

# A TECNOLOGIA NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS COM UTILIZAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

**Luís Otávio Toledo Perin**

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá/MG  
luisotavioperin@gmail.com - <https://lattes.cnpq.br/2143888716309833>

**Ana Carolina Oliveira Santos**

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá/MG  
anasantos@unifei.edu.br - <http://lattes.cnpq.br/8173965029579689>

**Patrícia Kelli Silva de Oliveira**

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá/MG  
patriciak@unifei.edu.br - <http://lattes.cnpq.br/2115329706708351>

**Resumo:** A integração da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção está revolucionando a forma como a gestão de recursos humanos automatiza tarefas repetitivas, melhora a tomada de decisões e aumenta a eficiência operacional. Esta revisão sistemática da literatura demonstra o impacto da tecnologia no recrutamento e seleção na gestão de pessoas através do uso da inteligência artificial, destacando o seu papel na redução da discriminação, na melhoria da avaliação de candidatos e na análise da procura de novos talentos. Apesar dos progressos, a investigação aponta para desafios relacionados com questões éticas, privacidade de dados e a necessidade de educação e formação contínua dos profissionais de RH para maximizar o potencial da inteligência artificial. Os resultados demonstram a importância de integrar a inovação tecnológica com a visão humana para gerar práticas e comportamentos inclusivos.

**Palavras-chave:** Automação de processos. Inteligência Artificial. Transformação digital.

**Abstract:** *The integration of artificial intelligence (AI) into recruitment and selection processes is revolutionizing the way human resource management automates repetitive tasks, improves decision-making, and increases operational efficiency. This systematic literature review demonstrates the impact of technology on recruitment and selection in people management through the use of artificial intelligence, highlighting its role in reducing discrimination, improving candidate assessment, and analyzing the demand for new talent. Despite progress, research points to challenges related to ethical issues, data privacy, and the need for continuous education and training of HR professionals to maximize the potential of artificial intelligence. The results demonstrate the importance of integrating technological innovation with human insight to generate inclusive practices and behaviors.*

**Keywords:** *Process Automation. Artificial Intelligence. Digital Transformation.*

## INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas é muito importante para o desempenho e sucesso de qualquer organização. Nesse contexto, o recrutamento e seleção de talentos são tarefas importantes, pois são responsáveis por recrutar e identificar os melhores candidatos para ocupar cargos nas empresas (Beatriz, 2022). O recrutamento e seleção de novos talentos desempenham um papel muito relevante nesse processo e afetam diretamente a composição da força de trabalho e o desempenho da empresa.

Cabe salientar que a forma de fazer esse processo sofreu grande mudança nos últimos anos, principalmente devido ao desenvolvimento da tecnologia (Duarte Neto; Bandeira; Macêdo, 2020). Por exemplo, participar de processo seletivo não é apenas enviar currículos impressos, mas sim utilizar plataformas e ferramentas específicas para essa finalidade (Da Silva; Valdevino, 2020).

Nos últimos anos, a tecnologia tem exercido um papel fundamental nesses processos, mudando a forma como encontram, avaliam e contratam funcionários (Duarte Neto; Bandeira; Macêdo, 2020). São utilizadas diversas técnicas, entre elas: software de análise de currículos, testes online e questionários (Beatriz, 2022).

À medida que a tecnologia continua a mudar, o processo de recrutamento e seleção também sofre alterações significativas com a adoção de novas ferramentas e estratégias que visam melhorar a sua eficácia e eficiência (Duarte Neto; Bandeira; Macedo, 2020). Independentemente do sistema tecnológico utilizado, ainda pode ser agregada a aplicação de novas tecnologias, como Inteligência Artificial (IA), muitas vezes para realizar diversas funções do sistema de coleta e selecionar o currículo por meio de triagem (Albassam, 2023).

A IA, que é a capacidade de um sistema digital realizar tarefas comumente associadas a seres humanos, como aprendizado, percepção, raciocínio, resolução de problemas e tomada de decisões, está cada vez mais presente nas tarefas de recrutamento e seleção de pessoas (Albassam, 2023). Leao e Fontana (2024) corroboram a ideia e a entendem como um mecanismo que utiliza algoritmos de processamento de dados e tomada de decisões baseadas em padrões identificados, permitindo a automa-

ção e a otimização de processos, incluindo o recrutamento e seleção de talentos.

Liu *et al.* (2021, p. 38) mencionam cinco aspectos em que a IA contribui para a gestão de recursos humanos: seleção inteligente e precisa; treinamento e desenvolvimento inteligentes; retenção inteligente; utilização inteligente e conjunto de talentos inteligentes.

Diante desse cenário, as organizações que empregam a IA terão uma vantagem competitiva comparada com as que não fazem uso dela (Nayak *et al.*, 2023). Nesse contexto, é importante compreender como a tecnologia avançada, especialmente a inteligência artificial, afeta o recrutamento e seleção das organizações. Portanto, o objetivo deste artigo é realizar uma revisão sistemática da literatura para identificar os impactos que a IA tem proporcionado nos processos de recrutamento e seleção em ambiente organizacional.

O presente artigo se justifica pela necessidade de realizar uma reflexão sobre a utilização de novas tecnologias para o processo de recrutamento e seleção, que é a porta de entrada de novos colaboradores nas organizações. Para atingir esses objetivos, será utilizado o método de revisão sistemática de literatura, seguindo as etapas propostas por Tranfield, Denyer e Smart (2003).

Nessa perspectiva, neste trabalho, busca-se relacionar o impacto que a tecnologia tem causado no processo de recrutamento e seleção, em especial com a utilização da inteligência artificial, a influência que é exercida na tomada de decisão dos gestores de pessoas e quais os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao implementar a inteligência artificial no gerenciamento de processos seletivos. Parte-se da seguinte problemática: como a tecnologia tem impactado o processo de recrutamento e seleção através da inteligência artificial no processo de gestão de pessoas?

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com Beatriz (2022), a utilização de ferramentas tecnológicas, como a internet, promove um processo de recrutamento e seleção dinâmico, eficiente e que garante o contato virtual entre as partes

envolvidas. Outro estudo evidenciou que a IA, os sistemas de análise de big data e as plataformas digitais têm sido cada vez mais adotados pelas empresas, potencializando a eficiência, a redução de custos e a melhoria da experiência dos candidatos (Beatriz, 2022).

No entanto, essa mesma pesquisa apontou que existem desafios éticos e de adaptação organizacional associados ao uso dessas tecnologias, como a seletividade durante o processo. Nesse sentido, a literatura assinala que, embora a tecnologia traga avanços significativos para o processo de seleção, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem estratégica, equilibrando inovação e humanização.

### **1.1 Tendências e benefícios da tecnologia no recrutamento e seleção**

De se destacar que a digitalização dos processos de RH traz diversos benefícios para as organizações. A inteligência artificial é utilizada para tarefas como triagem de currículos, identificação de pessoas com perfis adequados e realização de entrevistas preliminares (Gilch; Sieweke, 2020). Isso permite que os profissionais de RH se concentrem em outras atividades, como análise de dados e tomada de decisões.

Além disso, o uso de big data e pesquisas pode facilitar o processo seletivo, definindo melhor as competências e os perfis dos candidatos. Por sua vez, a adoção digital de processos e plataformas de seleção amplia o alcance e a visibilidade das oportunidades de emprego, atraindo mais talentos (Gilch, Siweke, 2020). Esses avanços tecnológicos ajudam a aprimorar a experiência do candidato por meio de um processo de seleção mais eficiente, personalizado e transparente.

### **1.2 Desafios da integração da tecnologia aos processos seletivos**

Embora a tecnologia ofereça muitos benefícios, ela também traz consigo alguns desafios que as organizações devem enfrentar. Integrar profissionais de liderança e RH é fundamental para agregar com sucesso a tecnologia no processo de seleção. Além disso, as questões éticas relativas à utilização de algoritmos e inteligência artificial devem ser cuida-

dosamente avaliadas para garantir imparcialidade e justiça no recrutamento e seleção.

A inclusão também é um ponto importante a ser considerado, uma vez que a digitalização pode criar barreiras de acesso para determinados grupos, comprometendo a diversidade nas organizações. Outro desafio refere-se à necessidade de adaptação das competências dos profissionais de RH, que precisam desenvolver novas habilidades para lidar com as ferramentas tecnológicas e extrair insights valiosos dos dados gerados (Ore; Sposato, 2021).

Em síntese, a tecnologia tem exercido um papel crucial nos processos de recrutamento e seleção, trazendo benefícios significativos, como maior eficiência, precisão e alcance. Entretanto, sua integração também demanda uma abordagem estratégica que equilibre inovação e humanização, endereçando adequadamente os desafios éticos, de inclusão e de adaptação organizacional (Duarte Neto; Bandeira; Macêdo, 2020).

Nesse sentido, o uso da tecnologia, principalmente da inteligência artificial, no recrutamento e seleção tem proporcionado oportunidades para as organizações, pois agiliza o processo e garante a conclusão dos trabalhos. As principais habilidades incluem iniciar tarefas repetitivas, analisar perfis de candidatos e tomar decisões rápidas e eficazes. A inteligência artificial pode ser usada para avaliar currículos, identificar perfis, realizar testes online e conduzir entrevistas reais com candidatos (Albassam, 2023; Esch *et al.*, 2020). Todas essas ferramentas tornam o processo de recrutamento e seleção fácil e conveniente, reduzindo custos e tempo (Gonzalez *et al.*, 2019; Chen, 2022; Albassam, 2023).

Contudo, o uso da IA também apresenta alguns desafios. Estudos indicam que um dos principais riscos é a possibilidade de perpetuação de vieses humanos nos algoritmos da IA. Isso significa que, se os dados utilizados para treinar os algoritmos da IA contiverem preconceitos, estes podem ser refletidos nas decisões tomadas pelo sistema, levando a potenciais casos de discriminação (Ore; Sposato, 2021).

Igualmente, há preocupações éticas relacionadas à falta de transparência e aplicabilidade dos sistemas de IA, o que pode afetar a confiança dos candidatos no processo e levantar questões sobre a legalidade de algumas práticas (Gonzalez *et al.*, 2019; Albassam, 2023; Albert, 2019).

Portanto, o uso de tecnologias, especialmente a IA, nos processos de recrutamento e seleção pode trazer benefícios, mas também requer cuidados e uma abordagem ética e responsável para garantir a igualdade de oportunidades e evitar a perpetuação de vieses (Albassam, 2023; Gonzalez *et al.*, 2019).

## **2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para que os objetivos da pesquisa fossem contemplados, foi utilizado o método de revisão sistemática de literatura, seguindo as etapas adaptadas e propostas por Tranfield, Denyer e Smart (2003), que são a formulação das perguntas de pesquisa, a busca e seleção de estudos, a seleção e avaliação da qualidade dos estudos, análise e síntese dos dados e análise dos resultados.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O processo de revisão sistemática da literatura proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003) possui cinco etapas, sendo elas:

### **3.1 Formulação das perguntas de pesquisa**

Com o objetivo de iniciar o processo, estabeleceram-se as seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais são os principais impactos no processo de recrutamento e seleção com tecnologias baseadas em inteligência artificial?
- Como a inteligência artificial tem influenciado a tomada de decisão dos gestores de pessoas durante o recrutamento e seleção?
- Quais são os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao implementar inteligência artificial no gerenciamento de processos seletivos?

### 3.2 Busca e seleção de estudos

A próxima etapa da revisão sistemática consiste na busca e seleção dos estudos que serão utilizados na pesquisa. Esse trabalho tem como propósito sintetizar as investigações disponíveis sobre o impacto que a tecnologia tem causado no processo de recrutamento e seleção em gestão de pessoas com utilização da inteligência, proporcionando uma análise ampla e fundamentada do tema.

A pesquisa foi realizada em periódicos científicos internacionais indexados na base de dados eletrônica da Scopus, sendo acessada via credencial da Unifei, através da página dos periódicos Capes e login na Comunidade Acadêmica Federada (CAFe). A busca foi estabelecida na combinação das palavras-chave em inglês “recruitment” AND “selection” AND “human resources” OR “HR” AND “technology” AND “artificial intelligence” OR “AI”, considerando apenas artigos de língua inglesa.

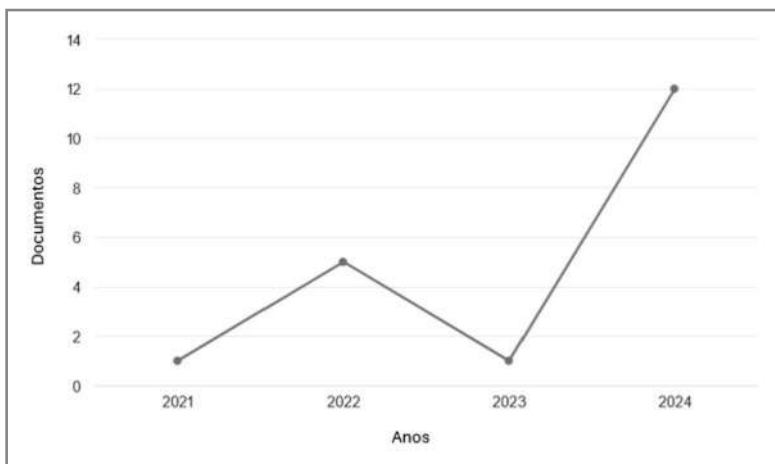
### 3.3 Seleção e avaliação da qualidade dos estudos

A busca dos trabalhos foi realizada na base de dados no período de 2021 a 2024, considerando todas as áreas temáticas disponíveis na base de dados, sendo: Ciência da Computação, Negócios, Gestão e Contabilidade, Engenharia, Ciências Sociais, Economia, Econometria e Finanças, Ciências da Decisão, Física e Astronomia, Psicologia, Medicina, Multidisciplinar, Matemática, Ciência dos Materiais, Energia, Neurociência, Ciência Ambiental, Artes e Humanidades.

Desse modo, ao se realizar a seleção dos estudos, por título do artigo, resumo e palavras-chave, apenas com as palavras-chave mencionadas acima, foram encontrados 48 resultados, de todos os anos e de todos os tipos de publicações. Após a seleção temporal (2021-2024), opção por periódico do tipo “artigo” e de “língua inglesa”, o resultado foi de 19 documentos encontrados.

A Figura 1 a seguir apresenta a quantidade total de artigos pesquisados após o ajuste dos filtros, publicados por ano, evidenciando um número maior de publicações no ano de 2024, o que representa um aumento significativo e uma tendência do tema.

**Figura 1** - Análise de porcentagem de periódicos pesquisados na plataforma Scopus após aplicações de filtro temporal, tipo de publicação e linguagem



Fonte: Adaptado de Scopus (2024).

Depois de aplicar os critérios de inclusão, que consistem em apenas trabalhos que abordavam o impacto da tecnologia e da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção, em língua inglesa, e o critério de exclusão, sendo estabelecido que trabalhos que se distanciavam do objetivo da pesquisa seriam ignorados, a seleção resultou em nove trabalhos, havendo disponibilidade de consulta em todos, sendo estes utilizados para a realização da revisão sistemática. Abaixo, o Quadro 1 apresenta um resumo da quantidade de artigos pesquisados no período de 2021 a 2024.

**Quadro 1** - Quantidade de artigos pesquisados (2021-2024)

Base de Dados	Artigos Encontrados	Artigos Selecionados	Artigos Disponíveis
Scopus	48	09	09

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

### 3.4 Recrutamento e seleção e a inteligência artificial

Os estudos analisados abordaram uma variedade de dimensões, partindo da tecnologia que auxilia no processo até aquela que pode gerar

desigualdade na seleção, que compõem o processo de recrutamento e seleção com a utilização de tecnologias, em especial da inteligência artificial no processo de gestão de pessoas.

O Quadro 2 apresenta os impactos, influência e os benefícios ao utilizar a inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção.

**Quadro 2** - Fatores que influenciam no recrutamento e seleção no processo de gestão de pessoas

Autor(es)	Quais são os principais impactos no processo de recrutamento e seleção com tecnologias baseadas em inteligência artificial?	Como a inteligência artificial tem influenciado a tomada de decisão dos gestores de pessoas durante o recrutamento e seleção?	Quais são os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao implementar inteligência artificial no gerenciamento de processos seletivos?
Ore e Sposato (2021)	Impactam o processo de recrutamento e seleção ao automatizar tarefas rotineiras, como a triagem de currículos e a análise de dados de candidatos. Isso permite que os recrutadores se concentrem em atividades mais estratégicas, como a construção de relacionamentos e a avaliação cultural dos candidatos. No entanto, a adoção de IA também pode introduzir riscos, como a perpetuação de preconceitos humanos nos algoritmos, o que pode resultar em discriminação inadvertida durante o processo de seleção.	Influencia a tomada de decisão dos gestores de pessoas ao fornecer dados analíticos que podem melhorar a eficácia das escolhas de candidatos. Os recrutadores podem utilizar a IA para otimizar a seleção, mas ainda precisam aplicar características humanas, como empatia e julgamento, para avaliação cultural do candidato. Isso sugere que, embora a IA ofereça suporte na análise de dados, a decisão final ainda requer a intuição e a experiência humana.	Os benefícios incluem a automação de tarefas repetitivas, o que aumenta a eficiência e permite que os recrutadores se concentrem em atividades mais estratégicas. No entanto, os desafios incluem a introdução de preconceitos nos algoritmos, a necessidade de garantir a ética e a privacidade, e a resistência dos recrutadores em relação à automação, que pode gerar desconfiança e medo de perda de emprego.
Gong et al. (2022)	Impactam ao automatizar a triagem de currículos, permitindo uma análise mais rápida e precisa das qualificações dos candidatos. A IA também facilita a identificação de padrões e tendências nos dados dos candidatos, melhorando a correspondência entre as habilidades dos candidatos e as necessidades da empresa. Além disso, a utilização de algoritmos de aprendizado de máquina pode reduzir o viés humano, promovendo uma seleção mais justa e diversificada.	Influencia ao fornecer análises de dados mais robustas e insights preditivos sobre o desempenho dos candidatos. Isso permite que os gestores tomem decisões mais informadas e baseadas em evidências, minimizando a subjetividade no processo de seleção. A IA também ajuda a identificar candidatos que se alinham melhor com a cultura organizacional e as competências necessárias para o cargo.	Os benefícios incluem a eficiência na triagem de currículos, a redução de viés humano e a melhoria na correspondência entre candidatos e vagas. No entanto, os desafios enfrentados pelas organizações incluem a necessidade de garantir a qualidade dos dados utilizados, a resistência à mudança por parte dos colaboradores e a preocupação com a privacidade e a ética no uso de dados pessoais dos candidatos.

Continua...

Autor(es)	Quais são os principais impactos no processo de recrutamento e seleção com tecnologias baseadas em inteligência artificial?	Como a inteligência artificial tem influenciado a tomada de decisão dos gestores de pessoas durante o recrutamento e seleção?	Quais são os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao implementar inteligência artificial no gerenciamento de processos seletivos?
Aluliami et al. (2021)	Impactam ao melhorar a eficácia na triagem de currículos, reduzir o tempo e o esforço necessários para identificar candidatos qualificados e aumentar a precisão na correspondência entre as competências dos candidatos e as necessidades da organização. A automação de tarefas repetitivas e a utilização de sistemas de especialistas contribuem para uma seleção mais eficiente e alinhada aos objetivos organizacionais, promovendo uma melhor alocação de talentos.	Influencia ao fornecer dados analíticos que melhoram a qualidade das decisões de contratação. A utilização de IA permite que os gestores identifiquem candidatos que se alinham mais estreitamente com as competências exigidas para as funções, além de facilitar a comunicação com os candidatos e a organização dos processos seletivos, resultando em decisões mais informadas e eficazes.	Os benefícios incluem a melhoria na qualidade dos serviços, a eficiência operacional e a redução de custos associados ao recrutamento. No entanto, as organizações enfrentam desafios como a resistência à mudança, a necessidade de capacitação dos colaboradores e a compreensão do verdadeiro valor da tecnologia, que pode ser obscurecida em torno da IA.
Deepa et al. (2024)	Impactam ao automatizar a triagem de currículos e a análise de dados de candidatos, aumentando a eficiência e a precisão na identificação de talentos. No entanto, surgem preocupações sobre a transparência e a ética, especialmente em relação ao viés nos algoritmos utilizados.	Influencia ao fornecer análises baseadas em dados que ajudam a prever o desempenho dos candidatos. Isso permite decisões mais informadas e objetivas, embora a supervisão humana continue sendo essencial para garantir a ética e a justiça nas decisões automatizadas.	Os benefícios incluem maior eficiência, redução de custos e a capacidade de analisar grandes volumes de dados para identificar candidatos ideais. Os desafios incluem questões éticas relacionadas à privacidade dos dados, o potencial viés nos algoritmos e a necessidade de desenvolver competências gerenciais para lidar com as novas tecnologias.
Baicioğlu e Arar (2024)	Impactam ao otimizar a triagem de currículos, reduzir o tempo e os custos associados à contratação, e melhorar a precisão na seleção de candidatos. A utilização de chatbots e algoritmos de IA permite uma análise mais racional e menos burocrática, resultando em uma taxa de acerto de 82% na contratação de candidatos adequados, em comparação com métodos tradicionais que apresentam taxas de sucesso muito inferiores, como 35% em testes de personalidade e talento.	Influencia a tomada de decisão ao fornecer dados analíticos que ajudam a identificar candidatos que melhor se alinham às necessidades da empresa. A pesquisa indica que os gestores que utilizam IAM em entrevistas relatam maior satisfação com os resultados de recrutamento, uma vez que as decisões são baseadas em análises objetivas e não em impressões subjetivas, como ocorre em entrevistas não estruturadas.	Os benefícios incluem a melhoria da eficiência, a redução de custos e a capacidade de realizar uma triagem mais eficaz de candidatos. No entanto, os desafios incluem a necessidade de garantir a transparência e a ética nos processos de seleção, bem como a superação de preconceitos que podem estar embutidos nos algoritmos de IA. Além disso, a aceitação da tecnologia por parte dos candidatos e a adaptação dos gestores às novas ferramentas são aspectos críticos a serem considerados.

Autor(es)	Quais são os principais impactos no processo de recrutamento e seleção com tecnologias baseadas em inteligência artificial?	Como a inteligência artificial tem influenciado a tomada de decisão dos gestores de pessoas durante o recrutamento e seleção?	Quais são os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao implementar inteligência artificial no gerenciamento de processos seletivos?
Leno e Fontana (2024)	Impactam o processo ao torná-lo mais eficiente e acessível, pois permitem uma análise mais rápida de currículos, melhoram a experiência do candidato ao fornecer feedback instantâneo e facilitam a comunicação durante o processo. Além disso, a IA pode ajudar a identificar talentos que se alinham melhor com as necessidades da organização, promovendo uma abordagem mais inclusiva e diversificada, conforme mencionado por Bartáková <i>et al.</i> (2017) e outros autores que destacam a relevância da IA na gestão de recursos humanos.	Influencia ao fornecer dados analíticos que ajudam a identificar candidatos com as habilidades e competências desejadas. Os sistemas de IA podem otimizar a seleção de talentos, permitindo que os gestores tomem decisões mais informadas e baseadas em evidências, como observado por Liu <i>et al.</i> (2021), que discutem a análise de gestão de talentos na era da IA.	Os benefícios incluem a eficiência na triagem de candidatos, a redução de vies humano e a melhoria na experiência do candidato. No entanto, os desafios incluem a necessidade de garantir a transparência dos algoritmos, a proteção de dados pessoais e a resistência à mudança por parte dos gestores e colaboradores, conforme discutido por Caculova e Tomcikova (2021).
Bandt <i>et al.</i> (2024)	Impactam ao automatizar tarefas como triagem de currículos, análise de dados de candidatos e previsão de adequação cultural. Ferramentas como Textio e Entelo utilizam processamento de linguagem natural e análises preditivas para melhorar a qualidade das descrições de vagas e aumentar a diversidade dos candidatos, resultando em processos mais rápidos e eficientes.	Influencia a tomada de decisão ao fornecer dados analíticos que melhoraram a precisão na seleção de candidatos. Através de algoritmos que analisam grandes volumes de dados, os gestores podem tomar decisões mais informadas sobre a adequação dos candidatos às vagas, minimizando preconceitos e melhorando a experiência do candidato.	Os benefícios incluem maior eficiência, redução de vies humano e melhor experiência do candidato. No entanto, as organizações enfrentam desafios como preocupações com a privacidade dos dados, a ética no uso da tecnologia e a resistência à mudança por parte dos colaboradores. A compreensão desses aspectos é crucial para uma adoção bem-sucedida da IA.
Alhsour <i>et al.</i> (2024)	Os principais impactos no processo de recrutamento e seleção com tecnologias baseadas em inteligência artificial incluem a redução de vieses, a diminuição do tempo e dos custos envolvidos, além da melhoria na qualidade da seleção de candidatos. A IA permite uma triagem mais eficiente de currículos e a previsão de características dos candidatos, como personalidade e habilidades cognitivas, o que resulta em um processo mais ágil e eficaz.	A inteligência artificial tem influenciado a tomada de decisão dos gestores de pessoas ao fornecer dados analíticos que ajudam a identificar candidatos mais adequados com base em critérios objetivos. Isso não apenas melhora a precisão das contratações, mas também permite que os gestores se concentrem em aspectos mais estratégicos do recrutamento, como a cultura organizacional e a diversidade, ao invés de se perderem em tarefas administrativas.	Os benefícios incluem a eficiência aumentada, a redução de custos e a melhoria na qualidade das contratações. No entanto, os desafios incluem a resistência à adoção de novas tecnologias, a necessidade de capacitação dos profissionais de RH e a preocupação com a ética e a transparência nos processos de seleção automatizados.

Autor(es)	Quais são os principais impactos no processo de recrutamento e seleção com tecnologias baseadas em inteligência artificial?	Como a inteligência artificial tem influenciado a tomada de decisão dos gestores de pessoas durante o recrutamento e seleção?	Quais são os benefícios e desafios enfrentados pelas organizações ao implementar inteligência artificial no gerenciamento de processos seletivos?
Nain e Shankar (2024)	Impactam ao permitir a automação de tarefas repetitivas, análise rápida de grandes volumes de dados e a mitigação de vieses humanos. A IA oferece uma abordagem mais objetiva e baseada em evidências, melhorando a eficiência e a experiência do candidato, ao mesmo tempo que personaliza as interações através de ferramentas como chatbots, que proporcionam respostas em tempo real.	Influencia a tomada de decisão dos gestores de pessoas ao fornecer análises preditivas que ajudam a identificar candidatos com maior potencial de sucesso. Os algoritmos de IA podem avaliar informações de currículos, resultados de avaliações e até interações em redes sociais, permitindo decisões mais informadas e reduzindo a dependência de julgamentos subjetivos.	Os benefícios incluem a eficiência na triagem de candidatos, a redução de vieses inconscientes e a melhoria da experiência do candidato. No entanto, os desafios incluem a proteção de dados dos funcionários e a necessidade de evitar uma dependência excessiva de ferramentas digitais, além de garantir a transparência e a ética nos processos de seleção.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados evidencia que a utilização de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial (IA) no recrutamento e seleção tem promovido avanços significativos na eficiência e eficácia dos processos (Nain; Shyam, 2024). A automação de tarefas repetitivas, como a triagem de currículos e a análise de dados, reduz o tempo e os custos envolvidos, permitindo que gestores e recrutadores se concentrem em atividades estratégicas. Essa transformação tecnológica, além de otimizar a alocação de recursos, contribui para uma gestão mais ágil e assertiva na identificação de talentos.

Assim sendo, por meio da IA, é possível obter um nível mais aperfeiçoado de personalização no processo de recrutamento e seleção, com o uso de chatbots, por exemplo, que fornecem respostas em tempo real às consultas realizadas, podendo aperfeiçoar a experiência do candidato durante o contato com o recrutador (Rejeki; Sulistyowati, 2023). Quanto a essa tecnologia, softwares como Mya, Olivia e Jobpal utilizam o processamento de linguagem natural e inteligência artificial para selecionar possíveis candidatos em potencial a determinadas vagas, fazendo com

que haja uma correlação entre candidato e vaga a ser ocupada, tornando o processo mais assertivo e adaptado à realidade à medida que forem usados (Band *et al.*, 2024).

Ademais, a aplicação de IA tem influenciado diretamente a tomada de decisão dos gestores, oferecendo dados analíticos robustos e insights preditivos. Essa capacidade permite uma avaliação mais criteriosa das competências e alinhamento cultural dos candidatos, reduzindo a subjetividade característica dos métodos tradicionais. No entanto, a análise deixa claro que a supervisão humana continua sendo essencial para complementar os resultados gerados pelas ferramentas digitais, garantindo que fatores como empatia e julgamento crítico sejam incorporados às decisões finais.

Por outro lado, os desafios associados à implementação da IA também são ressaltados, especialmente no que tange à ética e à transparência dos processos. Há uma preocupação significativa com os vieses que podem ser perpetuados pelos algoritmos, caso não sejam cuidadosamente desenvolvidos e monitorados. Além disso, a privacidade dos dados pessoais e a resistência à mudança por parte de colaboradores e gestores são barreiras que precisam ser enfrentadas pelas organizações para que a adoção da tecnologia seja sustentável e amplamente aceita.

Outro ponto relevante é a necessidade de capacitação contínua dos profissionais de recursos humanos para lidar com as novas ferramentas tecnológicas. O uso eficiente da IA demanda habilidades técnicas específicas, como a interpretação de análises preditivas e o entendimento dos limites da tecnologia. Esse cenário ressalta a importância de investir em treinamento e no desenvolvimento de competências que permitam uma integração harmônica entre os recursos digitais e as práticas humanas no ambiente organizacional.

Por fim, a análise reafirma que, embora a inteligência artificial tenha transformado profundamente o processo de recrutamento e seleção, seu sucesso depende de uma abordagem equilibrada. A combinação entre a objetividade das ferramentas tecnológicas e a sensibilidade humana é essencial para promover processos mais inclusivos, éticos e eficazes. Assim, as organizações que conseguirem aliar inovação tecnológica à gestão estratégica de pessoas estarão mais bem posicionadas para atrair e reter talentos em um mercado cada vez mais competitivo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização da inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas representa um marco na evolução dos processos de gestão de pessoas, promovendo avanços significativos na eficiência e na precisão das contratações. As tecnologias baseadas em IA têm demonstrado grande potencial para otimizar tarefas operacionais e fornecer análises que enriquecem a tomada de decisão. Contudo, a eficácia dessas soluções está diretamente ligada à capacidade das organizações de implementar estratégias éticas e transparentes, capazes de mitigar os riscos associados, como preconceitos nos algoritmos e invasão de privacidade.

Outro ponto crucial é a integração entre as habilidades humanas e as capacidades tecnológicas, evidenciada como um fator decisivo para o sucesso dos processos seletivos modernos. A empatia e o julgamento crítico dos gestores continuam indispensáveis para avaliar nuances subjetivas, como alinhamento cultural e motivação dos candidatos. Nesse contexto, a formação e a capacitação contínua das equipes de recursos humanos são fundamentais para assegurar que os recursos tecnológicos sejam utilizados de forma estratégica e equilibrada.

Nesse contexto, o impacto da inteligência artificial no recrutamento e seleção é tanto uma oportunidade quanto um desafio para as organizações. Aqueles que conseguirem equilibrar inovação tecnológica, responsabilidade ética e gestão estratégica terão vantagens competitivas na atração e retenção de talentos. Assim, a adoção dessas tecnologias deve ser acompanhada por um comprometimento com a qualidade, a equidade e a transparência nos processos, garantindo que os avanços tecnológicos beneficiem não apenas as empresas, mas também os candidatos e a sociedade como um todo.

Importante destacar que o estudo apresenta limitações, como a utilização exclusiva de uma base de dados, a Scopus, além do período de abrangência, que é de 2021 a 2024, retratando os últimos três anos sobre o assunto. Dessa forma, para que haja uma melhor compreensão e abrangência, é interessante considerar um universo mais populoso de informações, com novas bases e até um período maior de pesquisa.

Como trabalho futuro, sugiro a continuidade e aprofundamento desta pesquisa, devendo ser estruturado em duas frentes, sendo um estudo prá-

tico das situações aqui encontradas, com aplicação de pesquisa e questionário em empresas que utilizam a IA nos processos de recrutamento, seleção e o estudo para as técnicas específicas que a IA pode gerar durante o processo de recrutamento e seleção, mais especificamente em seus algoritmos, que tratam inúmeras formas de analisar e selecionar os candidatos.

## REFERÊNCIAS

- ALBASSAM, W. A. The Power of Artificial Intelligence in Recruitment: An Analytical Review of Current AI-Based Recruitment Strategies. **International Journal of Professional Business Review**, v. 8, n. 6, 19 jun. 2023.
- ALDULAIMI, S. H. *et al.* Experimental Perspective of Artificial Intelligence Technology in Human Resources Management. **Applications of Artificial Intelligence in Business, Education and Healthcare**, p. 487-511, 2021.
- ALNSOUR, A. S. *et al.* The impact of implementing AI in recruitment on human resource management efficiency and organizational development effectiveness. **Journal of Infrastructure, Policy and Development**, v. 8, n. 8, p. 6186, 15 ago. 2024.
- BALCIOĞLU, Y. S.; ARTAR, M. Artificial intelligence in employee recruitment. **Global business and organizational excellence**, v. 43, n. 5, p. 56-66, 2024.
- BAND, G. *et al.* Assessing the Efficacy of Utilizing Artificial Intelligence for Human Resources Management in the Indian IT Industry. **Nanotechnology Perceptions**, v. 20, n. S5, 2024.
- BEATRIZ, K. Recrutamento e seleção: novas tendências. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 7, n. 11, p. 25-33, 17 nov. 2022.
- DA SILVA, J.; OLIVEIRA VALDEVINO, M. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 1, n. 190, p. 1-17, 18 fev. 2020.
- DEEPA, R. *et al.* Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. **Technological forecasting and social change**, v. 202, n. 123301, p. 1-15, 2024.
- DUARTE NETO, A.; BANDEIRA, P. S. R. DE S.; MACÊDO, M. E. C. Novas Ferramentas para encontrar Talentos: Recrutamento e Seleção On-Line / New Tools for Finding Talents: Online Recruitment and Selection. ID on line **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 50, p. 964-974, 30 maio 2020.
- GILCH, P. M.; SIEWEKE, J. Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organisations' digital transformation. **German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung**, v. 35, n. 1, p. 53-82, 9 set. 2020.
- GONG, Y. *et al.* Design and interactive performance of human resource management system based on artificial intelligence. **PLOS ONE**, v. 17, n. 1, p. e0262398, 28 jan. 2022.
- LEAO, J.; FONTANA, M. **An egalitarian talent selection model to support learning organizations**. Learning organization, 21 maio 2024.
- LIU, S.; LI, G.; XIA, H. **Analysis of talent management in the artificial intelligence era**. 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation, ERMI. 2021, (p. 38-42). Atlantis Press.
- NAIN, V.; SHANKAR S., H. **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, 5 jun. 2024.

NAYAK, A.; SATPATHY, I.; PATNAIK, B. C. M.; BARAL, S. K.; KHANG, A. **Impact of artificial intelligence (AI) on talent management (TM): a futuristic overview.** In *Designing workforce management systems for industry 4.0.* 2023. p. 139-158. CRC Press.

ORE, Olajide; SPOSATO, Martin. Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 30, n. 6, p. 1771-1782, 2022. DOI: 10.1108/IJOA-07-2020-2291.

REJEKI, S. S.; SULISTYOWATI, P. Automatisasi proses robotik dan dampaknya pada akuntansi. **Journal Riset Manajemen dan Ekonomi.** 2023.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, set. 2003.