade, proteção de dados e efeitos de diferentes formas de supervisão humana.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, Tiffany; SMITH, Jason; WILLIAMS, Sarah. **Ethical challenges of AI in HRM.** *Journal of Business Ethics*, 2020.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BEIER, S. CARGIL do BRASIL, 2019, Simone Beier, **diretora de recursos humanos da Cargill no Brasil** - https://www.cargill.com.br/pt_BR/2018/curriculo-cego. Acesso em: 23 de novembro de 2020.
- BLACK, STEWART E PATRICK VAN ESCH. 2021. **Recrutamento habilitado por IA na guerra por talentos.** *Business Horizons* 64: 513–524. [Google Acadêmico] [CrossRef]
- CHAPMAN, DEREK S. E JANE WEBSTER. 2003. O uso de tecnologias nos processos de recrutamento, triagem e seleção de candidatos a emprego. *Revista Internacional de Seleção e Avaliação* 11: 113–120. [Google Acadêmico] [CrossRef]
- CHERNOV, ALEXEI E VICTORIA A. CHERNOVA. 2019. **Inteligência Artificial na Gestão: Desafios e Oportunidades.** Artigo apresentado na 38ª Conferência Científica Internacional sobre Desenvolvimento Econômico e Social, Rabat, Marrocos, 21 e 22 de março; pp. 21 e 22. Disponível online: <https://www.researchgate.net/publication/332082521> (acessado em 21 de setembro de 2025).
- CHUI, MICHAEL, JAMES MANYIKA E MEHDI MIREMADI. 2016. **Quatro fundamentos da automação no local de trabalho.** In McKinsey Quarterly. Disponível online: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/four-fundamentals-of-workplace-automation> (acessado em 21 de setembro de 2025.)
- CORREIO, LUCÉLIA, JUSIRMAR CORREIO E CLAUDEMIR CORREIO. 2021. **A Quarta Revolução Industrial: Desafios e Características da Gestão de Pessoa 4.0.** *Administração de Empresas Em Revista* 1: 279–302. [Google Acadêmico]
- GERLICH, MICHAEL. 2023. **Percepções e Aceitação da Inteligência Artificial: Um Estudo Multidimensional.** *Ciências Sociais* 12: 502. [Google Acadêmico] [CrossRef]

GERLICH, MICHAEL. 2024. **Explorando Motivadores para a Confiança na Dicotomia da Dinâmica da Confiança Humano-IA**. Ciências Sociais 13: 251. [Google Acadêmico] [CrossRef]

JAIN, MARÍA LUISA VILLASANO, HÉCTOR CUELLAR HERNÁNDEZ, ROSA ALEJANDRA REYES RIZO E HELGA ELENA ROESNER GARCÍA. 2021. **Repercussão da inteligência artificial no âmbito da gestão do talento humano nas organizações**. Revista RELAYN—Micro Y Pequeñas Empresas En Latinoamérica 5: 62–77. [Google Scholar] [CrossRef]

KIM J, BATTAGLIA S, KIM HH. **Inteligência colaborativa alcançada por meio de recrutamento habilitado por IA: um estudo de caso da POSCO na Coreia do Sul**. Asia Pac Bus Rev. 2024;31(1):180–99.

LOTTI, A. B. P.; ANJOS, F. B. **Diferenças entre o processo seletivo e o trabalho real: um estudo de caso**. Brasília: Uniceub, 2018.

OCDE. 2019. **Inteligência Artificial na Sociedade . Paris: Publicações da OCDE**. [Google Acadêmico] [CrossRef]

RAHMAN, M.; LI, X.; ZHOU, F. **Role of artificial intelligence in employee recruitment: systematic review and future research directions**. *Discover Global Society*, v. 3, art. 99, 2025.

Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44282-025-00246-w>

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2006.

SMITH, CHRISTOPHER, BRIAN MCGUIRE, TING HUANG E GARY YANG. 2006. **The History of Artificial Intelligence** . Seattle: University of Washington, dezembro, disponível online: <https://courses.cs.washington.edu/courses/csep590/06au/projects/history-ai.pdf> (acessado em 21 de setembro de 2025).

STROHMEIER, Stefan. **Digital human resource management: a conceptual clarification**. *German Journal of Human Resource Management*, v. 34, n. 1, p. 51–72, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/2397002220921131> (acessado em 21 de setembro de 2025).

TAMBE, Prasanna; CAPPELLI, Peter; YAKUBOVICH, Valery. **Artificial intelligence in human resources management: Challenges and opportunities**. *California Management Review*, v. 61, n. 4, p. 15-42, 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0008125619867910>

Thakur K, Singh A, Srimannarayana M. A IA pode entrar em cena? A IA generativa moldando o recrutamento com diversidade de gênero na indústria da hospitalidade. *Int J Hosp Manag*. 2024;126: 104061.

TURING, ALAN M. 1950. **Máquinas Computacionais e Inteligência**. Mind LIX: 433–60. [Google Acadêmico] [CrossRef]

VALENTINE, S. **Inteligência artificial no recrutamento e seleção: como aplicar?** JobConvo, 2020. Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/como-aplicar-a-inteligenciaartificial-no-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 12 de novembro de 2020.

UPADHYAY, A. K.; KHANDELWAL, Komal. **Applying artificial intelligence: implications for recruitment**. *Strategic HR Review*, v. 17, n. 5, p. 255-258, 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SHR-07-2018-0051/full/html>

VAN ESCH, Patrick; BLACK, J. Stewart. **AI-enabled recruiting in the war for talent**. *Business Horizons*, v. 64, n. 4, p. 513–524, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.015>

XU, YINGZI, CHIH-HUI SHIEH, PATRICK VAN ESCH E I-LING LING. 2020. **Atendimento ao cliente em IA: complexidade de tarefas, capacidade de resolução de problemas e intenção de uso**. *Australasian Marketing Journal* 28: 189–199. [Google Acadêmico] [CrossRef]