

VANTAGENS E DESVANTAGENS DO USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

Manuela da Silva Souza
manuela.ssouza@ufrpe.br
UFRPE/UAST

Ana Paula da Silva Farias
ana.sfarias@ufrpe.br
UFRPE/UAST

Resumo: A implementação da Inteligência Artificial (IA) em processos organizacionais, como o Recrutamento e Seleção (R&S), tem se tornado uma realidade e um mecanismo valioso para o aumento da produtividade. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho foi responder à seguinte questão: quais são as vantagens e desvantagens do uso da IA nos processos de recrutamento e seleção das organizações? Como método, utilizou-se a Revisão Sistemática de Literatura (RSL). Dentre os resultados encontrados, destacam-se, como vantagens: a otimização do tempo e agilidade nos processos, a redução de custos com tarefas operacionais e retrabalho, o apoio à tomada de decisão, a diminuição do turnover, maior assertividade nas contratações e a redução de vieses. Como desvantagens, identificaram-se: a possível desumanização dos processos e a reprodução de preconceitos, o alto custo de implementação e as questões éticas em torno do uso de dados.

Palavras Chave: Recrutamento - Seleção - IA - Processos - Organizações

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Os avanços tecnológicos ocorridos ao longo dos anos permitiram o surgimento de diversas ferramentas focadas na automatização dos processos organizacionais. Dentre as várias áreas em que essas ferramentas podem ser aplicadas, destaca-se a de Recursos Humanos, especialmente nos processos de Recrutamento e Seleção. Cada vez mais, os profissionais estão utilizando *softwares* associados à Inteligência Artificial (IA) para auxiliar na contratação de novos colaboradores para as organizações, com o propósito de tornar as etapas mais rápidas e assertivas. A IA não é algo distante do cotidiano, trata-se de uma tecnologia disruptiva que vem se consolidando como tendência na área de Recursos Humanos (Albuquerque *et al.*, 2022).

A IA pode auxiliar no processo de recrutamento, que visa identificar candidatos que, além de qualificados, se encaixem na cultura e nos valores da organização, bem como no processo de seleção, que transcende a simples escolha de um currículo, envolvendo uma série de atividades que avaliam as competências, habilidades e o potencial dos candidatos (Florindo *et al.*, 2024; Garcia; Mendes, 2025). Isso porque a IA é uma área da ciência da computação responsável por simular a capacidade e o comportamento humanos por meio de máquinas (Florindo *et al.*, 2024).

A introdução dessa ferramenta na área de Recursos Humanos, segundo Florindo *et al.* (2024), oferece soluções que prometem revolucionar a maneira como as organizações encontram e avaliam candidatos. A Inteligência Artificial, com sua capacidade de processar grandes volumes de dados e identificar padrões sutis, apresenta-se como uma ferramenta poderosa para aumentar a eficiência e a precisão na escolha de novos colaboradores. A tradicional metodologia de recrutamento, baseada em análises curriculares manuais e entrevistas presenciais, frequentemente se mostra limitada em termos de tempo e subjetividade. Segundo Pereira e Weiler (2024), historicamente, esses processos eram notoriamente demorados e complexos, muitas vezes apoiados em métodos analógicos.

Dante desse contexto, este trabalho teve como objetivo responder à seguinte questão: quais são as vantagens e desvantagens da aplicação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção das organizações? A relevância do estudo fundamenta-se na necessidade de investigar e sistematizar os impactos concretos da IA nas práticas da área de Recursos Humanos, promovendo uma análise crítica que contribua para a ampliação do conhecimento sobre tecnologias emergentes com potencial de influenciar significativamente a estrutura organizacional e a dinâmica do trabalho. Assim, o presente trabalho visa contribuir para o campo acadêmico por meio da produção de conteúdo científico e da indução à reflexão sobre aspectos conceituais e implicações éticas associadas ao tema.

2. MÉTODO

Para atingir o objetivo pretendido no artigo, o método utilizado foi o de Revisão Sistemática da Literatura (RSL), um processo de pesquisa, seleção, avaliação, síntese e relato de evidências sobre uma determinada pergunta. A RSL é considerada uma forma racional e menos tendenciosa de organizar, avaliar e integrar as evidências científicas (2020).

A principal motivação para a realização da RSL, abordando o uso da IA nos processos de recrutamento e seleção, foi a necessidade de documentar o que tem sido publicado, no período de 2020 a 2025, nesse campo de estudo. Após a identificação da necessidade de RSL, foi definido um protocolo para a fase de planejamento da pesquisa e, logo, em seguida, houve a condução do processo, como será descrito a seguir.

2.1 PLANEJAMENTO DA PESQUISA

2.1.1 DEFINIÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

A primeira atividade foi a definição da questão norteadora: quais são as vantagens e desvantagens da aplicação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção das organizações?

2.1.2 IDENTIFICAÇÃO DOS ESTUDOS

Para identificação dos estudos que fariam parte da pesquisa, foram definidos os termos de busca: “recrutamento e seleção” e “inteligência artificial”. Em seguida foi escolhida a fonte de busca, o *Google Acadêmico*, por se tratar de uma biblioteca digital *online* com bases eletrônicas indexadas e que possui engenhos de busca que permitem o uso de expressões lógicas ou equivalentes e a busca do texto completo das publicações. Como estratégia de busca e posterior identificação dos estudos, utilizou-se a leitura do título, resumo e palavras-chave dos artigos.

2.1.3 SELEÇÃO E AVALIAÇÃO DOS ESTUDOS

Nesta etapa, definiu-se os critérios de inclusão e exclusão dos documentos, a definição das estratégias para a seleção dos estudos e dos critérios de qualidade. Para ser incluído na pesquisa, os documentos precisavam ser completos, poderiam ser artigos e trabalhos de conclusão de curso, estudos de caso, estudos qualitativos, de revisão, escritos em português e publicados no período de 2020 a 2025. Além disso, deveriam abordar as vantagens e/ou as desvantagens do uso da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção.

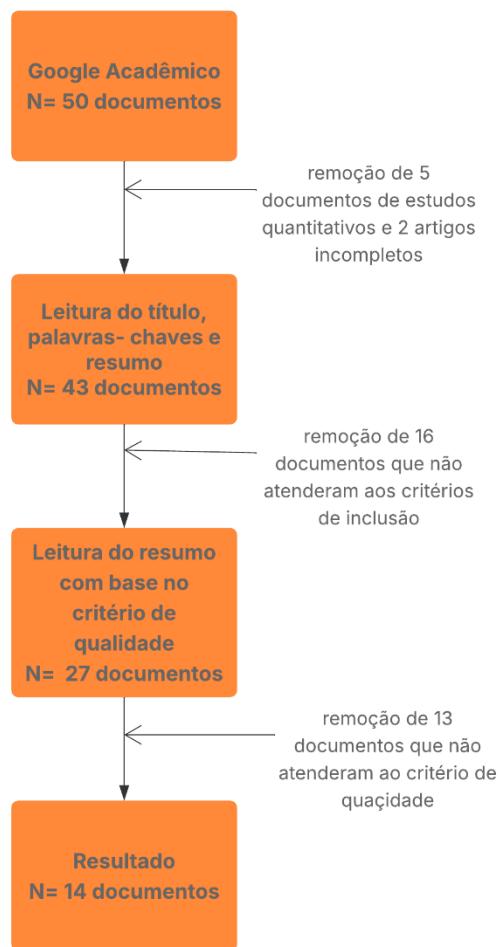
Foram excluídos da pesquisa, os estudos quantitativos, experimentos, textos incompletos, em idiomas que não o português e os que não tratavam das vantagens e/ou desvantagens do uso da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção. A seleção e catalogação inicial das publicações foi realizada da seguinte forma: leitura do título e palavras-chave (1º filtro), leitura do resumo (2º filtro). Foi definido como critério de qualidade, que os documentos selecionados deveriam apresentar resumos estruturados com objetivo, método e principais resultados.

2.2 CONDUÇÃO DA PESQUISA

A busca pelas publicações na base de dados *Google Acadêmico* ocorreu no mês de março de 2025 e incluiu, no título, os termos: “recrutamento e seleção” e “inteligência artificial”, com todas as palavras e apresentando a frase exata. Foram selecionados os botões “ordenar por relevância”, “páginas em português”, “qualquer tipo” e “incluir citações”.

Dessa busca, foram encontradas 50 publicações abordando a temática. Desses, foram excluídas 5 por serem estudos quantitativos, 2 por estarem incompletas, tendo como resultado 43 documentos. Após a leitura do título, palavras-chave e resumo (1º filtro), restaram 27. Os resumos dos 27 documentos foram analisados considerando o critério de qualidade, onde o resumo deveria conter: objetivo, método e principais resultados. Dos 27, 14 foram selecionados. A figura 1 apresenta o fluxo contendo as etapas de seleção das publicações.

Figura 1: Etapas de seleção das publicações.



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

2.3 IDENTIFICAÇÃO DAS PUBLICAÇÕES

O quadro 1 indica que, no ano de 2020, não houve publicação da temática estudada que estivesse dentro dos parâmetros estabelecidos na pesquisa. O período de atenção acadêmica para esse tema está compreendido entre 2022 e 2024. Considerando as temáticas abordadas tem-se: benefícios da IA, desafios/limitações éticas, estudos de caso específicos, igualdade de gênero e diversidade, revisões teóricas da literatura.

Quadro 1. Identificação das publicações selecionadas e analisadas.

Artigo	Título	Autoria	Ano de Publicação	Tipo de Publicação
1	A inteligência artificial no departamento de recursos humanos: um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção	CABRAL, J. A.; NUNES, R. S.; PAOLI, L. A.	2021	Artigo
2	Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências	BLUMEN, D.; CEPELLOS, V. M.	2022	Artigo
3	Inteligência artificial no recrutamento e seleção: a perspectiva do departamento de recursos humanos sobre seus prós e	ALBUQUERQUE, E. L.; RODRIGUES, F. M.; MATOS, G. B.;	2022	Artigo

	contras	XAVIER, G. S.; HOELZ, J. C.		
4	Promoção de igualdade de gênero: o uso de inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção em empresas brasileiras	FERNANDES, D. L. A.	2022	Artigo
5	As transformadoras contribuições da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoal das organizações	REIS, B. D.	2023	Artigo
6	Problemas éticos na utilização de inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção e a percepção dos trabalhadores	GALVÃO, Y. S. M.; CÂMARA, R. T. T.	2023	Artigo
7	RH: Impacto da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção	ANDRADE, M. E. E.	2024	Trabalho de Conclusão de Curso
8	Inserção da inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoal	FLORINDO, A. N. V.; DORES, G. F.; SANTOS, J. B.; PAIVA, R. J.	2024	Trabalho de Conclusão de Curso
9	A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos	PEREIRA, T. S.; WEILER, T. K. R.	2024	Artigo
10	Inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção: revisão da literatura	TIMÓTEO, J. F.	2024	Trabalho de Conclusão de Curso
11	O processo de recrutamento e seleção com inteligência artificial: aplicações na gestão de recursos humanos na cidade de Bilac	GOMES, A. J.; FIALHO, C. A.; BARBOSA, D. P.; CARDOSO, I. K. F.; CONCEIÇÃO, M. F. M; CARVALHO, A. G. A. G.	2024	Artigo
12	O uso de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção	ABREU, L. G.; DIAS, R. R.; DIAS, S. B. A; ROCHA, W. P.	2024	Trabalho de Conclusão de Curso
13	Uso da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: benefícios e desafios	SIQUEIRA, R. S.	2024	Artigo
14	Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo	GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. O.	2025	Artigo

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

2.4 EXTRAÇÃO DOS DADOS

O quadro 2 indica os dados que foram extraídos das publicações selecionadas para a pesquisa e que serviram de insumos para responder à pergunta de pesquisa, ou seja, dados que explicitassem as vantagens e desvantagens da aplicação da IA nos processos de recrutamento e seleção das organizações.

Quadro 2. Vantagens e desvantagens do uso da IA nos processos de recrutamento e seleção.

Artigo	Autoria	Vantagens e desvantagens do uso da IA nos processos de recrutamento e seleção
1	CABRAL, J. A.; NUNES, R. S.; PAOLI, L. A. (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Os benefícios mais significativos são a otimização de tempo, a riqueza de dados, a assertividade nas contratações e a redução de turnover. - Preconceitos no processo seletivo com IA e processo menos humanizado.
2	BLUMEN, D.; CEPELLOS, V. M. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - Benefício das entrevistas <i>online</i> para o candidato: não precisar se deslocar, economizando dinheiro para o recrutador, poder marcar várias entrevistas sequenciais, ganhando tempo. - Identificou-se que durante a Pandemia da COVID-19 entrevista por vídeo passou a estar presente em praticamente todos os cargos. - A utilização da IA na triagem dos currículos apresenta o benefício de agilidade e transparência aos candidatos. - Importância do uso de IA em situações de identificação do <i>fit</i> cultural do candidato com a empresa. - Flexibilidade e conveniência das videoconferências assíncronas com IA. - A IA é mais usada para facilitar a triagem dos currículos e a realização de testes psicológicos e comportamentais para cargos operacionais. - Candidatos que não dominam os recursos tecnológicos podem ser prejudicados pelos processos de R&S baseados em IA.
3	ALBUQUERQUE, E. L.; RODRIGUES, F. M.; MATOS, G. B.; XAVIER, G. S.; HOELZ, J. C. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - A IA consegue em apenas uma plataforma integrar as etapas do processo seletivo, desde a divulgação da vaga, realização de testes, agendamento e convocação para entrevistas, e até o envio de documentações necessárias para a admissão, podendo realizar todas essas fases a distância. - A IA proporciona e exerce um papel eficaz na estratégia e nas tomadas de decisões. - É importante a implantação da IA como benefício no momento da triagem de candidatos, pois é a fase com número elevado de pessoas no recrutamento e seleção. - Com o aprendizado inadequado da máquina pode ocorrer a falta de diversidade nos processos seletivos, portanto, uma discriminação. - Desvantagens: altos custos de implantação, manutenções e atualizações que devem ser realizadas regularmente para melhor uso. - A padronização das máquinas possibilita que, se expostas a situações diferentes das que foram planejadas, possam cometer erros, além de a IA poder oferecer saídas irrelevantes. - A utilização frequente da IA pode causar uma dependência, por conta da praticidade que é oferecida para os recrutadores, ainda que isso afete os seus valores humanos. Isso também aflige o candidato que pode se sentir desumanizado durante os processos da seleção. - Vantagens: praticidade e agilidade nos processos, assertividade na escolha do candidato, apesar de custos altos, os resultados são compensatórios. - Desvantagens: possíveis vieses da máquina, despersonalização (falta de contato humano) no



Realização:



UniDomBosco
Centro Universitário
Dom Bosco do Rio de Janeiro

unesp

		processo seletivo.
4	FERNANDES, D. L. A. (2022)	<ul style="list-style-type: none"> - A IA além do recrutamento, pode também divulgar vagas e oportunidades disponíveis para um número maior de pessoas e a contratação de funcionários de diferentes partes se torna possível. - Os representantes de empresas que não utilizam qualquer tipo de ferramenta de aprendizado de máquina argumentam que esta decisão é baseada em dois motivos: a inexistência de um instrumento automatizado que lide com um alto número de regras e particularidades de busca ou a falta de capital para investimento. - Existem alguns fatores que ainda não conseguem ser automatizados, como a assimilação por um computador de características pessoais intrínsecas em um perfil de trabalho, sendo necessário especificar um número alto de palavras chaves que devem constar na descrição de um candidato. - Sendo a tecnologia só uma ferramenta, o objetivo de promover um corpo de trabalho mais igualitário, e as ações necessárias para isso, ainda deveriam partir de decisões humanas, segundo os entrevistados deste trabalho. - A substituição de trabalho humano pelo trabalho automatizado é realidade em muitos setores, mas a área de Gestão de Pessoas ainda demanda raciocínios humanos e sua habilidade de interpretações de aspectos emocionais e culturais, algo que as soluções de máquinas não realizaram, até então. - As diversas soluções de aprendizagem de máquina possíveis de serem usadas em R&S podem impactar na promoção de igualdade de gênero em empresas brasileiras se utilizadas como ferramentas de agilização de processos e para ganho de tempo, uma vez que ainda não possuem exatidão em suas respostas, necessitando de interferência e interpretação humana para garantir que os resultados alcançados sejam moldados em contratações de sucesso de mais mulheres no mercado de trabalho.
5	REIS, B. D. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - A IA possibilita o gerenciamento de dados e informações, fazendo com que processos sejam mais organizados e simplificados. Com isso, auxilia na seleção e na captação de novos talentos de acordo com o perfil da organização. - A consciência que o elemento humano é insubstituível e assume um papel relevante para a transformação exitosa de todo processo.
6	GALVÃO, Y. S. M.; CÂMARA, R. T. T. (2023)	<ul style="list-style-type: none"> - Algumas dessas tecnologias são capazes de analisar pessoas a partir de suas redes sociais, mesmo antes de um processo, e identificá-las como possíveis candidatos e enviá-las a propostas personalizadas. - Processos mais longos e repetitivos podem ser deixados com a IA enquanto os seres humanos são colocados em locais onde suas capacidades serão mais apreciadas e terão maior impacto. - A máquina trabalha sem a necessidade de pausas, tem uma maior precisão em executar sua tarefa em comparação aos humanos, resultando assim uma quantidade menor de erros e evitando retrabalho. - A IA não pode desenvolver certas habilidades



		<p>cognitivas como criatividade, assim ela é incapaz de gerar saídas que vão além dos padrões que lhe foram apresentados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A IA deve ser uma extensão dos recrutadores, algo que possa ajudar e compensar as limitações dos recrutadores humanos. - IAs podem apresentar problemas éticos porque podem analisar dados que não foram fornecidos voluntariamente pelos candidatos (<i>cybervetting</i>).
7	ANDRADE, M. E. E. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - O uso de IA automatiza tarefas repetitivas como a triagem de currículos; reduz custos e tempo despendido para preencher um cargo; promove melhores contratações porque facilita a análise do candidato; é capaz de ser imparcial nos processos se programada para isso reduzindo vieses e preconceitos. - Muitos sistemas de IA oferecem interações mais personalizadas e rápidas respondendo perguntas e fornecendo <i>feedbacks</i>, melhorando a experiência do candidato durante o processo. - Os <i>feedbacks</i> dos sistemas de IA a respeito do desempenho do candidato torna o processo mais transparente. - O uso extensivo de dados pode levantar questões de privacidade dos dados dos candidatos. É necessário cautela e atenção às leis por parte das empresas. - Mesmo com a programação de algoritmo para exclusão de vieses e discriminações ainda há o risco de que preconceitos sejam involuntariamente incluídos no algoritmo.
8	FLORINDO, A. N. V.; DORES, G. F.; SANTOS, J. B.; PAIVA, R. J. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - O objetivo inicial da IA era executar tarefas que necessitavam da ordem de uma mente humana. - Desvantagens futuras do uso da IA podem ser: a eliminação de cargos manuais já que a máquina exercerá essa atividade e deixará as tarefas de cunho estratégicos para a mente humana; a possibilidade de falha desses sistemas (direta ou indiretamente) assim como os humanos, levantando questões a respeito. - A utilização de IA nos Recursos Humanos é benéfica em atividades de pesquisa e na realização de cálculos que antes demandava um tempo considerável agora são rápidas e eficientes; em apoiar as tomadas de decisão tornando-as mais assertivas. - O uso de IAs liberam os colaboradores para se dedicar às atividades mais estratégicas e intelectuais. - Os principais tópicos estudados em torno do assunto são: automação de processos, triagem de currículos, o futuro do recrutamento e com Inteligência Artificial (presença do fator humano, integração total etc.). - Além do uso das questões éticas surgidas com a inserção da IA há outros desafios como custos de implementação (que dependem da estrutura da organização), dependência de dados, resistência e desconfiança por parte dos colaboradores por medo de perderem seus empregos e por questões de privacidade.
9	PEREIRA, T. S.; WEILER, T. K. R. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - A IA é valiosa em setores com alta rotatividade, onde é necessária uma substituição de pessoal constantemente. Nesse ambiente as melhorias significativas são na eficiência do processo de admissão. - Os assistentes de IA a exemplo uma plataforma de



Realização:



UniDomBosco
Centro Universitário
Dom Bosco do Rio de Janeiro

unesp

		<p>entrevistas <i>online</i> simplificam e agilizam os processos seletivos através de vídeos em que os candidatos respondem perguntas pré-estabelecidas pelo RH e expõe suas qualidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Através de <i>softwares</i> de gestão alimentados por IA empresas otimizam sua administração de dados e documentos e avaliação do desempenho dos funcionários. Isso resulta numa economia de tempo, redução de custos operacionais e retrabalhos - Soluções tecnológicas possibilitam o monitoramento e a avaliação dos processos de seleção e do desempenho dos funcionários com base no acesso a dados confiáveis permitindo uma visão mais clara dos processos. Com isso, aumenta a probabilidade de tomar decisões mais assertivas na realocação e novas contratações de funcionários. - Existem desafios éticos relevantes principalmente quanto a possibilidade de reprodução de preconceitos por algoritmos. Os autores argumentam que se bem monitorada reduzir vieses e aumentar a transparência dos processos.
10	TIMÓTEO, J. F. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - O uso da IA pode reduzir a incidência dos vieses inconscientes, assim como também pode ser manipulada por pessoas para interferir nos resultados esperados. - O uso de inteligência artificial também deve envolver comprometimento ético por parte de seus usuários. - A análise de dados aplicada a tomada de decisões que envolvem pessoas pode gerar insatisfação tendo em vista a despersonalização do processo. Para reverter isso, é válido lembrar que cabe ao gestor a decisão final de acatar ou não o resultado oferecido pela máquina. - As oportunidades evolutivas para as organizações, com o uso da IA, particularmente para a gestão de pessoas, ultrapassam os riscos, desde que a prática seja fundamentada em condições éticas meticulosas.
11	GOMES, A. J.; FIALHO, C. A.; BARBOSA, D. P.; CARDOSO, I. K. F.; CONCEIÇÃO, M. F. M; CARVALHO, A. G. A. G. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - Vantagens: eliminação de vieses que podem surgir da opinião pessoal dos recrutadores; processo de seleção mais democrático: a avaliação fica menos sujeita a intuição do recrutador ou da experiência acumulada, passando a ser fundamentada em dados, probabilidades, habilidades e competências promovendo a inclusão de minorias; redução de custos com o turnover visto que os processos de R&S são mais assertivos; redução no tempo gasto para ocupar efetivamente a vaga ainda evitando que candidatos desistam pela demora do processo; maior engajamento do candidato em virtude da maior proximidade com o recrutador e da ocorrência do <i>feedback</i> ágil com relação a vaga; aumento da performance dos profissionais de RH; melhor <i>fit</i> cultural entre candidatos e empresas; otimização dos custos de contratação. - Desvantagens: apesar da IA poder reduzir preconceitos humanos, ela pode refletir tendências presentes nos dados com os quais foi treinada; a IA pode ter dificuldade de compreender o contexto, habilidades que vão além da técnica como cultura da empresa ou motivação do candidato; a dependência excessiva da tecnologia desumaniza os processos reduzindo a empatia pelos candidatos; o custo inicial de

		<p>implementação e complexidade são altos; adotar uma nova tecnologia abandonando métodos tradicionais pode gerar resistência dos funcionários; é necessário grande coleta e processamento de dados o que gera riscos de privacidade e segurança por isso, a empresa deve se atentar às leis de proteção de dados.</p>
12	ABREU, L. G.; DIAS, R. R.; DIAS, S. B. A; ROCHA, W. P. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - A IA automatiza a triagem de currículos, analisa grande quantidade de dados em segundos, identifica palavras chaves e padrões em currículos gerando resultados eficiente e com agilidade - A eficiência operacional contribui para uma maior confiabilidade nos dados utilizados pelas organizações, promovendo decisões mais embasadas e estratégicas. - IA previne vieses promovendo imparcialidade e equidade. O principal desafio é a questão ética que envolve privacidade, transparência e responsabilidade. - A IA não substitui o papel do profissional de RH, mas o complementa, pois permite que essa área se torne mais estratégica, eficiente e orientada por dados. - Algoritmos avançados de IA são capazes de sugerir candidatos passivos (que não estão necessariamente procurando uma vaga mas se encaixam no perfil procurado) e isso pode aumentar a chances de encontrar um candidato qualificado. - O uso de ferramentas que analisam <i>soft skills</i> possibilita identificar candidatos com competências comportamentais necessárias para o cargo, mesmo que não tenham experiência direta na área. - Ao usar testes gamificados baseados em neurociência e IA, é possível medir habilidades cognitivas e emocionais dos candidatos, garantindo que aqueles com maior potencial de aprendizagem e adaptação sejam selecionados. - Plataformas de Recrutamento com Foco em <i>Compliance</i> possuem ferramentas robustas de segurança que garantem conformidade com regulamentos de proteção de dados, como a LGPD. - Ferramentas de auditoria de IA podem verificar se a IA está sendo justa e imparcial ao processar dados sensíveis evitando criação de vieses. - Assistentes de IA podem gerenciar a comunicação com os candidatos durante o processo, responder a perguntas, atualizar status de candidaturas e agendar entrevistas automaticamente. Isso otimiza o tempo do RH e garante que os candidatos estejam sempre informados e engajados. - O uso mais profundo da IA pode reduzir a rotatividade, ao prever melhor a compatibilidade dos candidatos com a empresa. - Triagem de candidatos mais rápida e precisa economizando tempo e aumentando a assertividade das escolhas. - A IA pode minimizar os vieses inconscientes que muitas vezes influenciam as decisões dos recrutadores. Isso resulta em processos de seleção mais justos e baseados em competências objetivas, promovendo a diversidade e a inclusão nas contratações. - A IA automatiza tarefas repetitivas e demoradas, como a triagem de currículos, isso libera tempo para os recrutadores se concentrarem em atividades mais



		<p>estratégicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - A IA pode ser usada para prever o sucesso de um candidato dentro da organização com base em dados de contratações anteriores e padrões de desempenho reduzindo a rotatividade e custos associados. - A eficácia da IA depende diretamente da qualidade dos dados utilizados para treinar seus algoritmos. Se os dados históricos usados contêm vieses ou erros, a IA pode replicar e até amplificar esses problemas. - Pode haver resistência à implementação de IA por parte dos colaboradores por temerem que a automação substitua seu papel ou diminua o controle humano sobre o processo, e dos candidatos por se sentirem desconfortáveis em serem analisados por máquinas, o que pode aumentar o abandono em alguma etapa dos processos. - O custo inicial de implementação de IA é alto e para pequenas e médias empresas pode ser ainda mais difícil se não houver uma estratégia clara para otimizar o processo.
13	SIQUEIRA, R. S. (2024)	<ul style="list-style-type: none"> - A IA pode substituir o trabalho humano na captação dos dados, análise e aplicação das etapas do processo, fornecendo dados mais detalhados e assertivos à gerência de RH. Restando para os profissionais a realização de atividades que demandam reflexão e ações humanas - A IA reduz impacto financeiro na medida em que realiza o processo de recrutamento e seleção de maneira mais eficaz que, por fim, contratará colaboradores que apresentam menos risco de saírem da empresa após receberem treinamentos (que demandam investimentos), podendo causar custos trabalhistas e o retrabalho de refazer novamente um novo processo. - Vantagens: Análise de currículos em busca de palavras-chave pré-definidas para atendimento a critérios da empresa; análise de perfil e personalidade por meio de verificação de vídeos gravados e/ou redações; busca de informações em redes sociais; redução do risco de vieses cognitivos que representam preconceitos pré-estabelecidos pelo ser humano em relação ao tipo de colaboradores que devem ou não ser admitidos pela empresa, favorecendo então a transparência e idoneidade dos processos; agilidade no retorno sobre as etapas do processo aos candidatos favorecendo a confiabilidade e satisfação com a empresa; seleção de candidatos efetivamente adequados ao que a empresa procura com base em informações históricas. - A característica de evitar vieses cognitivos só ocorre se os profissionais que fornecem os dados estiverem conscientes de que precisam registrar os dados igualitariamente para evitar exclusão ou preconceito. - No caso de uma análise histórica deve haver uma análise humana para avaliar se não houve a captura de algum preconceito já enraizado na cultura da gerência de RH, que possa interferir no processo. - Existe a possibilidade de exclusão de bons candidatos pela busca de palavras chaves em currículos, pelo fato de que esses candidatos podem não ter habilidade em produzir seus currículos.

14	GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. O. (2025)	<ul style="list-style-type: none"> - A IA torna os processos de R&S mais eficientes, rápidos e justos, mas é fundamental que seja acompanhada de uma reflexão sobre os desafios e implicações éticas envolvidas - Pontos potenciais da IA, se forem aplicadas de maneira ética e responsável em organizações: agilidade e eficiência uma vez que se processa muitos dados de uma vez e rapidamente; precisão na seleção, redução de vieses, melhora na experiência do candidato em virtude do fornecimento de informações, previsão do desempenho futuro do candidato com base em dados históricos e análises comportamentais - Os profissionais de RH precisam desenvolver as habilidades técnicas para serem capazes de desenvolver plenamente as vantagens da IA. - Os benefícios citados foram agilidade na triagem de currículos, aumento da assertividade das contratações, redução dos custos operacionais e melhor experiência para o candidato. - As limitações apontadas foram a privacidade dos dados, resistência dos candidatos ou da equipe de RH, falta de precisão nas análises e custos de implementação.
----	--	---

Fonte: Dados da Pesquisa, 2025.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados extraídos dos artigos ocorreu considerando dois grandes eixos: as vantagens da IA nos processos de recrutamento e seleção das organizações e as desvantagens.

a) Vantagens do uso da IA nos processos de recrutamento e seleção das organizações

As vantagens elencadas pelos autores, em relação ao uso da IA nas etapas de recrutamento e seleção nas organizações são as seguintes:

- Otimização de tempo e agilidade dos processos. A IA permite automatizar tarefas repetitivas como triagem dos currículos e agendamento de entrevistas, bem como pode ser usada para a realização de pesquisas e resolução de cálculos, isso ajuda na redução significativa do tempo de preenchimento de uma vaga. Além disso, permite que os gestores de Recursos Humanos se concentrem em atividades estratégicas (Cabral; Nunes; Paoli, 2020; Blumen; Cepellos, 2022; Andrade, 2024; Abreu *et al.*, 2024; Florindo *et al.* (2024); Siqueira, 2024; Garcia; Mendes, 2025). Na visão de Siqueira (2024), a IA pode substituir o trabalho humano na captação de dados, análise e aplicação das etapas do processo gerando dados mais assertivos, deixando para os profissionais os trabalhos que demandam reflexão e ações humanas.

- Redução de custos operacionais e retrabalho. Ao tornar os processos seletivos mais simples e ágeis, a IA reduz custos com retrabalho e tarefas mal executadas (Pereira; Weiler, 2024; Gomes *et al.*, 2024; Galvão; Câmara, 2023; Siqueira, 2024). Para Galvão e Câmara (2023), a IA permite que algumas tarefas de recrutamento e seleção sejam realizadas sem a necessidade de pausas, gerando maior precisão, quando comparadas àquelas executadas por humanos, reduzindo erros e retrabalhos.

- Maior assertividade nas contratações. Com base nos dados, algoritmos e análises de perfis, a IA aumenta a probabilidade de contratar candidatos alinhados ao cargo e à cultura organizacional (Cabral; Nunes; Paoli, 2020; Reis, 2023; Albuquerque *et al.*, 2022; Garcia;

Mendes, 2025; Abreu *et al.*, 2024). Siqueira (2024), indica que a IA pode fazer a análise de currículos em busca de palavras-chave pré-definidas; análise de perfil e personalidade, por meio de verificação de vídeos gravados e/ou redações; e, busca de informações em redes sociais, contribuindo para a assertividade das contratações.

- **Redução da rotatividade (*turnover*).** Processos mais precisos contribuem para contratações acertadas e redução da rotatividade de pessoal e os custos associados a ela (Cabral; Nunes; Paoli, 2020; Gomes *et al.*, 2024; Abreu *et al.*, 2024). Para Garcia e Mendes (2025), a IA contribui para a redução da rotatividade também porque faz uma previsão do futuro do candidato com base em dados históricos e comportamentais.

- **Eliminação ou redução de vieses.** A IA pode ser programada e monitorada pelos gestores de Recursos Humanos para operar de forma imparcial, com o objetivo de promover a equidade nos processos seletivos. As ferramentas de auditorias de IA podem verificar se ela está sendo imparcial (Cabral; Nunes; Paoli, 2020; Gomes *et al.*, 2024; Abreu *et al.*, 2024). Destaca-se, nesse caso, o que afirmam Gomes *et al.* (2024). Os autores acreditam que a IA torna o processo de seleção mais democrático, pois é fundamentado em dados, probabilidades, habilidades e competências.

- **Melhoria na experiência do candidato.** É possível utilizar a IA para gerar interações personalizadas, obter *feedback* ágeis e gerar maior engajamento dos candidatos ao longo do processo de recrutamento e seleção (Andrade, 2024; Gomes *et al.*, 2024; Siqueira, 2024; Garcia; Mendes, 2025). Gomes *et al.* (2024) destacam que o uso da IA gera maior engajamento do candidato em virtude da maior proximidade com o recrutador e da ocorrência do *feedback*;

- **Apoio à tomada de decisão estratégica - fornecimento de dados precisos e confiáveis.** A IA fornece dados relevantes para a tomada de decisão mais assertiva sobre contratações, realocações e planejamento de pessoal, isso porque a IA opera com alta capacidade analítica e oferece previsões e análises baseadas em grande volume de dados históricos e comportamentais (Pereira; Weiler, 2024; Florindo *et al.*, 2024; Siqueira, 2024; Abreu *et al.*, 2024; Garcia; Mendes, 2025).

- **Integração e simplificação de processos.** Esse ponto é destacado nos trabalhos de Reis (2023), Albuquerque *et al.* (2022) e Siqueira (2024). Os autores afirmam que o uso de uma plataforma única permite a centralização das etapas de recrutamento, o que torna o processo mais coeso, organizado e fácil de gerenciar;

- **Captação de talentos mais adequada e ampla.** A IA pode facilitar a busca por candidatos com perfil adequado - inclusive em locais muito distantes do local de divulgação de vagas - ou candidatos passivos, que estão procurando a vaga, mas se encaixam no perfil. O uso da IA permite o recrutamento e seleção sem que os candidatos precisem se deslocar, gerando flexibilidade e conveniência (Blumen; Cepellos, 2022; Reis, 2023; Fernandes, 2022; Abreu *et al.*, 2024); e,

- **Uso de ferramentas inovadoras de avaliação.** É possível usar a IA no apoio à análise de *soft skills*, uso de testes gamificados baseados em neurociência, verificação de vídeos e redações etc. (Blumen; Cepellos, 2022; Abreu *et al.*, 2022; Siqueira, 2024). De acordo com Abreu *et al.* (2024), as ferramentas inovadoras podem ser usadas para medir habilidades cognitivas e emocionais dos candidatos permitindo que aquele com maior potencial seja selecionado.

b) Desvantagens do uso da IA nos processos de recrutamento e seleção das organizações

Embora haja uma série de vantagens identificadas, há também desvantagens e preocupações em relação ao uso da IA nos processos de recrutamento e seleção das organizações. Foram identificadas as seguintes desvantagens:

- **Desumanização dos processos seletivos.** Há risco de se implementar um processo seletivo menos empático e mais impessoal, gerando desconforto e frustração dos candidatos (Cabral; Nunes; Paoli, 2020; Blumen; Cepellos, 2022; Albuquerque *et al.*, 2022; Gomes *et al.*, 2024; Abreu *et al.*, 2024);

- **Questões éticas no uso dos dados.** A análise de redes sociais e o uso de grande volume de dados que são pessoais despertam discussões éticas e legais sobre privacidade e consentimento dos candidatos. É necessário cautela e atenção às leis por parte das empresas (Blumen; Cepellos, 2022; Andrade, 2024; Florindo *et al.*, 2024; Gomes *et al.*, 2024; Abreu *et al.*, 2024). Pereira e Weiler (2024) destacam que os desafios éticos tornam-se ainda mais relevantes quando se tem a possibilidade de reprodução de preconceitos por algoritmos;

- **Reprodução de preconceitos e vieses pelos algoritmos.** Mesmo sendo usada para eliminar discriminações, a IA pode, por meio dos algoritmos, reforçar preconceitos existentes nos dados com os quais foi treinada, resultando em exclusões injustas (Cabral; Nunes; Paoli, 2020; Pereira; Weiler, 2024; Andrade, 2024; Albuquerque *et al.*, 2022; Timóteo, 2024; Gomes *et al.*, 2024; Abreu *et al.*, 2024). Andrade (2024) afirma que, mesmo com a programação de algoritmo para exclusão de vieses e discriminações, ainda há o risco de que preconceitos sejam involuntariamente incluídos no algoritmo.

- **Desigualdade de oportunidades por exclusão digital.** Os candidatos que não possuem o domínio das tecnologias podem ser injustamente prejudicados nos processos seletivos, criando-se uma barreira de entrada com base no acesso digital e não em competências profissionais (Blumen; Cepellos, 2022; Gomes *et al.*, 2024);

- **Alto custo de implementação e manutenção da tecnologia.** A introdução da IA requer alto investimento das organizações, custos com atualizações, manutenção e treinamento de equipes, o que pode ser inviável, por exemplo, para pequenas e médias empresas (Florindo *et al.*, 2024; Albuquerque *et al.*, 2022; Gomes *et al.*, 2024; Abreu *et al.*, 2024). Além do alto custo de implementação e manutenção, Gomes *et al.* (2024) entendem que é necessário grande coleta e processamento de dados para a utilização da IA, o que gera riscos de privacidade e segurança.

- **Dependência da qualidade dos dados.** Para Gomes *et al.* (2024) e Abreu *et al.* (2024), a qualidade, diversidade e representatividade dos dados utilizados pela IA é que tornam os processos eficazes. Dados inadequados levam a decisões erradas e injustas;

- **Padronização excessiva e falta de sensibilidade contextual.** Os sistemas automatizados podem ter dificuldades de captar certas nuances dos seres humanos, como motivação, valores ou aderência à cultura da organização ou até mesmo, interpretar mal as situações que não são convencionais (Gomes *et al.*, 2024; Albuquerque *et al.*, 2022);

- **Resistência e desconfiança dos empregados.** A introdução da IA nos processos de recrutamento e seleção pode gerar uma certa resistência dos empregados, por receio de substituição do trabalho humano e perda do controle do processo decisório (Florindo *et al.*, 2024; Gomes *et al.*, 2024; Abreu *et al.*, 2024). Para Abreu *et al.* (2024), o mesmo pode ocorrer com os candidatos, que podem se sentir desconfortáveis em serem analisados por máquinas;

- **Possibilidade de falhas técnicas e manipulações.** Os sistemas de IA estão sujeitos a erros, falhas ou manipulações e, como consequência, podem gerar decisões equivocadas ou

enviesadas (Florindo *et al.*, 2024; Albuquerque *et al.*, 2022; Timóteo, 2024). De acordo com Albuquerque *et al.* (2022), com o aprendizado inadequado da máquina pode ocorrer a falta de diversidade nos processos seletivos; e,

- **Redução do controle humano e despersonalização da tomada de decisão.** A decisão, via algoritmo, pode chegar a comprometer a autonomia e o julgamento ético dos gestores. E, também, tornar-se um processo mecânico e despersonalizado (Timóteo, 2024; Abreu *et al.*, 2024). Albuquerque *et al.* (2022) indicam que, a utilização frequente da IA pode causar uma dependência, em função da praticidade que é oferecida aos recrutadores. Isso pode deixar os candidatos aflitos e se sentirem desumanizados durante os processos da seleção.

4. CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou que a IA contribui para a eficiência dos processos de recrutamento e seleção das organizações, por meio da automação das tarefas principalmente operacionais, redução do tempo gasto nos processos e de contratação, e apoio na tomada de decisão. É possível utilizar a IA para promover processos seletivos mais justos e inclusivos, desde que ela seja bem configurada e monitorada.

A utilização da IA demanda altos recursos financeiros e, depois de implementada, as organizações precisam estar atentas aos aspectos éticos, de reprodução de preconceitos e de desumanização nos processos seletivos de candidatos. Outros fatores que podem se configurar como desvantagem no uso da IA é a exclusão digital, prejudicando candidatos que não dominam certas tecnologias e a resistência dos empregados.

Observa-se ao levantar as vantagens e desvantagens da IA no recrutamento e seleção de candidatos, que essa não é uma solução neutra, mas uma ferramenta que reflete as intenções, os valores e os dados de quem a opera, deixando clara a importância e a necessidade da presença humana na supervisão dos processos e na tomada de decisão que envolve aspectos subjetivos e culturais, como a motivação, empatia e alinhamento com os valores organizacionais. Entende-se que a tecnologia não deve substituir o fator humano, mas ampliar a sua capacidade analítica e estratégica sem nunca tomar a decisão final, ficando essa a cargo de um profissional.

Como pesquisas futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos empíricos, com empresas brasileiras que estão implementando a IA no recrutamento e seleção, com foco em resultados práticos, ganhos e erros. Além desses, estudos qualitativos que relatam as experiências de candidatos que participaram de processos seletivos mediados por IA considerando a sua percepção de aspectos como: transparência, empatia, senso de justiça, dentre outros.

5. REFERÊNCIAS

ABREU, L. G. *et al.* O uso de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção. 2024. 29f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2024. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8490/1/TCC%20LETICIA%20Dez%202024.pdf>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

ALBUQUERQUE, E. L. *et al.* Inteligência artificial no recrutamento e seleção: a perspectiva do departamento de recursos humanos sobre seus prós e contras. In: ENCONTRO DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 2022. Anais. São Paulo, 2022. <https://www.fateczl.edu.br/engetec/engetec_2022/5_EnGeTec_paper_061.pdf>. Acesso em: 16 de março de 2025.

ANDRADE, M. E. E. RH: **impacto da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção.** 2024. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão Comercial) – Faculdade de Tecnologia Estudante Rafael Almeida Camarinha – FATEC Marília, Marília, 2024. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/28844>>. Acesso em 16 de março de 2025.

BLUMEN, D.; CEPELLOS, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, 2023. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

CABRAL, J. A.; NUNES, R. S.; PAIOLI, L. A. A inteligência artificial no departamento de recursos humanos: um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção. **Revista Eletrônica Anima Terra**, Mogi das Cruzes-SP, p. 1–13, 2021. Disponível em: <gestao_de_recursos_humanos_2021_1_jose_antônio_cabral_a_inteligencia_artificial_no_departamento_de_recursos_humanos_um_estudo_de_caso_sobre_a_ia_no_processo_de_recrutamento_e_selecao.pdf>. Acesso em: 16 de março de 2025.

FERNANDES, D. L. A. **Promoção de igualdade de gênero: o uso de inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção em empresas brasileiras.** São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2022. Iniciação Científica – Programa PIBIC. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/ric/article/download/87965/83119/193821>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

FLORINDO, A. N. V. et al. Inserção da inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoal. Itapetininga: ETEC Darcy Pereira de Moraes, 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) – ETEC Darcy Pereira de Moraes. Disponível em: <<https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27634>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

GALVÃO, Y. S. M.; CÂMARA, R. T. T. **Problemas éticos na utilização de inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção e a percepção dos trabalhadores.** 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/784d0b2a-3398-4b31-be26-27146d21b3cd/content>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. O. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São José dos Pinhais, Paraná, v. 16, n. 2, p. 01-20, 2025. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4665>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

GOMES, A. J. et al. **O processo de recrutamento e seleção com inteligência artificial: aplicações na gestão de recursos humanos na cidade de Bilac.** 2024. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Paula Souza, Governo do Estado de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/29281/1/recursoshumanos_2024_2_anajuliagomes_oprocessoderecrutamentoesele%c3%a7%c3%a3ocominteligenciaartificial.pdf>. Acesso em: 16 de março de 2025.

PEREIRA, T. S.; WEILER, T. K. R. A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 7, n. 10, p. 1–15, out. 2022. Disponível em: <<https://editoramanual.com.br/index.php/principal/article/view/68/68>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

REIS, B. D. As transformadoras contribuições da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoal das organizações. **Revista Tópicos**, 2024. Disponível em: <<https://revistatopicos.com.br/artigos/as-transformadoras-contribucoes-da-inteligencia-artificial-no-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-pessoal-das-organizacoes>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

ROEVER, L. **Guia prático de revisão sistemática e metanálise.** Rio de Janeiro: Thieme Revinter, 2020. E-book.

SIQUEIRA, R. S. Uso da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: benefícios e desafios. **Revista Tópicos**, 2024. Disponível em: <<https://revistatopicos.com.br/artigos/uso-da-inteligencia-artificial-no-processo-de-recrutamento-e-selecao-beneficios-e-desafios>>. Acesso em: 16 de março de 2025.

TIMÓTEO, J. F. **Inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção: revisão da literatura.** 2024. 37 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2024. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/7444/5/MONOGRAFIA_Intelig%c3%a3aArtificialProcessos.pdf>. Acesso em: 16 de março de 2025.