

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS  
GERAIS - *CAMPUS* BAMBUÍ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Sarah Pedrosa Lúcio

**APLICABILIDADE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA O RECRUTAMENTO  
E SELEÇÃO DE PESSOAL: uma revisão sistemática da literatura**

BambuÍ  
2025

SARAH PEDROSA LÚCIO

**APLICABILIDADE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA O RECRUTAMENTO  
E SELEÇÃO DE PESSOAL: uma revisão sistemática da literatura**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado ao Curso de Bacharelado em  
Administração do IFMG – *Campus* Bambuí  
como requisito parcial para obtenção do título  
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Myriam Angélica  
Dornelas

Bambuí

2025

---

**Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - *Campus Bambuí***

---

L938a Lúcio, Sarah Pedrosa.

Aplicabilidade da inteligência artificial para o recrutamento e seleção de pessoal: uma revisão sistemática da literatura [manuscrito] / Sarah Pedrosa Lúcio – 2025.  
63 f. : il.

Orientadora: Myriam Angélica Dornelas.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. *Campus Bambuí*, 2025.

1. Inteligência artificial. 2. Recrutamento e seleção. 3. Gestão de pessoas. I. Dornelas, Myriam Angélica. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus Bambuí*. III. Título.

CDD 006.3

---

**Catálogo: João Batista Rodrigues - CRB-6/2022**



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA**  
**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**  
**Campus Bambuí**  
**Diretoria de Ensino**  
**Departamento de Ciências Gerenciais e Humanas**  
Faz. Varginha - Rodovia Bambuí/Medeiros - Km 05 - Caixa Postal 05 - CEP 38900-000 - Bambuí - MG  
37 3431 4900 - www.ifmg.edu.br

SARAH PEDROSA LÚCIO

**APLICABILIDADE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL PARA O RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAL: uma revisão sistemática da literatura**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – *Campus Bambuí* para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 21 de julho pela banca examinadora:

Bambuí, 18 de julho de 2025.



Documento assinado eletronicamente por **Myriam Angelica Dornelas, Professora**, em 21/07/2025, às 16:14, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Pellizzaro Dias Afonso, Professor**, em 21/07/2025, às 16:15, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Marcos Júnior de Moura Paula, Professor**, em 21/07/2025, às 16:15, conforme Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://sei.ifmg.edu.br/consultadoes> informando o código verificador **2390102** e o código CRC **260D3035**.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar minha profunda gratidão à minha orientadora, Profa. Dra. Myriam Angélica Dornelas, pela dedicação, paciência e valiosos ensinamentos ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho. Seu incentivo constante e sua orientação criteriosa foram fundamentais para a conclusão deste estudo.

Agradeço também ao meu companheiro, pelo apoio incondicional, compreensão e encorajamento nos momentos desafiadores. Sua presença e carinho foram essenciais para que eu pudesse seguir firme na realização deste projeto.

A todos que de alguma forma colaboraram e estiveram presentes durante essa jornada, meu sincero agradecimento.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo geral averiguar, na literatura acadêmica, a aplicação da Inteligência Artificial (IA) no processo de provisão da Gestão de Pessoas, com ênfase no recrutamento e seleção de pessoal nas empresas. Para tanto, foi adotada a pesquisa bibliográfica realizada pelo método da revisão sistemática de literatura. As bases de dados escolhidas foram SciELO (Biblioteca Científica Digital On-line), Portal de Periódicos Capes e o Google Acadêmico. A partir do protocolo de pesquisa criado para a coleta dos dados, com critérios de inclusão e exclusão, foram elegíveis 14 artigos científicos para este estudo. Para a análise dos dados coletados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo permitiu a sistematização dos dados em categorias temáticas, que abarcaram as tecnologias e métodos de IA utilizados, os impactos nos processos seletivos e os desafios éticos associados. Entre os principais resultados, destacou-se a crescente adoção de algoritmos de triagem automática, aprendizado de máquina e recrutamento às cegas, que contribuem para maior eficiência, redução de custos e promoção da diversidade nos processos de recrutamento. Ao mesmo tempo, constatou-se a necessidade de supervisão humana para mitigar riscos de discriminação automatizada e preservar a ética e a privacidade. As conclusões indicam que a IA representa uma ferramenta estratégica e complementar aos processos tradicionais de recrutamento e seleção, exigindo uso responsável e alinhamento com a gestão estratégica de pessoas para potencializar seus benefícios. O estudo apontou, ainda, lacunas importantes na literatura, como a predominância de abordagens teóricas e a carência de pesquisas empíricas que aprofundem os efeitos práticos da IA em diferentes contextos organizacionais, recomendando a realização de investigações futuras que explorem tais aspectos.

**Palavras-chave:** Inteligência artificial. Recrutamento e seleção. Gestão de pessoas.

## ABSTRACT

This study aimed to examine, within academic literature, the application of Artificial Intelligence (AI) in the provisioning process of Human Resource Management, with an emphasis on recruitment and selection in organizations. To achieve this, a systematic literature review was conducted based on previously established inclusion and exclusion criteria. The databases used were SciELO, the CAPES Journals Portal, and Google Scholar, resulting in the selection of 14 scientific articles. Content analysis was employed to systematize the collected data, allowing for the identification of the articles' publication timeline and Qualis Capes classification, the main theoretical frameworks adopted, the methodologies and objects of study, and the organization of themes into analytical categories. The results indicated a significant increase in scientific production from 2024 onward, with a predominance of articles published in journals without a Qualis classification. Most of the studies were based on secondary data, revealing a lack of empirical research involving direct data collection from HR professionals. The theoretical foundations frequently referenced classical authors in the field of Human Resources, with few citations directly related to the application of AI in recruitment and selection. The most common topics involved the use of tools such as screening algorithms, machine learning, and blind recruitment, highlighting benefits such as increased efficiency, agility, and diversity in hiring processes. However, the articles also emphasized the need for human oversight and ethical considerations, particularly regarding data privacy and algorithmic bias. It is concluded that AI serves as a strategic and complementary tool in Human Resource Management, especially within the recruitment and selection subsystem, provided its use is guided by ethical principles and aligned with organizational strategies. The study also identified significant gaps in national literature, pointing to the need for future research with greater methodological rigor and practical focus.

**Keywords:** Artificial intelligence. Recruitment and selection. Human resources management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxograma da coleta e tratamento dos dados .....	32
Figura 2 – Quantidade de publicações por ano .....	37
Figura 3 – Classificação dos artigos selecionados .....	39
Quadro 1 – Ferramentas facilitadoras do processo de recrutamento e seleção .....	19
Quadro 2 – Indicadores de eficiência do processo de recrutamento e seleção .....	20
Quadro 3 – Protocolo de pesquisa para revisão sistemática de literatura .....	30
Quadro 4 – Artigos selecionados .....	33
Quadro 5 – Categorias de análise temática dos artigos .....	36
Quadro 6 – Periódicos e sua classificação Qualis Capes .....	38
Quadro 7 – Fundamentação teórica dos artigos .....	40
Quadro 8 – Obras mais citadas nos artigos .....	42
Quadro 9 – Metodologias e objetos/campos de estudo .....	44
Quadro 10 – Artigos por categoria .....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Aplicação dos parâmetros de exclusão .....	33
Tabela 2 – Avanço temporal das categorias .....	53

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI - *Artificial Intelligence* (Inteligência Artificial)

API - *Application Programming Interface* (Interface de Programação de Aplicativos)

ARH - Administração de Recursos Humanos

BIREME - Biblioteca Virtual em Saúde

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

Esp. - Especialista – título acadêmico

FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

FGV - Fundação Getúlio Vargas

GP - Gestão de Pessoas

IA - Inteligência Artificial

ISSN - *International Standard Serial Number* (Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas)

MSc. - *Master of Science* (Mestre em Ciências)

NER - *Named Entity Recognition* (Reconhecimento de Entidade Nomeada)

OLEL - Observatório de La Economía Latinoamericana

PLN - Processamento de Linguagem Natural

R&S - Recrutamento e Seleção

RH - Recursos Humanos

SaaS - *Software as a Service* (Software como serviço)

SciELO - Biblioteca Científica Digital On-line

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Objetivo geral</b>	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>3.1</b>	<b>Processos de Gestão de Pessoas</b>	<b>16</b>
<b>3.1.1</b>	<b><i>Subsistema de provisão: Recrutamento e seleção de pessoas</i></b>	<b>16</b>
3.1.1.1	Fontes de recrutamento	17
3.2.1.2	Seleção	19
3.1.1.3	Indicadores de eficiência no processo de seleção	20
<b>3.2</b>	<b>Inteligência artificial: definições e classificações</b>	<b>22</b>
<b>3.2.1</b>	<b><i>A importância da Inteligência Artificial na gestão de pessoas</i></b>	<b>23</b>
<b>3.2.2</b>	<b><i>Aplicabilidade da inteligência artificial para processos de Gestão de Pessoas</i></b>	<b>24</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
<b>4.1</b>	<b>Classificação da pesquisa</b>	<b>28</b>
<b>4.2</b>	<b>Coleta, tratamento e análise dos dados</b>	<b>29</b>
<b>4.2.1</b>	<b><i>Crerios de inclusão e exclusão</i></b>	<b>30</b>
<b>4.2.2</b>	<b><i>Coleta e tratamento dos dados</i></b>	<b>31</b>
<b>4.2.3</b>	<b><i>Categorias de análise temática dos artigos</i></b>	<b>35</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>37</b>
<b>5.1</b>	<b>Perfil dos artigos selecionados: evolução temporal e classificação Qualis Capes</b>	<b>37</b>
<b>5.2</b>	<b>Fundamentações teóricas dos artigos e obras mais referenciadas</b>	<b>39</b>
<b>5.3</b>	<b>Metodologias e objetos/campos de estudo investigados</b>	<b>44</b>
<b>5.4</b>	<b>Categorias de análise temática dos artigos</b>	<b>49</b>
<b>5.4.1</b>	<b><i>Categoria: Recrutamento e seleção com o uso da inteligência artificial</i></b>	<b>51</b>
<b>5.4.2</b>	<b><i>Categoria: Inteligência artificial na gestão de negócios</i></b>	<b>53</b>
<b>5.4.3</b>	<b><i>Categoria: Consequências da IA no mercado de trabalho</i></b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>57</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>59</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como tema central a Inteligência Artificial (IA) e sua aplicabilidade na gestão de pessoas, especificamente nos processos de recrutamento e seleção. A inteligência artificial pode ser compreendida como o campo da ciência da computação que busca desenvolver sistemas capazes de simular a inteligência humana, aprendendo com experiências, percebendo o ambiente, tomando decisões e resolvendo problemas de forma autônoma. Segundo Russell e Norvig (2013), a IA é o estudo de agentes que recebem percepções do ambiente e realizam ações, demonstrando sua capacidade de atuar de maneira racional e adaptativa. Essa definição destaca a essência da IA como uma tecnologia que imita processos cognitivos humanos, tornando-se cada vez mais relevante em diversos setores, inclusive no recrutamento e seleção de pessoas, onde já contribui para maior agilidade e eficiência nos processos decisórios.

Para o criador do termo, John McCarthy, Inteligência Artificial é a ciência e engenharia de produzir sistemas inteligentes. É a capacidade dos dispositivos eletrônicos de funcionar de maneira que lembra o pensamento humano. Esses sistemas se alimentam basicamente de dados, aprendem com eles e vão se ajustando a cada entrada de novos dados (BARBOSA; PORTES, 2023, p. 17).

A Gestão de Pessoas, em particular, destaca-se como uma área sensível e contingencial, influenciada por fatores como a cultura organizacional, o contexto ambiental, a tecnologia, os processos internos e o estilo de gestão. Essas mudanças apontam para a necessidade de constante atualização para atender às demandas de organizações bem-sucedidas (CHIAVENATO, 2008). A IA chega às redes de computadores com o propósito de utilizar os aprendizados de máquina e redes neurais profundas, onde as máquinas aprendem a partir de dados, permitindo fazer coisas que a mente humana faz (BODEN, 2018).

Atualmente, o setor de Recursos Humanos tem ganhado importância estratégica nas empresas, especialmente em contextos organizacionais marcados por rápidas transformações e alta competitividade. Dentre as funções desempenhadas por esse setor, destaca-se o processo de recrutamento e seleção, cuja principal finalidade é identificar e atrair candidatos que atendam às exigências das vagas e ao perfil desejado pela organização. Para ser eficaz, essa atividade precisa estar alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, contribuindo diretamente para a contratação de profissionais qualificados e para o alcance de melhores resultados institucionais (NOGARA *et al.*, 2022).

A função do recrutamento e seleção tem o objetivo de atrair os profissionais mais adequados para o cargo designado na empresa, o indivíduo que apresentar melhor aptidão e mostrar ter maior responsabilidade para a tarefa que lhe é proposta, será o mais provável de ser escolhido para o cargo. A escolha correta do profissional faz total diferença e influência nos resultados a serem atingidos pela empresa (SILVA; VALDEVINO, 2020).

Nesse contexto, o maior desafio enfrentado pelas organizações está relacionado à qualidade do capital humano que nelas atuam, sendo esse um fator decisivo para o sucesso empresarial. Diante disso, torna-se essencial que os processos de recrutamento e seleção estejam alinhados aos objetivos estratégicos da empresa. Esse alinhamento aumenta significativamente as chances de atrair profissionais qualificados e comprometidos, o que contribui para a formação de equipes engajadas e coerentes com a missão, a visão e os valores institucionais. (CHIAVENATO, 2008).

Atualmente, a Inteligência Artificial (IA) vem se tornando uma aliada fundamental do setor de Recursos Humanos na gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento e seleção. Essa tecnologia auxilia na filtragem de candidatos por meio de critérios previamente estabelecidos, automatizando tarefas manuais como a triagem de currículos e liberando os recrutadores para atividades mais estratégicas, como entrevistas e integração. Além disso, a IA contribui para aumentar a eficiência, reduzir custos operacionais e blindar o processo contra vieses cognitivos desde que implementada de forma equilibrada e acompanhada por supervisão humana (SIQUEIRA, 2024).

A pesquisa de Moreira *et al.* (2024) mostrou que a automação por meio da IA vem crescendo em vários setores das empresas, seja na produção, recursos humanos ou marketing. Ainda há espaço para sua implementação em outros setores. Especificamente na área de recursos humanos, a automação agiliza processos como recrutamento e seleção, tornando-os mais eficientes e precisos. Isso reduz o tempo de contratação e melhora a seleção de profissionais segundo estes autores. Com base nesta afirmação, o presente estudo tem como problemática identificar estudos que aplicaram a IA para a área de recursos humanos, especificamente para os processos de recrutamento e seleção. A seguinte questão norteadora foi adotada para este estudo: O que tem sido publicado na literatura acadêmica, especificamente em artigos científicos, sobre a aplicação da Inteligência Artificial para o processo de provisão da Gestão de Pessoas, com ênfase no recrutamento e seleção de pessoal nas empresas?

Este estudo se justifica pela necessidade de se compreender como a ferramenta de IA tem sido utilizada nas organizações. No âmbito tecnológico buscou apresentar as ferramentas de IA que estão sendo utilizadas pelas Gestão de Pessoas e ampliar as

possibilidades de alcance e divulgação destas ferramentas. No aspecto cultural este estudo contribui por mostrar como a cultura organizacional das organizações estão enfrentando mudanças constantes a partir da revolução tecnológica. Além disso, no aspecto econômico/financeiro o estudo pode contribuir ao mostrar se houve ou não redução de custos no processo de contratação de pessoal ou maximização no processo a partir dos estudos levantados. Este estudo ainda contribui para a academia ao mostrar o que foi pesquisado sobre a IA no processo de Recrutamento e Seleção de Pessoas.

## **2 OBJETIVOS**

Esta seção apresenta os objetivos que nortearam o desenvolvimento do trabalho de conclusão de curso. Primeiramente, foi exposto o objetivo geral, que sintetiza o propósito principal do estudo. Em seguida, foram listados os objetivos específicos, que detalham as etapas necessárias para atingir o objetivo maior.

### **2.1 Objetivo geral**

Averiguar, na literatura acadêmica, o que tem sido publicado na literatura acadêmica, especificamente em artigos científicos, sobre a aplicação da Inteligência Artificial para o processo de provisão da Gestão de Pessoas, com ênfase no recrutamento e seleção de pessoal nas empresas.

### **2.2 Objetivos específicos**

- Traçar o perfil de artigos selecionados para o estudo com relação à evolução temporal das publicações e a classificação Qualis Capes dos periódicos;
- Analisar a fundamentação teórica e apontar as obras mais referenciadas nos artigos selecionados para este estudo;
- Apresentar a metodologia e os objetos/campos de estudo dos artigos em análise;
- Criar categorias de análise a partir das temáticas estudadas e discorrer a respeito de cada categoria.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentou a fundamentação teórica para o processo de gestão de pessoas, especificamente para o subsistema de provisão constituído pelo recrutamento e seleção de pessoas. O tópico ainda abordou sobre a Inteligência artificial, com suas definições, classificações, importância na gestão de pessoas e aplicabilidade para os processos de gestão de pessoas.

#### 3.1 Processos de Gestão de Pessoas

Os primórdios da gestão de pessoas perpassam os modelos taylorista-fordista, cuja base era a definição do cargo e de suas funções associadas, que definiam os critérios para a seleção de pessoas. Segundo Fleury e Fleury (2007, p. 25), o lema era “o homem certo para o lugar certo”, visando maior produtividade e competitividade. “Enquanto as pessoas buscam satisfazer às suas necessidades, a empresa busca profissionais engajados, comprometidos e que ofereçam qualidade ao seu trabalho” (KNAPIK, 2006, p. 40) de tal modo que o conhecimento passou a ser o diferencial entre as corporações.

Segundo Chiavenato (2008) as organizações modernas foram abandonando a maneira clássica de administrar. Esse abandono não foi algo natural ou evolução por si da Gestão de Pessoas. Aqui há tanto questões de mudanças macro no mercado e na concorrência entre as empresas quanto da própria luta sindical por melhor condições de trabalho. Aconteceram mudanças nas suas culturas tradicionais, a maneira de pensar, agir e de como administrar pessoas. Após esses acontecimentos e com o crescimento das organizações, foram aparecendo novas oportunidades de trabalho e as empresas passaram a valorizar o capital humano, e então foram surgindo os termos Administração de Recursos Humanos (ARH) e Gestão de Pessoas (GP).

Esse surgimento mostra que para mobilizar, engajar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando conceitos e alterando as práticas gerenciais. Ao invés de investirem diretamente em produtos e serviços, estão investindo em pessoas que entendem destes e que sabem como criá-los, desenvolvê-los, produzi-los e melhorá-los. Desde investirem diretamente nos clientes estão investindo em pessoas que atendam, sirvam e que saibam satisfazê-los e encantá-los, fazendo com que as pessoas passem a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (GIL, 2002).

### 3.1.1 Subsistema de provisão: Recrutamento e seleção de pessoas

Podemos pensar em recrutamento como sendo como um processo composto por métodos e estratégias utilizados para atrair pessoas com perfil e qualificações adequadas às necessidades da organização, buscando garantir que os candidatos possuam as competências exigidas para ocupar as funções disponíveis (CHIAVENATO, 2008).

Marras (2001, p. 69) complementa:

Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de ARH que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O recrutamento ocorre quando a organização identifica a necessidade de atrair profissionais qualificados para ocuparem funções específicas. Esse processo representa o primeiro vínculo entre a empresa e o potencial colaborador e pode ser estruturado em diversas etapas, conforme os critérios e qualificações exigidos. As empresas recorrem continuamente à incorporação de novos talentos, seja para substituir trabalhadores desligados, seja para atender à expansão de suas operações. (CHIAVENATO, 2004).

#### 3.1.1.1 Fontes de recrutamento

Existem diversas fontes de recrutamento que serão utilizadas de acordo com a necessidade da organização, levando em consideração a natureza do cargo. Jean Pierre Marras, em sua obra “Administração de Recursos Humanos” (2001), destaca que as fontes de recrutamento podem ser internas ou externas, e cada uma possui estratégias específicas para atrair candidatos.

Recrutamento interno é quando a empresa busca preencher uma vaga com colaboradores que já pertencem ao seu quadro funcional. Pode ocorrer por meio de promoções, transferências ou remanejamentos. Segundo Marras (2001), isso pode gerar motivação e valorização dos funcionários. Já o recrutamento externo ocorre quando a organização busca candidatos fora de seus quadros funcionais. Marras (2001) menciona algumas fontes de recrutamento utilizadas para preenchimento de cargos:

- *Headhunting* (caça-talentos): essa prática é voltada para a busca ativa de profissionais altamente qualificados, muitas vezes que já estão empregados em

outras empresas. Marras (2001) aponta que o *headhunting* é comum para cargos executivos ou altamente técnicos, em que a empresa contrata profissionais especializados para "caçar" candidatos ideais.

- *Outplacement* (recolocação): embora mais associado ao processo de desligamento assistido, o *outplacement* também tem relação indireta com o recrutamento. Segundo Marras (2001), empresas que passam por reestruturações podem indicar profissionais a outras organizações, criando uma rede informal de recrutamento.
- Cartazes e murais: São anúncios fixados em painéis ou murais da própria empresa, tanto nas áreas internas (para funcionários) quanto externas (visíveis ao público). “Cartazes e murais internos funcionam como avisos simples e de baixo custo, eficazes principalmente quando se pretende preencher vagas internas ou vagas menos complexas” (MARRAS, 2001, p. 139).
- Indicação de Empregados (recomendação): quando os funcionários da própria empresa indicam amigos ou conhecidos para vagas. Marras destaca que esse método pode aumentar a confiança no processo, já que o indicado tende a corresponder às expectativas de quem o recomendou. “A indicação é uma fonte confiável, pois o empregado que indica alguém coloca em jogo seu prestígio dentro da organização” (MARRAS, 2001, p. 140).
- Agências de emprego: Empresas especializadas em intermediar o processo de contratação, oferecendo candidatos para diversas funções. “São instituições que atuam como intermediárias entre a organização e o candidato, oferecendo um banco de dados atualizado com perfis diversos” (MARRAS, 2001, p. 141).
- Anúncios em jornais ou revistas: É uma das fontes mais tradicionais. Consiste na divulgação de vagas em meios impressos. Marras aponta que essa estratégia funciona melhor para vagas operacionais e administrativas, embora tenha perdido força com o avanço da internet.
- Escolas, universidades e centros de formação: Parcerias com instituições de ensino para recrutar estagiários, trainees ou recém-formados. “O contato com universidades e escolas técnicas garante um fluxo contínuo de profissionais em formação e facilita o recrutamento de jovens promissores” (MARRAS, 2001, p. 143).

- Banco de currículos: Refere-se ao conjunto de currículos armazenados pela empresa, seja de candidatos que já participaram de seleções anteriores ou que se candidataram espontaneamente. É uma fonte rápida e de baixo custo.

Percebe-se que as fontes de recrutamento, conforme apresentadas por Marras (2001), desempenham papel estratégico na captação de talentos, sendo fundamentais para atender às demandas específicas de cada organização. A compreensão e o uso adequado dessas fontes contribuem significativamente para a formação de equipes mais qualificadas, alinhadas aos objetivos organizacionais e à cultura corporativa.

### 3.2.1.2 Seleção

Concluído a etapa de recrutamento, é a vez da seleção. Nesse processo a organização irá avaliar dentre os que foram recrutados qual se enquadrar no cargo, de acordo com os critérios estabelecidos no escopo da vaga e para isso são utilizadas ferramentas que irão auxiliar na seleção. Lacombe e Heilborn (2003, p. 251) definem que “seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”.

De acordo com Chiavenato (2004) existem duas alternativas para fundamentar o processo seletivo: o cargo a ser preenchido ou as competências a serem capturadas. Assim, de um lado, o processo seletivo baseia-se em dados e informações sobre o cargo a ser preenchido ou, de outro lado, ocorre em função das competências desejadas pela organização. Para que haja maior probabilidade de acerto, algumas ferramentas e técnicas são aplicadas, assim a seleção contará com dados e margem para se chegar ao resultado que se almeja. O Quadro 1 mostra algumas dessas ferramentas.

Quadro 1 – Ferramentas facilitadoras do processo de recrutamento e seleção

Ferramenta	Realização
Entrevistas	O recrutador irá avaliar diversos aspectos do perfil do candidato, como por exemplo o grau de autoconhecimento, valorização de conquistas, convívio social, comportamento frente às perguntas.
Redes sociais	Perfis em redes sociais são quesitos avaliados pelos recrutadores para verificar como o candidato se comporta publicamente.

<i>Softwares</i> de análise comportamental	Essa ferramenta permite analisar o perfil comportamental do candidato e os pontos que se encaixam para vaga no está concorrendo.
Provas de conhecimentos	Busca avaliar o grau de conhecimentos gerais e específicos, podendo ser conhecimento técnico e profissional.
Dinâmicas em grupo	Avalia a interação dos candidatos entre si, bem como o potencial para ocupar a vaga.
Psicológicos	Permite ao recrutador identificar os traços de personalidade, características e inteligência do candidato.

Fonte: Adaptado de CHIAVENATO, 2008.

Para que a seleção seja satisfatória, é necessário que os critérios sejam bem definidos, e que a política de seleção da empresa esteja delineada. Saber o conhecimento que o candidato deve ter, das experiências e formação, características pessoais, é fundamental.

### 3.1.1.3 Indicadores de eficiência no processo de seleção

Segundo Silva e Valdevino (2020, p. 8-9), “os indicadores de desempenho mostram se o processo de recrutamento e seleção está sendo feito da melhor maneira possível, utilizando os melhores meios com os recursos que possui”. Estes, então, podem ser feitos através de planilhas, calculando automaticamente todos os indicadores. O Quadro 2 apresentou indicadores de eficiência do processo de recrutamento e seleção.

Quadro 2 – Indicadores de eficiência do processo de recrutamento e seleção

Indicador	Descrição
Tempo de contratação	Sendo a primeira informação necessária para abrir e concretizar um processo seletivo, para evitar permanecer que a vaga fique em aberto durante muito tempo.
Vagas em aberto	Para manter baixa a quantidade de vagas em aberto é necessário um trabalho de averiguação constante desse indicador com a intenção de diminuir o desperdício de recursos, assim então, diminuindo o custo de contratação.

Quantidade de processos iniciados e encerrados	Que podem indicar um período de sazonalidade na área de contratação.
Vagas preenchidas e não preenchidas	Mostram a prestabilidade do departamento de RH, contando principalmente as vagas não preenchidas e encerradas por algum motivo como desacordo do candidato ou anulação da vaga disponibilizada.
Vagas preenchidas dentro e fora do prazo	Cada empresa deve ter um prazo pré-estabelecido, de vagas a serem preenchidas, e os indicadores mostram o percentual de cumprimento dos prazos determinados.
Custo total do recrutamento e seleção	Com esse indicador, serão contabilizados todos os custos referentes ao recrutamento e seleção, custos que deverão ser analisados juntamente com o indicador de vagas em aberto, pois dependendo do número de vagas em aberto ou de cancelamento de vagas, deverá ser feita uma análise diferenciada, não para a redução, mas sim, para o aumento do custo total para o recrutamento.
Investimento no processo seletivo	Sendo necessário para calcular o custo total com os processos de recrutamento e seleção com a receita bruta da empresa, descobrindo, assim, a porcentagem do investimento em Recrutamento e Seleção.
Custo da vaga preenchida	Neste indicador é dividido o custo total das vagas preenchidas no período, para identificar se o valor está com muita oscilação e se o investimento previsto está sendo cumprido ao decorrer dos meses analisados.
Funil de contratação	Com as informações desse indicador, é possível verificar a taxa de conversão da etapa seguinte e assim ver a porcentagem (%) de candidatos aprovados para a próxima etapa.
Vagas preenchidas por tipo de cargo	Baseando-se nessa etapa, é possível estabelecer melhor a forma da realização do processo seletivo de acordo com cada área, decidindo assim quais os melhores espaços para o procedimento da entrevista, quais profissionais que ajudarão no processo seletivo do candidato, entre outras informações.

Atualmente, os indicadores de recrutamento e seleção formam um sistema interligado em que cada métrica complementa as demais, garantindo que todas as fases do processo sejam monitoradas de forma eficaz. Tais indicadores podem variar de relevância conforme o departamento — por exemplo, o controle de custos pode ser mais significativo para a área financeira, enquanto métricas como preenchimento de vagas dentro do prazo são prioridade para Recursos Humanos. No entanto, todos compartilham um objetivo comum: aprimorar a eficiência do processo seletivo e, conseqüentemente, contribuir para um desempenho organizacional mais satisfatório (MARTINS, 2021).

A busca acirrada pelo sucesso organizacional envolve diversos elementos e para que se alcance os resultados esperados, é necessário que as empresas estejam preparadas para a tomada de decisão rápida e contínua na contratação de um profissional. “O mundo do trabalho exige profissionais altamente qualificados, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades das organizações na geração de criatividade, iniciativa e inovação” (KNAPIK, 2006, p. 160).

Contratar o profissional certo para a organização é primordial, pois o processo de recrutamento e seleção demanda tempo, custos e há uma acirrada disputa para ter o diferencial competitivo e sair na frente no mercado. Com os avanços tecnológicos, “as empresas necessitam da criação de um RH (recursos humanos) estratégico, no sentido de atrair os melhores colaboradores para que façam parte de sua equipe, pois o diferencial hoje não é apenas a quantidade e qualidade de produto ou serviço prestado, mas sim ter uma equipe capacitada, engajada e que estejam de encontro com os valores da empresa, buscando sempre melhoria contínua” (KNAPIK, 2006, p. 194).

### **3.2 Inteligência artificial: definições e classificações**

Atualmente, a Inteligência Artificial é um dos assuntos mais comentados sobre tecnologia, e têm sido um termo bastante discutido devido ao seu desenvolvimento rápido e seu impacto nas mais diversas áreas e níveis, apesar de ter surgido já em meados dos anos 50. Graças a isso, acredita-se que “a humanidade se encontra na quarta revolução industrial, onde a tecnologia está a desvanecer a fronteira entre as esferas física, digital e biológica” (SCHWAB, 2016, p. 16).

A inteligência artificial (IA) pode ser entendida como uma área da ciência da computação dedicada ao desenvolvimento de mecanismos capazes de reproduzir habilidades típicas dos seres humanos, como o raciocínio lógico, a percepção de estímulos, a tomada de

decisões e a solução de problemas, conforme destacado por Russell e Norvig (2013). Ao longo do tempo, essa tecnologia foi sendo concebida a partir de quatro diferentes perspectivas teóricas. A primeira delas é a criação de sistemas que imitam o pensamento humano, cujo objetivo é construir computadores que possam operar com processos mentais semelhantes aos das pessoas, conforme abordado por Haugeland (1985). A segunda linha de desenvolvimento refere-se à elaboração de sistemas que agem como seres humanos, realizando tarefas que normalmente exigiriam inteligência quando desempenhadas por indivíduos, segundo Kurzweil (1990). A terceira abordagem foca em sistemas projetados para pensar de forma lógica e coerente, com base na utilização de modelos computacionais que representam as funções cognitivas, como apresentado por Charniak e McDermott (1985). Por fim, a quarta vertente concentra-se na construção de agentes inteligentes capazes de agir de maneira racional frente às situações que lhes são apresentadas, como exposto por Poole, Mackworth e Goebel (1998).

A primeira e a segunda linha de pensamento referem-se ao processo de pensamento e raciocínio e medem o sucesso em termos de fidelidade ao desempenho humano, enquanto a III e IV referem-se ao comportamento, comparando o sucesso a um conceito ideal de inteligência racional. Um sistema é racional se faz tudo certo, com os dados que tem (RUSSELL; NORVIG, 2013).

### ***3.2.1 A importância da Inteligência Artificial na gestão de pessoas***

Ao longo dos anos, pesquisadores de vários locais do planeta estudaram sobre a gestão estratégica de pessoas e como esta área pode ajudar no desenvolvimento das organizações tornando-as mais competitivas. Sendo assim, diante do contexto apresentado sobre a Inteligência Artificial e suas aplicações é considerável analisar como esta tecnologia pode ser útil na gestão de pessoas.

O aumento nos resultados e alcance de objetivos de qualquer tipo de organização depende de pessoas e tecnologia. Dessa forma é importante que elas se atentem pela necessidade de interação das pessoas com as tecnologias e sempre busquem aprimorar suas estratégias. Falsarella, Jannuzzi e Sugahara (2014), instruem que as empresas devem manter as pessoas capacitadas em seu interior, além de favorecer a busca de conhecimento de forma que antecipem as ameaças e oportunidades. Assim é possível perceber que a gestão estratégica de pessoas tem papel fundamental para as organizações uma vez que para que elas atinjam seus objetivos as pessoas precisam estar conectadas com a sua estratégia, principalmente diante de um cenário em que a sociedade e o mercado mudam constantemente. As organizações precisam

antecipar estas transformações, identificando oportunidades e ameaças para um bom desempenho organizacional.

Em um cenário em que a gestão de pessoas se integra com a estratégia organizacional, adequando seus processos e buscando acompanhar as mudanças do mercado, a Inteligência Artificial surge como ferramenta para facilitar a análise de dados gerados pela própria organização, além de auxiliar na tomada de decisão da alta gestão. A Inteligência Artificial dará meios para que o gestor conheça a organização e torne os processos ágeis, além de que conhecendo o perfil dos colaboradores o gestor consegue criar um ambiente propício para o sucesso organizacional. As atividades de baixo valor agregado ou que necessitam de esforço físico seriam minimizadas com a Inteligência Artificial e a área de gestão de pessoas deixa de ser um departamento operacional para se tornar um ambiente estratégico realizando atividades que demandam análises críticas, conhecimento e capital intelectual. Schwab (2016) faz um alerta para o risco do desemprego em massa, pois com o crescimento de tarefas sendo executadas por uma Inteligência Artificial, os seres humanos podem demorar para se adaptar em um novo emprego gerando uma escala massiva de desempregos.

### ***3.2.2 Aplicabilidade da inteligência artificial para processos de Gestão de Pessoas***

Com o objetivo de tornar o departamento de Recursos Humanos (RH) mais eficiente, surgiram diversas plataformas online que, por meio da utilização de algoritmos de Inteligência Artificial (IA), buscam atingir esse propósito. Entre as principais ferramentas disponíveis no mercado, destacam-se *Gupy*, *Skeel*, *Solides* e *Kenoby*, que já contam com uma ampla base de candidatos e empresas que utilizam seus serviços. A tecnologia tem favorecido os candidatos e facilitado o processo de contratação, promovendo uma verdadeira evolução nos métodos operacionais. Por meio da IA, essas plataformas mapeiam as características dos profissionais e recomendam oportunidades compatíveis com seus perfis, o que contribui para que as empresas atraiam e retenham os melhores talentos (SOLIDES, 2025).

A *Gupy*, por exemplo, é uma plataforma de recrutamento e seleção fundada em 2015, considerada pioneira no Brasil no uso de IA para recrutamento inteligente. A ferramenta possui uma base de dados com mais de dois milhões de candidatos e está presente em cerca de oito países. Utilizando Inteligência Artificial, realiza a triagem de candidatos com base em seu potencial e compatibilidade com as vagas, gerando economia de tempo e maior eficiência no processo seletivo. Um exemplo do impacto da plataforma é o caso da empresa de comunicação

Telefônica, fundada em 1998, que registrou um aumento de 76% no número de candidatos às vagas ofertadas após adotar a *Gupy* (GUPY, 2025).

Considerada uma das plataformas mais avançadas nesse segmento, a *Gupy* utiliza um sistema de IA chamado GAIA. Esse modelo baseia-se em técnicas de *machine learning* (aprendizado de máquina) e *deep learning* (aprendizado profundo), com ênfase no Processamento de Linguagem Natural (PLN), para realizar a comparação semântica entre a descrição da vaga e os currículos cadastrados (GUPY, 2025). A arquitetura do sistema envolve três etapas principais: pré-processamento de dados por meio do *Named Entity Recognition* (NER – Reconhecimento de Entidade Nomeada), para extração de informações como empresas, cargos e formações; vetorização e extração de features (características), como experiências, habilidades e localização geográfica; e, por fim, a aplicação de um modelo de *Learning to Rank* (aprendizado de classificação), que gera uma pontuação de aderência entre o perfil do candidato e a vaga com base em dados históricos da empresa.

Além disso, o sistema da *Gupy* é continuamente retroalimentado com dados de performance dos processos seletivos, possibilitando aprimoramentos constantes. A plataforma também adota medidas de mitigação de vieses algorítmicos, como a anonimização de dados sensíveis (nome, idade, gênero) e a normalização linguística (radicalização de palavras), com o intuito de garantir maior equidade nos processos de seleção. Segundo dados divulgados pela empresa, a IA da *Gupy* é capaz de processar até 16 currículos por segundo, com tempo médio de resposta de 800 milissegundos por candidato (GUPY, 2025).

A *Skeel*, por sua vez, é uma plataforma gratuita para os candidatos e também utiliza IA para gerar conexões mais eficazes entre candidatos e empresas. Com uma interface simples e intuitiva, os usuários podem se candidatar a diversas vagas, acompanhar o andamento de suas candidaturas e receber feedbacks contínuos. A plataforma também permite a integração de redes sociais ao perfil do candidato (SKEEL, 2025).

Apesar de contar com menos documentação técnica disponível ao público, a *Skeel* também declara o uso de IA em seus processos. Sua inteligência artificial realiza a triagem automática de currículos e o ranqueamento com base em filtros semânticos e palavras-chave, o que indica a aplicação de técnicas tradicionais de PLN e aprendizado supervisionado (SKEEL, 2025).

A *Solides* tem como principal objetivo reduzir os custos relacionados à rotatividade decorrente da contratação de profissionais com perfis inadequados. Seu *software* permite, além da automação dos processos de recrutamento e seleção, a gestão de funcionários, análise de perfil comportamental, pesquisas de clima organizacional, controle de banco de horas,

avaliação de desempenho e outras funcionalidades, todas com o suporte da IA. Dessa forma, a ferramenta não se limita apenas ao recrutamento e à seleção, oferecendo ao RH recursos para a gestão integrada de todos os processos do setor (SOLIDES, 2025).

Combinando técnicas de IA e análises comportamentais, a *Solides* utiliza PLN para extrair dados dos currículos e aplica algoritmos de recomendação para promover o chamado “*match* inteligente” (combinar inteligência) entre candidatos e vagas. Além disso, incorpora testes psicométricos e de perfil comportamental, o que amplia a precisão na identificação da aderência cultural e comportamental dos candidatos em relação às empresas contratantes (SOLIDES, 2025).

Já o *Kenoby* é uma plataforma de gestão que centraliza todo o processo de recrutamento com apoio da IA reunindo os dados em um único ambiente. Conta com uma rede de parceiros que permite a divulgação de vagas em outros sites e possibilita a triagem dos candidatos diretamente na plataforma. O sistema permite acompanhar todas as etapas do processo de aprovação, possibilitando ao recrutador definir as fases da seleção e acessar gráficos com informações sobre finalistas, entrevistados e contratados (KENOBY, 2025). A abordagem do *Kenoby* é semelhante à da *Solides*, pois também utiliza PLN para realizar a análise semântica dos currículos, além de empregar algoritmos de *scoring* (pontuação) supervisionado com base em dados de desempenho de seleções anteriores.

De modo geral, todas as quatro plataformas utilizam modelos baseados em PLN, extração de entidades e *scoring* supervisionado para a avaliação dos currículos, oferecendo *feedback* (opinião) contínuo e customização conforme as demandas de cada empresa cliente. A *Gupy* se destaca como a mais avançada e transparente no uso de IA, enquanto *Solides*, *Kenoby* e *Skeel* adotam abordagens semelhantes, integrando também aspectos comportamentais e culturais aos seus sistemas de decisão algorítmica.

Todas essas ferramentas operam no modelo SaaS (*Software as a Service* – software como serviço), oferecendo acesso gratuito aos candidatos. As empresas, por sua vez, são responsáveis pelo pagamento de mensalidades para utilizar os recursos disponíveis. A *Gupy*, por exemplo, oferece planos corporativos com valores a partir de R\$ 730,00 mensais, podendo alcançar valores mais altos em pacotes que incluem suporte técnico, integração via API (*Application Programming Interface* – Interface de Programação de Aplicativos) e consultorias especializadas (GUPY, 2025). Dessa forma, a monetização ocorre por meio das assinaturas e de serviços adicionais como análises avançadas e integrações personalizadas.

O processo de cadastro nessas plataformas exige o preenchimento de um perfil inicial, sendo gratuito para os candidatos, que podem incluir suas experiências, formações e

resultados de testes comportamentais. As empresas, por outro lado, precisam aderir a um dos planos disponíveis para publicar vagas, acessar currículos, utilizar a IA para ranqueamento e obter relatórios detalhados sobre o desempenho dos processos seletivos. A *Solides*, em especial, integra a IA com testes psicométricos e análises de perfil cultural, possibilitando uma seleção mais precisa e alinhada às necessidades organizacionais, o que contribui para a redução da rotatividade e o aumento da eficiência das contratações (SOLIDES, 2025).

A *Skeel*, embora menos documentada tecnicamente, também se destaca por aplicar IA na triagem de currículos com base em filtros semânticos e palavras-chave. Além disso, proporciona uma experiência amigável ao candidato, com possibilidade de integração com redes sociais e fornecimento de feedbacks constantes (SKEEL, 2025).

Em síntese, todas essas plataformas têm como característica comum o acesso gratuito aos candidatos, enquanto as empresas arcam com os custos de adesão e uso contínuo. O modelo de monetização é baseado em assinaturas mensais e na oferta de soluções tecnológicas sob demanda. O uso da Inteligência Artificial tem ampliado consideravelmente a capacidade de triagem e compatibilização entre candidatos e vagas, tornando os processos seletivos mais eficazes. No entanto, críticas ainda são levantadas por usuários, principalmente quanto à ausência de *feedback*, a existência de vieses algorítmicos e a presença de vagas desatualizadas. Apesar disso, a tendência aponta para a consolidação e expansão dessas ferramentas nos próximos anos, conforme seus sistemas forem sendo aprimorados e regulamentados.

## 4 METODOLOGIA

Este tópico apresentou o tipo de pesquisa, coleta, tratamento e análise dos dados do presente estudo.

### 4.1 Classificação da pesquisa

A abordagem escolhida para o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica em que a revisão sistemática de literatura foi aplicada como método. A pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico. Para Gil (2002, p. 44), a pesquisa bibliográfica “[...] é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para Severino (2007), a pesquisa bibliográfica realiza-se pelo:

[...] registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utilizam-se dados de categorias teóricas já trabalhadas por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir de contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos (SEVERINO, 2007, p. 122).

A pesquisa científica é iniciada por meio da pesquisa bibliográfica, em que o pesquisador busca obras já publicadas relevantes para conhecer e analisar o tema problema da pesquisa a ser realizada. A pesquisa bibliográfica auxilia o pesquisador desde o início, pois é feita com o intuito de identificar se já existe um trabalho científico sobre o assunto da pesquisa a ser realizada, colaborando na escolha do problema e de um método adequado, tudo isso é possível baseando-se nos trabalhos já publicados. A pesquisa bibliográfica é primordial na construção da pesquisa científica, uma vez que permite conhecer melhor o fenômeno em estudo. Os instrumentos que são utilizados na realização da pesquisa bibliográfica são: livros, artigos científicos, teses, dissertações, anuários, revistas, leis e outros tipos de fontes escritas que já foram publicados (SOUSA; PASSARELLI; PUGLIES, 2025).

De acordo com Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca o levantamento e análise crítica dos documentos publicados sobre o tema a ser pesquisado com intuito de atualizar, desenvolver o conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa. Com a temática definida e delimitada, o pesquisador terá que trilhar caminhos para desenvolvê-la.

Segundo Rumrill, Fitzgerald e Merchant (2010), a revisão sistemática tem como objetivo remodelar informações já existentes, a fim de contribuir para a criação de novas perspectivas. Essas novas perspectivas têm a finalidade de informar as práticas atuais de profissionais e pesquisadores, ao mesmo tempo em que abrem novas possibilidades de pesquisa.

A revisão sistemática da literatura é uma metodologia rigorosa e estruturada de levantamento e análise de estudos científicos com o objetivo de responder a uma questão de pesquisa específica. Diferente das revisões narrativas, que têm caráter descritivo e subjetivo, a revisão sistemática segue um protocolo definido, garantindo maior objetividade, transparência e reprodutibilidade dos resultados (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

#### **4.2 Coleta, tratamento e análise dos dados**

As bases de dados escolhidas foram *SciELO* (Biblioteca Científica Digital *On-line*), Portal de Periódicos Capes e o Google Acadêmico.

A *SciELO* é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros, tendo por objetivo o desenvolvimento de uma metodologia comum para a preparação, o armazenamento, a disseminação e a avaliação da produção científica em formato eletrônico. É resultado de um projeto de pesquisa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), em parceria com o Centro Latino-Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde, participante da Biblioteca Virtual em Saúde (BIREME) (FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO - FAPESP, 2020).

O Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é um dos maiores acervos científicos virtuais do País, que reúne e disponibiliza conteúdos produzidos nacionalmente e outros assinados com editoras internacionais de instituições de ensino e pesquisa no Brasil. São milhares de periódicos científicos de texto completo e centenas de bases de dados de conteúdo diversos, como artigos, referências, patentes, estatísticas, material audiovisual, normas técnicas, teses, dissertações, livros e obras de referência. Criado para reunir conteúdo científico de alta qualidade e disponibilizá-lo à comunidade acadêmica brasileira. Assim, o Portal de Periódicos da CAPES tem o objetivo de reduzir as assimetrias regionais no acesso à informação científica, cobrindo todo o território nacional (COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES, 2020).

O Google Acadêmico é um mecanismo virtual de pesquisa gratuita do Google que organiza e lista textos completos ou metadados da literatura acadêmica em uma extensa variedade de formatos de publicação. Lançado em uma versão *beta* em 2004, inclui a maior parte de revistas e livros on-line revisados por pares, artigos de conferência, pré-impresões, teses e dissertações, resumos, relatórios técnicos e outras literaturas acadêmicas, entre elas, pareceres de tribunais e patentes. Embora o tamanho do banco de dados do *Google Scholar* não seja divulgado pelo Google, pesquisadores estimam que ele contenha cerca de 389 milhões de documentos, tornando-se o maior mecanismo de pesquisa acadêmica do mundo em janeiro de 2018 (GOOGLE SCHOLAR, 2018).

A coleta de dados foi realizada no dia 13 de abril de 2025 nas plataformas de dados escolhidas. Para realizar a pesquisa foram escolhidos os seguintes termos de busca: “inteligência artificial” “recrutamento e seleção” “empresas”. No Quadro 3 foi descrito o protocolo de pesquisa utilizado para a revisão sistemática da literatura. Foram utilizados os operadores booleanos aspas para delimitar os termos de busca e o operador *AND* para fazer a união dos termos. A busca ocorreu nos títulos, resumo e palavras-chave dos artigos.

Quadro 3 – Protocolo de pesquisa para revisão sistemática de literatura

Plataforma	SciELO	Periódicos Capes	Google Acadêmico
Data	13/05/2025	13/05/2025	13/05/2025
Termos de busca em português	“inteligência artificial” “recrutamento e seleção” empresas	“inteligência artificial” “recrutamento e seleção” empresas	“inteligência artificial” “recrutamento e seleção” empresas
Ano de publicação	Todos	Todos	Todos
Resultado geral da busca a partir dos termos de busca	1	5	358

Fonte: A autora, 2025.

Cumprido destacar que no dia 13 de abril foi feita a busca nas três plataformas escolhidas. Neste dia foi inserido o *link* de acesso a cada trabalho em uma planilha criada para o tratamento de dados, que continuou sendo realizado no período de 13 de abril a 6 de maio de 2025, a partir do levantamento anterior (13 de abril) de cada *link* e aplicação dos critérios de inclusão e exclusão detalhados na sequência.

#### **4.2.1 Critérios de inclusão e exclusão**

Alguns critérios são definidos com base na pergunta que norteia a revisão, incluindo aspectos como período temporal, faixa etária, intervenções, idiomas e tipo de estudo. Essa organização prévia permite manter a objetividade, transparência e reprodutibilidade do processo de seleção, conforme orienta o Manual Cochrane (HIGGINS *et al.*, 2024).

A revisão bibliográfica foi conduzida a partir da seguinte questão de pesquisa: “O que tem sido publicado na literatura acadêmica, especificamente em artigos científicos publicados em periódicos, sobre a aplicação da Inteligência Artificial para o processo de provisão da Gestão de Pessoas, com ênfase no recrutamento e seleção de pessoal nas empresas?”

A definição da pergunta de pesquisa proporciona maior clareza ao delineamento da revisão sistemática, fundamentando as análises e discussões apresentadas ao longo deste trabalho.

Os critérios de inclusão escolhidos foram:

- Ser artigo científico, revisado por pares, publicado em periódicos (de classificação Qualis Capes ou não).
- Pesquisas com dados primários e/ou secundários.

Os critérios de exclusão escolhidos foram:

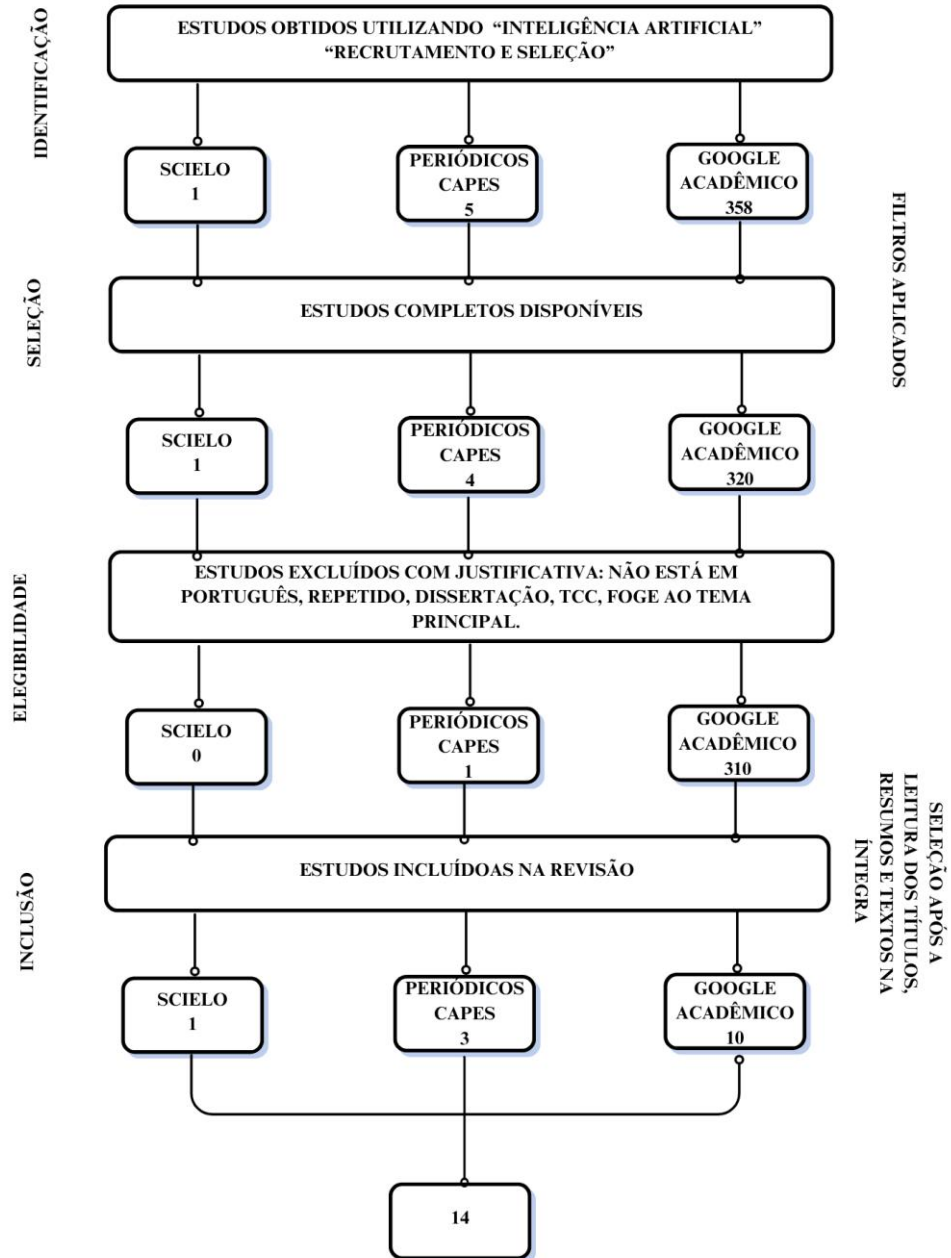
- Qualquer trabalho que não seja artigo científico publicado em periódicos, incluí-se nestes termos: monografias, dissertações, teses, artigos publicados em eventos, boletins técnicos, relatórios técnicos, livros, *ebook's* e *websites*.
- Excluí-se todos os trabalhos que não abrirem ou não forem de acesso aberto.
- Excluí-se todos os trabalhos que sejam repetidos em plataformas diferentes ou na mesma plataforma.
- Excluí-se todos os trabalhos que não sejam em português.
- Excluí-se todos os trabalhos que fogem ao tema.

#### **4.2.2 Coleta e tratamento dos dados**

Como já mencionado, no dia 13 de abril de 2025 foi feita a busca nas plataformas selecionadas para a pesquisa com os termos: “inteligência artificial” “recrutamento e seleção” “empresas”. A Figura 1 apresenta o fluxograma do processo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos utilizados na revisão sistemática, conforme os critérios

estabelecidos, esse processo assegurou a seleção criteriosa e alinhada com os objetivos da pesquisa.

Figura 1 – Fluxograma da coleta e tratamento dos dados



Fonte: A autora, 2025.

A primeira etapa foi selecionar e copiar o *link* dos trabalhos e adicionar a uma planilha para o tratamento dos dados. A segunda etapa foi abrir posteriormente cada *link*,

preencher a coluna com o título do trabalho na planilha e fazer a filtragem com os critérios de inclusão e exclusão.

Na plataforma Scielo foi obtido apenas um resultado para a busca, e este foi selecionado para a pesquisa pois se enquadrava nos critérios de inclusão. No Portal de Periódicos CAPES foram obtidos cinco resultados para a busca, onde três destes foram selecionados pois se enquadraram nos critérios de inclusão. Um dos resultados foi desconsiderado pois se tratava do mesmo trabalho já escolhido na plataforma Scielo. No Google Acadêmico foram obtidos 358 resultados, onde nove foram selecionados pelos critérios de inclusão. A Tabela 1 mostrou como foram aplicados os parâmetros de exclusão em cada plataforma.

Tabela 1 – Aplicação dos parâmetros de exclusão

Parâmetro de exclusão	Scielo	Periódicos Capes	Google Acadêmico	Artigos excluídos
Não está em português	0	0	2	2
Repetido	0	1	3	4
Acesso incompleto	0	0	6	6
Não abre	0	1	32	33
Dissertação	0	0	36	36
TCC	0	0	64	64
Foge ao tema	0	0	204	204

Fonte: A autora, 2025.

Dos 364 resultados obtidos nas três plataformas, 14 foram selecionados e considerados elegíveis para este estudo. O Quadro 4 apresenta a relação de artigos selecionados para este estudo.

Quadro 4 – Artigos selecionados

Nº	Título	Citação
1	Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências	Blumen e Cepellos (2023)
2	Administração de empresas e o processo de seleção de colaboradores	Santos, Gonçalves e Ferreira (2025)

3	A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho	Atanzio <i>et al.</i> (2021)
4	Perspectivas futuras do uso da inteligência artificial em gestão de negócios	Moreira <i>et al.</i> (2024)
5	As transformadoras contribuições da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoal das organizações	Reis (2024)
6	O uso da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: benefícios e desafios	Siqueira (2025)
7	A Transformação do Recrutamento e Seleção: O Papel da Inteligência Artificial no Setor de Recursos Humanos	Pereira e Weiler (2024)
8	Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo	Garcia e Mendes (2025)
9	Inteligência artificial nos negócios: uma análise da produção científica	Silva <i>et al.</i> (2023)
10	O impacto da inteligência artificial e automação nas organizações: desafios e oportunidades para a transformação organizacional	Coutinho (2025)
11	Impactos da inteligência artificial no mercado de trabalho	Silva e Grabher (2024)
12	As transformações tecnológicas e seus impactos nos processos de recrutamento e seleção de pessoas	Ianhez e Paioli (2024)
13	O impacto das ferramentas tecnológicas no processo de recrutamento e seleção: desafios e possibilidades	Matos <i>et al.</i> (2024)
14	Impacto da inteligência artificial na transformação digital das empresas: remodelando processos, negócios e tomadas de decisões	Barelli e Leme (2024)

Fonte: elaborado pela autora, 2025.

Por fim, foi desenvolvida uma nova planilha com a finalidade de sistematizar e aprofundar a análise dos dados coletados. Essa ferramenta teve como principal objetivo organizar e destacar informações relevantes de cada artigo selecionado, permitindo uma avaliação mais criteriosa da fundamentação teórica destes estudos, aspectos metodológicos

empregados, da delimitação dos objetos de estudo e das conclusões alcançadas pelos autores. A construção dessa planilha visou facilitar a comparação entre os estudos, possibilitando uma compreensão mais ampla das abordagens adotadas e das contribuições oferecidas por cada pesquisa para o campo investigado.

Além disso, também foi criado um arquivo do Word e outra planilha para realizar o levantamento das obras mais referenciadas nos artigos selecionados. Este levantamento se deu em cinco etapas: a primeira foi copiar as referências utilizadas em cada artigo e adicioná-las no arquivo do Word, separando-as por cor onde as indicassem de qual trabalho foram retiradas; em seguida, todas as referências foram copiadas deste arquivo e coladas em uma planilha no Excel; com essas etapas concluídas o próximo passo foi programar a planilha para organizar as referências em ordem alfabética, de A – Z, obtendo assim as referências que se foram utilizadas em mais de um trabalho; então foram escolhidas as referências que repetiam no mínimo duas vezes; por fim, foi feita uma análise dos temas que essas referências abordam e o que as levaram a se repetirem nos trabalhos selecionados.

#### ***4.2.3 Categorias de análise temática dos artigos***

Para a análise dos dados coletados, foi empregada a técnica de análise de conteúdo proposta por Laurence Bardin (2016). Essa abordagem permite uma interpretação sistemática e objetiva das informações, possibilitando a identificação de padrões, categorias e significados presentes nos dados. Segundo Bardin (2016, p. 48), a análise de conteúdo é definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2016, p. 48).

Esta técnica foi aplicada para examinar detalhadamente os dados obtidos, permitindo uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados e contribuindo para a construção de inferências significativas no contexto da pesquisa.

Ao analisar cada artigo, foi possível observar que alguns continham um foco de pesquisa similar, o que permitiu agrupá-los em categorias de análise. Ao todo, os 14 artigos foram alocados pela autora em três categorias, como exposto no Quadro 5.

Quadro 5 – Categorias de análise temática dos artigos

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Quantidade de Artigos</b>
Recrutamento e seleção com uso da inteligência artificial	8
Inteligência artificial na gestão de negócios	4
Consequências da IA no mercado de trabalho	2
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fonte: A autora, 2025.

A escolha das três categorias dos trabalhos foi realizada com base na análise temática dos títulos, resumos e palavras-chave dos 14 artigos selecionados, considerando o foco principal de cada estudo em relação ao uso da inteligência artificial. O objetivo foi agrupar os trabalhos de maneira coerente, evitando sobreposição entre categorias e garantindo que cada artigo fosse alocado em apenas uma delas. As categorias definidas foram:

**Recrutamento e seleção com uso da inteligência artificial:** agrupa os trabalhos que abordam diretamente o impacto, benefícios, desafios e transformações causadas pela IA nos processos seletivos e práticas de recrutamento e seleção de pessoas.

**Inteligência artificial na gestão de negócios:** inclui os estudos cujo foco principal está nas aplicações da IA no contexto mais amplo da administração e gestão organizacional, como transformação digital, automação e tomada de decisões estratégicas.

**Consequências da IA no mercado de trabalho:** concentra os artigos que tratam das implicações sociais, profissionais e estruturais da adoção da IA no mercado de trabalho, como mudanças nas relações de emprego, diversidade e o futuro das profissões.

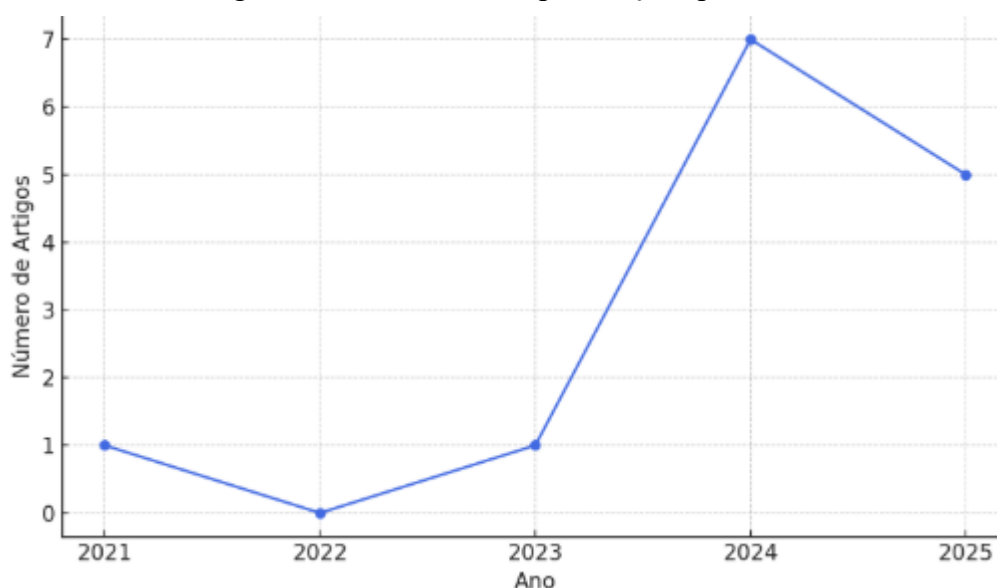
## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção foi apresentada a análise sistemática realizada para os 14 artigos selecionados para este estudo. Os resultados foram divididos em quatro seções. A primeira parte apresentou sobre o perfil dos artigos selecionados quanto à evolução temporal e classificação Qualis Capes. A segunda parte tratou sobre as fundamentações teóricas presentes nestes artigos e as obras mais referenciadas por eles. A terceira parte relatou a metodologia empregada e os objetos/campos de estudo destes estudos. A quarta parte mostra as categorias de análise criadas e uma análise das abordagens de cada uma das categorias.

### 5.1 Perfil dos artigos selecionados: evolução temporal e classificação Qualis Capes

Nos últimos anos, tem-se observado um crescimento substancial na produção científica voltada à temática da inteligência artificial (IA). Tal expansão pode ser atribuída ao avanço tecnológico, ao aumento da capacidade computacional e ao interesse crescente tanto da comunidade acadêmica quanto do setor empresarial em investigar e aplicar soluções baseadas em IA. Essa intensificação das publicações indica a consolidação do campo como objeto de estudo relevante e multidisciplinar. A Figura 2 ilustra graficamente essa tendência, demonstrando o aumento progressivo do número de trabalhos publicados sobre o tema nas principais bases de dados científicas.

Figura 2 – Quantidade de publicações por ano



Fonte: A autora, 2025

O primeiro artigo válido para o estudo sobre IA e o recrutamento e seleção, presente na plataforma Periódicos Capes, foi publicado em 2021, sendo o único deste ano representando 7,14% dos artigos analisados. Após essa data, houve um intervalo de um ano para a próxima publicação, em 2023, tendo ainda apenas uma publicação. O ano de 2024 trouxe uma grande contribuição para o tema com oito publicações, representando 50% dos artigos analisados, sendo uma no Periódicos Capes e seis no Google acadêmico. O ano de 2025, mesmo em seu início, manteve uma grande repercussão do assunto, com cinco artigos publicados, representando 35,71% das obras.

Para compreender a relevância dos artigos analisados, foi realizada uma pesquisa na Plataforma Sucupira, referente ao triênio de classificação de 2017-2020, de forma a determinar a classificação Qualis Capes do periódico de cada uma das 14 obras em análise. O resultado foi apresentado no Quadro 6.

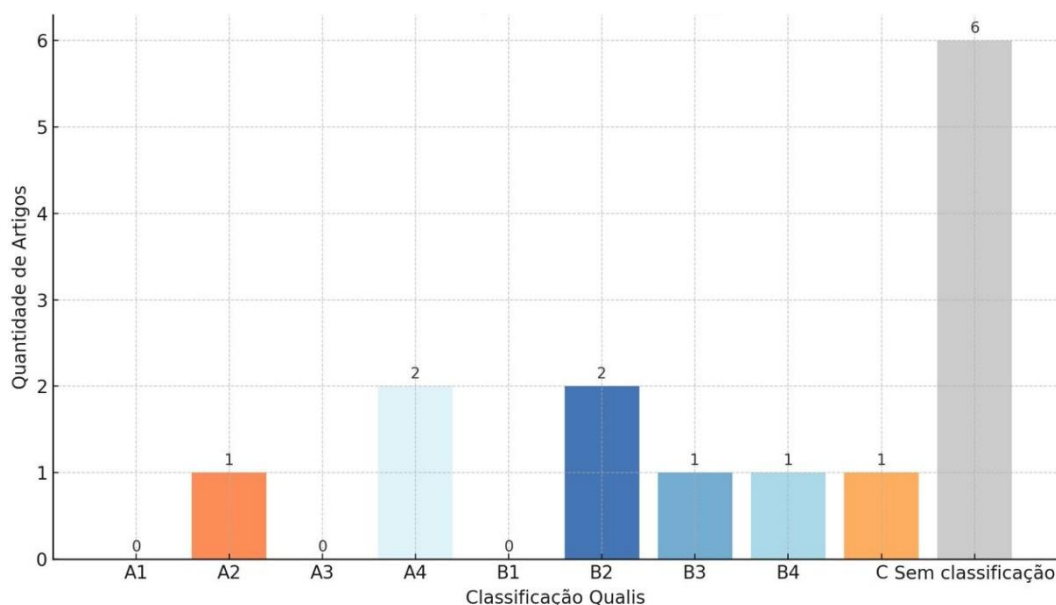
Quadro 6 – Periódicos e sua classificação Qualis Capes

<b>Número do artigo</b>	<b>Revista/ Periódico</b>	<b>Classificação Qualis Capes</b>
1	Cadernos EBAPE.BR	A2
2	Faculdade de Tecnologia da Zona Sul	B2
3	Inovae – Revista de Engenharia e Inovação Tecnológica	B4
4	Revista Brasileira de Tecnologia	C
5	Revista de Gestão e Secretariado	A4
6	Revista de Estudos e Negócios Academics	Sem classificação
7	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação	B3
8	Revista Interface Tecnológica	Sem classificação
9	Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz	Sem classificação
10	Revista Negócios e Projeção	B2
11	Revista Tópicos	Sem classificação
12	Servicios Académicos	A4

Fonte: A autora, 2025.

No total, os 14 artigos foram publicados em treze periódicos. Destes, o que mais se repetiu foi a Revista Tópicos, sem classificação Qualis Capes, com três publicações. Em seguida, as demais revistas tiveram uma publicação cada. Na Figura 3, foi possível observar a distribuição dos 14 artigos de acordo com classificação Qualis Capes dos periódicos em que foram publicados.

Figura 3 – Classificação dos artigos selecionados



Fonte: A autora, 2025.

Nota-se que as revistas sem classificação Qualis Capes são predominantes, representando 42,86% das publicações. As classificações A4 e B2 aparecem em segundo lugar, representando 14,29%. Em seguida, têm-se as classificações A2, B3, B4 e C, com 7,14% cada. As demais classificações não tiveram nenhum artigo publicado.

A análise sugere que há uma carência de estudos de alto impacto sobre o tema pesquisado (Inteligência Artificial no recrutamento e seleção), o que reforça a relevância do trabalho como uma contribuição mais atual e crítica sobre o assunto. Também destaca a necessidade de mais estudos robustos e reconhecidos pela comunidade científica, o que pode inspirar futuras pesquisas com maior rigor metodológico e visibilidade acadêmica.

## 5.2 Fundamentações teóricas dos artigos e obras mais referenciadas

Apesar de todos os artigos selecionados para a análise tratarem de IA, foi possível observar que usaram diversas abordagens. As fundamentações teóricas contextualizam o assunto abordado no artigo, permitindo uma melhor compreensão do que foi apresentado por

ele. Sendo assim, buscou-se separar os tópicos do referencial teórico de cada artigo, como retratado no Quadro 7, para, então, analisar as bases teóricas apresentadas por eles.

Quadro 7 – Fundamentação teórica dos artigos

Nº	Tópicos do referencial teórico
1	Uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) nos processos de R&S A literatura internacional a respeito da tecnologia nos processos de R&S A literatura nacional a respeito da tecnologia nos processos de R&S
2	A evolução do recrutamento e seleção nas empresas A gestão de pessoas no contexto da administração de empresas A importância da diversidade e inclusão no processo seletivo
3	Gestão de pessoas como estratégia competitiva Diversidade e inclusão no RH A inteligência artificial no RH Recrutamento e seleção tradicional X Recrutamento e seleção às cegas Processo de seleção tradicional; recrutamento e seleção às cegas
4	A inteligência artificial e seu impacto na sociedade: benefícios, desafios e perspectivas para o futuro A gestão de negócios em um mercado competitivo
5	Inteligência Artificial aplicada no setor de Recursos Humanos Inteligência Artificial e suas estratégias inovadoras organizacionais O papel da IA no processo de recrutamento e seleção de pessoal
6	A inteligência artificial e o processo de recrutamento e seleção Benefícios e desafios da IA no recrutamento e seleção
7	O processo de recrutamento A revolução da inteligência artificial Vantagens da aplicação da IA no RH Desafios e considerações éticas
8	Recrutamento e Seleção Inteligência Artificial Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção
9	O artigo não contém tópicos para referencial teórico, mas discute, em sua

	introdução, sobre: A transformação digital; A Inteligência Artificial, como campo de estudo e aplicação; A rápida evolução da Inteligência Artificial; A privacidade e segurança dos dados
10	O que é a Inteligência Artificial (IA) e a transformação digital O impacto da IA nos processos de negócios O impacto da IA na experiência do cliente Adaptação cultural e organizacional O impacto da IA na inovação e competitividade
11	Surgimento, evolução e conceito de Inteligência Artificial (IA) Impactos da IA nas atividades dos trabalhadores Mitigas os impactos negativos e sobrelevar os positivos
12	Desafios do RH Frente à Inovação Tecnológica Tecnologias no Processo de Recrutamento e Seleção
13	Gestão de pessoas: entendendo os conceitos de recrutamento e seleção Tecnologia da informação: impactos nos processos de R&S Desafios para implementação e uso das ferramentas tecnológicas
14	Inteligência Artificial: conceitos, avanços e aplicações Impacto da Inteligência Artificial no comportamento organizacional Surgimento de novas funções relacionadas à IA Impacto na motivação, engajamento e satisfação dos colaboradores Resistências à automação e o papel da gestão

Fonte: A autora, 2025.

O quadro acima evidencia a diversidade e evolução das fundamentações teóricas utilizadas nos artigos selecionados, com destaque para a recorrência de temas ligados à inteligência artificial (IA) e sua aplicação no setor de Recursos Humanos (RH). Nota-se uma tendência crescente em abordar a IA como ferramenta estratégica nos processos de recrutamento e seleção, analisando seus benefícios, desafios e implicações éticas.

Além disso, há uma presença significativa de tópicos relacionados à diversidade e inclusão, bem como à transformação digital e inovação tecnológica, indicando uma preocupação dos autores em alinhar as práticas de gestão de pessoas às demandas contemporâneas do mercado de trabalho.

Os estudos também exploram aspectos mais amplos da gestão de pessoas, como vantagem competitiva e adaptação cultural, demonstrando uma abordagem interdisciplinar e

atualizada. Essa variedade de enfoques reforça o compromisso acadêmico em compreender o impacto das novas tecnologias nas relações de trabalho e no comportamento organizacional, ao mesmo tempo em que revela lacunas e desafios que ainda precisam ser enfrentados, especialmente no que diz respeito à implementação prática e a aceitação dessas inovações no ambiente corporativo.

Em busca de determinar quais as obras mais citadas pelos autores dos artigos selecionados para esta análise, optou-se por realizar uma listagem de todas as referências utilizadas para a construção dos artigos. No Quadro 8, foi exibida uma lista das obras mais utilizadas por eles.

Quadro 8 – Obras mais citadas nos artigos

Referência da obra	Quantidade de artigos que referenciou
CHIAVENATO, I. <b>Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal</b> : como agregar talentos à empresa. São Paulo: Atlas, 2004.	4
BANOV, M. R. <b>Recrutamento e seleção com foco na transformação digital</b> . Grupo GEN. E-book. ISBN 9788597026115. 2020. Disponível em: <a href="https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/">https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115/</a> . Acesso em: 22 ago. 2024.	3
BARDIN, L. <b>Análise de conteúdo</b> . São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <a href="https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf">https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf</a> . Acesso em 24 jun 2025.	3
BIBERG, J. M. M. <b>Mídias sociais em processos de recrutamento &amp; seleção</b> : um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros. 2019. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2019.	2
BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências resistências. <b>Cadernos EBAPE.BR</b> , v. 21, n. 2, p. 0-0, 2023.	2
CHIAVENATO, I. <b>Gestão de pessoas</b> : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.	2
JATOBA, M. N. <b>Inteligência artificial no recrutamento &amp; seleção</b> : inovação e seus impactos para a gestão de recursos humanos. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Bragança, Portugal, 2020.	2
LEE, K. Inteligência Artificial: como os robôs estão mudando o mundo, a forma como amamos, nos relacionamos, trabalhamos e vivemos. Rio de Janeiro: <b>Globo Livros</b> , 2019. Tradução de: Marcelo Barbão.	2

Fonte: A autora, 2025.

O Quadro 8 evidencia que as obras mais frequentemente referenciadas nos artigos selecionados concentram-se, majoritariamente, nos fundamentos tradicionais de recrutamento e seleção, em detrimento das abordagens que tratam diretamente da aplicação da inteligência artificial nesse campo. A obra mais citada, com quatro referências, é “Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa”, de Chiavenato (2004), autor reconhecido por suas contribuições fundamentais à área de gestão de pessoas. Na sequência, destaca-se o livro de Banov (2020), que também aborda práticas de recrutamento e seleção, com foco na transformação digital, embora sem aprofundar tecnicamente o uso da inteligência artificial. Esse padrão de citações sugere que, apesar da crescente presença da IA nos processos organizacionais, a literatura acadêmica ainda recorre majoritariamente a referências teóricas clássicas para fundamentar os estudos da área.

No entanto, observa-se que entre as obras mais citadas há uma que se dedica especificamente à interface entre recrutamento e seleção e o uso de tecnologias emergentes. Trata-se do artigo “Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências, resistências”, de Blumen e Cepellos (2023), publicado na revista *Cadernos EBAPE.BR*, que foi citado em dois dos artigos analisados e também representa uma das obras selecionadas neste estudo. Esta obra representa uma contribuição relevante no sentido de conectar os avanços tecnológicos à prática de gestão de pessoas, abordando de forma mais direta os impactos, desafios e perspectivas da implementação da IA nos processos seletivos. A presença reduzida de obras com esse enfoque mais contemporâneo pode indicar uma lacuna na literatura nacional, reforçando a necessidade de novos estudos que explorem com maior profundidade a integração entre inteligência artificial e os subsistemas de recursos humanos.

O quadro elaborado apresenta exclusivamente as obras que foram simultaneamente referenciadas em dois ou mais dos quinze artigos selecionados para análise. Embora seja possível que outros estudos relevantes sobre Inteligência Artificial e Recrutamento e Seleção tenham sido utilizados como fundamentação teórica nos artigos revisados, somente as referências recorrentes, ou seja, aquelas citadas por diferentes autores dentro do conjunto analisado, foram incluídas na tabela. Essa escolha metodológica visa destacar os trabalhos que demonstraram maior relevância e impacto dentro do corpus pesquisado, evidenciando as fontes mais utilizadas pelos estudiosos da área.

### 5.3 Metodologias e objetos/campos de estudo investigados

Esta análise procurou determinar quais os métodos de pesquisa mais utilizados para a construção dos artigos, delineando, também, os objetos (quando concretos) ou campos (quando abstratos) investigados. O Quadro 9 apresenta um resumo das metodologias adotadas e dos objetos/campos estudados.

Quadro 9 – Metodologias e objetos/campos de estudo

Nº	Metodologia adotada	Objeto/campo de estudo	Resumo
1	Realizou-se uma pesquisa qualitativa, com a realização de 12 entrevistas semiestruturadas com profissionais de RH do setor farmacêutico.	Profissionais de RH do setor farmacêutico de empresas instaladas no estado de São Paulo que ocupam cargos diversos nas organizações em que atuam, porém, com mais de 5 anos atuando em recrutamento e seleção.	Pesquisa qualitativa e exploratória – objeto/campo de estudo de base primária.
2	Realizou-se uma pesquisa bibliográfica em fontes secundárias, como livros, artigos acadêmicos, teses, dissertações e capítulos de livros, que abordam os temas centrais do estudo. A abordagem adotada foi qualitativa, com ênfase na compreensão das diferentes perspectivas sobre o processo de recrutamento e seleção de colaboradores nas organizações.	<i>Google Scholar, Scielo</i> e outras plataformas de publicações científicas.	Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.
3	A metodologia foi desenvolvida por meio de um estudo de caso qualitativo exploratório, utilizando uma entrevista com os interessados de um projeto de contratações às cegas, em parceria com uma organização conceituada no mercado chamada <i>Jobecam</i> ,	Pessoas interessadas em um processo de contratação às cegas.	Pesquisa quantitativa e exploratória – objeto/campo de estudo de base primária.

	<p><i>startup</i> que se utiliza de uma plataforma de IA para ajudar as empresas nas contratações às cegas, e que inclusive realizou diversas pesquisas que foram apresentadas pelo O Globo, Forbes e Época Negócios.</p>		
4	<p>A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática de literatura em uma base de dados para a coleta de dados relacionados ao tema.</p>	<p>A base de dados <i>Scopus</i>.</p>	<p>Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.</p>
5	<p>A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática de literatura em uma base de dados para a coleta de dados relacionados ao tema.</p>	<p>Livros, artigos e revistas.</p>	<p>Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.</p>
6	<p>A metodologia utilizada foi uma revisão sistemática de literatura em uma base de dados para a coleta de dados relacionados ao tema.</p>	<p>Base de dados não especificada.</p>	<p>Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.</p>
7	<p>O presente artigo utilizou uma revisão bibliográfica qualitativa, fundamentada na análise crítica de artigos científicos, livros e relatórios disponíveis em bases acadêmicas reconhecidas, tais como Scielo, Google Acadêmico, FGV e outras bibliotecas eletrônicas especializadas. A seleção das fontes ocorreu com base em critérios de relevância e consistência teórica, utilizando termos como “inteligência artificial”, “recrutamento e seleção”, “recursos humanos” e “ética tecnológica”. A partir do levantamento bibliográfico, foi realizada uma análise integrada das informações para discutir vantagens, desafios e implicações éticas decorrentes da aplicação da Inteligência Artificial no contexto de Recursos Humanos.</p>	<p><i>Scielo, Google Acadêmico, FGV e outras bibliotecas eletrônicas especializadas.</i></p>	<p>Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.</p>

8	A metodologia deste estudo é composta por duas etapas principais: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com base em referências teóricas e teses sobre o tema. Além disso, foi conduzida uma pesquisa de campo para a coleta de dados empíricos, utilizando questionários online direcionados a recrutadores.	As fontes bibliográficas incluíram livros, artigos e recursos disponíveis em plataformas digitais de autores com experiência relevante na área de recrutamento e seleção. A população-alvo da pesquisa é formada por recrutadores atuantes em diferentes setores da economia. A amostra foi selecionada de forma não probabilística, utilizando o método de conveniência e contou com a participação de 47 recrutadores. A coleta de dados foi realizada por meio da distribuição do questionário por meio de plataformas digitais, como e-mail e redes sociais profissionais, no período setembro e outubro de 2024.	Pesquisa quali- quanti – objeto/campo de estudo de base primária e secundária.
9	A presente pesquisa se utilizou da pesquisa bibliográfica, da pesquisa documental. Os dados coletados foram secundários e é uma revisão sistemática da literatura.	Base de dados da <i>Scientific Periodicals Electronic Library</i> (SPELL) relacionados com a inteligência artificial.	Pesquisa qualitativa e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.
10	Como metodologia, o desenvolvimento deu-se pela forma pesquisa bibliográfica e documental com a análise de resultados de <i>Survey</i> já realizado por órgãos especializados e através de estudo de casos de empresas que já implantaram a IA em seus negócios através de uma análise qualitativa.	Artigos científicos relevantes sobre o tema.	Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.
11	Para alcançar os objetivos dessa pesquisa, foi empregada uma metodologia visando compreender os impactos da inteligência artificial (IA) no mercado de trabalho e as políticas relacionadas,	Referências bibliográficas relacionadas à inteligência artificial, mercado de trabalho, políticas públicas e impactos socioeconômicos, sobretudo a visão de	Pesquisa descritiva e exploratória –

	adotando uma abordagem predominantemente bibliográfica e documental, complementada por análise de fontes literárias relevantes.	Hortmann (2020), Cupertino (2024) e de Levi, Takahata e Alvarenga (2022); Fontes documentais: documentos oficiais, projetos de lei, regulamentações e acordos internacionais relacionados à inteligência artificial e seu impacto no mercado de trabalho serão analisados; Documentos disponíveis na Câmara dos Deputados do Brasil, bem como o Projeto de Lei 759/23, e as informações fornecidas pelo Consilium da União Europeia.	objeto/campo de estudo de base secundária.
12	A metodologia utilizada foi a exploratória-descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Um levantamento bibliográfico e documental referente ao contexto dos impactos das transformações tecnológicas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas foi realizado de modo a definir e caracterizar as principais questões-chave envolvidas nesse tema.	Profissionais de diversas áreas.	Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base primária.
13	A presente etapa do estudo consistiu na realização de uma pesquisa de campo com abordagem qualitativa junto a profissionais de RH na região metropolitana de São Paulo.	Cerca de 250 empresas, incluindo médias e grandes empresas, bem como multinacionais. Ao todo foram obtidas 18 respostas que constituem a amostra da pesquisa.	Pesquisa qualitativa e exploratória – objeto/campo de estudo de base primária.
14	A metodologia adotada para o desenvolvimento deste estudo foi a revisão bibliográfica, com uma abordagem qualitativa, buscando analisar o que já foi publicado em artigos científicos, relevantes sobre o tema.	Base de dados não especificada.	Pesquisa descritiva e exploratória – objeto/campo de estudo de base secundária.

Fonte: A autora, 2025.

Ao analisar a metodologia adotada nos artigos revisados, observou-se que 64,29% das pesquisas utilizaram uma abordagem de base secundária, enquanto apenas 35,71% empregaram uma base primária. A base primária refere-se à coleta direta de dados junto às fontes envolvidas no objeto de estudo, por meio de instrumentos como questionários, entrevistas ou grupos focais aplicados a indivíduos ou organizações. Já a base secundária fundamenta-se na utilização e análise de informações previamente publicadas, como artigos científicos, livros, relatórios institucionais, bancos de dados e demais fontes públicas disponíveis. Essa predominância de estudos com base secundária evidencia uma lacuna significativa na produção científica voltada à coleta empírica junto a pessoas ou grupos diretamente envolvidos com o uso da Inteligência Artificial na área de Gestão de Pessoas. Mais especificamente, nota-se a escassez de investigações que explorem, por meio de metodologias primárias, as percepções, experiências e práticas relacionadas ao uso da IA nos processos de Recrutamento e Seleção, o que ressalta a necessidade de ampliar estudos qualitativos e quantitativos com enfoque direto nos atores impactados por essas tecnologias.

#### 5.4 Categorias de análise temática dos artigos

No Quadro 10, é possível observar quais artigos compuseram cada categoria.

Quadro 10 – Artigos por categoria

<b>Categoria de análise</b>	<b>Artigos</b>
Recrutamento e seleção com uso da inteligência artificial	Blumen e Cepellos (2023); Santos, Gonçalves e Ferreira (2025); Reis (2024); Siqueira (2025); Pereira e Weiler (2024); Garcia e Mendes (2025); Ianhez e Paioli (2024); Matos <i>et al.</i> (2024).
Inteligência artificial na gestão de negócios	Moreira <i>et al.</i> (2024); Coutinho (2025); Barelli e Leme (2024).
Consequências da IA no mercado de trabalho	Atanzio <i>et al.</i> (2021); Silva e Grabher (2024).

Fonte: A autora, 2025.

Os artigos analisados neste estudo datam de 2021 a 2025 e, no decorrer desses 5 anos, assuntos de diferentes categorias se destacaram. Na Tabela 2, é possível visualizar como os estudos de cada categoria avançaram ao longo dos anos.

Tabela 2 – Avanço temporal das categorias

	ANO					TOTAL
	2021	2022	2023	2024	2025	
Recrutamento e seleção com uso da inteligência artificial			1	4	3	8
Inteligência artificial na gestão de negócios				2	2	4
Consequências da IA no mercado de trabalho	1			1		2
<b>TOTAL</b>	1		1	8	5	14

Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A Tabela 2 evidencia uma predominância significativa de estudos voltados para o uso da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção, os quais correspondem a 57,14% do total de artigos analisados. Essa expressiva concentração indica que o subsistema de atração de talentos tem sido o principal foco das pesquisas que investigam a aplicação da IA na gestão de pessoas. Em segundo lugar, encontram-se os estudos relacionados à utilização da inteligência artificial na gestão de negócios, que representam 28,57% da amostra, sinalizando uma atenção crescente às transformações organizacionais mais amplas mediadas por tecnologias inteligentes. Por fim, as consequências da IA no mercado de trabalho, embora relevantes, foram abordadas por apenas 14,29% dos artigos analisados, sugerindo que essa dimensão, mais voltada às implicações sociais e laborais das inovações tecnológicas, ainda é pouco explorada na literatura nacional. Esses dados reforçam a necessidade de ampliar o escopo das investigações para além da eficiência operacional, incorporando reflexões críticas sobre os impactos sociais e econômicos da adoção da IA no contexto do trabalho.

Em seguida, apresenta-se como cada artigo abordou a temática de cada categoria de análise criada.

#### ***5.4.1 Categoria: Recrutamento e seleção com o uso da inteligência artificial***

Ao todo, oito dos 14 artigos analisados estavam relacionados diretamente ao uso da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção.

Blumen e Cepellos (2023) abordam as dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, destacando benefícios como a

redução de tempo e custos, a desburocratização e a potencial transformação do RH em uma área mais estratégica. Além disso, destacam tendências impulsionadas pela pandemia e resistências relacionadas à assertividade na seleção e à diminuição do contato humano. Na conclusão, acreditam que o uso dessas tecnologias tende a se expandir, embora ainda existam preocupações e limitações que precisam ser consideradas, sobretudo quanto aos impactos na diversidade e na humanização dos processos.

Santos, Gonçalves e Ferreira (2025) investigaram como as práticas de recrutamento e seleção vêm se aprimorando com o uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, para aumentar a eficiência, promover maior diversidade e alinhar as competências dos colaboradores às estratégias organizacionais. A conclusão destaca que a adoção dessas tecnologias é essencial para melhorias nos processos seletivos, contribuindo para o desempenho organizacional e sugerindo a necessidade de mais estudos sobre os efeitos dessas mudanças na cultura e no bem-estar dos colaboradores.

Reis (2024) observou que as transformações que a inteligência artificial (IA) tem promovido no setor de Recursos Humanos, especialmente nos processos de recrutamento e seleção de pessoal. Destaca que a IA contribui para otimizar tarefas, reduzir custos e aumentar a eficácia na contratação de talentos, além de promover estratégias inovadoras e automação de processos. No entanto, ressalta que o elemento humano ainda é fundamental e que a IA deve atuar como uma ferramenta de suporte, potencializando as competências dos profissionais de RH. Conclui-se que a combinação de tecnologia e capital humano oferece vantagens competitivas às empresas, tornando os processos mais estratégicos e eficientes, mas sempre reconhecendo a importância do fator humano na transformação organizacional.

Siqueira (2025) discute o uso da inteligência artificial (IA) no processo de recrutamento e seleção de candidatos, destacando seus benefícios e desafios. A IA é apresentada como uma ferramenta que torna o processo mais ágil, objetivo e transparente, reduzindo vieses cognitivos e otimizando a triagem de currículos, análises de perfil e avaliação de dados. Ela ajuda na eficiência operacional do RH, permitindo maior foco em atividades estratégicas, como entrevistas presenciais e retenção de talentos. No entanto, o autor enfatiza que a implementação deve ser feita com atenção à programação adequada, ética e sem vieses, reforçando a importância do acompanhamento humano para sanar possíveis problemas e garantir a idoneidade do processo. Conclui que, se usada com sabedoria, a IA é uma grande aliada para aumentar a assertividade na contratação, melhorar a satisfação dos candidatos e tornar as empresas mais competitivas.

Pereira e Weiler (2024) abordam a crescente influência da Inteligência Artificial (IA) no setor de Recursos Humanos, destacando suas vantagens, como automação de processos, redução de custos, agilidade no recrutamento e seleção, e gestão baseada em dados, além de discutir os desafios éticos relacionados, especialmente vieses algorítmicos e a necessidade de transparência. Os autores evidenciam que a IA pode potencializar a eficiência e a precisão na contratação de talentos, mas alerta para a importância de sua implementação responsável para evitar perpetuação de preconceitos e distorções. Concluem que o uso ético e transparente da IA é essencial para que as organizações possam se adaptar às demandas de um mercado de trabalho em constante transformação, garantindo processos mais justos, imparciais e alinhados com princípios éticos.

O artigo de Garcia e Mendes (2025) investiga os efeitos da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, destacando que a IA contribui para maior rapidez e precisão na escolha de candidatos, além de tornar o processo mais eficiente e personalizado. A pesquisa, que utilizou abordagens qualitativas e quantitativas, mostrou que a maioria dos recrutadores reconhece os benefícios da IA, como melhoria na assertividade e otimização do tempo, mas também aponta desafios como os custos para implementar a tecnologia e questões relacionadas à privacidade dos dados. Os profissionais veem a IA como um complemento fundamental ao trabalho humano, ressaltando a necessidade de treinamentos para o uso ético e eficaz dessas ferramentas. O estudo conclui que a combinação entre tecnologia e competência humana é fundamental para aprimorar o recrutamento, e que o futuro tende a uma maior automação acompanhada do desenvolvimento das habilidades técnicas dos recrutadores.

Ianhez e Paioli (2024) abordaram o impacto das transformações tecnológicas nos processos de recrutamento e seleção de pessoas, destacando como a integração de ferramentas digitais, como plataformas online, inteligência artificial (IA) e entrevistas por vídeo, está modernizando e tornando esses processos mais ágeis, eficientes e globais. A tecnologia tem permitido automatizar tarefas, flexibilizar etapas do recrutamento, melhorar a comunicação interna e externa e oferecer avaliações mais precisas das habilidades técnicas, de comunicação e adaptabilidade dos candidatos. Entretanto, o autor ressalta que, apesar dos benefícios, existem desafios, especialmente relacionados ao desconforto de parte dos candidatos com processos muito tecnológicos, que podem afetar a experiência humana no processo seletivo. Assim, destaca-se a necessidade de um equilíbrio entre a eficiência trazida pela tecnologia e o cuidado com a experiência do candidato, além da importância de capacitação para recrutadores e candidatos para lidar com as mudanças. O artigo conclui que a adoção estratégica e centrada no ser humano das tecnologias no recrutamento e seleção é essencial para maximizar os benefícios

dessas ferramentas e garantir processos mais eficazes e inclusivos, promovendo também diversidade e inclusão no ambiente organizacional.

Matos *et al.* (2024) observaram o impacto das ferramentas tecnológicas no processo de recrutamento e seleção, destacando que essas inovações aumentam a eficiência, permitem a triagem de grandes volumes de dados e ampliam as oportunidades de atração de talentos, inclusive de forma global via mídias sociais e entrevistas virtuais. Os autores ressaltam que, embora as tecnologias tragam benefícios, também apresentam desafios, como vulnerabilidades de segurança, algoritmos enviesados, risco de substituição do trabalho humano e desigualdades no acesso às tecnologias pelos candidatos. A pesquisa, baseada em estudos bibliográficos e em dados de profissionais de RH de São Paulo, conclui que a implementação dessas ferramentas exige preparação e capacitação, e que o equilíbrio entre inovação e ética é fundamental. Assim, as tecnologias oferecem possibilidades de transformação e inovação no setor, mas requerem atenção contínua aos desafios éticos, sociais e organizacionais.

#### ***5.4.2 Categoria: Inteligência artificial na gestão de negócios***

Dos 14 artigos analisados, quatro, o foco principal está nas aplicações da IA no contexto mais amplo da administração e gestão organizacional, como transformação digital, automação e tomada de decisões estratégicas.

Moreira *et al.* (2024) abordam o crescimento do uso da inteligência artificial na gestão de negócios, destacando suas principais aplicações como automação de processos, análise preditiva e personalização. Eles enfatizam que a IA pode aumentar a produtividade, reduzir custos e erros, além de melhorar a satisfação de clientes e funcionários. Os autores propõem um plano de implementação em nove etapas, enfatizando a importância de uma abordagem ética e responsável. Concluem que a IA deve ser vista como uma ferramenta de apoio ao trabalho humano, oferecendo benefícios, mas requer cuidados na sua adoção para garantir uso responsável e sustentável.

A IA é uma ferramenta altamente versátil e transformadora, cujo uso vem crescendo de forma rápida e contínua. Além disso, o estudo evidencia a importância de considerar aspectos éticos na implementação da inteligência artificial, abordando questões como responsabilidade, transparência e privacidade, para garantir um desenvolvimento sustentável e responsável dessa tecnologia. Como conclusão, o artigo reforça que a pesquisa sobre IA é uma área dinâmica e em constante evolução, sendo fundamental continuar explorando seu impacto na sociedade, sempre priorizando a ética e o uso responsável (COUTINHO, 2025).

Coutinho (2025) analisa o impacto da inteligência artificial (IA) e da automação nas organizações, focando na transformação dos processos organizacionais, na adaptação dos colaboradores e nas novas oportunidades e desafios no ambiente de trabalho. Destaca os benefícios dessas tecnologias, como melhoria da eficiência operacional, inovação e otimização de processos, mas também ressalta os desafios relacionados à substituição de empregos, necessidade de requalificação e mudanças nos papéis dos funcionários. O estudo conclui que o sucesso da integração da IA depende de uma gestão estratégica que priorize a capacitação contínua dos colaboradores e uma abordagem equilibrada entre inovação tecnológica e desenvolvimento humano, garantindo assim o crescimento sustentável e a motivação dos funcionários no futuro digital e automatizado.

Barelli e Leme (2024) abordam o impacto da inteligência artificial (IA) na transformação digital das empresas, destacando como a implantação de soluções de IA otimiza processos, aumenta a eficiência operacional e gera novos modelos de negócios em diversos setores industriais, comerciais e de serviços. Exploram estudos de caso reais que evidenciam melhorias na gestão, personalização de produtos e satisfações dos clientes, além do papel da IA na análise de grandes volumes de dados, apoio à tomada de decisões estratégicas e automação de tarefas complexas e repetitivas. O trabalho também discute os desafios da adoção da IA, como questões éticas, privacidade, falta de confiança e necessidade de adaptação cultural nas organizações para que a tecnologia seja efetivamente incorporada. Além disso, sugere a importância da requalificação profissional (*reskilling*) para que pessoas possam assumir novas funções em um mercado impactado pela automação. Como conclusão, o artigo ressalta que a IA não apenas beneficia empresas em sua eficiência e inovação, mas também potencializa a competitividade, geração de valor e diferenciação no mercado, desde que acompanhada por um ambiente organizacional adaptado e por marcos legais e éticos adequados. Aponta ainda para futuras pesquisas sobre análise comparativa do impacto da IA em diferentes regiões e setores.

#### **5.4.3 Categoria: Consequências da IA no mercado de trabalho**

Nesta categoria, enquadram-se dois artigos que tratam das implicações sociais, profissionais e estruturais da adoção da IA no mercado de trabalho, como mudanças nas relações de emprego, diversidade e o futuro das profissões.

Atanzio *et al.* (2021) discutiram o uso da Inteligência Artificial (IA) aplicada a processos de recrutamento e seleção às cegas, destacando como essa tecnologia pode promover diversidade e inclusão nas organizações, especialmente em uma empresa de tecnologia

estudada como caso. O método elimina vieses relacionados a características pessoais, focando somente nas competências dos candidatos, o que resulta na contratação de profissionais mais qualificados, inovadores e diversificados. A pesquisa, realizada por meio de entrevistas qualitativas com organizadores, gestores e participantes do projeto, mostra que a IA permite uma avaliação mais justa e eficiente, economizando tempo e dinheiro, além de abrir espaço para novas ideias e transformações dentro da empresa. A conclusão do artigo é que o recrutamento às cegas apoiado pela IA contribui para uma gestão de pessoas mais moderna, inclusiva e competitiva, gerando um ambiente organizacional inovador e preparado para desafios futuros, ao mesmo tempo em que fortalece a imagem da empresa no mercado.

Silva e Grabher (2024) analisam os impactos da inteligência artificial (IA) no mercado de trabalho, destacando como a automação e a adoção crescente dessa tecnologia estão transformando as dinâmicas laborais em diversos setores econômicos. Ele investiga os desafios, como o desemprego estrutural e a disparidade de acesso à tecnologia, e as oportunidades geradas pela inovação tecnológica. A pesquisa é baseada em revisão bibliográfica e análise documental, incluindo políticas públicas e regulatórias, como o Projeto de Lei 759/23 no Brasil e iniciativas da União Europeia. Na conclusão, o artigo enfatiza que a integração da IA demanda respostas estratégicas de governos, empresas e programas de capacitação profissional para promover uma transição justa e equitativa. É necessário superar desafios como a infraestrutura tecnológica e ampliar a conscientização sobre as implicações da IA. Por meio da cooperação entre os setores da sociedade, é possível maximizar os benefícios da IA e garantir um futuro mais inclusivo e sustentável para o mercado de trabalho e a economia como um todo.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral averiguar, na literatura acadêmica, a aplicação da Inteligência Artificial (IA) no processo de provisão da Gestão de Pessoas, com ênfase nos processos de recrutamento e seleção de pessoal nas empresas. Para alcançar este propósito, foram estabelecidos objetivos específicos, os quais nortearam a estrutura e a condução da pesquisa, permitindo um olhar aprofundado sobre os artigos científicos selecionados e suas contribuições.

Quanto ao perfil dos artigos selecionados, verificou-se que a maior parte das publicações ocorreu entre 2024 e 2025, com a maioria dos artigos participantes deste estudo publicados nesse período. Esse dado evidencia o crescimento recente do interesse acadêmico pela temática da inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas, e a sua atualidade como objeto de investigação. A predominância de estudos publicados nos dois anos mais recentes pode ser interpretada como reflexo do avanço acelerado das tecnologias emergentes, da ampliação do uso da IA em processos organizacionais e da crescente necessidade de compreender seus impactos nos subsistemas de recursos humanos.

A análise da classificação Qualis dos periódicos em que os artigos foram publicados revelou uma predominância significativa de publicações em veículos sem classificação. Esse dado indica que boa parte da produção científica sobre inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas tem sido veiculada em periódicos ainda não avaliados ou fora do sistema Qualis CAPES, o que pode refletir tanto a novidade do tema quanto a diversificação dos meios de divulgação científica. Por outro lado, observa-se uma distribuição mais equilibrada entre as demais categorias, com destaque para os estratos A4 e B2 dentre os artigos participantes do estudo e as classificações A2, B3, B4 e C também ocorreram, enquanto os estratos A1, A3 e B1 não apresentaram nenhum artigo. Esses resultados apontam para uma presença ainda tímida da discussão sobre IA em R&S nos periódicos de maior prestígio e impacto acadêmico, sugerindo que o tema, apesar de emergente e relevante, ainda está em processo de consolidação dentro da comunidade científica nacional.

No que tange à fundamentação teórica, os artigos convergem na compreensão da IA como uma ferramenta tecnológica capaz de imitar processos cognitivos humanos, automatizando tarefas tradicionalmente manuais e administrativas, como a triagem e análise de currículos. No entanto, entre as publicações analisadas, apenas uma obra focou especificamente no uso da IA para recrutamento e seleção, tendo sido utilizada para embasamento em dois artigos do *corpus*, além de também ter sido um dos artigos analisados neste estudo. Tal situação

o que destaca uma lacuna considerável na fundamentação teórica específica sobre o tema, evidenciando a necessidade de expansão bibliográfica especializada para fortalecer o campo.

Sobre as metodologias adotadas nos estudos, constatou-se uma predominância de abordagens teóricas e análises qualitativas a partir de dados secundários, como revisão bibliográfica e análise documental, com escassez de pesquisas quantitativas ou estudos empíricos que avaliem o impacto prático da IA nos processos de recrutamento e seleção em contextos reais organizacionais. Isso evidencia uma oportunidade para que futuras investigações explorem com mais profundidade os efeitos concretos e mensuráveis da aplicação da IA nessas práticas.

A partir da análise de conteúdo, foram criadas três categorias temáticas para orientar a discussão dos resultados: (1) Recrutamento e seleção com uso da inteligência artificial; (2) Inteligência artificial na gestão de negócios e; (3) Consequências da IA no mercado de trabalho. Na primeira categoria, a IA mostrou-se uma aliada para agilizar e otimizar processos seletivos, reduzindo custos e tempo de contratação, além de oferecer potencial para minimizar vieses humanos por meio do recrutamento às cegas e utilização de algoritmos. Na segunda categoria, a IA foi apontada como elemento estratégico que amplia a eficácia geral da gestão organizacional, embora sua implementação desenhe desafios tecnológicos e culturais, principalmente relacionados à adaptação às mudanças e à integração da tecnologia com a cultura da empresa. Por fim, a terceira categoria destacou a necessidade de cuidados éticos na adoção da IA, ressaltando a importância da supervisão humana para garantir a transparência, a privacidade e evitar discriminações e vieses automatizados que podem ser reproduzidos pelos sistemas de IA.

Em síntese, este estudo evidenciou que, apesar do avanço significativo no interesse e desenvolvimento da IA aplicada ao recrutamento e seleção, existem lacunas importantes, tanto teóricas quanto práticas. A fundamentação teórica ainda carece de obras específicas e aprofundadas, enquanto a pesquisa empírica é insuficiente para medir e compreender integralmente os impactos organizacionais dessas tecnologias. O papel do gestor de pessoas, portanto, torna-se crucial para estabelecer o equilíbrio entre a automação otimizada e a sensibilidade humana, necessária para um processo seletivo justo, eficiente e alinhado aos valores organizacionais.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas abordem com maior rigor metodológico e diversidade setorial o tema, ampliando o escopo das investigações para incorporar estudos quantitativos e experimentais. Além disso, sugere-se que se explorem as dimensões culturais, éticas, legais e financeiras da utilização da IA na Gestão de Pessoas,

visando um uso cada vez mais responsável e eficaz dessas tecnologias no contexto organizacional. Este trabalho contribui para a academia ao mapear o estado da arte sobre o tema, propondo caminhos para o desenvolvimento futuro que potencialize o uso da Inteligência Artificial no processo de provisão de pessoal e na transformação da Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ATANAZIO, A.; *et al.* artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **Revista Gestão Industrial**, v. 17, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488/308>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- BARBOSA, L. M.; PORTES, L. A. F. Inteligência Artificial. **Revista Tecnologia Educacional**, Rio de Janeiro, n. 236, p. 16–27, jan./mar. 2023. Disponível em: [https://abt-br.org.br/wp-content/uploads/2023/03/RTE\\_236.pdf](https://abt-br.org.br/wp-content/uploads/2023/03/RTE_236.pdf). Acesso em: 27 abr. 2025.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em: <https://madmunifacs.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em 24 jun. 2025.
- BARELLI, A; LEME, R. Impacto da inteligência artificial na transformação digital das empresas: remodelando processos, negócios e tomadas de decisões. **Revista Brasileira de Tecnologia**, [S. l.], v. 4, pág. e73942, 2024. DOI: 10.38152/bjtv7n4-004. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJT/article/view/73942>. Acesso em: 28 maio 2025.
- BANOV, M. R. **Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital**. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Ebook. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026115>. Acesso em: 24 jun. 2025.
- BIBERG, J. M. M. **Mídias sociais em processos de recrutamento & seleção: um estudo pela perspectiva de recrutadores e selecionadores brasileiros**. 2019. 101f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo. 2019. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/55113034-2934-4d7c-b707-0c66373229e2/full>. Acesso em: 22 jun. 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, e2022-0080, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/?lang=pt>. Acesso em: 22 abr. 2025.
- BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, set./dez. 2006. Disponível em: [https://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista\\_odontologia/pdf/setembro\\_dezembro\\_2006/metodologia\\_pesquisa\\_bibliografica.pdf](https://arquivos.cruzeirosuleducacional.edu.br/principal/old/revista_odontologia/pdf/setembro_dezembro_2006/metodologia_pesquisa_bibliografica.pdf). Acesso em 24 jun. 2025.
- BODEN, M. A. **Artificial Intelligence: A Very Short Introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2018. Disponível em: <https://academic.oup.com/book/415>. Acesso em: 24 jun. 2025.

CHARNIAK, E.; MCDERMOTT, D. V. **Introduction to Artificial Intelligence**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1985. Disponível em:

[https://archive.org/details/introductiontoar0000char\\_o2g5](https://archive.org/details/introductiontoar0000char_o2g5). Acesso em: 27 jun. 2025.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008. Disponível em:

<https://biblioteca.unisced.edu.mz/>. Acesso em: 24 jun. 2025.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Portal de Periódicos da CAPES**. Brasília, 2020. Disponível em:

<https://www.periodicos.capes.gov.br>. Acesso em: 27 abr. 2025.

COUTINHO, R. O impacto da inteligência artificial e automação nas organizações: desafios e oportunidades para a transformação organizacional. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 18, 2025. ISSN: 2965-6672. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-impacto-da-inteligencia-artificial-e-automacao-nas-organizacoes-desafios-e-oportunidades-para-a-transformacao-organizacional>. Acesso em: 24 jun. 2025.

FALSARELLA, A. M.; JANNUZZI, P. de T.; SUGAHARA, S. **Gestão do conhecimento e capital intelectual: novos modelos para a administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/303355997\\_Gestao\\_do\\_conhecimento\\_um\\_estudo\\_de\\_modelos\\_e\\_sua\\_relacao\\_com\\_a\\_inovacao\\_nas\\_organizacoes](https://www.researchgate.net/publication/303355997_Gestao_do_conhecimento_um_estudo_de_modelos_e_sua_relacao_com_a_inovacao_nas_organizacoes). Acesso em: 24 jun. 2025.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, ed. esp., v. 5, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf>. Acesso em: 27 jun. 2025.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO – FAPESP. **SciELO**: Biblioteca eletrônica de periódicos científicos brasileiros. São Paulo: FAPESP, 2020. Disponível em: <https://fapesp.br/scielo>. Acesso em: 15 jun. 2025.

GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. de O. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São José dos Pinhais, v. 16, n. 2, p. 1–20, 2025. Disponível em:

<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4665>. Acesso em: 22 abr. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://pdfdocumento.com/gil-a-c-metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-social-blog-do-professor-\\_59f7b94d1723ddde0f3dc077.html](https://pdfdocumento.com/gil-a-c-metodos-e-tecnicas-de-pesquisa-social-blog-do-professor-_59f7b94d1723ddde0f3dc077.html). Acesso em: 24 jun. 2025.

GOOGLE SCHOLAR. **Google Acadêmico**. Mountain View, 2018. Disponível em:

<https://scholar.google.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2025.

GUPY. **Sobre a Gupy**. São Paulo: Gupy Tecnologia em Recrutamento Ltda., 2025. Disponível em: [https://www.gupy.io/sobre-a-gupy?int\\_ref=footer-institucional](https://www.gupy.io/sobre-a-gupy?int_ref=footer-institucional). Acesso em: 1 jul. 2025.

HAUGELAND, J. **Artificial Intelligence: The Very Idea**. Cambridge, MA: MIT Press, 1985. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/370353203/John-Haugeland-Artificial-Intelligence-the-Very-Idea>. Acesso em: 27 abr. 2025.

HIGGINS, J. P. T. *et al.* (org.). **Cochrane handbook for systematic reviews of interventions**. 2. ed. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2019. Disponível em: <https://dariososafoula.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/01/cochrane-handbook-for-systematic-reviews-of-interventions-2019-1.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2025.

IANHEZ, R. M. S.; PAIOLI, L. A. As transformações tecnológicas e seu impacto nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Interface Tecnológica, Taquaritinga**, v. 21, n. 1, p. 1–20, jan./jun. 2024. DOI: 10.31510/infa.v21i1.1966. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1966>. Acesso em: 22 abr. 2025.

KENOBY. **Sobre o Kenoby**. São Paulo, SP: Kenoby Tecnologia em Recrutamento Ltda., 2025. Disponível em: <https://www.kenoby.com/sobre/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IbpeX, 2006. Disponível em: <https://anyflip.com/cmxy/pmly/basic>. Acesso em: 24 jun. 2025.

KURZWEIL, R. **The age of intelligent machines**. Cambridge, MA: MIT Press, 1990. Disponível em: <https://www.scribd.com/document/804474225/Ray-Kurzweil-The-Age-of-Intelligent-Machines-The-MIT-Press-1990>. Acesso em: 27 jun. 2025.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, I. G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. Disponível em: <https://atualiza.aciaraxa.com.br/ADMArquivo/arquivos/arquivo/administra%C3%A7%C3%A3o%20princ%C3%ADpios%20e%20tend%C3%AAncias.%20pdf.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10. ed. São Paulo: Futura, 2001. Disponível em: <https://pergamum-biblioteca.pucpr.br/acervo/263552>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MARTINS, L. D. **Indicadores de recursos humanos: estudo em uma indústria de alimentos de grande porte**. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) - Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia, Brasília, 03 nov. 2021. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/34151/1/2021\\_LeonardoDAzevedoMartins\\_tcc.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/34151/1/2021_LeonardoDAzevedoMartins_tcc.pdf)> Acesso em: 27 jun. 2025.

MATOS, N. S.; *et al.* O impacto das ferramentas tecnológicas no processo de recrutamento e seleção: desafios e possibilidades. **Negócios em Projeção**, v. 15, n. 1, p. e1524NE04, 2024. Disponível em: <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/2360>. Acesso em: 22 abr. 2025.

MOREIRA, L. F.; *et al.* Perspectivas futuras do uso da inteligência artificial em gestão de negócios. **Observatorio de la economía latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 7, p. 01-32, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n7-024. ISSN 1696-8352. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/381949366\\_Perspectivas\\_futuras\\_do\\_uso\\_da\\_inteligencia\\_artificial\\_em\\_gestao\\_de\\_negocios](https://www.researchgate.net/publication/381949366_Perspectivas_futuras_do_uso_da_inteligencia_artificial_em_gestao_de_negocios). Acesso em: 24 jun. 2025.

NOGARA, J. C.; *et al.* A importância do recrutamento e seleção na gestão de pessoas nas organizações. **Revista Eletrônica das Áreas Sociais e Humanas do Centro Universitário Católica Salesiano Auxilium**, Araçatuba-SP, n. 10, 2º sem. 2021. Disponível em: <https://unisaesiano.com.br/aracatuba/wp-content/uploads/2022/08/Revista-eHumanitas-10-2- semestre-2021B.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2025.

PEREIRA, L.; WEILER, M. A Transformação do Recrutamento e Seleção: O Papel da Inteligência Artificial no Setor de Recursos Humanos. **Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz**, v. 2 n. 3, p. 230–245, 2024. Disponível em: <https://periodicos.unisantacruz.edu.br/index.php/revmulti/article/view/456>. Acesso em: 27 jun. 2025.

POOLE, D.; MACKWORTH, A.; GOEBEL, R. **Computational Intelligence: A Logical Approach**. New York: Oxford University Press, 1998. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/220689680\\_Computational\\_Intelligence\\_A\\_Logical\\_Approach](https://www.researchgate.net/publication/220689680_Computational_Intelligence_A_Logical_Approach). Acesso em: 24 jun 2025.

REIS, B. D. As transformadoras contribuições da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoal das organizações. **Revista Tópicos**, [S. l.], 06 mar. 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/as-transformadoras-contribuicoes-da-inteligencia-artificial-no-processo-de-recrutamento-e-selecao-de-pessoal-das-organizacoes>. Acesso em: 22 abr. 2025.

RUMRILL, P. D.; FITZGERALD, S. M.; MERCHANT, W. Using scoping literature reviews as a means of understanding and interpreting existing literature. **National Library of Medicine**, v. 35, n. 3, p. 399-404, 2010. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/20364059/>. Acesso em: 22 jun. 2025.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Inteligência artificial**. Tradução de Regina Célia Simille de Macedo. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em: [https://www.kufunda.net/publicdocs/Intelig%C3%Aancia%20Artificial%20\(Peter%20Norvig,%20Stuart%20Russell\).pdf](https://www.kufunda.net/publicdocs/Intelig%C3%Aancia%20Artificial%20(Peter%20Norvig,%20Stuart%20Russell).pdf). Acesso em: 24 jun. 2025.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, p. 83-89, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbfi/a/79nG9Vk3syHhnSgY7VsB6jG/abstract/?lang=pt>. Acesso em 24 jun. 2025.

SANTOS, C. A.; GONÇALVES, E. T.; FERREIRA, F. C. S. Administração de empresas e o processo de seleção de colaboradores. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 11, n. 1, p. 1368–1382, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v11i1.17943>. Acesso em: 2 abr. 2025.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=XZSWDwAAQBAJ&pg=PT3&hl=pt-BR&source=gbs\\_toc\\_r&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=XZSWDwAAQBAJ&pg=PT3&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=1#v=onepage&q&f=false). Acesso em 23 jun. 2025.

SOUSA, D. M. M.; PASSARELLI, S. E.; PUGLIESI, J. B. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão**, Franca, v. 2, n. 1, p. 1-19, jan./jun. 2019. ISSN 2595-5942. Disponível em: <https://revistaedufatec.fatecfranca.edu.br/wp-content/uploads/2019/09/A-INTELIG%C3%8ANCIA-ARTIFICIAL-NO-RECRUTAMENTO-E-SELE%C3%87%C3%83O-DE-PESSOAS.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/151/o/SEVERINO\\_Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cientifico\\_o\\_2007\\_%281%29.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/151/o/SEVERINO_Metodologia_do_Trabalho_Cientifico_o_2007_%281%29.pdf). Acesso em: 24 jun. 2025.

SILVA, C. R. de S.; GRABHER, R. L. O impacto da inteligência artificial no mercado de trabalho. **Revista Estudos e Negócios Academics**, v. 4, n. 8, p. 1–20, 29 ago. 2024. DOI: 10.58941/26760460/v4.n8.168. Disponível em: <https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/168>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SILVA, J. H. P. *et al.* Inteligência artificial nos negócios: uma análise da produção científica. **Revista INOVAE - Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fmu.br/index.php/inovae/article/view/3005/1877>. Acesso em: 22 jun. 2025.

SILVA, J. da; VALDEVINO, M. O. A importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza-CE, v. 1, n. 190, 2020. Disponível em: [https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/34\\_joana\\_a\\_importancia\\_do\\_processo\\_d\\_e\\_recrutamento\\_e\\_selecao\\_nas\\_organizacoes.pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/34_joana_a_importancia_do_processo_d_e_recrutamento_e_selecao_nas_organizacoes.pdf). Acesso em: 27 abr. 2025.

SIQUEIRA, R. S. Uso da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: benefícios e desafios. **Revista Tópicos**, [S. l.], 10 jan. 2025. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/uso-da-inteligencia-artificial-no-processo-de-recrutamento-e-selecao-beneficios-e-desafios>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SKEEL. **Recrutamento Inteligente**. Quem somos. Caxias do Sul, RS: Vexxor Soluções em Tecnologias da Informação Ltda., 2025. Disponível em: <https://skeel.com.br/>. Acesso em: 1 jul. 2025.

SOLIDES. **Sistema de RH e Departamento Pessoal Integrado**. Sobre nós. Rio de Janeiro: Sólides Tecnologia, 2025. Disponível em: <https://solides.com.br/sobre-nos/>. Acesso em: 1 jul. 2025.