U.PORTO

MESTRADO
ECONOMIA E GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Impacto da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção: a perspetiva dos profissionais de recursos humanos

Mariana Santos Figueiredo

M

2025



U.PORTO

FEP FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DO PORTO

Impacto da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção: a perspetiva dos profissionais de recursos humanos

Mariana Santos Figueiredo

Dissertação
Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Professora Maria Teresa Vieira Campos Proença

2025

Agradecimentos

Esta dissertação é o culminar de dois anos intensos e desafiantes, mas também gratificantes e de muita aprendizagem. Desenvolvê-la foi um processo exigente, com altos e baixos, mas a ambição e dedicação para concluir este percurso com sucesso fez com que fizesse isso acontecer.

Começo por agradecer à minha orientadora, a professora Maria Teresa Vieira Campos Proença, pelo apoio, disponibilidade e atenção ao longo deste percurso.

Agradeço a todos os professores com quem tive o privilégio de adquirir conhecimento que de uma forma ou de outra contribuíram não só para o meu desenvolvimento enquanto profissional como enquanto pessoa.

Quero também agradecer aos meus colegas do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos por toda a partilha de conhecimento, de experiências e pela entreajuda ao longo deste percurso. Um especial agradecimento à Bárbara que me acompanhou durante este percurso, com quem partilhei muitos trabalhos e, acima de tudo, bons momentos que tornaram esta etapa mais bonita.

Agradecer a todos os meus amigos por me acompanharem ao longo de todo o meu percurso académico e por tornarem esta jornada mais leve e simples. Pelos dias a fazer-me companhia enquanto desenvolvia a dissertação e por todos os bons momentos que me proporcionaram.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, irmãos e família pelo carinho e apoio que sempre me deram e por sempre acreditarem em mim. Um destaque especial para a minha irmã, a minha melhor amiga, que sempre celebrou todas as conquistas comigo e que sempre procurou motivar-me nos momentos em que duvidei de mim mesma.

Por último, mas não menos importante, agradecer ao meu namorado por todo o carinho, cumplicidade, amizade e disponibilidade. Por apoiar-me em todos os momentos, pela presença incondicional e por acreditar sempre no meu potencial.

Resumo

A Gestão de Recursos Humanos tem procurado adaptar-se ao desenvolvimento tecnológico dos últimos anos. A criação e integração de algoritmos e de ferramentas de gestão de candidaturas têm contribuído para uma maior eficiência nos processos de recrutamento e seleção. Estas tecnologias permitem automatizar as tarefas repetitivas e administrativas, permitindo aos profissionais de recursos humanos focar-se em atividades de maior valor acrescentado. No entanto, atualmente, a tecnologia e a forma como é aplicada também apresenta limitações e desafios relevantes (Stone *et al.*, 2015).

Esta investigação tem como objetivo analisar o impacto da utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, com base na perspetiva dos profissionais de recursos humanos. Procurou-se responder às seguintes questões de investigação: 1) De que forma é que a inteligência artificial influencia os processos de recrutamento e seleção?, 2) Qual é a perceção dos profissionais de recursos humanos sobre os desafios e benefícios do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção? e 3) Como é que a integração de ferramentas de inteligência artificial no recrutamento e seleção influencia a qualidade da seleção de candidatos e os resultados das contratações?.

O estudo apresenta uma natureza qualitativa, de caráter exploratório, baseado numa análise indutiva e subjetiva. A recolha de dados foi efetuada através da realização de entrevistas semiestruturadas a sete profissionais de recursos humanos.

Os resultados evidenciaram que a inteligência artificial é considerada uma ferramenta de apoio à automatização de tarefas repetitivas que promove uma maior eficiência dos processos. Desta forma, permite que os profissionais de recursos humanos se foquem na dimensão estratégica e nas atividades que exigem maior julgamento humano. No entanto, identificou-se algumas limitações e desafios significativos como o viés algorítmico, a falta de transparência e a ausência de regulamentação clara e objetiva do uso destas tecnologias.

Assim, esta investigação procura reforçar que a integração da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção exige uma abordagem crítica, ética e informada, de modo a assegurar equilíbrio entre o potencial da tecnologia e o julgamento humano.

Palavras chave: Inteligência Artificial, Recrutamento, Seleção, Gestão de Recursos Humanos

Abstract

Human Resource Management has seeked to adapt to the technological developments in recent years. The creation and integration of algorithms and applicant tracking tools have contributed to greater efficiency in recruitment and selection processes. These technologies allow the automation of repetitive and administrative tasks, enabling human resource professionals to focus on activities with higher added value. However, currently, technology and the way it is applied also presents significant limitations and challenges (Stone *et al.*, 2015).

This research aims to analyze the impact of artificial intelligence in recruitment and selection processes, based on the perspective of human resource professionals. It seeks to answer the following research questions: 1) How does artificial intelligence influence recruitment and selection processes?, 2) What are the human resource professionals perceptions regarding the challenges and benefits of using artificial intelligence in recruitment and selection processes? and 3) How does the integration of artificial intelligence tools in recruitment and selection influence the quality of candidate selection and hiring outcomes?.

This is a qualitative, exploratory study, based on an inductive and subjective analysis. Data was collected through semi-structured interviews with seven human resource professionals.

The results revealed that artificial intelligence is considered a supportive tool for automation of repetitive tasks, promoting greater process efficiency. This allows human resource professionals to focus on the strategic dimension and activities that require higher human judgment. However, some significant limitations and challenges were identified, such as algorithm bias, lack of transparency, and the absence of clear and objective regulation for the use of such technologies.

Thus, this research highlights that the integration of artificial intelligence into recruitment and selection processes requires a critical, ethical and informed approach to ensure a balance between the potential of technology and human judgment.

Keywords: Artificial Intelligence, Recruitment, Selection, Human Resource Management

INDÍCE

1. Introdução 1

2. Enquadramento teórico 3

2.1. Gestão de Recursos Humanos 3

2.1.1. Recrutamento 3

2.1.2. Seleção 5

2.2. Inteligência Artificial 6

2.3. Evolução dos processos de GRH 7

2.4. Recrutamento e Seleção e Inteligência Artificial 8

2.4.1. Desafios e limitações 9

2.4.2. Benefícios e Oportunidades 12

3. Metodologia 14

3.1. Estratégia Metodológica 14

3.2. Técnica de recolha e análise de dados 14

3.3. Caracterização dos participantes 15

4. Análise e Discussão dos Resultados 17

4.1. Implementação da IA nos processos de recrutamento e seleção 17

4.2. Desafios e Limitações 19

4.2.1. Falta de regulamentação e de garantias legais 20

4.2.2. Veracidade, confiança e validação de competências 21

4.2.3. Resistência à mudança 22

4.2.4. Custos 22

4.2.5. Implicações éticas 23

4.3. Benefícios e Oportunidades 24

4.4. Qualidade das contratações 27

5. Discussão e Conclusões 29

5.1. Conclusões....29
5.2. Limitações do estudo....31
5.3. Investigações futuras....32
6. Apêndices....34
6.1. Apêndice A – Guião da Entrevista Semiestruturada....34
6.2. Apêndice B – Pedido de Colaboração....35
6.3. Apêndice C – Declaração de Consentimento Informado....36
7. Referências Bibliográficas....38

Índice de Tabelas

Tabela 1. Caracterização dos participantes do estudo

Índice de Apêndices

Apêndice A - Guião da Entrevista Semiestruturada

Apêndice B - Pedido de Colaboração

Apêndice C - Declaração de Consentimento Informado

Abreviaturas

IA: Inteligência Artificial

GRH: Gestão de Recursos Humanos

RH: Recursos Humanos

RGPD: Regulamento Geral de Proteção de Dados

1. Introdução

A Inteligência Artificial (IA) tem ganho uma relevância crescente, sobretudo no mercado de trabalho, ao promover mudanças significativas nos processos organizacionais. Considerada uma das principais tendências tecnológicas do século XXI, a IA desempenha um papel fulcral no futuro da Gestão de Recursos Humanos (GRH) (Stone *et al.*, 2024). Compreender o impacto da adoção da IA nos processos de recursos humanos revela-se crucial, tendo em conta a necessidade crescente de flexibilidade e de adaptabilidade por parte das organizações para se destacarem no mercado altamente competitivo (Krishnan *et al.*, 2024).

Nos últimos anos, a disseminação de ferramentas de GRH baseadas em IA motivou o desenvolvimento de novas investigações relevantes sobre temas como a análise de práticas de GRH sustentadas nestas tecnologias (Budhwar *et al*, 2022). Apesar destas despertarem um interesse crescente na compreensão das suas aplicações práticas, ainda existe uma lacuna na investigação que explore de forma detalhada a perspetiva dos profissionais envolvidos na introdução e implementação da IA (Niehueser & Boak, 2020). Surge, assim, a necessidade de ampliar o conhecimento e explorar as vantagens e desvantagens associadas à adoção da IA, bem como de evidenciar o impacto dessas novas tecnologias no mercado de trabalho (Jatobá *et al.* 2023). Neste contexto, torna-se pertinente desenvolver um estudo com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre os impactos da IA na GRH, a partir da perspetiva dos profissionais de RH.

No âmbito da GRH, a integração da IA nos processos de recrutamento e seleção está a ser implementada como uma estratégia para reformular estes processos com o objetivo de aumentar a sua eficiência e eficácia. Esta transformação passa pela incorporação de ferramentas que permitam a automatização de tarefas como a análise de currículos e a seleção de candidaturas (Ekuma, 2024). Jose (2019) verificou que a integração da IA e da automatização na gestão de recursos humanos tornou os processos mais ágeis e permite uma tomada de decisão mais eficiente (citado por Ekuma, 2024).

Dessa forma, este estudo visa, de um modo geral, analisar o impacto da utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção, com foco na perspetiva dos profissionais de RH. Mais especificamente, pretende-se compreender a evolução dos processos de recrutamento e seleção e o impacto da incorporação desta tecnologia no progresso dos

mesmos, identificar implicações para a GRH, explorar os benefícios e oportunidades percebidos pelos profissionais da área com o uso de ferramentas de IA nestes processos e identificar as principais limitações e desafios enfrentados pelos mesmos na implementação e utilização da IA. Por fim, pretende-se identificar tendências emergentes que, com base na pesquisa realizada, merecem ser alvo de investigação futura.

Neste sentido, compreender a perceção dos profissionais de RH sobre o impacto da IA nos seus processos torna-se fundamental para avaliar as limitações, os desafios e as oportunidades associadas a esta evolução tecnológica.

Com base na revisão de literatura realizada e perante os objetivos definidos para este estudo, formularam-se as seguintes questões de investigação:

1. De que forma é que a inteligência artificial influencia os processos de recrutamento e seleção?
2. Qual é a perceção dos profissionais de recursos humanos sobre os desafios e benefícios do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção?
3. Como é que a integração de ferramentas de inteligência artificial no recrutamento e seleção influencia a qualidade da seleção de candidatos e os resultados das contratações?

Para responder às questões de investigação vai ser realizado um estudo qualitativo, com base na realização de entrevistas semiestruturadas, em formato presencial/online, a profissionais de recursos humanos que exercem funções em pequenas e médias empresas ou em grandes empresas e que utilizam a inteligência artificial no desempenho das suas funções.

Por fim, esta dissertação está estruturada em quatro capítulos. O primeiro apresenta a revisão de literatura que desenvolve o conceito de GRH, com detalhe os de recrutamento e seleção, o conceito de IA, a evolução dos processos de GRH e a relação entre Recrutamento e Seleção e IA, nomeadamente os desafios e limitações e as benefícios e oportunidades. No segundo capítulo é descrita a metodologia da investigação, onde são detalhadas a estratégia metodológica e os procedimentos utilizados para a recolha e análise dos dados necessários e obtidos para a realização do estudo. Em seguida, é apresentada a discussão dos resultados obtidos. Termina-se com a conclusão da investigação desenvolvida, onde são apresentados os principais resultados e conclusões, os contributos para a gestão e ainda as limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Enquadramento teórico

2.1. Gestão de Recursos Humanos

A GRH diz respeito ao conjunto de políticas, práticas e processos orientados para a organização do trabalho e a gestão estratégica de pessoas com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais definidos (Boxall & Purcell, 2011). Estas políticas e práticas abrangem áreas como o recrutamento, a seleção, a integração, a avaliação, a formação e a retenção de talentos.

As pessoas desempenham um papel fundamental no sucesso da organização. As suas competências únicas são um dos principais fatores diferenciadores das organizações. Diversos estudos têm demonstrado o impacto positivo da gestão eficaz de pessoas no desempenho organizacional (Rego *et al.*, 2015). Contudo, esse impacto é complexo e condicionado pelo contexto organizacional e pelas dinâmicas do mercado de trabalho, os quais estão em constante evolução.

Além disso, tem-se tornado cada vez mais evidente que a responsabilidade pela gestão de pessoas não deve ser exclusiva dos profissionais de RH, mas partilhada por todos os membros da organização (Rego *et al.*, 2015). Esta abordagem contribui para uma maior coerência entre a estratégia organizacional e a experiência dos colaboradores.

Desta forma, a principal preocupação da GRH reside na contratação e gestão eficaz das pessoas. Neste sentido, o aumento das investigações sobre a gestão de pessoas tem ampliado a compreensão acerca dos subsistemas de recursos humanos, fornecendo às organizações ferramentas valiosas para o planeamento e adaptação contínua das suas práticas (Boxall & Purcell, 2011).

2.1.1. Recrutamento

O recrutamento é um processo central da GRH, que se preocupa com a identificação, atração e captação de candidatos qualificados para ocupar as posições disponíveis. De acordo com Chiavenato (2014), o recrutamento consiste num conjunto de técnicas e procedimentos destinados a atrair indivíduos qualificados para as vagas disponíveis, de forma a responder às necessidades da organização. Nesse sentido, o processo de recrutamento impacta

significativamente o desempenho e a cultura da organização (Mujtaba & Mahapatra, 2025). A relevância deste processo reside na capacidade de assegurar que o capital humano contribui para o alcance dos objetivos estabelecidos e, consequentemente, para o sucesso organizacional.

De acordo com a origem dos indivíduos recrutados, o recrutamento pode ser classificado como interno, externo ou misto. O recrutamento interno caracteriza-se pela identificação de potencial no capital humano da empresa para o preenchimento das vagas disponíveis, por meio de promoções e transferências. Este tipo de recrutamento contribui positivamente para a satisfação e motivação, o desenvolvimento interno, a retenção de talentos e a redução de custos. Pelo contrário, pode inibir a criatividade e a diversidade de perspetivas (Chiavenato, 2014).

Já o recrutamento externo, consiste na contratação de indivíduos do mercado de trabalho exterior ao da organização. Permite o acesso a novos talentos, experiências e perspetivas que podem ser fundamentais para a evolução da organização. No entanto, pode gerar desmotivação nos colaboradores da empresa por não verem o seu potencial reconhecido. Além disso, é um processo mais longo e dispendioso (Chiavenato, 2014).

Por fim, o recrutamento misto surge de uma combinação das duas abordagens anteriores.

O desenvolvimento tecnológico dos últimos anos motivou a transformação dos processos de recrutamento. A utilização de plataformas digitais, sistemas de gestão de candidaturas e ferramentas de IA têm alterado a forma como as organizações procuram, avaliam e interagem com os candidatos. Estas tecnologias possibilitam a segmentação dos candidatos, a imparcialidade e uma melhor compatibilidade entre os perfis dos candidatos e as vagas disponíveis, o que promove um recrutamento mais estratégico e eficiente (Stone *et al.*, 2015). Assim, o recrutamento deixa de ser um processo meramente operacional e assume uma dimensão estratégica.

No entanto, a incorporação de tecnologias também apresenta desafios. Nem sempre é possível garantir a precisão e imparcialidade, particularmente quando as bases de dados utilizadas nas ferramentas são compostas por dados históricos, o que pode perpetuar preconceitos inconscientes e discriminatórios (Martín-Hernández, 2023).

Assim, é fundamental que a incorporação de tecnologias no recrutamento seja ponderada e acompanhada por uma reflexão ética e crítica, que considere os impactos sociais, organizacionais e humanos dessas inovações. A tecnologia não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um meio para alcançar práticas de recrutamento mais justas, inclusivas e conscientes.

2.1.2. Seleção

O processo de seleção é uma etapa crucial na GRH, pois consiste na identificação e seleção dos candidatos mais adequados aos requisitos de uma função específica na organização (Mujtaba & Mahapatra, 2025). De acordo com Chiavenato (2014), a seleção pode ser definida como um processo que compara as qualificações e competências dos candidatos com os requisitos da função, com a finalidade de identificar os que mais se ajustam ao perfil desejado. Deste modo, é uma etapa especialmente importante por impactar diretamente a cultura organizacional e a retenção de talentos.

De forma a garantir eficiência e eficácia, é essencial que o processo de seleção esteja alinhado com a estratégia, os valores e os objetivos da organização, assegurando simultaneamente uma avaliação justa e imparcial. A incorporação de tecnologias, como ferramentas de IA e o desenvolvimento de algoritmos que sejam capazes de fazer a triagem curricular com base na análise das competências dos candidatos em contraposição com os requisitos das funções disponíveis, é algo que tem gerado uma atenção crescente por parte das organizações (Stone *et al.*, 2015).

As ferramentas baseadas em IA são úteis não só na medida em que aumentam a eficiência do processo, mas também na medida em que auxiliam a identificação de padrões que possivelmente não são observados pelos profissionais de RH. Desta forma, asseguram um processo de seleção mais preciso e alinhado com as necessidades e objetivos da organização (Stone *et al.*, 2015).

No entanto, também levanta limitações relevantes, nomeadamente ao nível da avaliação das competências interpessoais como a empatia e comunicação, aspetos cruciais para o sucesso organizacional.

Em suma, o processo de seleção assume um caráter estratégico na GRH ao assegurar a contratação de profissionais cujas competências e experiências estão alinhadas com os objetivos e estratégia organizacionais. Quando o processo é realizado de forma estruturada, imparcial e alinhada com os objetivos da organização contribui significativamente para o aumento da competitividade e para o sucesso organizacional (Jha *et al.*, 2024). A utilização de tecnologias deve ser vista como um complemento, e não como um substituto do pensamento humano, pelo que é crucial assegurar uma abordagem ponderada e ética na sua implementação.

2.2. Inteligência Artificial

A IA consiste na capacidade de uma máquina reproduzir competências semelhantes às humanas, que permite fazer previsões, recomendações ou decisões e dar suporte a tarefas realizadas por seres humanos de forma autónoma (Parlamento Europeu [PE], 2025). Assim, observa-se um aumento no uso de ferramentas de IA para a realização de tarefas repetitivas que podem ser automatizadas (Parlamento Europeu [PE], 2025).

Na atual era tecnológica, a IA e a tomada de decisões com base em algoritmos estão a ter um impacto significativo na vida quotidiana, com repercussões em diversos setores relevantes. Embora estas tecnologias proporcionem ganhos de eficiência e precisão nos processos, levantam questões sérias quanto à sua transparência, confiabilidade e ética, as quais podem prejudicar direta ou indiretamente a sociedade (Kaur *et al.*, 2022).

Entre os benefícios da IA, destacam-se a automatização de tarefas repetitivas, a redução de vieses humanos e o processamento de elevados volumes de dados de forma mais eficiente. Contudo, a literatura também destaca questões como o viés gerado pelos algoritmos, a dependência tecnológica e a falta de regulamentação (Almeida *et al.*, 2025).

Um dos principais desafios associados à IA é o efeito de "caixa-negra", que diz respeito à opacidade dos sistemas (Kaur *et al.*, 2022). À medida que a complexidade dos sistemas aumenta, aumenta a dificuldade em perceber e explicar os critérios que fundamentam as decisões tomadas pelos algoritmos. Esta falta de transparência compromete a confiança na sua utilização pois torna-se difícil justificar e responsabilizar a tomada de decisão. A discriminação que pode resultar deste processo também levanta questões éticas, que colocam em causa a justiça dos sistemas de IA (Kaur *et al.*, 2022).

Assim, apesar do seu potencial disruptivo, a incorporação da IA deve ser alvo de uma reflexão crítica sobre os seus limites técnicos, éticos e sociais. É então fulcral garantir que o desenvolvimento e implementação de ferramentas de IA cumprem critérios legais, éticos e transparentes.

2.3. Evolução dos processos de GRH

Nos últimos anos, a GRH tem revelado uma vertente de função estratégica nas organizações (Kadam *et al.*, 2022). Os profissionais de RH desempenham um papel fundamental nas decisões organizacionais, as quais têm em consideração as pessoas, reconhecidas como o recurso mais valioso e diferenciador das organizações. Neste contexto, com a crescente globalização do mercado de trabalho e a diversificação dos talentos disponíveis, a eficiência tornou-se uma prioridade evidente. Assim, a tecnologia destaca-se como uma aliada indispensável (Rawat & Kamboj, 2023).

A utilização da IA iniciou uma nova era marcada pela eficácia e inovação, o que representa uma mudança paradigmática neste setor. A incorporação da IA nas práticas de RH assinalou uma rutura das técnicas de avaliação subjetiva que dominavam o setor anteriormente, substituindo-as por abordagens orientadas por dados (Krishnan *et al.*, 2024). Os principais processos de RH, desde o recrutamento e integração de novos colaboradores até à gestão de desempenho e formação, estão a ser reestruturados pela IA (Choudhary, 2022). Esta reformulação conduz a abordagens cada vez mais orientadas por dados, o que representa uma mudança de paradigma face às técnicas subjetivas tradicionais (Krishnan *et al.*, 2024). Nesse contexto, a capacidade da IA de analisar um grande volume de dados de forma eficiente, identificar tendências e gerar recomendações relevantes, transformou a forma como as organizações gerem o capital humano (Krishnan *et al.*, 2024).

A integração da IA e da automatização na GRH é uma área em constante evolução, cujas origens respeitam a transformações tecnológicas anteriores neste âmbito (Ekuma, 2024). Mais recentemente, inovações como a realidade virtual e aumentada, têm promovido a criação de ambientes de aprendizagem altamente personalizados e envolventes, contribuindo para o desenvolvimento dos processos (Wilson & Daugherty, 2018). Estas tecnologias estão a ser aplicadas em diversas funções da GRH, nomeadamente na gestão e desenvolvimento de talentos e nos processos de recrutamento e seleção (Agarwal *et al.*, 2023).

Face a este contexto, a incorporação da IA e da automatização na GRH marca um novo capítulo na evolução desta área.

2.4. Recrutamento e Seleção e Inteligência Artificial

A integração de ferramentas de IA nos processos de recrutamento e seleção veio reformular os mesmos, com o objetivo de os tornar mais simples e eficientes. Desse modo, possibilita a automatização de tarefas repetitivas, como a filtragem de currículos, e promove a eficiência dos processos (Stone *et al.*, 2024). Além disso, estas ferramentas permitem uma análise mais objetiva dos candidatos, ao fazer a correspondência das suas competências e experiência com os requisitos das funções (Almeida *et al.*, 2025).

No entanto, a adoção destas tecnologias exige um investimento em formação de modo a que os profissionais de RH desenvolvam novas competências digitais, capacidade de pensamento crítico e que adotem um papel mais estratégico, utilizando a IA como ferramenta de apoio e não como substituto do fator humano. Neste contexto, o envolvimento ativo dos profissionais na configuração e monitorização destas ferramentas é essencial para assegurar uma tomada de decisão equitativa, ética e eficaz (Jatobá *et al.*, 2023).

Os sistemas de IA oferecem diversos benefícios significativos, como a redução do tempo necessário para a execução de tarefas, a diminuição dos custos e simplificação de processos administrativos como, por exemplo, a seleção de candidaturas (Sýkorová *et al.*, 2024). Consequentemente, algumas organizações argumentam que a incorporação da IA no recrutamento contribui significativamente para aumentar a eficiência do processo seletivo, melhorar a perceção dos candidatos em relação à organização e incentivar a sua candidatura para as vagas disponíveis (Stone *et al.*, 2024). Um outro benefício relevante do recrutamento com recurso a IA consiste na ampliação do conjunto de candidatos, o que proporciona às organizações acesso a um grupo mais diversificado e qualificado de profissionais, muitos dos quais correspondem ou até superam os requisitos das funções disponíveis (Stone *et al.*, 2024).

A aplicação da tecnologia nos processos de recrutamento e seleção levou à redução do volume de trabalho dos profissionais de RH, permitindo-lhes dar maior atenção e foco a responsabilidades que exigem maior intervenção humana (Jatobá *et al.*, 2023). Por exemplo, a incorporação de ferramentas de IA na triagem de currículos permite descartar candidaturas que apresentem dados incompletos ou que não estejam alinhadas com os requisitos da vaga

(Stone *et al.*, 2024). Este processo reduz o esforço requerido por parte dos profissionais de RH, enquanto assegura maior rigor e consistência na fase inicial da seleção.

No contexto atual de globalização do mercado de trabalho, os benefícios resultantes da IA são relevantes uma vez que a eficiência no preenchimento de vagas e a redução dos custos associados à contratação são prioridades estratégicas (Rawat & Kamboj, 2023). Outra vantagem importante do recrutamento com recurso à IA é o facto de possibilitar a expansão do número de candidatos considerados e garantir que as organizações têm um conjunto mais vasto de candidatos qualificados ou com competências superiores às requisitadas pelas vagas disponíveis (Stone *et al.*, 2024).

Assim, a integração de ferramentas de IA nos processos de recrutamento e seleção revela-se uma tendência inevitável, mas que exige uma adoção crítica, consciente e regulamentada. Torna-se fundamental para garantir que a utilização da IA no contexto destes processos contribui não só para uma maior eficiência, como também para práticas de recrutamento mais justas, inclusivas e sustentáveis.

2.4.1. Desafios e limitações

A implementação da Inteligência Artificial nos processos de recursos humanos, particularmente nos de recrutamento e seleção, apresenta algumas limitações.

A integração de ferramentas de IA levanta questões éticas e legais, nomeadamente no que respeita à privacidade de dados, à transparência dos algoritmos e à existência de viés não intencional (Jha *et al.*, 2024). Assim, um dos riscos mais destacados é a possibilidade da IA ser discriminatória ao excluir perfis que não são *standard*, diminuindo a diversidade e reforçando preconceitos existentes nos processos de recrutamento e seleção.

Os algoritmos das ferramentas de IA podem ser elaborados com base nos dados históricos e se esses dados refletirem preconceitos com base em características como raça, etnia, idade, género, entre outras, as ferramentas podem perpetuar a discriminação existente (Ore & Sposato, 2022). Surge, assim, a necessidade de colmatar este risco para assegurar um recrutamento justo e equitativo.

O caso da Amazon, que decorreu em 2018, exemplifica esta limitação. O algoritmo, cuja base de dados era composta por registos históricos de desempenho, favorecia os homens

em detrimento das mulheres pois a maioria dos profissionais classificados com um alto desempenho era do sexo masculino. Mesmo com a eliminação do parâmetro "sexo" o algoritmo continuava a fazer essa discriminação com base em indicadores do sexo feminino. Perante estas práticas discriminatórias e a dificuldade em eliminar os vieses o algoritmo foi descontinuado (Tambe *et al.*, 2019).

Outra preocupação relevante é a incerteza jurídica e legal relacionada com a utilização da IA no que respeita à proteção de dados e ao tratamento dos dados pessoais dos candidatos (Almeida *et al.*, 2025). Assim, revela-se a necessidade de haver uma regulamentação precisa e rigorosa da IA de forma a prevenir práticas discriminatórias e assegurar a conformidade com as leis de proteção de dados.

De acordo com um estudo realizado por Ore e Sposato (2022), no qual foi explorada a perspetiva dos recrutadores sobre oportunidades e riscos da IA no recrutamento e seleção, os profissionais expressaram preocupações como a perda de interação humana entre recrutador e candidato, a possibilidade da IA substituir o ser humano e as questões éticas que esta tecnologia acarreta e que ainda não foram estudadas em detalhe, como os enviesamentos algorítmicos e os desafios na identificação de *soft skills*. Assim, os profissionais de RH destacam a importância de equilibrar a eficiência oferecida pelas ferramentas de IA com o julgamento humano e características como a empatia e a interação pessoal (Almeida *et al.*, 2025). Reforça-se, deste modo, a necessidade de regulamentar a utilização da IA de modo a aumentar transparência e fiabilidade do uso desta tecnologia nos processos de recrutamento e seleção.

Num estudo realizado por Almeida *et al.* (2025), 18% dos recrutadores expressaram a preocupação com a redução de emprego na área de recursos humanos resultante da substituição das competências humanas pela IA. Assim, é uma preocupação que pode resultar numa resistência à implementação deste tipo de ferramentas por parte dos profissionais de RH e, consequentemente, dificultar a sua implementação eficaz.

Com a IA surge um desafio relacionado com a transparência relativamente às decisões de contratação uma vez que as ferramentas de IA podem não estar aptas para dar um feedback concreto e, portanto, dificultar a obtenção de um feedback concreto e preciso por parte dos candidatos relativamente ao seu processo de recrutamento (Sýkorová *et al.*, 2024). Deste modo, deve ser tida em consideração a experiência do candidato no

desenvolvimento e implementação das ferramentas de IA de forma a garantir um recrutamento transparente e justo. Além disso, permite identificar as capacidades e limitações da IA.

No seguimento do mencionado anteriormente destaca-se a limitação das ferramentas de IA que muitas vezes têm um foco exclusivo nas competências técnicas, em detrimento das *soft skills* que são essenciais para qualquer função (Almeida *et al.*, 2025). Assim, surge o receio da IA descartar perfis relevantes por não ser capaz de fazer uma correspondência perfeita entre os requisitos da oportunidade e o perfil do candidato.

Surge ainda o desafio relacionado com os custos que a implementação da IA acarreta. Embora a implementação de ferramentas de IA reduza custos operacionais e a necessidade de recursos humanos, implica investimentos avultados para a sua implementação e manutenção. A implementação de ferramentas de IA com os sistemas e processos existentes pode apresentar desafios e a adaptação e manutenção dessas ferramentas pode ser complexa e acarretar custos elevados. A adoção da IA não só exige um investimento em tecnologia como também em formação de forma a garantir que os colaboradores estão aptos para utilizar eficazmente as novas ferramentas (Almeida *et al.*, 2025). Este desafio acaba por ser também uma limitação relevante para as organizações tendo em conta que algumas não têm o capital financeiro para o fazer.

Destaca-se também a preocupação relacionada com a sobrevalorização das ferramentas de IA, em detrimento do julgamento humano, na tomada de decisões. Assim, alguns recrutadores expressam a sua preocupação relativamente à dependência excessiva da tecnologia, que pode levar a uma redução do valor percebido das contribuições humanas (Almeida *et al.*, 2025).

Desta forma, os desafios da implementação da IA no recrutamento e seleção ultrapassam as dimensões de eficiência e eficácia operacional. Questões como a falta de regulamentação, as implicações éticas, a resistência à mudança e os custos elevados de adoção evidenciam que ainda há aspetos estruturais que devem ser explorados e definidos. É, portanto, fulcral aprofundar estas temáticas e estabelecer regras mais consistentes, de modo a tornar a utilização da IA mais transparente e sustentável nos contextos organizacionais.

2.4.2. Benefícios e Oportunidades

No estudo realizado por Jha *et al* (2024) é destacado o modo como as ferramentas de IA podem contribuir para a simplificação dos processos de recrutamento e seleção, reduzir o preconceito humano inconsciente e proporcionar melhores experiências aos candidatos. Através da automatização de tarefas repetitivas, os profissionais de RH podem concentrar-se na tomada de decisões estratégicas e na realização de tarefas de maior valor acrescentado, garantindo processos mais eficientes e eficazes. Além disso, a integração de IA nestes processos não só contribui para uma maior eficiência na procura e seleção de candidatos, como também permite obter *inputs* que permitem às organizações identificar os candidatos mais adequados.

As ferramentas de IA são implementadas com o objetivo de complementar as competências e julgamento humano. Através da automatização de tarefas administrativas e analíticas, a IA permite que os profissionais de RH se foquem em tarefas que exigem empatia e julgamento humano, como a promoção da cultura organizacional e do *engagement* dos colaboradores, fatores essenciais para o sucesso do recrutamento (Almeida *et al*., 2025).

Na fase de atração de candidatos a utilização da IA é benéfica uma vez que a introdução de *chatbots* interativos ou assistentes virtuais ajudam a responder a questões simples e recorrentes que os candidatos colocam, permitindo aos profissionais de RH dedicar mais tempo a outras etapas relevantes. Além disso, assegura uma comunicação consistente e eficiente ao longo do processo de recrutamento (Almeida *et al*., 2025).

Já na fase de seleção, a utilização de algoritmos na triagem curricular permite filtrar grandes volumes de currículos de forma mais objetiva e eficiente ao realizar a correspondência entre as competências dos candidatos e os requisitos da vaga. Desta forma, assegura a redução de preconceitos que muitas vezes afetam os métodos tradicionais de recrutamento e aumenta o rigor e precisão da contratação. Ainda assim, apesar de as ferramentas de IA terem um papel significativo na avaliação dos candidatos, destaca-se a importância do julgamento humano na decisão final (Almeida *et al*., 2025).

Choudhary (2022) realizou um estudo no qual identificou três fatores críticos que impulsionaram a integração da IA nos processos de RH. Primeiro, o facto de as ferramentas de IA permitirem processar uma grande quantidade de dados de forma mais eficiente. Em

segundo, os algoritmos de IA têm a capacidade de analisar dados a uma velocidade superior à da capacidade humana, o que permite tomar decisões mais eficientes e com maior precisão em áreas como o recrutamento e seleção. Por último, os algoritmos baseados em IA procuram reduzir os preconceitos e a subjetividade humana, de forma a colmatar práticas discriminatórias.

Estes benefícios posicionam esta ferramenta inovadora e com um papel relevante na gestão de RH, capaz de transformar não só os processos de recrutamento e seleção como também impactar o desenvolvimento dos profissionais de RH (Jha *et al.*, 2024). Assim, esta tecnologia promove maior confiabilidade na tomada de decisões uma vez que fornece *insights* baseados em dados com critérios específicos e fidedignos (Almeida *et al.*, 2025).

3. Metodologia

3.1. Estratégia Metodológica

Para o desenvolvimento deste estudo, particularmente com a finalidade de responder às questões de investigação prosseguindo os objetivos específicos, recorreu-se à consulta de artigos científicos e à realização de entrevistas. A metodologia utilizada para esta investigação é de natureza qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, com um guião adaptável, para a recolha dos dados. O facto da entrevista ser semiestruturada permite uma maior liberdade e flexibilidade no decorrer da mesma, o que permite a adaptação a diversas experiências e contextos. O estudo qualitativo terá como alvo profissionais de RH que trabalham com IA no seu dia a dia.

A investigação qualitativa é uma abordagem que permite explorar e compreender o significado atribuído por indivíduos ou grupos a um certo problema social ou humano. Este processo envolve questões e procedimentos que emergem ao longo do estudo, sendo a recolha de dados realizada no contexto dos participantes. A análise é indutiva, partindo de temas específicos para temas gerais, e subjetiva, uma vez que cabe ao investigador interpretar os dados obtidos (Creswell, 2014). Um fator central na avaliação da qualidade da investigação qualitativa é a autenticidade. Assim, é necessário verificar que as perspetivas dos participantes são representadas de forma autêntica e que as análises são feitas a partir da informação recolhida. Além disso, é importante averiguar a coerência dos resultados, assegurando que os mesmos estão alinhados com os dados e o contexto social onde foram obtidos (Fossey *et al.*, 2002).

3.2. Técnica de recolha e análise de dados

Para obter os dados necessários para o desenvolvimento deste estudo recorreu-se à entrevista semiestruturada. Assim, as entrevistas terão como base um guião com algumas questões abertas para criar um fio condutor ao longo da mesma, porém dão a liberdade ao entrevistador de fazer questões que surjam no decorrer da entrevista. O guião (Apêndice A), desenvolvido com base na revisão de literatura, procura recolher informações através da caracterização sociodemográfica e socioprofissional do participante e da colocação de questões acerca do tema, intercalando com novas perguntas sobre tópicos de interesse e

relevantes referidas pelo entrevistado. No final, procura dar espaço ao participante para acrescentar algum aspeto ainda não mencionado e que possa trazer assuntos de interesse e relevantes para o desenvolvimento do estudo.

Todas as entrevistas realizadas no âmbito deste estudo foram gravadas conforme alinhado previamente com os participantes, que assinaram a declaração de consentimento informado (Apêndice C). Assim, garantiu-se em todo o processo o respeito pela privacidade e confidencialidade das informações prestadas. Foi ainda assegurado o anonimato quer dos entrevistados quer das organizações por eles representadas pelo que não foram divulgadas quaisquer informações que permitam a sua identificação. As gravações serviram exclusivamente para fins de transcrição e análise, tendo sido posteriormente eliminadas.

O conteúdo recolhido foi integralmente transcrito, analisado e categorizado conforme as questões que o estudo propõe investigar, respeitando-se integralmente os critérios de rigor, ética e integridade científica. Durante o processo de recolha de dados, procurou-se assegurar o ponto de saturação teórica (Glaser & Strauss, 1967) de forma a garantir que os participantes já não fornecem novas informações.

Para a análise dos dados, aplicou-se a técnica da Análise Temática que consiste num método de investigação qualitativa que permite identificar, analisar e reportar padrões nos dados. Além disso, possibilita organizar e analisar a informação de forma a compreender os temas mais pertinentes para o estudo (Braun, & Clarke, 2006).

Por último, a apresentação de excertos das entrevistas na secção da análise e discussão dos resultados contribui para suportar as análises, garantindo uma maior transparência do processo de investigação.

3.3. Caracterização dos participantes

A amostra constitui-se por sete profissionais de RH. A dimensão da amostra foi definida com base no ponto de saturação teórica, isto é, quando os dados se tornam redundantes e não acrescentam valor ao conteúdo (Glaser & Strauss, 1967).

No que respeita à caracterização dos participantes do estudo, cerca de 86% são do sexo feminino. No que respeita ao tempo de experiência na área de recursos humanos, varia entre os 5 e os 18 anos, sendo que todos tiveram em alguma fase do seu percurso profissional

contacto direto com os processos de recrutamento e seleção. Com a recolha dos cargos ocupados atualmente conclui-se que cinco dos sete participantes ocupam posições de chefia. Relativamente à dimensão da empresa 14% dos participantes exerce funções numa PME, 28% numa grande empresa e 58% numa empresa multinacional.

Tabela 1
Caracterização dos participantes do estudo

Participantes	Género	Tempo de experiência em RH	Cargo	Dimensão da empresa
P1	Feminino	15 anos	*Chief Executive Officer*	PME
P2	Masculino	18 anos	*Chief People & Spaces Offer*	Multinacional
P3	Feminino	9 anos	*Talent Delivery Lead*	Multinacional
P4	Feminino	14 anos	*Interim Global Head of People*	Multinacional
P5	Feminino	11 anos	*Head of HR Shared Services*	Multinacional
P6	Feminino	5 anos	*Talent Delivery Lead*	Grande Empresa
P7	Feminino	8 anos	*Coordinator Talent Acquisition*	Grande Empresa

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1. Implementação da IA nos processos de recrutamento e seleção

Para responder à questão de investigação "De que forma é que a inteligência artificial influencia os processos de recrutamento e seleção?", procurou-se explorar a forma como a IA está a ser implementada nos processos de recrutamento e seleção e qual o impacto nos mesmos.

Pelas entrevistas compreende-se que, de um modo geral, não há grandes desenvolvimentos de IA aplicada aos processos de recrutamento e seleção e, portanto, observa-se que a sua implementação é feita em curta escala e em fases muito específicas.

> *Utilizamos ferramentas de IA, em algumas etapas e alguns projetos. Portanto, não é algo que seja transversal, não é algo que seja utilizado de uma forma já muito robusta, bem pelo contrário (P1).*

> *Sim, nós estamos a desenvolver internamente uma ferramenta de gestão de candidaturas, que permite fazer triagem curricular dos CV's que nós recebemos, fazendo aqui um ranking dos melhores CV's ou que correspondem da melhor forma àquilo que é pretendido no anúncio. Portanto, neste momento, ainda é um projeto-piloto e só estamos a utilizar para uma área específica do recrutamento (…) (P5).*

Este uso seletivo alinha-se com a perspetiva de Stone *et al.* (2024), que identificam ganhos de eficiência como uma das principais vantagens da IA na GRH, mas alerta que é necessário uma integração cautelosa, em contraste com o que por vezes é promovido na literatura. A participante 1 destaca que "*é um trabalho que requer uma leitura muito humana sobre tudo aquilo que é produzido*", o que reforça a ideia de que a informação prestada pela IA pode conter falhas. Destaca-se, assim, a importância da intervenção do julgamento humano para rever e validar a mesma.

Com base nos dados recolhidos, o mais recorrente é a implementação de ferramentas de IA na triagem curricular, tal como é mencionado nos seguintes excertos:

(…) a IA faz logo uma triagem do CV. Ele automaticamente coloca em todos os perfis um teste, lá está, é o AI CV Screening, e depois ele dá ok ou não (P3).

(…) estamos a desenvolver internamente uma ferramenta de gestão de candidaturas, que permite fazer triagem curricular dos CVs que nós recebemos, fazendo aqui um ranking dos melhores CVs ou que correspondem da melhor forma àquilo que é pretendido no anúncio (P5).

Enquanto que nós antes perdíamos imenso tempo a fazer triagem de CVs, neste momento o que a Harvard faz é, com base na avaliação de competências, ranqueia os candidatos através de três níveis, o poor fit, o good fit e o great fit (P7).

Ainda neste âmbito, há ferramentas de IA que são capazes de identificar padrões, tirar conclusões e elaborar relatórios (Almeida *et al.*, 2025) que apoiam os profissionais de RH no processo de recrutamento e na tomada de decisão. Um dos participantes revelou uma ferramenta que tem a capacidade de elaborar relatórios: *Harvard depois vem-nos dar muito suporte nisto com os relatórios (…) (P6).*

Na literatura é destacada a importância da intervenção humana na tomada de decisão, em que a IA deve ser considerada uma ferramenta complementar no desempenho das funções dos profissionais de RH. Os participantes reforçam que a IA não substitui a componente humana e que, portanto, deve ser vista como uma componente auxiliar "*nós fazemos na mesma a triagem curricular, o sistema serve mais para despistar algo que nos possa ter escapado (P3)*". Esta perspetiva vai ao encontro da literatura que reconhece o papel positivo da IA, mas que alerta para os riscos de dependência excessiva ou desumanização do processo (Stone *et al.*, 2024).

No entanto, o processamento de volumes consideráveis de dados e o uso que lhes é dado pode ter efeitos indesejáveis, o que pode gerar consequências prejudiciais ao nível da proteção e privacidade da informação (Kaur *et al.*, 2022). Assim, alguns participantes consideram necessário uma preparação prévia da informação que é incorporada nas ferramentas de IA de forma a assegurar o anonimato e a confidencialidade das pessoas e empresas, de forma a ir de encontro ao Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD):

Onde é que nós já utilizamos algumas ferramentas a esse nível? Por exemplo, no processo de recrutamento nós fazemos, para teres uma ideia, nós somos capazes de contactar cerca de oitenta

candidatos para uma long list de oito a dez pessoas a entrevistar e depois destas três pessoas a apresentar a cliente. Nestas etapas aí sim utilizamos IA para nos ajudar a fazer o mapeamento da análise que fazemos. A redação de relatórios, a avaliação de resultados de testes psicotécnicos, de assessments, esse tipo de coisas é que já sim conseguimos carregar de alguma forma numa plataforma ao estilo ChatGPT, obviamente com todos os requisitos de segurança, de dados, não identificamos pessoas, não identificamos empresas, portanto não temos esta informação personalizada, mas a nível de perfil, por exemplo, conseguimos com meia dúzia de cliques fazer algo que no passado nos demorava cerca de uma hora e meia a duas horas por candidato a preparar. Portanto, aqui sim ganhamos eficiência, mas com ferramentas muito, como dizer, muito sniper, muito concretas para determinadas fases em determinados projetos (P1).

Jha *et al.* (2024) destacam que a utilização de ferramentas de IA nos processos de recrutamento permite que as organizações ajustem os seus processos de acordo com as necessidades e o volume da contratação. Defendem, ainda, que é particularmente benéfico para as organizações que recrutam com maior frequência e quantidade. Os resultados destacam precisamente esta relação entre o volume do recrutamento e a eficácia da IA. Assim, acredita-se que o sucesso destas ferramentas está condicionado pelo volume de informação: "*Tens de ter mesmo muita escala no recrutamento para que estas ferramentas tenham dados suficientes para serem efetivas (P2)*". Alguns participantes defendem, ainda, que a tecnologia não se encontra suficientemente madura, particularmente no que respeita à precisão e equidade dos resultados: "*Eu acho que a tecnologia ainda não é madura o suficiente para tu poderes automatizar de uma forma diferente o processo em si (P2).*".

4.2. Desafios e Limitações

De modo a responder à primeira parte da segunda questão de investigação, "Qual é a perceção dos profissionais de recursos humanos sobre os desafios do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção?", procurou-se explorar os desafios e limitações identificados pelos profissionais de RH.

As informações recolhidas permitiram identificar diversos desafios e limitações que irão ser abordadas no decorrer deste capítulo.

4.2.1. Falta de regulamentação e de garantias legais

Um tópico levantado é a falta de regulamentação e de garantias legais no uso de ferramentas de IA. Assim, pode ser incerto a garantia da proteção e privacidade dos dados. Por exemplo, se se utilizar uma ferramenta de IA para gravar e transcrever as entrevistas é desconhecido qual o uso que vai ser dado a essa informação: "*Qual é a garantia que estes softwares me dão, de que efetivamente depois de X tempo a informação vai ser destruída? Durante o período em que tem a informação, vão fazer uso desta informação a que nível? (P4).*" Esta preocupação com a proteção de dados alinha-se com o estudo de Mittelstadt *et al.* (2016) que reforçam a necessidade de criar mecanismos para proteger os interesses de privacidade dos titulares dos dados.

Relativamente às implicações éticas a participante 3 acrescenta que ainda há pouca informação sobre esta temática, o que a faz ter precaução no uso de dados sensíveis em ferramentas de IA. Assim, questiona-se "*se eu colocasse CVs no chat GPT, não sei sequer até que ponto isso é ético ou não (P3)*" e afirma que "*Eu acho que a IA, honestamente, ainda está envolta num mistério de ética e o facto de se poder fazer aquilo que se quer com os dados que ele recolhe, eu acho assustador*".

O RGPD estipula um conjunto de deveres dos responsáveis pelo tratamento de dados e direitos dos titulares dos dados relevantes para os algoritmos de tomada de decisão (Mittelstadt *et al.*, 2016). Foi mencionado no decorrer das entrevistas a preocupação com o cumprimento deste regulamento:

> *(…) nós criamos uma ferramenta interna, para ter a certeza que, de alguma maneira, só estávamos a usar a ferramenta de acordo com aqueles que são as nossas regras internas e o facto de, por exemplo, respeitarmos o RGPD, assegurarmos que não, por exemplo, não podemos fazer triagem, a ferramenta não nos permite fazer triagem por homem e mulher. Por exemplo, dizer eu só quero os CVs dos homens, a ferramenta não faz isso, ou eu só quero pessoas acima dos 40 anos ou abaixo dos 30, a ferramenta não faz isso porque tem que respeitar aqui as normas que existem, não só na empresa, mas também são da União Europeia e as quais nós temos que respeitar (P5).*

Assim, a falta de regulamentação clara e de garantias relativamente ao uso, armazenamento e destruição das informações inseridas nas ferramentas de IA revela-se um fator crítico que condiciona a sua adoção pelos profissionais de RH. Esta limitação não só gera receios quanto à proteção e privacidade dos dados como também pode comprometer a legitimidade dos processos de recrutamento e seleção.

4.2.2. Veracidade, confiança e validação de competências

Uma limitação relevante das ferramentas de IA é a dificuldade na identificação e avaliação das competências sociais e interpessoais e das experiências não tradicionais (Almeida *et al.*, 2025). Esta limitação foi mencionada pelos participantes, que acreditam que esta tecnologia não é capaz de identificar as *soft skills* dos candidatos "*já rejeitámos pessoas que eram um match perfeitamente igual àquilo que nós estávamos à procura, mas que não tinham soft skills nenhumas (P3)*".

Ainda neste âmbito reforça-se a limitação das ferramentas de IA que muitas vezes têm um foco exclusivo nas competências técnicas, em detrimento das *soft skills* que são essenciais para qualquer função (Almeida *et al.*, 2025). Assim, surge o receio da IA descartar perfis relevantes por não ser capaz de fazer uma correspondência perfeita entre os requisitos da oportunidade e o perfil do candidato.

Os desafios não se limitam à utilização de ferramentas de IA por parte dos colaboradores, mas abrangem também o uso da IA por parte dos candidatos no decorrer do processo de recrutamento e seleção. Tambe *et al.* (2019) alertam para a manipulação da informação por parte dos candidatos de forma a ir de encontro àquilo que consideram que a empresa pretende. Assim, se estes conseguirem descobrir as tendências e conteúdo do algoritmo utilizado por determinada empresa vão adaptar o seu comportamento conforme o mesmo e, consequentemente, colocar em causa a utilidade e validade da utilização do algoritmo. Isto gera receio aos profissionais de RH: "*eu empresa consigo controlar o que é que eu estou a utilizar, mas eu não consigo controlar o que é que o candidato está a utilizar (P4)*". Este receio é particularmente relevante, por exemplo, em entrevistas remotas dado que torna-se difícil perceber e identificar se o candidato está a utilizar algum tipo de assistente de IA para lhe dar apoio na entrevista ou se o mesmo está a fazê-la sem qualquer tipo de suporte.

As situações anteriormente mencionadas levantam novas preocupações relacionadas com a veracidade, confiança e validação de competências, temas ainda pouco debatidos na investigação sobre o impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção, mas que se tornarão cada vez mais relevantes no contexto atual de digitalização, em que cada vez mais se observa a realização de entrevistas e dinâmicas em ambiente remoto.

4.2.3. Resistência à mudança

A resistência à mudança surge como um desafio relevante, nomeadamente no que respeita à adaptação a novas tecnologias e fluxos de trabalho, que para alguns colaboradores acaba por ser um fator desmotivador (Almeida *et al.*, 2025).

> *E, depois, claramente o desafio sempre presente das pessoas que estão a usar as ferramentas e que nem sempre estão disponíveis, interessadas, já capacitadas para as usar. E, portanto, há aqui esse processo de mudança que é sempre preciso fazer (P1).*

A resistência muitas vezes decorre da perceção de que a tecnologia não está alinhada com as práticas tradicionais de recrutamento orientadas para o ser humano e, como tal, promover atitudes negativas em relação à tecnologia (Almeida *et al.*, 2025).

Outro fator que constitui uma barreira à adoção da IA é a insegurança no emprego, pelo receio que os profissionais de RH têm de ser substituídos pelas novas tecnologias. Esta preocupação revela-se um possível obstáculo à implementação eficaz de ferramentas de IA (Budhwar *et al.*, 2022).

> *Eu acho que pode haver o risco quando introduzes esse tipo de tecnologia, que as pessoas fiquem com receio de alguma forma de perder o seu trabalho ou ter um impacto negativo (…) (P2).*

A resistência à mudança surge, assim, como um dos principais entraves à adoção eficaz das ferramentas de IA, que reflete a necessidade de estratégias que promovam a capacitação e sensibilização dos profissionais. Desta forma, o combate à desinformação é crucial para assegurar a integração sustentável destas tecnologias.

4.2.4. Custos

A integração de ferramentas de IA nos sistemas existentes pode ser desafiante e dispendiosa, uma vez que podem existir desafios técnicos na implementação e é necessário ter em conta os custos elevados da manutenção. A adoção da IA requer não só um investimento em tecnologia como também na formação dos colaboradores, para assegurar um uso eficaz das ferramentas (Almeida *et al.*, 2025). Os custos tecnológicos foram referidos por alguns participantes:

(…) o custo de uma ferramenta, neste momento, usando a inteligência artificial, é bastante elevado. Neste momento, não são todas as empresas que têm a capacidade para usar (P5).

O próprio LinkedIn Recruiter é super caro (P3).

Um aspeto relevante mencionado pela participante 5 na citação acima é a acessibilidade limitada das organizações a estas tecnologias, dado que nem todas têm a capacidade financeira para realizar esse investimento. Esta barreira económica levanta questões de desigualdade no acesso à inovação, um tema ainda pouco explorado na literatura.

4.2.5. Implicações éticas

De acordo com Jha *et al.* (2024), a integração de ferramentas de IA suscita questões éticas, nomeadamente no que diz respeito à transparência dos algoritmos e à existência de viés não intencional. Estas questões geram receio nos profissionais de RH:

A partir do momento em que tens aspetos como avaliação de perfis, altamente subjetivo, tens viés inconscientes e a psicologia explica muitos deles. (…) E eu acho que esse é o maior ângulo morto, se me permites a expressão, que a IA pode trazer a processos de recrutamento. É aquilo que deixamos de pensar que pode ser problemático, que pode ser um viés ou que pode ter impacto na escolha final das pessoas. Porque, no final, é isso que estamos a fazer. Estamos a escolher as melhores pessoas para determinada função (P1).

Outra preocupação pertinente relaciona-se com a incerteza no que respeita à proteção e tratamento dos dados dos candidatos (Almeida *et al.*, 2025). A participante 3 considera que ainda há pouca informação sobre este tópico, o que a leva a ter precaução no uso de dados sensíveis em ferramentas de IA. Assim, questiona-se "*se eu colocasse CVs no chat GPT, não sei sequer até que ponto isso é ético ou não (P3)*" e afirma que "*Eu acho que a IA, honestamente, ainda está envolta num mistério de ética e o facto de se poder fazer aquilo que se quer com os dados que ele recolhe, eu acho assustador (P3).*

Ainda nesta temática o participante 2 destaca o risco da perda de diversidade e da ocorrência de alguma discriminação, pela exclusão de perfis que não sejam estandardizados de acordo com os critérios definidos para a criação dos algoritmos: "*acabas por depois contratar pessoas muito parecidas ou tipos de perfis muito similares e acabas por ter menos diversidade do teu recrutamento*". Esta preocupação reforça a crítica de autores como Ekuma (2024) e Rawat e

Kamboj (2023), que destacam a tendência das ferramentas de IA para reforçar padrões normativos em vez de promover a inclusão. O participante 2 acrescenta ainda que "*As máquinas também são um bocadinho um reflexo das pessoas e das próprias limitações que nós temos*". Esta visão crítica articula-se com as reflexões de Mittelstadt *et al.* (2016), que enfatizam o papel das decisões humanas na programação e supervisão da IA, tornando essencial a transparência e responsabilidade nos processos tecnológicos.

> *Portanto, os temas da ética no recrutamento são muito interessantes e muito pouco debatidos, porque na verdade procura-se sempre seguir o caminho e ser o mais rápido possível, o mais eficiente possível, com as melhores taxas de resposta possível, mas são temas que apoquentam um bocadinho as equipas que querem fazer o trabalho mais rico possível e o mais correto possível (P1).*

Assim, questiona-se o enviesamento dos algoritmos de IA, uma vez que os mesmos são programados por humanos que têm enviesamentos inconscientes, os quais são inevitáveis. Este ponto remete para as preocupações de O'Neil (2016), que argumentam que algoritmos podem reforçar desigualdades e enviesamentos existentes, especialmente quando alimentados por dados históricos enviesados.

4.3. Benefícios e Oportunidades

De modo a responder à segunda parte da segunda questão de investigação, "Qual é a perceção dos profissionais de recursos humanos sobre os benefícios do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção?", procurou-se explorar os benefícios e oportunidades percebidos pelos profissionais de RH.

De um modo geral, os participantes destacaram como benefícios o ganho de tempo, ganho de eficiência e centralização dos dados.

> *Acelera o processo de filtragem curricular, acelera toda a parte de entrevistas (…) Consegues passar de volumes grandes de candidatos a long lists e depois a short lists de uma forma mais acelerada porque a tecnologia facilita bastante esse processo (P2).*

> *Enquanto que nós antes perdíamos imenso tempo a fazer triagem de CV's, neste momento o que a Harvard faz é, com base na avaliação de competências, ranqueia os candidatos através de três níveis, o poor fit, o good fit e o great fit. (…) acabamos por ter muito mais tempo para nos dedicarmos a*

etapas que a meu ver são essenciais, que é a própria da entrevista com o candidato e o próprio momento depois de seleção (P7).

Acho que é o ganhar tempo para atividades que de facto exigem a nossa energia, o nosso conhecimento, a nossa concentração enquanto humanos e quase que delegar à inteligência artificial tarefas que podem ser mais administrativas e que não trazem grande valor acrescentado (P4).

A redação de relatórios, a avaliação de resultados de teste, de testes psicotécnicos, de assessments, esse tipo de coisas é que já sim conseguimos carregar de alguma forma numa plataforma ao estilo ChatGPT (…) conseguimos com meia dúzia de cliques fazer algo que no passado nos demorava cerca de uma hora e meia a duas horas por candidato a preparar (P1).

No estudo de Jha *et al.* (2024), destaca-se a maior eficiência resultante da implementação de ferramentas de IA que permitem automatizar tarefas repetitivas e reduzir os vieses humanos inconscientes. Estes aspetos foram destacados por alguns participantes:

(…) o ganho de tempo para tarefas em que a nossa competência humana vai ser mais bem entregue e o delegar de tarefas administrativas (..) A transcrição de entrevistas, a preparação de CV's para que o contacto humano acabe por ter um peso maior numa entrevista, por exemplo (P4).

Tal citação destaca que a IA liberta os profissionais de tarefas administrativas o que lhes permite dar maior foco a tarefas estratégicas, reforçando o valor acrescentado do julgamento humano (Almeida *et al.*, 2025).

Ainda neste âmbito, o participante 2 afirma que "*a inteligência artificial vai além da simples automatização de tarefas repetitivas e pode contribuir para uma melhor experiência dos colaboradores nas empresas (P2)*". Na sua investigação, Jha *et al.* (2024) defendem que a utilização de ferramentas e algoritmos baseados em IA simplificam os processos de recrutamento e seleção e promovem uma tomada de decisão mais precisa e objetiva, o que pode fazer com que os profissionais de RH se sintam satisfeitos e motivados.

No âmbito da IA como apoio para os profissionais de RH o participante 2 revelou a mentalidade positiva por parte das equipas envolvidas:

Eu acho que pode haver o risco, quando introduzes esse tipo de tecnologia, das pessoas ficarem com receio de alguma forma de perder o seu trabalho ou ter um impacto negativo. Mas eu acho que neste

caso até que agiram com a mente aberta e viram a tecnologia como algo que os pode auxiliar no seu trabalho e não como algo que pode efetivamente substituir o seu trabalho no futuro (P2).

Esta observação contraria a ideia mais comum na literatura de que a introdução da IA é recebida com medo e resistência por parte dos colaboradores (Budhwar *et al.*, 2022). Há exceções, em que a IA é considerada uma aliada, desde que bem enquadrada e contextualizada.

Esta tecnologia, enquanto permite tornar os processos de recrutamento e seleção mais ágeis e eficientes, assegura experiências mais consistentes e positivas para os candidatos, uma vez que permite que os mesmos recebam feedback mais rapidamente e tenham um maior suporte no processo em si (Ore & Sposato, 2022). Este tema foi citado no decorrer das entrevistas:

(…) nós estamos a desenvolver internamente uma ferramenta de gestão de candidaturas, que permite fazer triagem curricular dos CVs que nós recebemos (…) e conseguir, de alguma maneira, não só obter os melhores resultados e dar resposta a todas as candidaturas e essa ferramenta tem sido e será, sem dúvida, uma mudança radical da forma como também os candidatos recebem o nosso feedback, são acompanhados também no próprio processo de recrutamento (P5).

(…) essa ferramenta não só seleciona os melhores candidatos, como dá-te os inputs de porquê que são os melhores candidatos, quais são as questões que eu posso colocar ao candidato para perceber se ele efetivamente é pertinente para a vaga durante a entrevista. Também te fornece informação que tu poderás enviar ao manager a dizer, eu escolhi este CV porque ele tem isto, isto e isto. Portanto, aqui não só a parte da seleção do CV, mas toda a parte da explicação que é ainda mais importante para nós, que é justificar o porquê daquele CV estar no topo da nossa lista em termos de seleção (P5).

De forma inovadora, é sublinhado o potencial da IA como ferramenta de formação contínua para os profissionais de recrutamento, como referido na citação "*ter um tutor ou mentor assistido por IA poderia melhorar significativamente a forma como os consultores conduzem entrevistas e interagem com candidatos (P1)*". Com esta perspetiva, que é pouco explorada na literatura atual, é possível identificar uma possível lacuna sobre o uso da IA no desenvolvimento de competências internas e formação dos profissionais de RH que, indiretamente, terá um impacto nos processos de recrutamento e seleção.

(…) a inteligência artificial vai além da simples automatização de tarefas repetitivas e pode contribuir para uma melhor experiência dos colaboradores nas empresas, tornando os processos mais eficientes e interativos (P2).

Além disso, no estudo de Choudhary (2022) são identificados três fatores que impulsionaram a adoção da IA nos processos de RH: a capacidade de processar grandes volumes de dados, a velocidade na análise e a redução da subjetividade humana. Estes fatores são refletidos nas entrevistas:

Acelera o processo de filtragem curricular, acelera toda a parte de entrevistas (…) e com isto consegues ter uma aceleração e consegues passar de volumes grandes de candidatos a long lists e depois a short lists de uma forma mais acelerada porque a tecnologia facilita bastante esse processo (P2).

Assim, a informação obtida confirma o destaque que a literatura atribui à IA como uma tecnologia que desempenha um papel transformador nos processos de recrutamento e seleção, não apenas em termos operacionais, mas também estratégicos, contribuindo para processos mais eficientes e objetivos.

4.4. Qualidade das contratações

A terceira e última questão desta investigação debruça-se sobre "Como é que a integração de ferramentas de inteligência artificial no recrutamento e seleção influencia a qualidade da seleção de candidatos e os resultados das contratações?". Procurou-se, desta forma, explorar a perspetiva dos profissionais de RH, os quais fundamentaram a sua opinião com base na experiência que têm com estas ferramentas.

No estudo realizado por Niehueser & Boak (2020), mais de 50% dos inquiridos que não utilizam IA discordaram ou revelaram neutralidade no que respeita à possibilidade desta tecnologia melhorar a qualidade das contratações. Na presente investigação, esta perspetiva é coerente com a de profissionais de RH que utilizam ferramentas de IA, que salientam a distinção entre o processo e resultado. Como tal, defendem que embora esta tecnologia possa melhorar os processos de recrutamento e seleção, não assegura, por si só, uma melhoria na qualidade das contratações.

> *Eu acho que, efetivamente, devem ser vistas de forma isolada, independente. Porque uma não faz a outra e a outra não substitui a outra (…) eu não associo a inteligência artificial a um impacto positivo ou negativo na qualidade da contratação (…) Associo mais um impacto positivo, usado com consciência e regulamentação, ao processo de recrutamento (P4).*

Esta visão reforça a necessidade de distinguir entre métricas de eficiência, como *time to hire*, e métricas de eficácia, como *job performance*, um ponto sublinhado por Stone *et al.* (2024).

A participante 3 acrescenta ainda: "*A IA melhora o processo, não necessariamente a qualidade da contratação (P3)*". Esta afirmação evidencia a necessidade de repensar os critérios de avaliação de sucesso das ferramentas de IA nos processos de RH, de forma a considerar não só os indicadores quantitativos como também os qualitativos.

Pelo contrário, a participante 5 acredita que a IA melhora a qualidade das contratações "*Eu acho que melhora usando como ferramenta e não como processo de recrutamento por si só (P5).*" Assim, considera que a IA deve ser vista como uma via para obter melhores resultados, tal como o uso de qualquer outra ferramenta, mas que não deve substituir outras componentes como o fator humano. Esta visão reflete a perceção da IA como ferramenta de apoio à tomada de decisão, em consonância com autores como Stone *et al.* (2024), que defendem abordagens híbridas que considerem tanto as decisões das ferramentas de IA como as humanas.

Logo, os resultados evidenciam que a integração da IA é percebida pelos profissionais de RH como uma tecnologia que otimiza o processo mas que não assegura, por si só, uma melhoria na qualidade das contratações. Assim, reforça-se a necessidade de fazer a distinção entre métricas de eficiência e de eficácia bem como de considerar a complementaridade do contributo da tecnologia e do fator humano.

5. Discussão e Conclusões

5.1. Conclusões

O presente estudo teve como principal objetivo explorar o impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção, a partir da perspetiva dos profissionais de RH. Procurou-se compreender de que forma a IA está a ser implementada nestes processos, identificar os desafios e benefícios associados à sua utilização e avaliar o modo como influencia a qualidade das contratações.

Os resultados evidenciam o reconhecimento por parte dos profissionais de RH do impacto crescente da IA no seu dia a dia, no desempenhar das suas funções. Esta tecnologia tem sido implementada em curta escala e em fases muito específicas, com um papel sobretudo operacional e centrada na automatização de tarefas administrativas e repetitivas, como a filtragem curricular e a elaboração de relatórios.

Além disso, a influência da IA nos processos de recrutamento e seleção revela-se condicionada pelo contexto organizacional. É mais benéfico para empresas com elevados volumes de recrutamento e que recrutam com maior frequência, uma vez que têm mais dados para ser eficaz. A imaturidade tecnológica mencionada pelos participantes reforça a ideia de que a integração da IA depende da qualidade dos dados, da regulamentação existente e da capacidade crítica dos profissionais que utilizam este tipo de ferramentas.

A perspetiva dos profissionais de RH evidencia que os principais desafios e limitações da utilização da IA não estão relacionados com a tecnologia em si, mas com as implicações legais, éticas e organizacionais que a sua integração acarreta. Questões como a ausência de regulamentação clara, de garantias legais, implicações éticas e custos associados surgem como obstáculos que dificultam a integração da IA. Além disso, a possibilidade de existência de enviesamento algorítmico e de perda de diversidade na contratação reforça a preocupação de que a tecnologia pode perpetuar desigualdades. Assim, deve-se considerar o potencial risco da IA para a equidade e transparência dos processos de recrutamento.

Outro desafio crítico é a resistência à mudança, associada ao receio de substituição, que evidencia que a implementação de ferramentas de IA requer não só a capacidade de

investimento financeiro e de adaptação tecnológica como também exige formação, sensibilização e supervisão rigorosa por parte das organizações.

No que diz respeito aos benefícios percebidos pelos profissionais de RH da implementação da IA destaca-se o ganho de tempo e o aumento da eficiência dos processos. A automatização de tarefas repetitivas como a triagem curricular e a elaboração de relatórios permite o foco em atividades mais estratégicas e de maior valor acrescentado. Os participantes destacaram ainda a melhoria da experiência dos candidatos com a integração desta tecnologia, que proporciona feedbacks mais rápidos e garante processos mais consistentes. Além disso, salientaram o potencial da IA como uma ferramenta de formação. Neste sentido, a IA é valorizada como um recurso que acrescenta eficiência e agilidade, ainda que de forma complementar ao fator humano.

Relativamente ao impacto da IA na qualidade das contratações, os resultados permitem concluir que embora contribua para o aumento da eficiência dos processos não assegura, por si só, uma melhoria na qualidade das contratações. A sua influência manifesta-se sobretudo em métricas de eficiência, como o tempo do processo de recrutamento, mas revela-se insuficiente para assegurar métricas de eficácia, como o desempenho e a retenção dos candidatos. Esta limitação pode gerar confusão entre rapidez e qualidade, o que suscita a ilusão de objetividade e rigor nos processos seletivos. Contudo, a IA permanece dependente da supervisão humana, que se torna indispensável para evitar vieses gerados pelos algoritmos e garantir que a decisão final reflete não só competências técnicas, como também interpessoais e da adaptação cultural.

Assim, os resultados apontam para uma integração progressiva da IA nos processos de recrutamento e seleção, com impactos positivos ao nível da eficiência. No entanto, sublinha-se a necessidade de uma adoção crítica, que considere os riscos associados e que promova o alinhamento entre o contributo da tecnologia e do capital humano. Assim, reforça-se que a tecnologia deve ser integrada de forma crítica, ponderada e contextualizada de forma a complementar as capacidades humanas indispensáveis nos processos de recrutamento e seleção, uma vez que o seu potencial real depende da forma crítica e ética como é integrada nas práticas de recrutamento e seleção

5.2. Limitações do estudo

Para a realização deste estudo, sobretudo no que toca ao desenvolvimento da metodologia definida, houve a preocupação de assegurar a qualidade do mesmo, especialmente no que respeita à autenticidade dos dados recolhidos. No entanto, foram identificadas algumas limitações relevantes.

Relativamente ao processo de recolha de dados, a escolha da entrevista semiestruturada deu liberdade à entrevistadora de colocar as questões que considerasse mais relevantes mediante o contexto e experiência dos entrevistados, o que exige uma capacidade crítica e analítica por parte da mesma. Contudo, a falta de experiência da entrevistadora pode ter condicionado o *flow* da entrevista, bem como dificultar o aprofundamento de determinados temas. Além disso, todas as entrevistas foram realizadas em modo remoto o que implicou uma maior preocupação com o ambiente em que as mesmas foram realizadas para assegurar a redução de possíveis distrações.

A dimensão da amostra é relativamente reduzida e pouco diversa no que respeita à dimensão da empresa em que os entrevistados exercem funções, o que condiciona a amplitude da análise. Ainda assim, considera-se que o ponto de saturação teórica foi alcançado, assegurando a relevância e consistência dos dados obtidos.

Além disso, a obtenção de contactos para a amostra foi realizada maioritariamente através do Linkedin, o que constitui numa limitação para encontrar profissionais que se enquadram na temática desta dissertação. Procurou-se ainda obter novos contactos por indicação dos participantes, mas esta estratégia não foi bem sucedida dado o desconhecimento dos mesmos de outros profissionais de RH que utilizem a IA para o exercer das suas funções.

Destaca-se a limitação da metodologia utilizada, uma vez que se recorreu exclusivamente a entrevistas como técnica de recolha de dados. Assim sendo, em investigações futuras poderiam conciliar com a realização de um *focus group*, uma vez que a partilha de conhecimento e experiência permite envolver mais os participantes e promove uma abordagem mais exploratória e aprofundada.

A inovação tecnológica, e particularmente da IA, nos processos de recrutamento e seleção está em constante evolução, pelo que as conclusões desta investigação podem perder o seu valor e relevância num curto espaço de tempo.

No desenvolvimento desta investigação não foram considerados os contextos organizacionais, nomeadamente a cultura, os valores e os objetivos das organizações, os quais podem afetar o sucesso da implementação de ferramentas de IA nos processos.

Por fim, a pesquisa foi sobretudo orientada para compreender os impactos de curto prazo da IA nos processos de recrutamento e seleção, o que negligencia as implicações de longo prazo para os profissionais de RH e respetivas organizações. Uma abordagem orientada para o longo prazo poderia fornecer informações mais aprofundadas e mais completas sobre a amplitude do impacto da IA no decorrer do seu período de aplicabilidade.

5.3. Investigações futuras

A aplicação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção encontra-se em fase de desenvolvimento, mas as evidências apontam para uma tendência de aumento do seu uso, acompanhada por uma sofisticação crescente das suas funcionalidades. Neste sentido, seria interessante o desenvolvimento de estudos que explorem a evolução da precisão dos algoritmos na avaliação e seleção de candidatos, não apenas com base nas competências técnicas, mas também tendo em conta as *soft skills*, valores e alinhamento cultural com a organização. Estes progressos poderão ser comprovados através da análise da linguagem natural e padrões de comportamento digital.

Outra linha de investigação relevante relaciona-se com o potencial da IA generativa para personalizar o processo de recrutamento. O desenvolvimento de *chatbots* avançados, capazes de interagir de forma empática com os candidatos, responder às suas questões e de desenvolver uma conversa com os mesmos contribui para uma experiência mais humanizada para os candidatos (Almeida *et al.* 2025). Simultaneamente, a integração de algoritmos de IA em entrevistas remotas, capazes de avaliar expressões faciais, tom de voz e linguagem corporal para inferir traços de personalidade levanta questões de validade, transparência e ética que é necessário ser alvo de investigação aprofundada.

Ferramentas emergentes, como o *HireValue* que analisa traços verbais e não verbais e o *RecRight* que consiste numa plataforma de entrevistas em vídeo com algoritmos de IA para avaliar as competências de comunicação e ajuste cultural dos candidatos (Almeida *et al.* 2025), ilustram a crescente sofisticação tecnológica neste âmbito. No entanto, estas ferramentas levantam diversas questões éticas e legais que devem ser exploradas em estudos futuros.

Adicionalmente, merece destaque a investigação sobre a complementaridade entre algoritmos de IA e a análise preditiva, com foco não só na seleção, mas também na previsão do desempenho futuro dos candidatos e na sua taxa de retenção a longo prazo. Investigações futuras poderão explorar os benefícios desta complementaridade, como ganhos de eficiência, mas também as exigências de transparência algorítmica e *accountability*.

Além disso, a maior parte dos estudos apresenta um caráter transversal, uma vez que a recolha de dados ocorre num determinado momento temporal. Face à rápida evolução tecnológica dos últimos anos, a realização de estudos com caráter longitudinal revela-se pertinente uma vez que permitiria identificar padrões de evolução e transformação ao longo do tempo.

Por fim, sugere-se que investigações futuras explorem o potencial da IA enquanto ferramenta de apoio ao desenvolvimento de competências humanas, nomeadamente capacidades analíticas e de pensamento crítico.

6. Apêndices

6.1. Apêndice A – Guião da Entrevista Semiestruturada

1ª Parte – Experiência Profissional

1. Pode falar um pouco sobre a sua experiência na área de Recursos Humanos (RH)?

1.1. Há quanto tempo trabalha na área de recrutamento e seleção (R&S) e quais foram as principais mudanças que presenciou ao longo do tempo?

2ª Parte – IA no Recrutamento e Seleção

2. De que forma é que a sua empresa se está a preparar para a implementação de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção? Como é que vai ser implementado?

2.1. Seria possível descrever as etapas ou estratégias adotadas até ao momento.

3. Como é que a IA está a ser implementada na sua organização para processos de R&S?

3.1. Em que etapas do processo é aplicada (seleção de currículos, entrevistas, etc.)?

3.2. Pode dar exemplos concretos de como essas ferramentas funcionam na prática?

4. Tem experiência com o uso de ferramentas de IA nestes processos?

5. Quais são, na sua opinião, os principais benefícios da utilização da IA em R&S?

5.1. Pedir exemplos concretos caso não mencione.

6. Quais são as principais limitações ou desafios que identifica no uso da IA em R&S?

6.1. Pedir exemplos concretos caso não mencione.

7. Considera que a IA melhora ou compromete a qualidade das contratações? Porquê?

3ª Parte – Impacto e Futuro da IA no Recrutamento

8. Na sua opinião, quais são as tendências futuras do uso da IA em recrutamento e seleção?

8.1. Há alguma tendência específica que considera particularmente promissora ou preocupante?

9. Há algum tópico ou tema que não tenhamos abordado e que considera importante partilhar sobre o impacto da IA nos processos de R&S?

6.2. **Apêndice B –** Pedido de Colaboração

Prezado(a) [nome]

Espero que esta mensagem o(a) encontre bem

O meu nome é Mariana Figueiredo e estou, atualmente, a desenvolver a Dissertação de Mestrado, com a orientação da professora Maria Teresa Proença, na Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

O objetivo geral deste estudo é analisar o impacto da utilização da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, com foco na perspetiva dos profissionais de recursos humanos que recorrem a esta tecnologia para o desempenho das suas funções. Nesse âmbito, a participação de profissionais com experiência na área é crucial para o desenvolvimento desta investigação, uma vez que torna possível obter *inputs* valiosos e fundamentados na prática.

Como tal, venho por este meio apelar à sua colaboração para o presente estudo através da realização de uma entrevista de aproximadamente 30 minutos, a ser realizada em formato online ou presencial, conforme a sua preferência.

Asseguro a confidencialidade dos dados e o anonimato dos participantes. Os dados recolhidos serão exclusivamente tratados para fins académicos e poderão ser utilizados em eventuais publicações científicas.

Fico à disposição para esclarecer quaisquer questões. Assim sendo, disponibilizo os meus contactos.

Agradeço desde já a atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos,

Mariana Figueiredo

Contacto telefónico: 919415272

Email: marianafigueiredo457@gmail.com

6.3. **Apêndice C –** Declaração de Consentimento Informado

Título do estudo: Impacto da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção: a perspetiva dos profissionais de recursos humanos.

Enquadramento: O estudo será realizado no âmbito da dissertação do Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Objetivo do estudo: Analisar o impacto da utilização da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, com foco na perspetiva dos profissionais de recursos humanos que recorrem a esta tecnologia para o desempenho das suas funções.

Procedimentos: A participação envolve a resposta a questões relacionadas com a experiência profissional e, sobretudo, com a temática em estudo.

Participação voluntária: A participação é totalmente voluntária. Tem, portanto, a liberdade de recusar participar ou de parar a entrevista a qualquer momento, sem qualquer consequência.

Confidencialidade e anonimato: Para permitir a análise das informações recolhidas, as entrevistas serão gravadas. Posteriormente serão transcritas e analisadas. Além da autora do estudo, apenas a sua orientadora terá acesso aos dados da entrevista. Após a submissão da dissertação e da sua defesa, a investigadora compromete-se a destruir os ficheiros áudio da entrevista. Na apresentação dos resultados da investigação não será incluída qualquer informação que permita a identificação dos entrevistados nem das respetivas empresas.

Responsável pelo tratamento de dados e encarregado pela proteção dos dados: A investigadora em questão será responsável pelo tratamento, proteção e acesso aos dados recolhidos nesta entrevista. A mesma compromete-se a respeitar e a salvaguardar a privacidade e confidencialidade das respostas bem como a assegurar a proteção dos seus dados pessoais.

Finalidade do tratamento de dados e disseminação dos resultados: Os dados recolhidos serão exclusivamente tratados para fins académicos e poderão ser utilizados em eventuais publicações científicas.

Assinatura da investigadora

Mariana Figueiredo

Declaro que li e compreendi este documento, bem como as informações que me foram fornecidas sobre o estudo. Foi-me garantida a possibilidade de, a qualquer momento, recusar participar no mesmo sem qualquer tipo de consequência. Desta forma, aceito participar voluntariamente nesta investigação e permito a utilização dos dados que forneço, exclusivamente para utilização para este estudo, em conformidade com as garantias de confidencialidade e anonimato apresentadas pela investigadora.

Nome:

_____

Assinatura: _____

Data: ____ / ____ / _____

7. Referências Bibliográficas

Agarwal, S., Gupta, A., & Roshani, P. (2023). Redefining HRM with artificial intelligence and machine learning, Part A (pp. 1–13). *Emerald Publishing Limited*. https://doi.org/10.1108/9781-80382-027-920231001

Almeida, F., Junça Silva, A., Lopes, S. L., & Braz, I. (2025). Understanding recruiters' acceptance of artificial intelligence: Insights from the Technology Acceptance Model. *Applied Sciences, 15(2), 7*46. https://doi.org/10.3390/app15020746

Boxall, O., & Purcell, J. (2011). Strategy and human resource management (3rd ed.). *Palgrave Macmillan.*

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3(2),* 77-101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa

Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, *33(6),* 1065-1097. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161

Chiavenato, I. (2014). Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (4ª ed.). *Barueri, SP: Manole.*

Choudhary, S. (2022). *AI in organizations a helping hand of HR. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, 11(12),* 14681–14687. https://doi.org/10.15680/IJIRSET.2022.1112123

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Ekuma, K. (2024). Artificial intelligence and automation in human resource development: A systematic review. *Human Resource Development Review*, *23(2),* 199-229. https://doi.org/10.1177/15344843231224009

Fossey, E., Harvey, C., McDermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, *36,* 717–732.

Glaser, G., & Strauss, A. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. *New York: Aldine de Gruyter.*

Jatobá, M. N., Ferreira, J. J., Fernandes, P. O., & Teixeira, J. P. (2023). Intelligent human resources for the adoption of artificial intelligence: a systematic literature review. *Journal of Organizational Change Management*, *36(7),* 1099–1124. https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2022-0075

Jha, S., Janardhan, M., Rajyalaxmi, M., Khilla, G., & Haokip, T. S. (2024). Transforming talent acquisition: Leveraging AI for enhanced recruitment strategies in HRM and employee engagement. *Library Progress International, 44(3),* 8857-8867. https://www.bpasjournals.com

Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S., & Khatib, M. D. W. (2022). Evolution of Human Resource Management - A review article. *Journal of Pharmaceutical Negative Results, 13,* 212-218. https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S08.32

Kaur, D., Uslu, S., Rittichier, K. J., & Durresi, A. (2022). Trustworthy artificial intelligence: A review. *ACM Computing Surveys*, *55(2),* Article 39. https://doi.org/10.1145/3491209

Krishnan, L. R. K., K., P., & S., P. (2024). Artificial Intelligence in Human Resource Management: Enhancing efficiency & transforming employee experience. *The Indian Journal of Industrial Relations, 59(4),* 589-605.

Martín-Hernández, P. (2023). *Artificial intelligence: The present and future of human resources recruitment and selection processes*. *Engineering Proceedings*, *56(1),* 188. https://doi.org/10.3390/ASEC2023-15521

Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 1-21. https://doi.org/10.1177/2053951716679679

Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2025). Fairness in AI-driven recruitment: Challenges, metrics, methods, and future directions. arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.19699

Niehueser, W., & Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial & Commercial Training*, *52(2),* 121-130. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0097

O'Neil, C. (2016). Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy. *Crown Publishing Group*.

OpenAI. (2024). ChatGPT (versão GPT-4) [Modelo de linguagem de IA]. Disponível em https://chat.openai.com[i]

Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, *30(6),* 1771-1782. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291

Parlamento Europeu (2025). Lei da EU sobre a IA: primeira regulamentação de inteligência artificial. PE. https://www.europarl.europa.eu/topics/pt/article/20230601STO93804/lei-da-ue-sobre-ia-primeira-regulamentacao-de-inteligencia-artificial

Rawat, T., & Kamboj, M. (2023). Global Trends in Artificial Intelligence in Human Resource Management. *Journal of Applied Management - Jidnyasa*, *15(1),* 31-38.

Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2015). Manual de gestão de pessoas e do capital humano (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo. https://www.silabo.pt

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, *25(2),* 216-231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. D. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes? *Organizational Dynamics*, *53(1),* 1-7. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034

Sýkorová, Z., Hague, D., Dvouletý, O., & Procházka, D. A. (2024). Incorporating artificial intelligence (AI) into recruitment processes: Ethical considerations. *Vilakshan - XIMB Journal of Management, 21(2),* 293–307. https://doi.org/10.1108/XJM-02-2024-0039

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, *61(4),* 15-42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, *96(4),* 114-123.

[i] ChatGPT 4.o usado para a revisão de texto, com o objetivo de melhorar a linguagem e a gramática do texto.

FACULDADE DE **ECONOMIA**