



# **CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

SORAIA FILIPA  
SOARES SEIXAS

## **IMPACTO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO: A PERSPECTIVA DO RECRUTADOR**

Relatório de Dissertação do Mestrado em Gestão  
Estratégica de Recursos Humanos

### **ORIENTADORA**

Professora Doutora Anabela Correia

novembro, 2025

SORAIA FILIPA  
SOARES SEIXAS

**IMPACTO DA INTELIGÊNCIA  
ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO:  
A PERSPECTIVA DO RECRUTADOR**

**JÚRI**

*Presidente:* Prof. Coordenador José Manuel Gameiro  
Rebello dos Santos

*Orientadora:* Prof.<sup>a</sup> Doutora Anabela Correia

*Vogal:* Prof.<sup>a</sup> Adjunto Maria Helena Gonçalves  
Martins

novembro, 2025

## **Agradecimento**

Este trabalho representa o resultado de um ano particularmente desafiante, esta dissertação que foi, acima de tudo, uma verdadeira prova de resiliência, dedicação, empenho e persistência. Consequentemente, não teria sido possível concluí-lo sem a ajuda de algumas pessoas, a quem deixo o meu sincero agradecimento.

Quero, em primeiro lugar, expressar a minha profunda gratidão à minha família, pelo amor incondicional, paciência e apoio constantes. Um agradecimento especial ao meu namorado e ao meu filho, que foram fundamentais para que nunca desistisse, mesmo nos momentos mais exigentes.

Aos meus amigos, em especial à Patrícia Oliveira e Pedro Oliveira que estiveram presentes numa fase particularmente difícil deste percurso, devo uma palavra de imenso reconhecimento pela amizade e força que me transmitiram.

Agradeço aos meus colegas, em especial ao André, que caminhou comigo lado a lado, sendo muitas vezes o meu suporte, a minha luz e o ombro amigo nos momentos mais solitários desta caminhada.

Agradeço sinceramente à Professora Doutora Anabela Correia, minha orientadora, pela exigência, disponibilidade e dedicação demonstradas ao longo de todo o processo. O seu acompanhamento foi essencial para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

Por fim, expresso o meu agradecimento a todos os participantes que contribuíram para este estudo, pela sua disponibilidade e colaboração ao fornecerem dados fundamentais para a concretização da investigação.

A todos, o meu mais sentido obrigado!

## Resumo

O presente estudo conduz uma análise do impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, com foco na perspectiva dos recrutadores que utilizam essas ferramentas. O objetivo principal foi compreender como a implementação da inteligência artificial influencia os processos de recrutamento e seleção, assim como explorar as percepções dos profissionais envolvidos em relação às vantagens, desvantagens e desafios da sua aplicação. Para tal, foi adotada uma metodologia quantitativa, aplicando um questionário estruturado, com uma amostra de 43 profissionais de recrutamento e seleção que já integram sistemas de inteligência artificial nos seus processos.

Os principais resultados obtidos revelam uma percepção predominantemente positiva quanto à capacidade da IA para automatizar tarefas repetitivas, otimizar a triagem de candidaturas e reduzir o tempo do processo de contratação.

Compreende-se que, apesar do potencial da inteligência artificial no recrutamento e seleção, o êxito da sua aplicação depende do equilíbrio entre a inovação tecnológica e preservação do fator humano. Esse equilíbrio é essencial para garantir que a tecnologia complemente e amplie as capacidades humanas, respeitando princípios éticos e assegurando processos transparentes, inclusivos e alinhados com as necessidades e valores organizacionais. A integração bem-sucedida da inteligência artificial reforça, assim, a evolução dos recursos humanos, tornando-os mais estratégicos e eficazes na gestão do capital humano.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial; Recrutamento; Seleção; Recursos Humanos; Tecnologia.

## **Abstract**

This study analyses the impact of artificial intelligence on recruitment and selection processes, focusing on the perspective of recruiters who use these tools. The main objective was to understand how the implementation of artificial intelligence influences recruitment and selection processes, as well as to explore the perceptions of the professionals involved regarding the advantages, disadvantages, and challenges of its application. To this end, a quantitative methodology was adopted, applying a structured questionnaire to a sample of 43 recruitment and selection professionals who already integrate artificial intelligence systems into their processes.

The main results obtained reveal a predominantly positive perception of AI's ability to automate repetitive tasks, optimise the screening of applications and reduce the time taken for the hiring process.

It is understood that, despite the potential of artificial intelligence in recruitment and selection, the success of its application depends on the balance between technological innovation and the preservation of the human factor. This balance is essential to ensure that technology complements and enhances human capabilities, respecting ethical principles and ensuring transparent, inclusive processes that are aligned with organisational needs and values. The successful integration of artificial intelligence thus reinforces the evolution of human resources, making them more strategic and effective in human capital management.

**Keywords:** Artificial Intelligence; Recruitment; Selection; Human Resources; Technology.

# Índice

Introdução .....	1
Enquadramento Teórico .....	3
1. Inteligência artificial .....	3
1.1. Regulamentação da inteligência artificial .....	4
1.2. Inteligência artificial em Portugal .....	6
2. Inteligência artificial no recrutamento e seleção .....	7
2.1. Processos de recrutamento e seleção com uso de inteligência artificial .....	7
2.2. Plataformas digitais e ferramentas de inteligência artificial .....	11
2.3. Vantagens e desvantagens da inteligência artificial no recrutamento e seleção ....	13
2.4. Desafios da inteligência artificial no recrutamento e seleção .....	15
Estudo empírico .....	17
3. Metodologia.....	17
3.1. Objetivos e implicações do estudo .....	17
3.2. Amostra e procedimento .....	18
3.3. Instrumento .....	19
3.4. Processo de tratamento de dados .....	21
4. Análise e discussão dos dados .....	22
4.1. Caracterização da organização .....	22
4.2. Caracterização do processo de recrutamento e seleção .....	23
4.3. Caracterização da amostra.....	26
4.4. Mudanças nos processos de recrutamento com inteligência artificial .....	27
4.5. Vantagem e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção .....	34
4.6. Desafios da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção .....	39
Conclusão .....	43
Referências Bibliográficas .....	46
Anexos .....	52

## **Índice de anexos**

Anexo A - Carta de pedido de participação no estudo .....	53
Anexo B – Questionário.....	54

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 - Atividade da organização por CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas) .....	22
Gráfico 2 - Número total de trabalhadores da organização.....	23
Gráfico 3 - Utilização de ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.....	24
Gráfico 4 - Frequência de utilização das ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção .....	24
Gráfico 5 - Ferramentas de inteligência artificial utilizadas pelas organizações .....	25
Gráfico 6 - Tarefas afetadas pela implementação da IA nos processos de recrutamento e seleção.....	32
Gráfico 7 - Média das vantagens e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção .....	36
Gráfico 8 - Desafios da Inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.....	41

## **Índice de quadros**

Quadro 1 - Etapas do processo de recrutamento e seleção, com e sem a aplicação de ferramentas de inteligência artificial.....	9
Quadro 2 - Categorias e dimensões em estudo .....	20
Quadro 3 - Caracterização da amostra.....	26
Quadro 4 - Mudanças nos processos de recrutamento com a inteligência artificial .....	28
Quadro 5 - Tarefas que foram afetadas pela implementação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção .....	31
Quadro 6 - Vantagens e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.....	35
Quadro 7 - Desafios da Inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção .....	40

## Introdução

Os recursos humanos constituem um elemento estratégico essencial para o êxito organizacional, impactando diretamente a qualidade dos bens e serviços oferecidos, a produtividade e a satisfação no ambiente de trabalho. Esta relevância reforça a importância da gestão de recursos humanos, fundamentada na valorização do capital humano. Nesse contexto, os processos de recrutamento e seleção assumem um papel central na identificação de competências e motivações dos futuros colaboradores, contribuindo para a mitigação de erros durante a seleção (Sousa et al., 2006).

Atualmente as organizações enfrentam desafios contínuos e a necessidade de adaptação a um mercado em constante transformação. Paralelamente, a evolução tecnológica destaca-se como um dos principais motores da inovação, permitindo a otimização de estratégias e processos e assegurando a relevância e sustentabilidade das organizações no contexto empresarial contemporâneo.

De acordo com Russel e Norvig (2009), a inteligência artificial representa uma inovação significativa na ciência da computação, dedicada ao desenvolvimento de sistemas e máquinas capazes de simular a aprendizagem e a tomada de decisões humanas. A inteligência artificial pode ser entendida como o conjunto de sistemas, de software ou hardware, concebidos para entender o ambiente que os rodeia, interpretar dados e tomar decisões, de forma a atingir objetivos específicos. Enquanto disciplina científica, combina várias abordagens e técnicas, como a aprendizagem automática e o raciocínio automático, permitindo que as máquinas aprendam, adaptem-se e atuem de modo inteligente (Comissão Europeia, 2020).

A implementação da inteligência artificial nos processos organizacionais requer planejamento estratégico, devido ao investimento inicial elevado. Contudo, os benefícios incluem inovação, otimização de processos e automatização de tarefas operacionais (Lopes da Costa et al., 2023). Apesar de proporcionar soluções diversificadas e apoiar as organizações na concretização de objetivos estratégicos, a inteligência artificial suscita questões éticas, sociais e estratégicas (McCarthy, 2007). Atualmente existem resistências relativamente à sua implementação, motivadas principalmente pelo receio de substituição dos seus postos de trabalho. Segundo Perdigão (2025), embora a inteligência artificial replique padrões de comportamento, não substituirá o elemento humano considerado essencial para interações e decisões críticas que exigem sensibilidade e discernimento.

A utilização da inteligência artificial em recursos humanos é mais recente, focada no aumento da eficiência na gestão de talentos, melhoria da produtividade e redução de erros nos processos de recrutamento e seleção (Hmoud & Laszlo, 2019). O uso de inteligência artificial permite às organizações reduzir significativamente o tempo dedicado a tarefas

administrativas, promovendo eficiência operacional e melhorando a qualidade das decisões (Wright & Pullen, 2021). Embora o potencial da inteligência artificial seja reconhecido, a sua consolidação em Portugal permanece limitada em comparação com outros países.

O objetivo principal deste estudo é analisar o impacto da aplicação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção. Com base neste objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar as mudanças nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da inteligência artificial;
- b) conhecer as vantagens e desvantagens do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção;
- c) identificar os desafios nos processos de recrutamento e seleção com o uso de inteligência artificial.

A análise do impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção é fundamental, considerando a crescente adoção dessas tecnologias no ambiente empresarial.

Este estudo está estruturado em duas partes, a primeira apresenta uma revisão da literatura sobre inteligência artificial e a sua aplicação nos processos de recrutamento e seleção, abordando as mudanças, vantagens, desvantagens e desafios associados. A segunda parte expõe o estudo empírico, detalhando as opções metodológicas, objetivos, amostra, procedimentos e instrumentos de recolha e análise de dados. Por fim, são analisados e discutidos os resultados obtidos.

# Enquadramento Teórico

## 1. Inteligência artificial

A inteligência artificial (IA) emergiu como uma das tecnologias mais transformadoras do nosso tempo, revolucionando diversos setores e redefinindo as dinâmicas organizacionais. Desde os seus primórdios na década de 1950, quando John McCarthy (2007) a formalizou como "a ciência de criar máquinas inteligentes", a IA evoluiu de sistemas baseados em regras simples para soluções complexas que integram aprendizagem automática e profunda.

Acontecimentos como o lançamento do Watson pela IBM em 2011 demonstraram o potencial crescente desta tecnologia (Russell & Norvig, 2009). Atualmente, a IA tornou-se um pilar da Quarta Revolução Industrial, impulsionando não apenas avanços tecnológicos, mas também novas compreensões sobre a cognição humana (Schwab, 2016; Sergievskii, 2020).

Na sua aplicação prática, a IA apresenta-se por meio de três métodos de implementação:

- a) sistemas simbólicos baseados em regras lógicas;
- b) *machine learning*, que utiliza algoritmos para aprender com dados;
- c) *deep learning*, que emprega redes neurais (sistema inspirado no cérebro humano que aprende a reconhecer padrões e tomar decisões ao analisar dados) para tarefas complexas.

Estes desenvolvimentos permitiram à IA alcançar diferentes níveis de capacidade, evoluindo de inteligência mecânica para formas mais avançadas de análise e previsão (Huang & Rust, 2018). Para além destas manifestações técnicas, a IA pode também ser categorizada segundo o grau de sofisticação funcional que apresenta:

- a) IA reativa, executa tarefas específicas e repetitivas sem memória ou aprendizagem (Hintze, 2024);
- b) IA limitada, aprende a partir de dados anteriores e adapta-se aos contextos através da interpretação de estados mentais humanos como emoções e intenções (Müller, 2016);
- c) IA avançada/generativa, consegue analisar, identificar padrões complexos, antecipar resultados e propor soluções (Campissi, 2025);
- d) IA geral, dotada de autoconsciência e capacidade moral. Esta ainda permanece no domínio da especulação filosófica, levantando preocupações éticas sobre o seu possível estatuto moral e implicações para os direitos das máquinas (Long et al., 2024).

Estes diferentes de níveis de capacidade refletem não apenas o progresso científico, mas também os complexos desafios éticos e operacionais que acompanham o desenvolvimento da IA. À medida que os sistemas evoluem de ferramentas reativas para potenciais entidades cognitivas, a sociedade enfrenta questões crescentes sobre limites, controlo e a integração responsável destas tecnologias.

No contexto empresarial atual, a IA assume-se como uma ferramenta estratégica que complementa o trabalho humano, promovendo a eficiência e impulsionando a inovação, sem necessariamente implicar a substituição dos trabalhadores. Nos últimos anos, esta tendência tem-se intensificado, com um aumento significativo do investimento por parte das organizações. De acordo com o Capgemini Research Institute (2024), cerca de 80% das empresas reforçaram o investimento em IA generativa no último ano, o que evidencia o reconhecimento crescente do seu potencial transformador.

Na gestão de recursos humanos a IA está a transformar práticas como o recrutamento e seleção, embora persistam desafios na conciliação entre automação e interação humana (Chapman & Webster, 2003). Esta evolução tecnológica representa não apenas um avanço significativo na capacidade computacional, mas também uma transformação na forma como as pessoas interagem com as tecnologias no ambiente de trabalho. À medida que as organizações integram a IA, enfrentam o desafio de aproveitar o seu potencial transformador garantindo a essência humana nos processos de decisão.

## **1.1. Regulamentação da inteligência artificial**

A presença da IA no quotidiano tem aumentado de forma exponencial, integrando-se em dispositivos como *smartphones*, assistentes virtuais e eletrodomésticos inteligentes. Esse crescimento evidencia a necessidade de normas regulatórias que acompanhem o desenvolvimento tecnológico e assegurem o uso ético e responsável destas tecnologias.

A Comissão Europeia tem sido pioneira neste esforço em regulamentar a IA, iniciando o Plano de Coordenação em 2018 (Comissão Europeia, 2018). Este plano visa estimular investimentos, harmonizar estratégias nacionais e reduzir disparidades entre os Estados-Membros. O plano culminou na Proposta de Regulamento sobre IA de 2021, que estabelece o primeiro quadro jurídico abrangente para esta tecnologia, enfatizando a necessidade de equilibrar inovação com proteção dos direitos fundamentais. O regulamento europeu classifica os sistemas de IA em quatro categorias de risco (Comissão Europeia, 2021):

- a) risco inaceitável, sistemas que ameaçam diretamente os direitos fundamentais, como tecnologias de manipulação subliminar ou sistemas de pontuação social, que são expressamente proibidos;

- b) risco elevado, abrange aplicações em setores críticos como recrutamento, educação, saúde e aplicação da lei, sujeitas a requisitos rigorosos de transparência, segurança e supervisão humana contínua;
- c) risco limitado, sistemas que interagem diretamente com os utilizadores, exigindo transparência sobre o uso de IA;
- d) risco mínimo, aplicações como filtros de *spam* ou sistemas de recomendação, sem restrições específicas.

Entre as medidas mais significativas está a restrição ao reconhecimento facial em espaços públicos, permitido apenas em casos excecionais de segurança nacional ou em investigações criminais graves. As sanções por não conformidade podem chegar a 6% da faturação global anual da empresa ou 30 milhões de euros para violações graves.

A nível internacional, o G7 (grupo dos sete países mais desenvolvidos economicamente e com grande influência política, composto por Estados Unidos da América, Canadá, Reino Unido, França, Alemanha, Itália e Japão) tem desempenhado um papel complementar, promovendo consensos sobre os princípios éticos para o desenvolvimento da IA. Segundo Yamaguchi (2023) durante a Cimeira de Hiroshima em 2023, foi apresentado um quadro para a regulamentação global da IA generativa, com foco na transparência, no combate à desinformação e em regulamentar tecnologias como o ChatGPT.

A Declaração de Bletchley, elaborada durante a Cimeira de Segurança de IA no Reino Unido (2023), representou outro marco importante ao reunir líderes globais e empresas tecnológicas para estabelecer princípios de segurança e cooperação internacional. A declaração enfatiza a necessidade de abordar riscos como armas autónomas, manipulação de informação em larga escala e instabilidade económica, promovendo ao mesmo tempo a inovação responsável. Estes esforços para a regulamentação da IA, refletem o desafio de oferecer oportunidades significativas para aumentar a produtividade e eficiência, mas também agregam riscos complexos que exigem uma abordagem coordenada. A União Europeia pretende que este regulamento sirva como modelo internacional, tal como ocorreu com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (Comissão Europeia, 2021).

O sucesso desta abordagem regulamentar depende da capacidade de manter o equilíbrio entre a inovação tecnológica e a proteção dos direitos fundamentais e valores democráticos. À medida que a IA evolui será essencial adaptar continuamente estas estruturas de regulamentação, garantindo que acompanham o ritmo do desenvolvimento tecnológico sem comprometer a segurança e os direitos dos cidadãos.

## 1.2. Inteligência artificial em Portugal

A história da IA em Portugal remonta aos anos 1970, quando Luís Moniz Pereira e Hélder Coelho, duas figuras pioneiras na área, fundaram o Centro de Inteligência Artificial (CENTRIA) no Instituto Superior Técnico. Este centro tornou-se um polo de excelência na investigação em áreas fundamentais como programação em lógica, representação do conhecimento, planeamento automático e questões éticas associadas aos sistemas inteligentes. Embora o CENTRIA tenha cessado atividade, o seu legado permanece vivo através das contribuições científicas dos seus fundadores e dos investigadores que formou, que continuam a influenciar o desenvolvimento da IA tanto em Portugal como no estrangeiro (Ventura, 2016).

No contexto empresarial português as empresas reconhecem o potencial transformador da IA, embora a sua implementação permaneça inferior à média europeia. As pesquisas indicam que 82% das empresas nacionais estão em fase de planeamento ou avaliação de iniciativas relacionadas à IA, mas poucas implementaram soluções concretas. O entusiasmo é evidenciado pelo facto de 91% das empresas preverem ganhos em eficiência operacional e 73% acreditarem que a automação permitirá a realocação de trabalhadores para atividades de maior valor agregado. No entanto, persistem preocupações práticas como a ausência de regulamentação clara e o receio de que os investimentos se tornem rapidamente obsoletos (Microsoft & EY, 2018).

O potencial da IA na economia portuguesa é significativo, estudos projetam que a implementação acelerada destas tecnologias pode aumentar o Produto Interno Bruto nacional em 2,7% até 2030 e reduzir a diferença de produtividade em relação à média europeia. Esta transição tecnológica gera tensões sociais, dados recentes mostram que apenas 14% dos colaboradores portugueses recebem formação em IA e apenas 3% consideram-se preparados para um mercado de trabalho cada vez mais automatizado. Ademais, 93% dos trabalhadores manifestam preocupações à possível perda de empregos devido à aplicação desta tecnologia (Adecco, 2024).

Em Portugal é imperativo acelerar a transformação digital das organizações e investir na requalificação da mão de obra e no desenvolvimento de quadros regulatórios adequados. Esta abordagem multifacetada permite ao país colher os frutos da revolução da IA sem comprometer a coesão social e a sustentabilidade do seu mercado de trabalho. Este sucesso dependerá da capacidade de converter o reconhecimento teórico do valor da IA em implementações práticas e inclusivas, que beneficiem tanto as organizações como os trabalhadores (Lopes da Costa et al., 2023).

## 2. Inteligência artificial no recrutamento e seleção

### 2.1. Processos de recrutamento e seleção com uso de inteligência artificial

O recrutamento constitui um processo estratégico de identificação e atração de talentos, que se inicia com a detecção de uma necessidade organizacional e culmina na análise preliminar de candidaturas (Armstrong & Taylor, 2020). O recrutamento e seleção estratégicos visam alinhar as competências dos candidatos com os objetivos organizacionais, exigindo profissionais qualificados e recursos adequados para garantir uma atração, contratação e integração eficazes (Calheiros, 2019). A eficácia destes processos depende de uma compreensão profunda do contexto da função a desempenhar, da definição rigorosa do perfil de competências pretendido e da adequação dos métodos utilizados à realidade da organização. Este processo contribui para atrair e selecionar candidatos alinhados com os objetivos da organização, reforçar a sua imagem organizacional e vantagem competitiva (Calheiros, 2019).

Segundo Banov (2020), o processo de recrutamento e seleção divide-se em várias etapas que asseguram uma escolha assertiva e eficiente, alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Este processo pode ser descrito da seguinte forma:

1. identificação da vaga e definição do perfil ideal do candidato, em que se reconhece a necessidade de contratação e especificam-se as competências técnicas e comportamentais para a função e para o alinhamento com a cultura organizacional;
2. divulgação da vaga, internamente para permitir a mobilidade interna ou externamente para o público em geral, através de plataformas de emprego, redes sociais ou agências de recrutamento;
3. triagem dos currículos, através da análise dos candidatos com base em critérios estabelecidos;
4. seleção do candidato mais alinhado à vaga e à cultura organizacional e apresentação da proposta;
5. integração do novo trabalhador.

Cada etapa do recrutamento deve ser conduzida de forma cuidadosa e estratégica, para garantir que o processo seja eficaz, eficiente e alinhado com os objetivos organizacionais. Neste processo destacam-se a receção e avaliação dos candidatos, que são etapas cruciais para assegurar métodos justos e imparciais, que considerem tanto as competências técnicas (*hard skills*) como as interpessoais (*soft skills*). Contudo, a evolução deste processo tem sido marcante, pois se outrora as competências técnicas dominavam os critérios de seleção,

atualmente as competências interpessoais emergem como fator diferenciador, refletindo a complexidade crescente dos ambientes de trabalho modernos (Dessler & Chhinzer, 2016).

Segundo Dessler e Chhinzer (2016), a etapa de recepção e avaliação de currículos determina não apenas a qualidade das contratações, mas também o potencial de crescimento da organização. Os autores Armstrong e Taylor (2020) reforçam esta perspectiva, sublinhando que a seleção funciona como um filtro essencial para garantir o alinhamento entre competências individuais e necessidades organizacionais.

O uso das novas tecnologias, como plataformas de recrutamento online e ferramentas de análise de dados, tem otimizado todo o processo de recrutamento, ajudando na personalização do processo, mantendo o fator humano no contacto com os candidatos.

Nas últimas décadas a digitalização transformou os processos de recrutamento e seleção, substituindo os métodos tradicionais por plataformas digitais e eliminando as barreiras geográficas através de entrevistas online. Além disso, a adoção de ferramentas tecnológicas avançadas tem contribuído para otimizar a gestão do tempo e o acompanhamento dos candidatos, aumentando a eficiência e a eficácia dos processos de recrutamento e seleção (Stone et al., 2015). A modernização dos processos de recrutamento e seleção oferece oportunidades como o aumento da eficiência, o acesso a talentos globais e o uso da análise preditiva para a tomada de decisão (McCarthy, 2007). No entanto a modernização também levanta riscos como a despersonalização, a dificuldade em avaliar competências intangíveis e o potencial viés algorítmico (fenómeno que ocorre quando sistemas de IA tomam decisões influenciadas por preconceitos ou erros incluídos nos dados, tendo como consequência resultados injustos ou discriminatórios), que podem comprometer o fator humano essencial à seleção de talento (Davenport et al., 2020).

No contexto atual, é crucial integrar soluções tecnológicas com a sensibilidade estratégica dos profissionais de recursos humanos para otimizar os processos de recrutamento e seleção. É fundamental assegurar que apesar da automatização dos processos e da agilidade proporcionadas pela tecnologia, mantenha-se o respeito pela complexidade da dimensão humana, garantindo processos que valorizem a ética, a diversidade e a qualidade da experiência dos candidatos (Cascio & Montealegre, 2016).

A utilização da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção representa um avanço significativo para a gestão de recursos humanos, permitindo processos mais estratégicos, eficientes e baseados em dados. Na etapa do recrutamento, a IA aplica-se essencialmente em três áreas: triagem automatizada, interação via *chatbot* e desenvolvimento de modelos de candidatos preditivos (Sage Advice, 2025).

A triagem automatizada de currículos é realizada através de algoritmos de processamento de linguagem natural (é quando os sistemas conseguem ler e compreender textos escritos

pelas pessoas, como se fossem humanos). A IA analisa e classifica grandes volumes de candidaturas com base em critérios pré-definidos, como experiência, competências e palavras-chave. Este processo permite aos recrutadores focarem-se em candidatos mais alinhados com o perfil desejado, reduzindo significativamente o tempo despendido em análise manual de currículos (Van Esch et al., 2019).

Na interação via *chatbot*, os sistemas automatizados são utilizados para realizar a comunicação inicial com os candidatos, esclarecendo dúvidas frequentes, recolhendo informações básicas e conduzindo entrevistas preliminares. Esta ferramenta melhora a experiência do candidato, assegurando disponibilidade 24 horas por dia e contribui para uma comunicação mais ágil e padronizada (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

No desenvolvimento de modelos preditivos de candidatos, a IA utiliza dados de históricos de desempenho e características de colaboradores que estão alinhados com a cultura organizacional, para identificar candidatos com maior probabilidade de sucesso na função (Bogen & Rieke, 2018).

No Quadro 1 são apresentadas as etapas do processo de recrutamento e seleção, com e sem a aplicação de ferramentas de IA.

#### Quadro 1

*Etapas do processo de recrutamento e seleção, com e sem a aplicação de ferramentas de inteligência artificial*

<b>Etapas do processo de recrutamento e seleção</b>	<b>Sem a aplicação de ferramentas de inteligência artificial</b>	<b>Com a aplicação de ferramentas de inteligência artificial</b>
<b>Identificação da necessidade de recrutamento</b>	Identificação das funções, necessidades e competências requeridas, baseada em análise subjetiva do gestor ou equipa de recursos humanos.	Utilização de dados e métricas automatizadas para identificar necessidades de contratação, com suporte em análises preditivas e dados de históricos (Lopes da Costa et al., 2023).
<b>Determinação do tipo de recrutamento (interno/externo)</b>	Decisão baseada em critérios tradicionais, análise interpretativa dos responsáveis e estratégias convencionais.	Decisões orientadas por dados e algoritmos que analisam o perfil da vaga e os candidatos (internos ou externos) mais alinhados (Van Esch et al., 2019).
<b>Divulgação da vaga</b>	Divulgação em canais tradicionais (jornais, suportes impressos, plataformas específicas).	Divulgação em múltiplos canais digitais geridos por sistemas automatizados (plataformas de recrutamento online e redes sociais) (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

<b>Receção de currículos</b>	Receção e organização convencional de currículos.	Receção e armazenamento de currículos automatizada que classificam candidaturas automaticamente (Van Esch et al., 2019).
<b>Triagem de currículos</b>	Processo manual, subjetivo e suscetível a vieses e demora.	Triagem automática através de algoritmos de processamento de linguagem, que analisam palavras-chave, experiência e competências (Van Esch et al., 2019).
<b>Agendamento de entrevistas</b>	Agendamento de entrevistas (presenciais ou remotas) através de troca de e-mails ou telefonemas.	Agendamento automatizado de entrevistas com envio automático de convites, lembretes e integração com calendários (Upadhyay & Khandelwal, 2018).
<b>Entrevista inicial</b>	Conduzida pelos responsáveis do processo.	Utilização de <i>chatbots</i> em entrevistas com análise automática de comportamento, respostas e expressões faciais (Upadhyay & Khandelwal, 2018).
<b>Avaliação de candidatos</b>	Avaliação subjetiva, baseada em critérios definidos pelos recrutadores e testes tradicionais.	Suporte à decisão através de recomendações automatizadas pela aplicação de testes, avaliações de competências e análises de perfil. (Davenport & Ronanki, 2018).
<b>Decisão de contratação</b>	Decisão final baseada na avaliação humana, com possibilidade de vieses e experiências pessoais.	Decisão final suportada pelo cruzamento de dados das etapas anteriores, promovendo maior objetividade e menor enviesamento (Neves, 2025).

O Quadro 1 evidencia as transformações sucedidas nos processos de recrutamento e seleção com a introdução da IA. Um aspeto deste avanço tecnológico está na automatização de tarefas tradicionalmente manuais, o que melhora significativamente a eficiência operacional e a rapidez na contratação.

Na etapa em que se identifica a necessidade de recrutamento, a análise manual predominava, baseada na avaliação subjetiva por parte dos gestores ou da equipa de recrutamento, o que pode resultar em avaliações enviesadas ou imprecisas. Com a implementação da IA, torna-se possível utilizar análises de dados e métricas preditivas, apoiando decisões com maior objetividade e baseadas em evidências (Neves, 2025).

O processo de divulgação de vagas passou de um procedimento tradicional para uma abordagem digital, gerida por sistemas automatizados, que alcançam um público mais amplo e diversificado (Sandoval, 2020).

A receção e triagem dos currículos também apresentaram mudanças, sem a aplicação de IA a receção e análise de currículos era manual, suscetível a vieses e com um processo demorado. A automação através de algoritmos de processamento de linguagem natural

permite uma classificação rápida, padronizada e menos enviesada dos candidatos, possibilitando maior objetividade na triagem (Van Esch et al., 2019).

Na etapa de agendamento de entrevistas, a automatização elimina a necessidade de trocas de e-mails ou telefonemas, tornando o processo mais eficiente e reduzindo a probabilidade de erros e atrasos (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Relativamente à condução da entrevista, anteriormente o processo dependia exclusivamente da interação humana direta, com entrevistas presenciais ou telefônicas e avaliação subjetiva das respostas dos candidatos. Com a utilização da IA, passou-se a utilizar *chatbots* para conduzir entrevistas iniciais e sistemas automatizados de análise de comportamentos que melhoram a precisão na compreensão das respostas, reduzindo a subjetividade e proporcionando uma avaliação mais robusta e padronizada (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Na etapa da avaliação, as estratégias tradicionais focavam-se em análises qualitativas manuais e muitas vezes não padronizadas das competências dos candidatos, o que gerava variações e incertezas nas decisões de contratação. Atualmente, com o recurso à IA, existem modelos preditivos que avaliam competências com base em grandes volumes de dados, permitindo maior padronização, assertividade e redução de erros humanos, tornando o processo de contratação mais eficiente (Neves, 2025).

Em relação à decisão da contratação o método tradicional está sujeito a vieses, em contrapartida ao aplicar a IA obtemos uma análise cruzada de dados que favorece maior objetividade e menos influências subjetivas (Neves, 2025).

Em suma, a adoção da IA no recrutamento e seleção agrega ganhos de eficiência, objetividade, menor viés e maior controlo na tomada de decisão. Contudo, essa transformação também impõe a necessidade de cuidados éticos, supervisão humana contínua e uma adequada gestão das mudanças, para que os processos aliados à tecnologia mantenham a sensibilidade humana essencial na gestão de talentos, além de evitar possíveis limitações inerentes aos algoritmos (Neves, 2025).

## **2.2. Plataformas digitais e ferramentas de inteligência artificial**

O panorama atual dos processos de recrutamento e seleção tem vindo a ser transformado pela adoção de ferramentas de IA. Estas soluções tecnológicas estão a redefinir as práticas tradicionais de recursos humanos, oferecendo ganhos significativos de eficiência. Entre as soluções mais impactantes destaca-se o *Robotic Process Automation*, que automatiza tarefas repetitivas como a triagem inicial de currículos ou o agendamento de entrevistas. Segundo Davenport e Ronanki (2018), esta tecnologia caracteriza-se pela sua rápida implementação e

retorno considerável sobre o investimento, permitindo que os profissionais de recursos humanos se concentrem em atividades de maior valor estratégico. A implementação bem-sucedida do *Robotic Process Automation* requer uma análise cuidadosa dos fluxos de trabalho existentes, garantindo que a automação seja aplicada nos pontos mais adequados do processo.

A plataforma GROW (uma ferramenta digital que combina autoavaliações dos candidatos com feedback de colegas para prever o desempenho e alinhar competências ao perfil desejado) tem ganho relevância internacional. Desenvolvida por Masahiro Fukuhara, combina autoavaliações dos candidatos com feedback de colegas e análise algorítmica de competências. Embora ainda não disponível em Portugal, a GROW demonstra como a IA pode reduzir a subjetividade nos processos de recrutamento. Contudo, a sua eficácia depende criticamente da qualidade dos dados inseridos e pode exigir adaptações culturais para implementação em diferentes contextos geográficos (Bernstein, 2017).

Os *chatbots* de recrutamento como o MYA, desenvolvido pela FirstJob, representam outra ferramenta promissora da IA. Estas soluções mantêm interações 24 horas por dia com os candidatos, realizam triagens iniciais e agendam entrevistas, melhorando significativamente a experiência dos candidatos. Segundo Nawaz e Gomes (2019), estas ferramentas agilizam consideravelmente as fases iniciais do recrutamento, porém a decisão final deve sempre envolver a avaliação humana, pois os *chatbots* têm limitações na interpretação de nuances comportamentais e contextos complexos. Para além das ferramentas referidas anteriormente, existem outras como:

- a) LinkedIn Recruiter, ajuda a encontrar candidatos automaticamente com base na descrição da vaga;
- b) HireVue, permite realizar entrevistas por vídeo com análise automática do comportamento;
- c) Skeeled, faz a triagem de currículos e entrevistas;
- d) Manatal, sugere candidatos, organiza processos e analisa perfis;
- e) AssessFirst, avalia a personalidade e o potencial dos candidatos através de algoritmos;
- f) Recruit CRM, gere candidaturas e automatiza tarefas;
- g) Textkernel, analisa currículos de forma automática;
- h) Teamtailor, ajuda a criar vagas, comunicar com candidatos e gerir processos.

A aplicação eficaz de ferramentas de IA nos processos de recrutamento e seleção requer uma abordagem estratégica para além da simples implementação tecnológica. É essencial realizar um diagnóstico preciso das necessidades organizacionais, para garantir que as soluções de IA estejam alinhadas com os objetivos e desafios específicos da organização.

Este diagnóstico permite identificar as áreas onde a IA pode agregar maior valor, evitando investimentos desnecessários e promovendo uma integração mais eficaz (Silva, 2017). Além disso, a formação contínua das equipas de recursos humanos é fundamental para que possam compreender e utilizar as novas ferramentas de forma eficiente. A capacitação dos profissionais de recursos humanos assegura que estes estejam preparados para interpretar os dados fornecidos pela IA e tomar decisões informadas, mantendo o fator humano no centro do processo (Lopes da Costa et al., 2023). A implementação de mecanismos de monitorização contínua é igualmente crucial, pois os mecanismos permitem avaliar o desempenho das ferramentas de IA, identificar possíveis falhas ou desvios e realizar os ajustes necessários para garantir a eficácia e a equidade dos processos (Factorial HR, 2024).

Conclui-se que é vital manter um equilíbrio entre a automação da IA e a avaliação humana, embora se possa otimizar várias etapas do recrutamento e seleção. A intervenção humana continua a ser indispensável para interpretar nuances, avaliar competências interpessoais e tomar decisões éticas e contextuais que a tecnologia ainda não consegue replicar (Neves, 2025).

### **2.3. Vantagens e desvantagens da inteligência artificial no recrutamento e seleção**

A IA tem vindo a modificar os processos de recrutamento e seleção, permitindo às organizações o acesso a ferramentas tecnológicas que visam o aumento da eficiência, redução do tempo do processo de contratação e permite a tomada de decisões mais consistentes. Estas inovações têm impulsionado uma verdadeira revolução na gestão de talentos, na medida em que automatizam tarefas operacionais e otimizam a análise de grandes volumes de candidaturas. Estas tecnologias têm vindo a tornar os processos de recrutamento mais inclusivos, eficientes e orientados, enquanto promovem maior justiça e consistência na avaliação dos candidatos. Os sistemas de IA calibrados asseguram uma seleção baseada em critérios objetivos, contribuindo para a redução de tendências individuais e para o reforço da transparência do processo (Upadhyay e Khandelwal, 2018), isso não só beneficia os candidatos ao garantir igualdade de oportunidades, como também fortalece a reputação da organização como uma organização inclusiva (Chapman e Webster, 2003).

Segundo Jarrahi (2018), algoritmos bem planeados e aplicados reduzem erros humanos e aumentam a precisão na seleção de candidatos, sendo capazes de analisar grandes volumes de dados quantitativos e qualitativos com eficácia superior à análise manual. Essa automação das etapas iniciais permite que às equipas concentrem-se em tarefas mais estratégicas,

como o desenvolvimento de carreira e o planeamento organizacional melhorando a qualidade do processo e a experiência dos candidatos.

Além do referido, outra vantagem da IA é a otimização do tempo que segundo o estudo da Gupy (Sandoval, 2020), revela que um recrutador leva cerca de 21 horas para analisar 1000 currículos, enquanto um sistema de IA pode realizar a mesma tarefa em apenas três minutos. Este ganho de eficiência permite às equipas de recursos humanos concentrarem-se em tarefas mais estratégicas ao invés de se dedicarem a tarefas administrativas repetitivas.

Contudo, o pleno aproveitamento dos benefícios da IA exige uma implementação responsável, com supervisão humana contínua e adaptação tecnológica das equipas. Como afirmam Webster e Ivanov (2019), a IA deve ser usada como uma ferramenta de apoio e não como substituta das competências humanas, pois funciona como motor que potencializa as capacidades dos profissionais, mas a sua eficácia depende de uma integração equilibrada e ética entre a tecnologia e a avaliação humana (Revista Contemporânea, 2023).

No entanto, apesar das vantagens, a utilização da IA no recrutamento e seleção não está isenta de desvantagens. O viés algorítmico é uma das maiores desvantagens pois os sistemas são criados com dados de históricos e perpetuam desigualdades existentes, como discriminação de género ou etnia. Um exemplo conhecido é o caso da Amazon, onde o sistema penalizava candidatas femininas para determinadas funções técnicas, demonstrando que, quando desenvolvida com base em dados históricos enviesados, a IA tende a reproduzir e até a reforçar desigualdades já existentes. Este caso evidencia a importância de definir e introduzir corretamente os dados, assegurando que estes representem critérios objetivos e equitativos (Dastin, 2018). Outra desvantagem é a dificuldade da IA em captar competências interpessoais como a empatia, a comunicação ou a adequação cultural, que são essenciais para o sucesso profissional, mas difíceis de avaliar através das ferramentas da IA. Além disso, a automatização excessiva pode tornar o processo menos humano e mais impessoal, afastando os candidatos e prejudicando a sua experiência em processos de recrutamento e seleção (Nawaz & Gomes, 2019).

Outro aspeto a ter em conta é o custo elevado da implementação e manutenção destes sistemas de IA que envolvem não apenas o investimento inicial em software e hardware, mas também despesas contínuas com atualizações, manutenções, formação de trabalhadores e adaptação a novas exigências tecnológicas (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

## 2.4. Desafios da inteligência artificial no recrutamento e seleção

Os processos de recrutamento e seleção estão a mudar e com essas mudanças surgem desafios que exigem soluções concretas para que a sua aplicação seja sustentável e ética.

Um dos maiores desafios é o viés algorítmico, que acontece quando os sistemas são formatados com dados de históricos enviesados (como preferências por género, idade ou formação académica), isto significa que candidatos igualmente qualificados podem ser excluídos por razões infundadas. Para mitigar este desafio, as organizações devem monitorizar e auditar continuamente os algoritmos, garantindo que são transparentes e ajustados a critérios éticos e culturais (OCDE, 2019).

Outro desafio identificado prende-se com a manipulação dos sistemas automatizados, em que os candidatos usam palavras-chave estratégicas para ultrapassar a triagem inicial, o que aumenta o risco de seleção de perfis desajustados que comprometem a fiabilidade da seleção. A limitação da IA na avaliação de competências interpessoais (como a empatia, inteligência emocional e compatibilidade cultural) faz com que as organizações corram o risco de contratar profissionais tecnicamente competentes, mas incompatíveis com a cultura organizacional. Para mitigar estes desafios, as organizações deverão combinar ferramentas de IA com validação humana, garantindo assim que os resultados da triagem são cruzados com entrevistas estruturadas (Jarrahi, 2018).

O impacto psicológico da automatização nos trabalhadores representa outro desafio, pois o estudo *Workforce of the Future 2024* (Adecco) revela que 62% dos profissionais sentem maior exaustão emocional face à presença da IA, com receio da perda de controlo e substituição do seu posto de trabalho. Na prática, isto traduz-se em resistência, frustração e menor compromisso por parte dos trabalhadores, sendo que para enfrentar este cenário, as organizações deverão investir em comunicação transparente e programas de requalificação, já que 85% dos trabalhadores preferem formação interna a novas contratações externas. A resistência à mudança é outro ponto inevitável, os profissionais receiam que a tecnologia reduza a sua autonomia ou elimine postos de trabalho. Para ultrapassar este desafio, as organizações terão de adotar novas estratégias, envolvendo os trabalhadores no processo de implementação, recolhendo feedback e elucidando sobre as vantagens da IA (Systems, 2023).

A adaptação organizacional terá de ser planeada, para não gerar confusão e conflitos internos, a solução passará por alinhar a estratégia tecnológica com a estratégia de recursos humanos, garantindo que a redefinição de funções será feita de forma gradual e com objetivos claros (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Os investimentos iniciais para implementar a IA são elevados, porém o verdadeiro desafio será reduzir os custos de manutenção e garantir o retorno a longo prazo, caso contrário, pequenas e médias empresas poderão ficar excluídas deste processo de inovação tecnológica. Para responder a este desafio, as organizações deverão apostar em soluções flexíveis, que permitam evoluir com as necessidades, evitando investimentos elevados e de difícil atualização (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

A regulamentação apesar de existente, revela-se insuficiente ou pouco específica para responder às complexidades da IA. Torna-se assim essencial que a mesma seja bem definida para reduzir o risco de abusos, assegurar a transparência e evitar decisões enviesadas (Garcia, 2022). A criação de enquadramentos legais robustos é indispensável, porém as organizações não devem ficar à espera dessa regulamentação e cabe-lhes implementar autonomamente códigos internos de ética, políticas e práticas responsáveis, garantindo que a utilização da IA segue princípios de justiça, equidade e respeito.

Em síntese, para superar estes desafios as organizações devem apostar num modelo que combine tecnologia com intervenção humana, comunicação transparente, requalificação contínua, planeamento estratégico e respeito pelos princípios éticos e legais. Só assim será possível transformar os desafios em oportunidades de crescimento e inovação sustentável (OCDE, 2019; Garcia, 2022).

## Estudo empírico

### 3. Metodologia

A metodologia é a base de um estudo empírico, esta define o rumo, orienta as decisões e transforma as ideias em resultados concretos. Como refere Vilelas (2020), “a metodologia de investigação pode ser entendida como o caminho de pensamento e a prática utilizada na abordagem da realidade, abarcando um conjunto de procedimentos que levam o investigador à obtenção do conhecimento”.

No presente capítulo é descrita a metodologia utilizada neste estudo empírico, que abrange os objetivos, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha de dados, o procedimento e a técnica de tratamento de dados. Esta metodologia permitirá responder à pergunta de partida que guia este estudo: Qual o impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, do ponto de vista dos recrutadores?

#### 3.1. Objetivos e implicações do estudo

De acordo com Creswell e Creswell (2023), os objetivos de uma investigação devem ser estruturados em dois níveis: o objetivo geral, que define o propósito do estudo de forma ampla, e os objetivos específicos, que detalham as etapas necessárias para alcançá-lo.

O objetivo geral é conhecer o impacto da utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção. Os objetivos específicos são os seguintes:

- a) identificar as mudanças nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da inteligência artificial;
- b) conhecer as vantagens e desvantagens do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção;
- c) identificar os desafios nos processos de recrutamento e seleção com o uso de inteligência artificial.

Considera-se que este tema é relevante num contexto em que a inteligência artificial (IA) está a redefinir a forma como as organizações gerem os processos de recrutamento e seleção. Compreender a perceção dos recrutadores sobre a utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção é fundamental para compreender como estas ferramentas estão a redefinir a intervenção humana nestes processos. Para além de uma tendência tecnológica, representa uma mudança profunda na forma de trabalhar e de decidir.

Compreender como os profissionais de recrutamento e seleção percecionam esta transformação, as vantagens e desvantagens que identificam e os desafios que enfrentam, é

essencial para que as organizações consigam ajustar as suas práticas e preparar os seus profissionais para um mercado cada vez mais automatizado, mas onde a sensibilidade humana continua a ser o verdadeiro diferencial.

Como defendem Davenport e Ronanki (2018), o verdadeiro valor da IA depende não só da inovação das suas ferramentas, mas também da capacidade dos profissionais que as utilizam para interpretar, ajustar e equilibrar a tecnologia com a sensibilidade humana.

Os resultados deste estudo poderão servir de base para desenvolver estratégias de formação e políticas de gestão mais ajustadas à nova realidade do processo de recrutamento e seleção com a utilização da IA, uma realidade onde o sucesso dependerá da capacidade de equilibrar a tecnologia com o fator humano.

### **3.2. Amostra e procedimento**

A amostra é o grupo de indivíduos que participa num estudo e que representa uma parte do conjunto total que se quer estudar (Coutinho, 2011).

Segundo Vilelas (2020), qualquer investigação empírica exige a recolha de dados, entendida como o processo de obtenção de informações sistemáticas sobre variáveis específicas, seja por meio da observação ou medição. Estas informações são, habitualmente, fornecidas por um conjunto de entidades (indivíduos, organizações ou outros grupos) que constituem os casos em estudo.

Do ponto de vista teórico, a amostragem pode ser probabilística ou não probabilística. No presente estudo, optou-se por uma amostragem não probabilística, recorrendo concretamente ao método de conveniência, pela facilidade de contacto com os casos escolhidos, sendo um método que tem como vantagem a rapidez, facilidade e baixo custo, porém, os resultados só se aplicam à amostra e não ao universo.

A amostra deste estudo é composta por profissionais de gestão de recursos humanos, nomeadamente, Técnicos/Responsáveis de Recrutamento e Seleção de um conjunto de empresas portuguesas.

Para este estudo enviou-se um questionário em formato digital aos Técnicos e Responsáveis de Recrutamento e Seleção de empresas portuguesas através da plataforma online LinkedIn enviando um pedido de participação no estudo (anexo A) e o respetivo link para o questionário, estes inquiridos foram contactados após uma análise do seu perfil na plataforma e o seu enquadramento com os objetivos deste estudo.

O instrumento de recolha de dados foi aplicado em outubro de 2025, tendo obtido um total de 83 respostas. No entanto, para garantir a relevância do estudo, optou-se por encerrar automaticamente o questionário caso a resposta à pergunta sobre o uso de IA nos processos

de recrutamento e seleção fosse “Não”. Essa estratégia justifica-se pelo facto do foco desta dissertação ser explorar os objetivos específicos e as práticas daqueles que efetivamente utilizam essas ferramentas, tornando essencial obter dados detalhados apenas dessa amostra. A redução da amostra permite uma análise mais precisa das organizações que adotam a IA nos processos de recrutamento e seleção, focando especificamente nos perfis que utilizam efetivamente essas tecnologias. Dessa forma, assegura-se que os resultados sejam mais consistentes e diretamente aplicáveis aos objetivos propostos. Além disso, essa abordagem evita a recolha de dados irrelevantes e respeita o tempo dos inquiridos.

Após a validação do questionário, o número de inquiridos considerados na amostra foi reduzido de 83 para 43.

### **3.3. Instrumento**

A metodologia de investigação utilizada neste estudo é quantitativa, que descreve a abordagem quantitativa como aquela que procura medir variáveis e estabelecer padrões através de dados numéricos (Silva, 2021).

A técnica de recolha de dados quantitativa aplicada neste estudo será um inquérito por questionário. A principal vantagem deste método é a possibilidade de alcançar um elevado número de inquiridos de forma rápida quando aplicado online, oferecendo flexibilidade tanto ao investigador como aos inquiridos (Lakatos e Marconi, 2003). Contudo, o uso de questionários apresenta como desvantagem a rigidez das perguntas, não permitindo captar certas nuances ou contextos relevantes para o objeto de estudo. Além disso, a ausência de contacto direto entre o investigador e os inquiridos pode conduzir a interpretações ambíguas das questões ou a respostas incompletas, existindo ainda o risco de viés na amostra, sobretudo se a taxa de resposta for reduzida.

Para este estudo, o questionário foi construído online (anexo B) tendo como base a revisão da literatura e os objetivos propostos. O questionário foi construído especificamente para este estudo e encontra-se dividido em seis partes, sendo composto num total de quinze questões.

A primeira parte refere-se à caracterização da empresa, composta por 2 questões, com o objetivo de obter dados sobre as empresas em estudo (questões 1 e 2 no questionário).

A segunda parte refere-se à caracterização do processo de recrutamento e seleção, composta por 3 questões (questões 3 a 5 no questionário).

A terceira parte refere-se à caracterização do inquirido, esta secção é composta por 6 questões destinadas a obter informações sobre os profissionais envolvidos (questões 6-11 no questionário).

A quarta parte é composta por 2 questões, onde se pretende identificar as mudanças e as tarefas afetadas nos processos de recrutamento após a implementação da inteligência artificial (questões 12 e 13 no questionário).

A quinta parte diz respeito às vantagens e desvantagens do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, onde os trabalhadores são questionados sobre a concordância relativamente a 12 afirmações (questão 14 no questionário).

Por último, a sexta parte diz respeito aos desafios nos processos de recrutamento e seleção com o uso de inteligência artificial, onde os trabalhadores são questionados sobre a concordância relativamente a 4 afirmações (questão 15 no questionário).

Para uma melhor organização e compreensão do estudo, no Quadro 2 são apresentadas as categorias e dimensões consideradas na análise.

## Quadro 2

### *Categorias e dimensões em estudo*

Dimensões	Questões	Questões do questionário
<b>Caracterização da organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a principal atividade da sua organização (CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas)?</li> <li>- Qual o número total de trabalhadores da sua organização?</li> </ul>	1 a 2
<b>Caracterização do processo de recrutamento e seleção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A sua organização utiliza ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção?</li> <li>- Com que frequência a sua organização utiliza ferramenta(s) de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção?</li> <li>- Indique a(s) ferramenta(s) de inteligência artificial utilizada(s) pela sua organização.</li> </ul>	3 a 5
<b>Caracterização do inquirido</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexo</li> <li>- Faixa etária</li> <li>- Habilitações literárias</li> <li>- Área de formação</li> <li>- Exerce a função de</li> <li>- Exerce a função há</li> </ul>	6 a 11
<b>Mudanças nos processos de recrutamento com inteligência artificial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inteligência artificial automatizou as tarefas rotineiras do processo de recrutamento.</li> <li>- A implementação da inteligência artificial permitiu ao recrutador focar-se em tarefas estratégicas (exemplo: planeamento organizacional, ...).</li> <li>- A implementação da inteligência artificial no recrutamento exigiu que os profissionais desenvolvessem novas competências tecnológicas.</li> <li>Tarefas que foram afetadas após a implementação da inteligência artificial: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Triagem e análise de candidaturas</li> <li>- Agendamento de entrevistas</li> <li>- Comunicação com os candidatos</li> <li>- Análise preditiva do potencial dos candidatos</li> <li>- Publicação de anúncios de emprego</li> <li>- Entrevistas online automatizadas</li> <li>- Gestão de base de dados de candidatos</li> </ul> </li> </ul>	12 e 13

<p><b>Vantagem e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inteligência artificial permite a análise de um grande volume de candidaturas.</li> <li>- A inteligência artificial permite a melhoria da qualidade das contratações.</li> <li>- A inteligência artificial permite a redução do tempo nos processos de recrutamento e seleção.</li> <li>- A inteligência artificial permite uma avaliação dos candidatos mais objetiva.</li> <li>- A inteligência artificial permite o aumento da equidade dos processos.</li> <li>- A inteligência artificial permite que os processos de recrutamento e seleção sejam mais inclusivos (exemplo: género, etnia, ...)</li> <li>- A inteligência artificial permite o aumento da padronização dos processos</li> <li>- A inteligência artificial pode ter dificuldades em captar as competências interpessoais nas entrevistas (exemplo: inteligência emocional, empatia, ...)</li> <li>- A inteligência artificial pode tornar os processos mais impessoais.</li> <li>- A inteligência artificial tem elevados custos de implementação.</li> <li>- A adoção da inteligência artificial no recrutamento gera resistência por parte dos profissionais de recrutamento e seleção.</li> <li>- A utilização da inteligência artificial pode excluir candidatos qualificados devido a enviesamentos nos dados.</li> </ul>	<p>14</p>
<p><b>Desafios da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A inteligência artificial tende a evoluir rapidamente, o que exigirá uma constante adaptação das empresas e dos profissionais de recrutamento e seleção.</li> <li>- A inteligência artificial ao evoluir, irá exigir uma maior formação aos profissionais de recrutamento e seleção.</li> <li>- No futuro deverá haver uma maior regulamentação face às complexidades da inteligência artificial.</li> <li>- É fundamental a diminuição dos custos de implementação da inteligência artificial.</li> </ul>	<p>15</p>

Refere-se que o presente questionário foi alvo de um estudo piloto por parte de cinco Técnicos de Recrutamento e Seleção de empresas portuguesas com o âmbito de testar e avaliar o instrumento a aplicar, garantindo assim, possíveis mudanças e melhorias na fase que antecede o estudo em si.

### 3.4. Processo de tratamento de dados

Ao aplicar um método quantitativo é fundamental proceder à análise estatística dos dados, é através desta análise que se estruturam as informações e que são retiradas conclusões (Coutinho, 2011). Assim, os dados recolhidos foram tratados com o auxílio do software *SPSS*, realizando-se uma análise descritiva baseada em frequências, médias e desvio-padrão. Os dados foram apresentados em quadros e gráficos, de forma a tornar a leitura mais clara e intuitiva.

## 4. Análise e discussão dos dados

Neste capítulo, são analisados e discutidos os resultados obtidos com a aplicação do questionário aos profissionais de recrutamento e seleção. Procedeu-se a uma análise descritiva das variáveis quantitativas, de forma a caracterizar a amostra e compreender as suas perceções relativamente à utilização da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção.

De seguida, é apresentada a discussão dos resultados obtidos, relacionando-os com a revisão da literatura e com os objetivos definidos para este estudo, nomeadamente as mudanças verificadas nos processos de recrutamento e seleção, as vantagens e desvantagens associadas ao uso da IA e os principais desafios identificados pelos profissionais inquiridos.

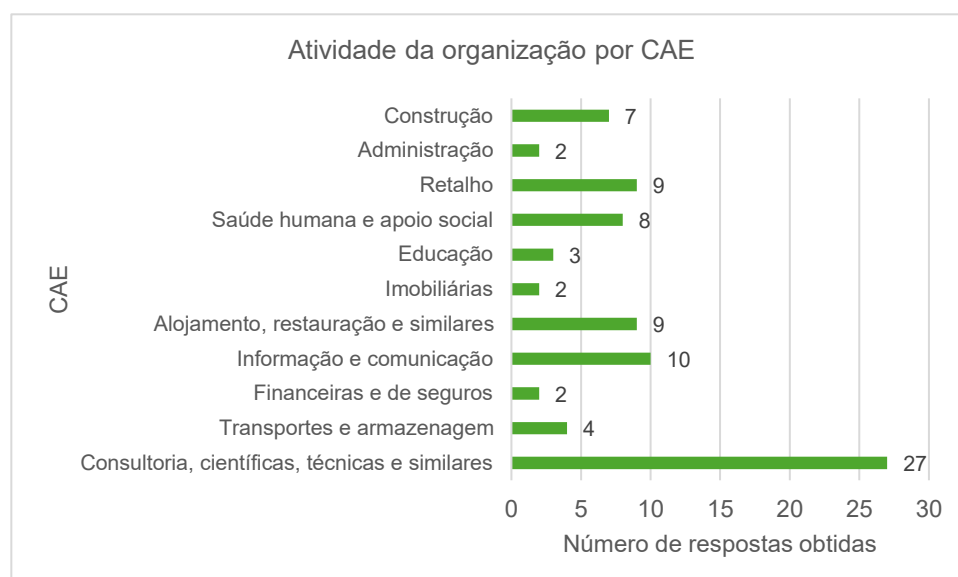
### 4.1. Caracterização da organização

Para caracterizar a organização no âmbito do questionário, inicia-se por identificar as suas principais características relevantes para o estudo, como o setor de atividade da organização e o seu número total de trabalhadores. Esta etapa é essencial para compreender o contexto em que a organização está inserida, pois oferece uma base para interpretar os processos internos, como o recrutamento e seleção. Só após essa definição da realidade organizacional é que se avançará para a análise específica do processo de recrutamento e seleção, incluindo o uso de ferramentas de IA, permitindo um estudo mais detalhado e direcionado.

Em relação à caracterização da organização por CAE apresentamos o Gráfico 1.

#### Gráfico 1

*Atividade da organização por CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas)*

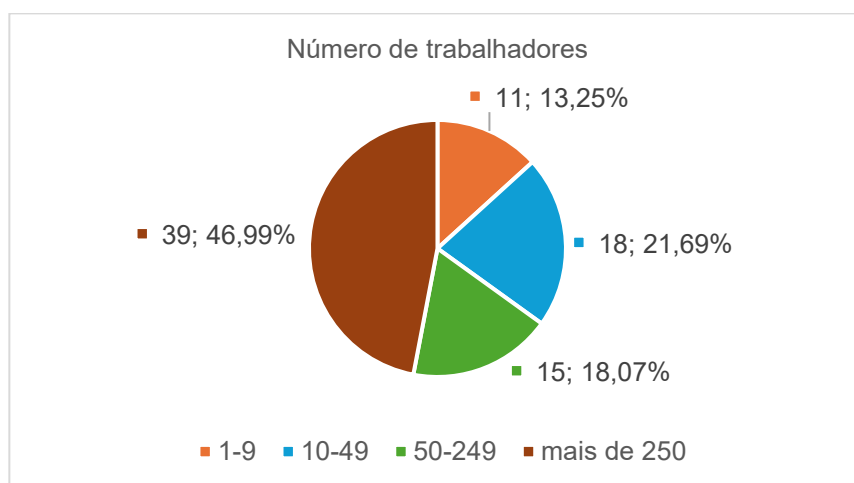


Analisando as principais atividades das organizações em estudo (Gráfico 1), constata-se que as atividades económicas mais frequentes são as “Consultoria, científicas, técnicas e similares” com 27 respostas que corresponde a 32,5%, também com relevância e com menor representação surgem as atividades referentes a “Informação e Comunicação” com 10 respostas que corresponde a 12%, seguindo-se a de “Alojamento, restauração e similares” e “Retalho”, ambas com 9 respostas cada uma, que corresponde a 10.8% da amostra.

No que se refere ao número total de trabalhadores das organizações inquiridos, salientamos o Gráfico 2.

### Gráfico 2

*Número total de trabalhadores da organização*



Observando o Gráfico 2, constata-se que a maioria, representada por 46,99% (n=39), corresponde a empresas com dimensão de mais de 250 trabalhadores. Os restantes 53,01% (n=44), estão distribuídos pelas restantes variáveis, “1-9”, “10-49” e “50-249” representando 13,25% (n=11), 21,69% (n=18) e 18,07% (n=15) respetivamente.

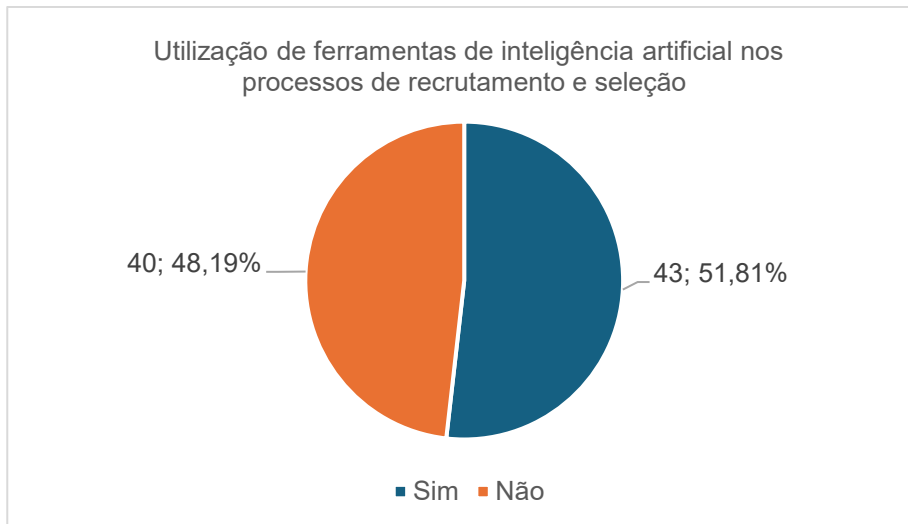
## 4.2. Caracterização do processo de recrutamento e seleção

No contexto do questionário, é fundamental compreender se a organização utiliza IA nos processos de recrutamento e seleção e com que frequência isso ocorre. No entanto, o uso da IA pode ser frequente ou ocasional, dependendo da dimensão da organização. A pergunta sobre o uso ou não da IA e a sua frequência ajuda a avaliar a integração dessa tecnologia no processo de recrutamento e seleção, permitindo assim filtrar os inquiridos de forma a ir ao encontro dos objetivos específicos desta dissertação.

No que se refere à utilização de ferramentas de IA nos processos de recrutamento e seleção, apresentamos o Gráfico 3.

**Gráfico 3**

*Utilização de ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção*



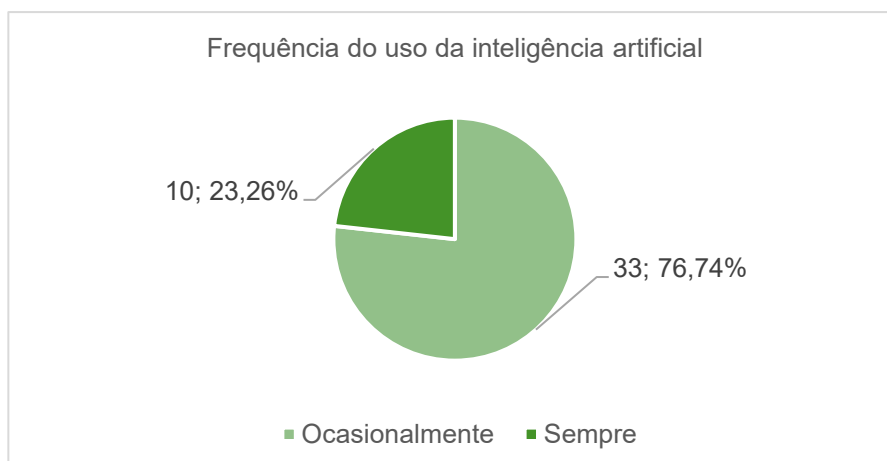
Observa-se no Gráfico 3 a proporção das organizações que recorrem a ferramentas de IA nestes processos. Um percentual de 52% (n=43) indicou a utilização destas tecnologias, enquanto o restante 48% (n=40) reportou não fazer uso destas ferramentas.

Para garantir a relevância do estudo, decidiu-se que o questionário encerraria automaticamente com a resposta “Não” à questão sobre o uso de IA nos processos de recrutamento e seleção.

No que diz respeito à frequência de utilização de ferramentas de IA nos processos de recrutamento e seleção, apresentamos o Gráfico 4.

**Gráfico 4**

*Frequência de utilização das ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção*

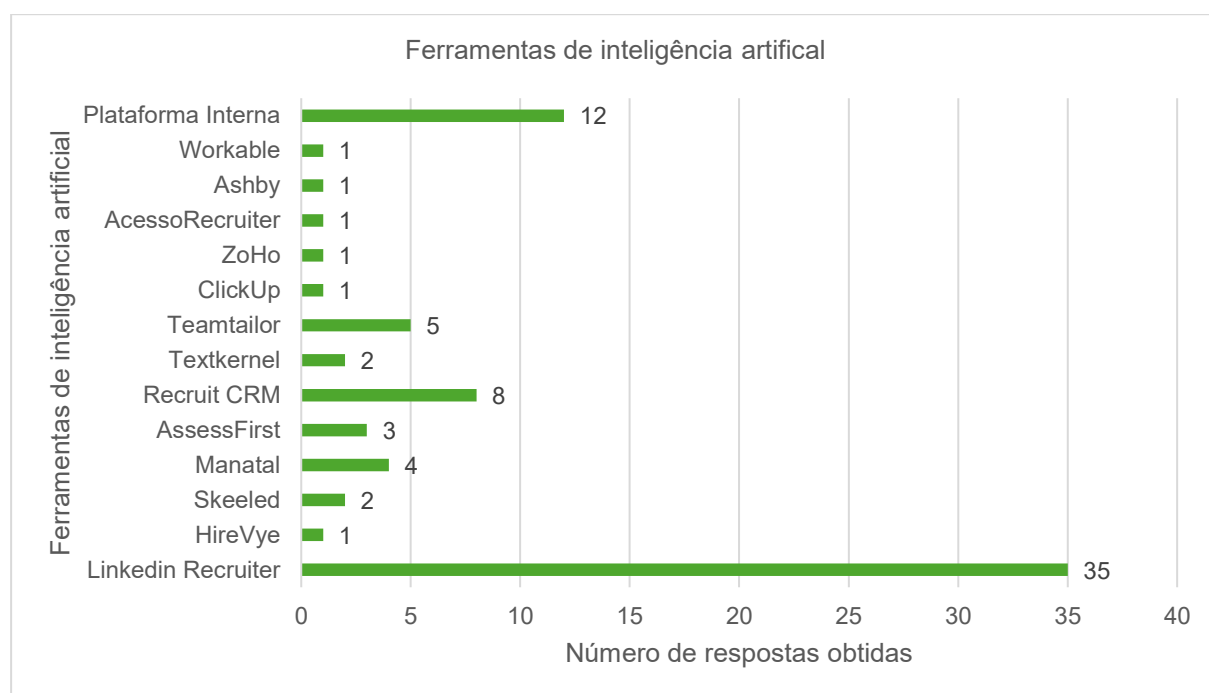


No Gráfico 4 apresenta-se a frequência com que as organizações aplicam as ferramentas de IA, demonstrando que 76,74% (n=33) utilizam ocasionalmente e 23,26% (n=10) sempre.

Relativamente ao foco nas ferramentas de IA utilizadas pelas organizações, expomos o Gráfico 5.

### Gráfico 5

*Ferramentas de inteligência artificial utilizadas pelas organizações*



Analisando as ferramentas específicas adotadas pelas organizações, conforme apresentado no Gráfico 5, destaca-se a ferramenta LinkedIn Recruiter como a mais utilizada, com 35 inquiridos a afirmarem o seu uso. Em seguida, a resposta "Outra", onde os inquiridos indicaram o uso de "Plataforma Interna", contabilizou 12 respostas. A ferramenta Recruiter CRM foi mencionada por 8 inquiridos, enquanto a ferramenta TeamTailor contou com 5 respostas e o Manatal com 4. É importante salientar que, nesta questão do questionário, os inquiridos puderam selecionar mais de uma opção, uma vez que as próprias ferramentas mencionadas possuem funções distintas. As ferramentas Workable, Ashby, Zoho, ClickUp e AcessoRecruiter também foram referidas na opção "Outra", cada uma com uma resposta dos participantes.

### 4.3. Caracterização da amostra

A amostra é constituída por 43 inquiridos. No Quadro 3 são apresentadas as características da amostra em estudo, representando assim os dados obtidos pelos Técnicos/Responsáveis de Recrutamento e Seleção de um conjunto de empresas portuguesas que usam IA nos seus processos de recrutamento e seleção, que constituem a amostra em estudo. Apesar de terem sido contactados mais Técnicos e Responsáveis, a amostra obtida revelou-se reduzida, possivelmente porque alguns inquiridos não tinham consciência de que as ferramentas que utilizam nas suas funções incorporam inteligência artificial.

**Quadro 3**  
*Caracterização da amostra*

Variável		Frequência	Percentagem
Sexo	Feminino	32	74,4%
	Masculino	11	25,6%
Faixa etária	Menos de 25 anos	7	18,4%
	26-35 anos	22	51,2%
	36-45 anos	13	30,2%
	46-55 anos	1	2,3%
Habilitações literárias	Secundário	7	16,3%
	Licenciatura	25	58,1%
	Mestrado	11	25,6%
Área de formação	Gestão	5	11,6%
	Gestão de Recursos Humanos	21	48,8%
	Psicologia	8	18,6%
	Sociologia	5	11,6%
	Ciências da educação	2	4,7%
	Informática	2	4,7%
Função	Responsável de Recrutamento e Seleção	15	34,9%
	Técnico(a) de Recursos Humanos	10	23,3%
	Diretora de Recursos Humanos	2	4,7%
	Técnico(a) de Recrutamento e Seleção	11	25,6%
	Consultor de Recursos Humanos	5	11,6%
Anos de exercício na função	Menos de 5 anos	24	55,8%
	De 6 a 15 anos	15	34,9%
	De 16 a 25 anos	4	9,3%

No que diz respeito à variável sexo verificasse um maior predomínio de inquiridos do sexo feminino, que representa 74,4% da amostra (n=32). Face à faixa etária verificou-se que 51,2% dos inquiridos têm entre 26–35 anos. Relativamente à distribuição dos inquiridos face às habilitações literárias, verificou-se que a maioria dos inquiridos detêm estudos do ensino superior representando 83,7% da amostra (n=36), em que 58,1% correspondem a licenciatura

(n=25) e 25,6% a mestrado (n=11). No que concerne à área de formação da amostra em estudo, Gestão de Recursos Humano e Psicologia surgem como as áreas mais frequentes na amostra, correspondendo 48,8% (n=21) a Gestão de Recursos Humanos e 18,6% (n=8) a Psicologia. No que se refere à função a que se destaca com maior percentagem é a de Responsável de Recrutamento e Seleção com 34,9% (n=15), seguindo-se a função de Técnico(a) de Recrutamento e Seleção e Técnico(a) de Recursos Humanos de com 25,6% (n=11) e 23,3% (n=10) respetivamente. Por último em relação à variável anos de exercício na função, constata-se, com uma diferença significativa, que a maioria da amostra com 55,8% (n=24), exercem a sua função à menos de 5 anos.

#### **4.4. Mudanças nos processos de recrutamento com inteligência artificial**

A presente análise tem como objetivo explorar as perceções relativas às mudanças nos processos de recrutamento e seleção impulsionadas pela implementação da IA, com especial ênfase nas tarefas mais afetadas. Para responder ao primeiro objetivo do estudo, foi aplicada uma escala de concordância de 1 a 5, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 a “discordo em parte”, 3 a “nem concordo nem discordo”, 4 a “concordo em parte” e 5 a “concordo totalmente”, conforme apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4***Mudanças nos processos de recrutamento com a inteligência artificial*

Variável	Escala										Total	Média	DP
	1		2		3		4		5				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
A inteligência artificial automatizou as tarefas rotineiras do processo de recrutamento.	1	2,3	2	4,7	2	4,7	21	48,8	17	39,5	43	4,2	0,91
A implementação da inteligência artificial permitiu ao recrutador focar-se em tarefas estratégicas (exemplo: planejamento organizacional, ...).	1	2,3	2	4,7	3	7,0	20	46,5	17	39,5	43	4,2	0,91
A implementação da inteligência artificial no recrutamento exigiu que os profissionais desenvolvessem novas competências tecnológicas.	2	4,7	2	4,7	3	7,0	16	37,2	20	46,5	43	4,2	1,06

A análise dos resultados apresentados no Quadro 4, evidencia uma percepção amplamente positiva quanto ao impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção. Em todas as variáveis, a média é de 4,2 pontos numa escala de 1 a 5, sugerindo uma concordância geral entre os inquiridos sobre as mudanças da implementação da IA.

Na primeira variável, observa-se que 88,3% dos inquiridos (soma de 48,8% que concordam em parte e 39,5% que concordam totalmente) consideram que a IA automatizou as tarefas rotineiras dos processos de recrutamento. Este resultado indica que a tecnologia tem um papel significativo na redução de tarefas repetitivas, permitindo maior eficiência operacional, reforçando os autores Davenport & Ronanki (2018), que destacam o papel da IA na automatização de tarefas e aumento da eficiência operacional.

Na segunda variável, 86% dos inquiridos (46,5% concordam em parte e 39,5% concordam totalmente) reconhecem que a IA possibilitou aos recrutadores focarem-se em tarefas estratégicas, como planeamento organizacional e tomada de decisão. Esse dado reforça a noção de que a automação não substitui o papel humano, mas redireciona os esforços para tarefas mais estratégicas. A automação de tarefas operacionais e repetitivas permite que os recrutadores e gestores se concentrem em atividades estratégicas e centradas no ser humano, aumentando o impacto e a eficácia dos processos, tal como defende Davenport & Ronanki (2018).

Por fim, a terceira variável mostra que 83,7% dos inquiridos (37,2% concordam em parte e 46,5% concordam totalmente) entendem que a utilização de IA exigiu o desenvolvimento de novas competências tecnológicas por parte dos profissionais de recrutamento. Essa tendência evidencia a necessidade de formação contínua e de adaptação às transformações tecnológicas, como referido por Lopes da Costa et al. (2023), que destacam a necessidade de capacitação técnica e atualização constante dos profissionais para acompanhar as transformações impulsionadas pela IA.

Relativamente ao DP apresentado no Quadro 4, este indicador estatístico mede a dispersão das respostas em relação à média para cada variável analisada. Observa-se que o DP varia entre 0,91 e 1,06 nas variáveis analisadas, estes valores relativamente baixos indicam que as respostas estão concentradas em torno da média, o que sugere uma percepção uniforme sobre os efeitos da IA.

Sendo assim, os resultados demonstram que, na variável que indica que a IA automatizou as tarefas rotineiras do processo de recrutamento e seleção, os valores obtiveram uma média (M) de 4 e um DP de 0,91. Na variável que aponta que essa automação permitiu aos recrutadores focar-se em tarefas estratégicas, como o planeamento organizacional, os valores registrados foram M= 4,2 e DP= 0,91. Por fim, na variável que reforça o desenvolvimento de novas competências tecnológicas pelos profissionais envolvidos, os

valores foram  $M= 4,2$  e  $DP= 1,06$ . Neste contexto, a média representa o valor médio das respostas dos participantes numa escala de 1 a 5, refletindo a tendência central das percepções.

Em suma, além da elevada concordância geral, o baixo desvio-padrão reforça o consenso entre os inquiridos sobre as mudanças provocadas pela IA nestas dimensões do processo de recrutamento e seleção.

Relativamente às tarefas que foram afetadas pela implementação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, expomos os resultados no Quadro 5 e no Gráfico 6.

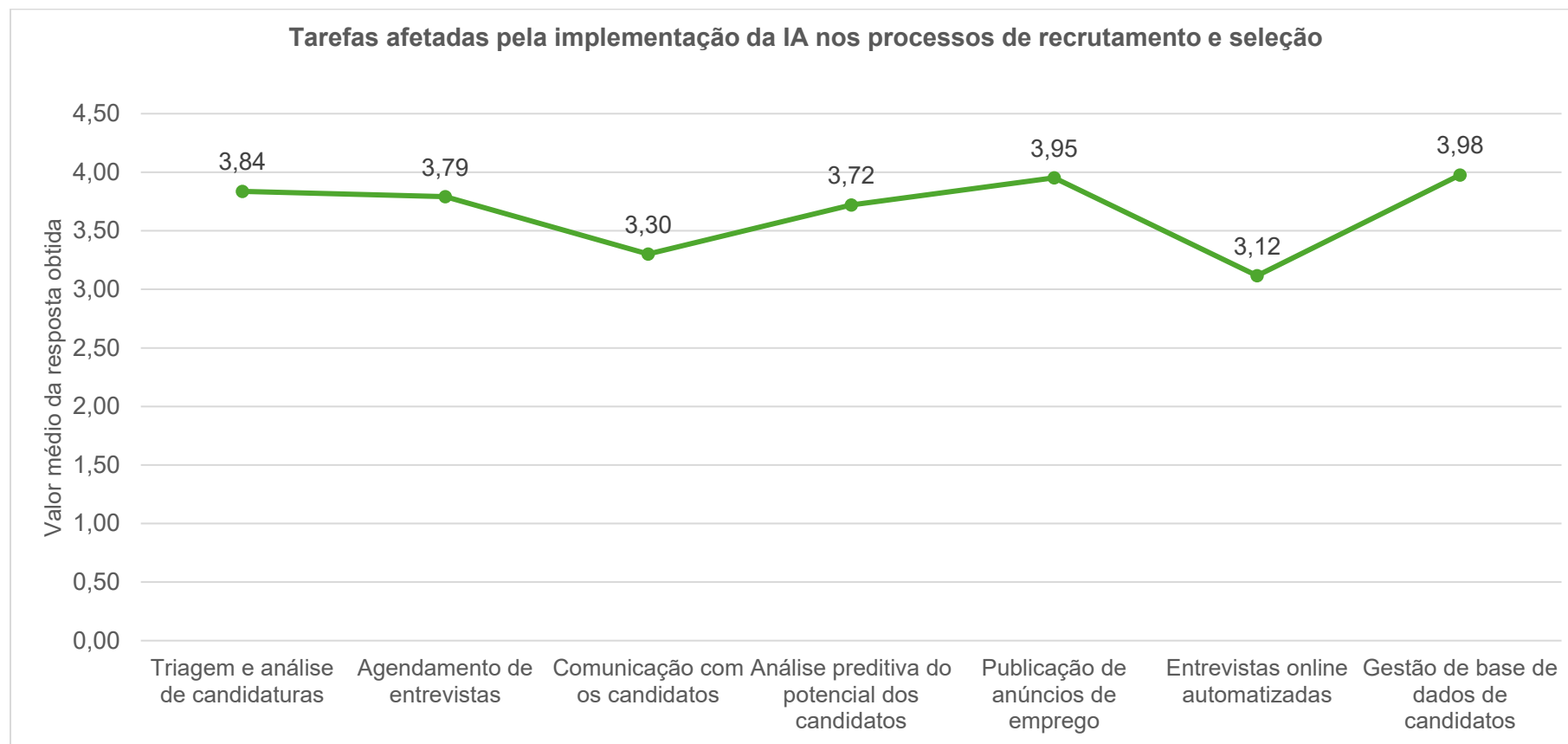
**Quadro 5**

Tarefas que foram afetadas pela implementação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção

Variável	Escala										Total	Média	DP
	1 Discordo totalmente		2 Discordo em parte		3 Não concordo nem discordo		4 Concordo em parte		5 Concordo totalmente				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Triagem e análise de candidaturas	2	4,7	5	11,6	4	9,3	19	44,2	13	30,2	43	3,8	1,11
Agendamento de entrevistas	1	2,3	6	14,0	6	14,0	18	41,9	12	27,9	43	3,8	1,07
Comunicação com os candidatos	3	7,0	11	25,6	6	14,0	16	37,2	7	16,3	43	3,3	1,21
Análise preditiva do potencial dos candidatos	0	0,0	9	20,9	4	9,3	20	46,5	10	23,3	43	3,7	1,03
Publicação de anúncios de emprego	3	7,0	4	9,3	2	4,7	17	39,5	17	39,5	43	4,0	1,2
Entrevistas online automatizadas	6	14,0	10	23,3	9	20,9	9	20,9	9	20,9	43	3,1	1,35
Gestão de base de dados de candidatos	3	7,0	3	7,0	1	2,3	21	48,8	15	34,9	43	4,0	1,13

**Gráfico 6**

Tarefas afetadas pela implementação da IA nos processos de recrutamento e seleção



A análise do Quadro 5 e do Gráfico 6 evidenciam que a introdução da IA nos processos de recrutamento e seleção tem impactado diversas tarefas. Observa-se que tarefas que envolvem um grande volume de dados e tarefas administrativas, como a gestão de bases de dados de candidatos e a publicação de anúncios de emprego, são as que apresentam médias mais altas, ambas com  $M=4$ , o que sugere que são as mais impactadas positivamente pela adoção de soluções de IA. Nestas áreas, a automação permite ganhos notórios de eficiência, redução de erros e rapidez ao lidar com grandes quantidades de informação, como é reforçado por Van Esch et al. (2019), que destacam a automação da triagem e análise de currículos, reduzindo o tempo e erros, e aumentando a objetividade dos processos.

O agendamento de entrevistas e a triagem e análise de candidaturas também representam atividades com médias relativamente altas ( $M=3,8$ ), reforçando a tendência de que processos rotineiros e repetitivos são especialmente beneficiados com a IA, nestes casos, elimina etapas burocráticas, libertando tempo ao recrutador e contribui para a redução de vieses, uma vez que a análise dos currículos passa a depender de critérios objetivos definidos em algoritmos e menos da subjetividade de cada recrutador. A automação do agendamento e o uso de chatbots melhoram a experiência do candidato, indo ao encontro dos resultados obtido tal como reforça Upadhyay & Khandelwal (2018).

No entanto, tarefas como a comunicação com candidatos ( $M=3,3$ ) e as entrevistas online automatizadas ( $M=3,1$ ) revelam um impacto menor da IA nestas tarefas. Isso pode decorrer do facto de que estas etapas ainda requerem um elevado nível de interação e de competências interpessoais, para as quais a tecnologia, apesar de avanços com *chatbots* e assistentes virtuais, ainda não substitui plenamente a empatia. Apesar disso, estas ferramentas tecnológicas podem melhorar a experiência do candidato ao oferecer respostas rápidas, automatizar interações iniciais e fornecer informações personalizadas, mas ainda é frequente uma preferência por abordagens humanas em momentos-chave do processo de recrutamento e seleção.

Outro ponto a considerar é a análise preditiva do potencial dos candidatos ( $M=3,7$ ), que, embora já beneficiando da capacidade da IA de encontrar padrões e prever sucesso a partir de dados históricos, depende fortemente da qualidade e diversidade dos dados utilizados, tal como é reforçado por uso McCarthy (2007).

Portanto, a maior transformação promovida pela IA verifica-se nas tarefas operacionais, automatizáveis e baseadas em dados, onde a sua integração se traduz diretamente em mais eficiência e capacidade de resposta. Nas funções que exigem uma dimensão relacional ou de avaliação, o impacto da IA é mais moderado, sinalizando um cenário futuro onde a combinação inteligente entre tecnologia e intervenção humana continuará essencial para assegurar processos de recrutamento e seleção mais eficazes e justos.

No conjunto de tarefas analisadas, verifica-se que o DP varia entre 1,07 e 1,35. As atividades com menor dispersão nas respostas são o agendamento de entrevistas (DP= 1,07) e a triagem e análise de candidaturas (DP= 1,11), indicando um consenso relativamente maior entre os inquiridos quanto ao impacto da IA nessas etapas do recrutamento. Isso sugere que a adoção da IA nessas tarefas é amplamente reconhecida e recebida de forma consistente pelos profissionais.

Por outro lado, o maior desvio-padrão está presente nas entrevistas online automatizadas (DP= 1,35) e na comunicação com os candidatos (DP= 1,21), refletindo maior variabilidade nas opiniões. Esta dispersão pode indicar diferenças nas experiências das organizações, resistências à automatização de processos que envolvem interação humana direta, ou percepções distintas sobre a eficácia dessas ferramentas em contextos variados.

A análise conjunta da média e do desvio-padrão revela que o impacto da IA é mais consensual nas tarefas rotineiras e administrativas, ao passo que processos mais complexos ou interpessoais mostram maior divergência nas percepções.

#### **4.5. Vantagem e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção**

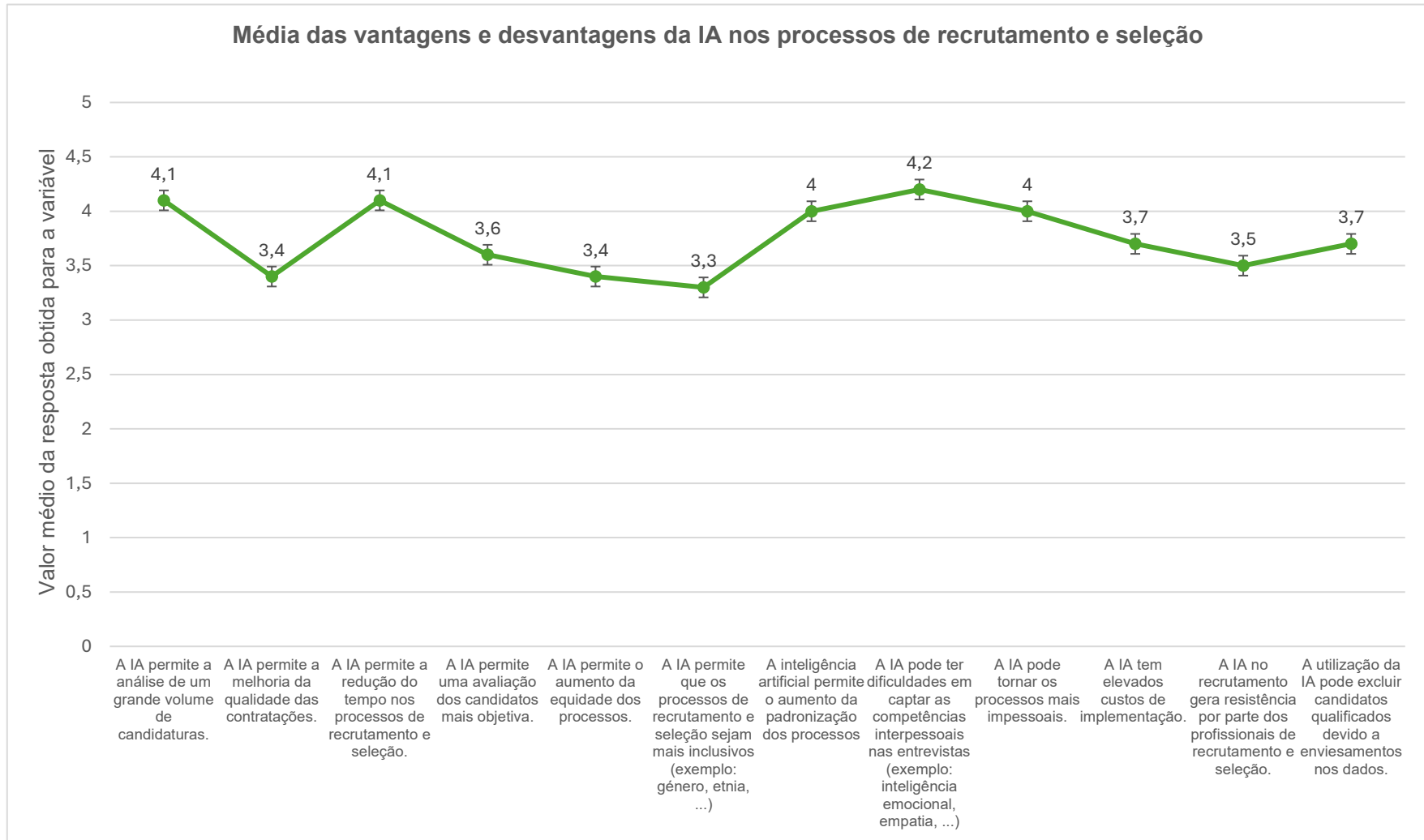
O uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção apresenta diversas vantagens e desvantagens, conforme ilustrado no Quadro 6 e Gráfico 7, e foi avaliado pelos inquiridos, cujas respostas refletem percepções reais sobre esses aspetos. De modo a responder ao segundo objetivo do estudo, foi aplicada uma escala de concordância que varia de 1 a 5, sendo 1 correspondente a “discordo totalmente”, 2 a “discordo em parte”, 3 a “nem concordo nem discordo”, 4 a “concordo em parte” e, por fim, 5 a “concordo totalmente”, conforme apresentado no Quadro 5.

**Quadro 6***Vantagens e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção*

Variável	Escala										Total	Média	DP
	1 Discordo totalmente		2 Discordo em parte		3 Não concordo nem discordo		4 Concordo em parte		5 Concordo totalmente				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
A inteligência artificial permite a análise de um grande volume de candidaturas.	1	2,3	3	7,0	3	7,0	18	41,9	18	41,9	43	4,1	0,98
A inteligência artificial permite a melhoria da qualidade das contratações.	1	2,3	8	18,6	11	25,6	17	39,5	6	14,0	43	3,4	1,01
A inteligência artificial permite a redução do tempo nos processos de recrutamento e seleção.	0	0,0	5	11,6	4	9,3	17	39,5	17	39,5	43	4,1	0,97
A inteligência artificial permite uma avaliação dos candidatos mais objetiva.	3	7,0	8	18,6	4	9,3	18	41,9	10	23,3	43	3,6	1,22
A inteligência artificial permite o aumento da equidade dos processos.	3	7,0	7	16,3	9	20,9	17	39,5	7	16,3	43	3,4	1,15
A inteligência artificial permite que os processos de recrutamento e seleção sejam mais inclusivos (exemplo: gênero, etnia, ...)	6	14,0	8	18,6	6	14,0	13	30,2	10	23,3	43	3,3	1,38
A inteligência artificial permite o aumento da padronização dos processos	2	4,7	4	9,3	2	4,7	19	44,2	16	37,2	43	4,0	1,1
A inteligência artificial pode ter dificuldades em captar as competências interpessoais nas entrevistas (exemplo: inteligência emocional, empatia, ...)	0	0,0	5	11,6	1	2,3	17	39,5	20	46,5	43	4,2	0,95
A inteligência artificial pode tornar os processos mais impessoais.	0	0,0	3	7,0	6	14,0	20	46,5	14	32,6	43	4,0	0,86
A inteligência artificial tem elevados custos de implementação.	0	0,0	6	14,0	9	20,9	19	44,2	9	20,9	43	3,7	0,95
A adoção da inteligência artificial no recrutamento gera resistência por parte dos profissionais de recrutamento e seleção.	2	4,7	7	16,3	10	23,3	16	37,2	8	18,6	43	3,5	1,1
A utilização da inteligência artificial pode excluir candidatos qualificados devido a viesamentos nos dados.	3	7,0	5	11,6	7	16,3	16	37,2	12	27,9	43	3,7	1,2

### Gráfico 7

Média das vantagens e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção



A análise das vantagens e desvantagens do uso da inteligência artificial no recrutamento, a partir dos dados apresentados no Quadro 6 e Gráfico 7, evidencia como esta tecnologia está a transformar significativamente o panorama dos processos de recrutamento e seleção. Relativamente às vantagens, destaca-se que a IA facilita substancialmente a análise de grandes volumes de candidaturas, uma variável que apresenta uma média elevada de 4,1, com mais de 83.6% dos inquiridos a expressar concordância, sendo que 41.8% concorda em parte e 41.8% concorda totalmente, o que vai ao encontro de Van Esch et al. (2019). A redução do tempo nos processos de recrutamento é igualmente salientada, já que 41,9% concordam em parte e 39,5% concordam totalmente, refletindo um impacto significativo nesta dimensão. A capacidade da IA em aumentar a padronização dos processos também recebe uma valorização significativa, refletida com  $M= 4$ .

Outro ponto relevante prende-se com a perceção positiva sobre a capacidade da IA em avaliar os candidatos de forma mais objetiva com  $M= 3.6$ , contribui para a melhoria da qualidade das contratações e para o aumento na equidade dos processos, ambas as variáveis com  $M= 3,4$ , tal como os autores Armstrong e Taylor (2020) defendem essa mais-valia do uso da IA. Destaca-se também a variável relativa à inclusão, em que a IA pode contribuir para processos mais justos e inclusivos (por exemplo em termos de género ou etnia) com uma  $M= 3,3$ , o que está de acordo com Dastin (2018).

No que diz respeito às desvantagens, a mais marcante é a dificuldade da IA em captar competências interpessoais, como empatia ou inteligência emocional, que surge como preocupação a 46,5% dos inquiridos que concordam totalmente e 39,5% a concordar em parte e  $M= 4,2$ , sendo o valor mais elevado entre as desvantagens. O risco dos processos se tornarem demasiado impessoais também teve resultados significativos, com 46,5% a concordar em parte e 32,6% a concordar totalmente e uma  $M= 4$ . Os elevados custos de implementação da IA apresentam uma  $M= 3,7$ , sendo que a maioria dos inquiridos concorda em parte (44,2%), refletindo uma preocupação real sobre o investimento necessário para adotar estas ferramentas.

A resistência dos profissionais de recrutamento também se faz sentir, refletida  $M= 3,5$ , indicando receios quanto à adaptação e aceitação da tecnologia. Acresce ainda um fator de risco significativo, pela possibilidade de exclusão de candidatos qualificados devido enviesamento de dados, aspeto que alcança uma  $M= 3,7$ , com 27,9% a concordar totalmente e 37,2% a concordar em parte.

Relativamente aos valores do DP, valores mais baixos, próximos de 0,9, indicam que as opiniões estão bastante homogêneas, ou seja, existe um consenso claro entre os inquiridos. Relativamente ao DP nas variáveis que são consideradas como vantagens da IA, destaca-se e da redução do tempo nos processos seletivos ( $DP= 0,97$ ) e a capacidade de análise de um

grande volume de candidaturas (DP= 0,98). Alguns valores intermédios de DP como DP= 1,01 na melhoria da qualidade das contratações e DP= 1,1 na padronização dos processos indicam percepções diversas, demonstrando que, embora a IA seja vista como uma ferramenta que potencializa qualidade e padronização, existem nuances no reconhecimento desses impactos, provavelmente decorrentes das diferentes realidades organizacionais e níveis de maturidade tecnológica

Por outro lado, os DP mais elevados, como DP= 1,15 para o aumento da equidade, de DP= 1,22 para a avaliação de candidatos mais objetiva e DP= 1,38 para a inclusão nos processos de recrutamento, refletem opiniões mais divergentes. Esses valores sugerem que temas relacionados a justiça, diversidade e inclusão causam mais debate e incerteza entre os profissionais, indicando a necessidade de atenção nessas áreas. Nesses casos, apesar da variabilidade existir, ela é limitada, demonstrando uma segurança e uniformidade nas percepções reconhecidas nas vantagens do uso de ferramentas da IA.

No que diz respeito às desvantagens a percepção de que a IA pode tornar os processos mais impessoais conseguiu o valor mais baixo de DP= 0,86), seguindo-se a avaliação da capacidade da IA para captar competências interpessoais, com DP= 0,95, essa desvantagem também reforça o que Nawaz & Gomes (2019) afirmam relativamente à capacidade de captação de competências interpessoais. Temos valores mais elevados no que diz respeito à resistência da adoção destas ferramentas por parte dos profissionais (DP= 1,1) e a exclusão de candidatos devido a enviesamentos (DP= 1,2).

A análise conjunta das médias e do desvio-padrão evidencia que, enquanto algumas vantagens da IA são amplamente reconhecidas e sustentada por consenso, os aspetos mais controversos e delicados surgem nas áreas que envolvem a subjetividade humana, valores éticos e sociais. Essa dualidade exige abordagens cautelosas de implementação e políticas responsáveis para minimizar os riscos e maximizar os ganhos. A variabilidade nas respostas também reforça a importância do papel dos profissionais na supervisão e na gestão dessas tecnologias, garantindo que a IA complemente e não substitua as capacidades humanas em processos de decisão.

No conjunto, as médias de concordância oscilam entre M= 3,3 e M= 4,1, revelando uma percepção geral positiva das vantagens, ainda que estas estejam acompanhadas por reservas relevantes. Nesta perspetiva, a implementação da IA no recrutamento é vista, na sua maioria, como uma oportunidade para aumentar a eficiência, a objetividade e a qualidade da análise de dados, mas levanta preocupações importantes relativamente à avaliação de competências sociais e emocionais, custos e adaptação organizacional. É importante assim, encontrar um equilíbrio entre as vantagens e desvantagens, de modo a potenciar a tecnologia sem comprometer os valores humanos nestes processos de recrutamento de seleção.

#### **4.6. Desafios da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção**

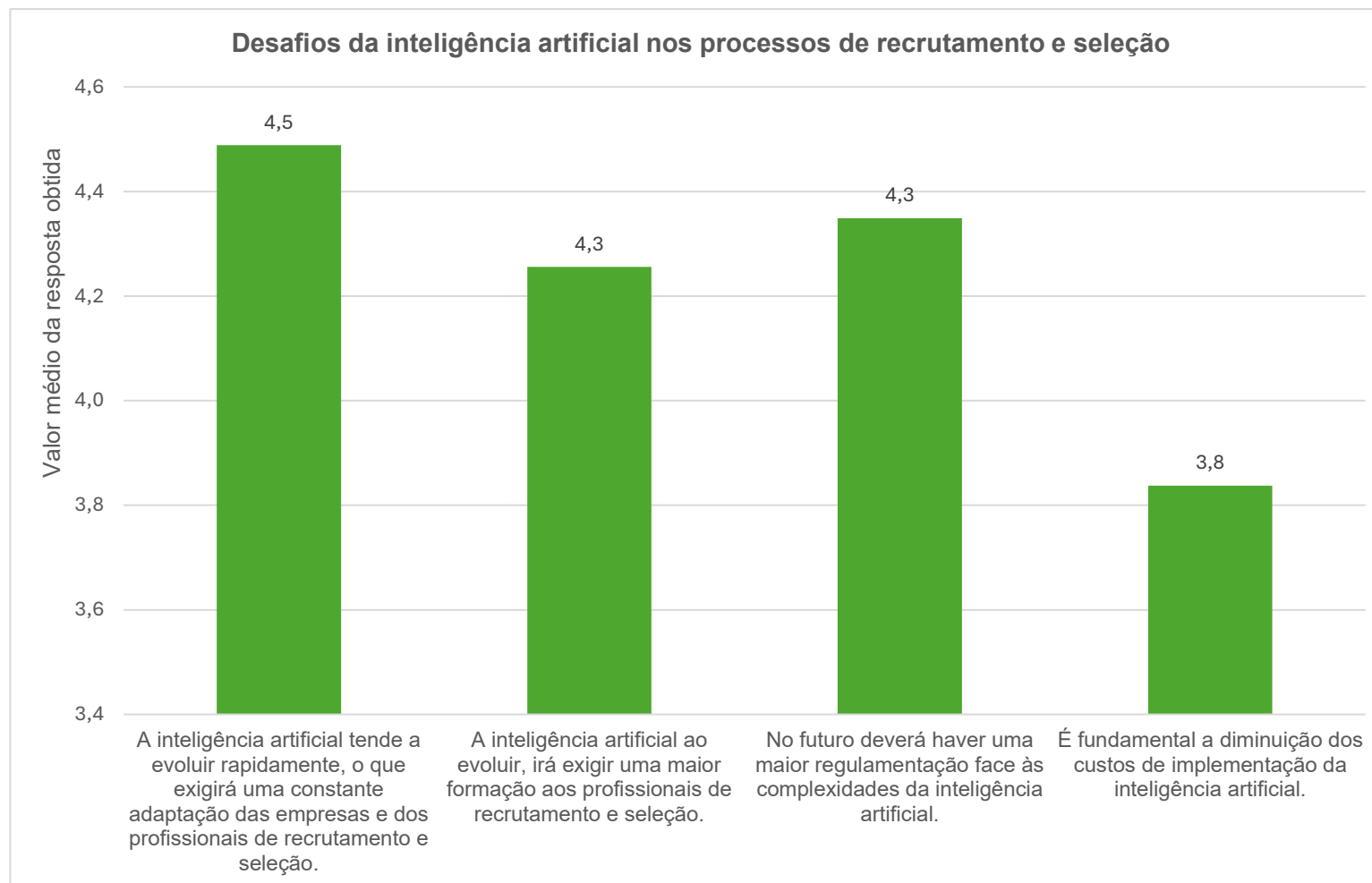
O Quadro 7 e o Gráfico 8 apresentam os dados relativos à abordagem dos desafios na utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, com destaque para as necessidades de adaptação, formação, regulação e redução de custos. Estas variáveis refletem a percepção dos inquiridos sobre os principais desafios e exigências que acompanham a evolução da IA nesta área. Para responder ao terceiro e último objetivo do estudo, foi aplicada uma escala de concordância de 1 a 5, em que 1 corresponde a “discordo totalmente”, 2 a “discordo em parte”, 3 a “nem concordo nem discordo”, 4 a “concordo em parte” e 5 a “concordo totalmente”, conforme apresentado no Quadro 7.

**Quadro 7***Desafios da Inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção*

Variável	Escala										Total	Média	DP
	1 Discordo totalmente		2 Discordo em parte		3 Não concordo nem discordo		4 Concordo em parte		5 Concordo totalmente				
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
A inteligência artificial tende a evoluir rapidamente, o que exigirá uma constante adaptação das empresas e dos profissionais de recrutamento e seleção.	0	0,0	3	7,0	0	0,0	13	30,2	27	62,8	43	4,5	0,82
A inteligência artificial ao evoluir, irá exigir uma maior formação aos profissionais de recrutamento e seleção.	0	0,0	6	14,0	0	0,0	14	32,6	23	53,5	43	4,3	1,01
No futuro deverá haver uma maior regulamentação face às complexidades da inteligência artificial.	0	0,0	3	7,0	2	4,7	15	34,9	23	53,5	43	4,3	0,86
É fundamental a diminuição dos custos de implementação da inteligência artificial.	1	2,3	6	14,0	8	18,6	12	27,9	16	37,2	43	3,8	1,14

### Gráfico 8

Desafios da Inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção



De acordo com os resultados apresentados no Quadro 7 e no Gráfico 8, a variável de que a IA tende a evoluir rapidamente, exigindo uma constante adaptação das empresas e dos profissionais de recrutamento e seleção, obteve  $M= 4,5$  sendo a mais elevada e um  $DP= 0,82$  que é considerado reduzido. Estes valores demonstram um consenso quase unânime entre os inquiridos, com 62,8% a concordar totalmente e 30,2% a concordar em parte, evidenciando a percepção generalizada de que a rápida evolução tecnológica obrigará as organizações e os profissionais a uma aprendizagem contínua, estando essas percepções em conformidade com Systems (2023).

No que se refere à necessidade de maior formação dos profissionais de recrutamento e seleção à medida que a IA evolui, a  $M= 4,3$ , com um  $DP= 1,01$ , confirmando igualmente uma concordância ampla (53,5% concordam totalmente e 32,6% concordam em parte). Este resultado indica reconhecimento de que a adaptação ao uso da IA não se limita à implementação de novas ferramentas, mas à capacitação técnica e atualização permanente de competências humanas.

A variável relacionada com a necessidade futura de uma maior regulamentação face às crescentes complexidades da IA apresenta também uma  $M= 4,3$  e um  $DP= 0,86$ , indicando uma forte tendência de concordância (53,5% a concorda totalmente e 34,9% a concordar em parte). Esta oscilação pode resultar de diferentes entendimentos quanto ao nível de intervenção de regulamentação necessária, mas confirma o reconhecimento de que a IA exige enquadramentos éticos e legais mais aprofundados, tal como reforçado pelo estudo da Microsoft & EY (2018).

Por fim, a variável da importância de diminuir os custos de implementação da IA apresenta uma  $M= 3,8$  e o  $DP$  mais elevado de 1,05, refletindo opiniões ligeiramente mais dispersas. Embora a maioria concorde totalmente (37,2%) e 27,9% concorde em parte, o que vai reforçar Brynjolfsson & McAfee (2017), porém uma percentagem considerável mostrou-se neutra, escolhendo a resposta de “Não concordo nem discordo” (18,6%) e 16,3% revelou discordância parcial ou total. Estes resultados sugerem que, apesar do reconhecimento da importância da redução de custos, esta preocupação não é tão consensual quanto as outras, possivelmente por estar associada à percepção de que o investimento na IA pode ser compensado pelos ganhos de eficiência a longo prazo.

Em síntese, esta análise evidencia uma percepção amplamente positiva e realista sobre o papel futuro da IA nos processos de recrutamento e seleção. A necessidade de adaptação contínua, formação e regulamentação, reforça a consciência de que a tecnologia exige um acompanhamento constante por parte das organizações.

## Conclusão

O presente estudo teve como propósito analisar o impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, com base num enquadramento teórico e na realização de um estudo empírico. A dissertação foi orientada pelos objetivos definidos inicialmente, nomeadamente identificar as mudanças introduzidas pela inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção, conhecer as suas vantagens e desvantagens e compreender os desafios que as organizações enfrentam ao integrar estas ferramentas nos seus processos de recrutamento e seleção. Estes objetivos nortearam toda a investigação, desde a pesquisa bibliográfica até à análise empírica, permitindo uma visão ampla e crítica sobre a relação entre a tecnologia e o fator humano nos recursos humanos.

O tema da inteligência artificial no recrutamento assume relevância crescente no contexto atual, uma vez que a inteligência artificial tem vindo a revolucionar profundamente a área dos recursos humanos, automatizando tarefas rotineiras, otimizando tempos e garantindo maior objetividade nos processos. Esta transformação digital foi sustentada pelo enquadramento teórico ao longo do trabalho, que evidencia o seu potencial inovador (Davenport & Ronanki, 2018; Van Esch et al., 2019) como os desafios éticos e organizacionais que emergem da sua aplicação (OCDE, 2019; Garcia, 2022). A pesquisa bibliográfica permitiu compreender não apenas a evolução técnica da inteligência artificial, mas também as implicações humanas e sociais associadas à sua introdução no contexto organizacional.

Em complemento ao enquadramento teórico, foi aplicado um questionário a uma amostra de 43 profissionais de recrutamento e seleção em empresas portuguesas que já utilizam ferramentas de inteligência artificial, com o intuito de analisar as perceções e experiências das práticas destes profissionais nos processos de recrutamento e seleção. Estes dados empíricos tornaram possível compreender como a inteligência artificial está a ser integrada nos processos de recrutamento e seleção, de que modo transformou tarefas específicas como a triagem de currículos, agendamento de entrevistas e análise preditiva, quais as vantagens e desvantagens e quais os desafios percecionados. A conjugação entre os resultados quantitativos e a literatura existente resultou numa sinergia fundamental para sustentar as conclusões deste estudo.

Os resultados do questionário confirmam grande parte do que é sustentado pelos estudos anteriores. Verificou-se um consenso generalizado entre os inquiridos quanto ao impacto positivo da IA em diversos aspetos, em que 88% reconhecem a automação de tarefas rotineiras, 86% afirmam que a IA permitiu focar esforços em tarefas estratégicas e 83% consideram que esta tecnologia exige o desenvolvimento de novas competências. Estes dados reforçam o papel da inteligência artificial enquanto fator de eficiência operacional e

inovação, em consonância com o que defendem autores como Upadhyay e Khandelwal (2018) e Davenport e Ronanki (2018). Contudo, também emergiram divergências significativas em aspetos que envolvem maior interação humana, como a comunicação com candidatos e as entrevistas automatizadas, onde o nível de concordância foi mais disperso. Estes resultados confirmam as ideias de Webster e Ivanov (2019), que alertam para a necessidade de equilibrar automação e sensibilidade humana, de modo a evitar a despersonalização dos processos de recrutamento.

As percepções dos inquiridos sobre as vantagens e desvantagens da inteligência artificial também revelaram pontos de concordância com a literatura. Entre as vantagens, destacaram-se a imparcialidade, a redução do tempo e a capacidade de análise de grandes volumes de dados, corroborando Van Esch et al. (2019). Por outro lado, as principais desvantagens identificadas como o viés algorítmico, os elevados custos de implementação e a falta de empatia nos processos automatizados, confirmam preocupações já expressas por Dastin (2018) e pela Comissão Europeia (2021). A análise dos resultados permite afirmar que, na percepção dos profissionais de recrutamento, a IA não substitui a avaliação humana, mas complementa-a, aumentando a eficiência dos processos sem suprimir a necessidade de discernimento e intuição humana.

A pesquisa empírica também destacou os desafios da adoção da inteligência artificial, principalmente no que respeita à necessidade de formação contínua e à rápida evolução tecnológica. A maioria dos inquiridos reconhece que a inteligência artificial exige adaptação constante, reforçando o papel da formação tecnológica e do desenvolvimento de novas competências. Estes resultados estão alinhados com Neves de Almeida (2025) e Lopes da Costa et al. (2023), que enfatizam a importância da aprendizagem contínua e da articulação entre tecnologia e estratégia organizacional.

Apesar dos contributos relevantes, este estudo apresenta limitações importantes, sendo que a principal limitação reside na dimensão e natureza da amostra, composta por 43 inquiridos de um número restrito de organizações, o que impossibilita generalizações a todo o tecido empresarial português. Foram obtidas 83 respostas no total, porém 40 participantes indicaram não utilizar as ferramentas em análise, o que poderá estar relacionado com o facto de não reconhecerem a utilização dessas ferramentas ou de não terem compreendido devidamente a questão colocada. Além disso, a aplicação de um questionário fechado condiciona a profundidade das respostas, podendo limitar a captação de nuances ou percepções subjetivas mais detalhadas. Por fim, a rápida evolução das tecnologias de inteligência artificial configura outra limitação, pois os resultados refletem uma realidade em constante mudança, que poderá sofrer transformações significativas a curto prazo.

Estas limitações, no entanto, abrem caminho para investigações futuras mais amplas e aprofundadas. Em termos práticos, esta dissertação fornece um contributo relevante para a literatura e para a prática organizacional, ao contextualizar o panorama português e demonstrar como a implementação da inteligência artificial pode gerar ganhos significativos de eficiência, desde que aliada à formação e ao julgamento ético humano. O estudo reforça que o verdadeiro valor da tecnologia não reside apenas na automação, mas na sua capacidade de complementar a inteligência e a sensibilidade humanas, promovendo uma integração equilibrada entre inovação e ética

Conclui-se, assim, que a inteligência artificial representa uma ferramenta estratégica e transformadora no recrutamento e seleção, mas o seu sucesso depende da maturidade organizacional, da capacidade de adaptação dos profissionais e do compromisso ético das organizações. O equilíbrio entre racionalidade algorítmica e discernimento humano continuará a determinar o futuro desta área, e esta dissertação contribui para um melhor entendimento desse equilíbrio, oferecendo uma base sólida para novas reflexões e investigações no campo da gestão de recursos humanos e tecnologia.

## Referências Bibliográficas

Adecco Group. (2024). Global workforce of the future 2024: Working through change — Adapting to an AI-driven world of work. The Adecco Group. <https://www.adeccogroup.com/global-workforce-of-the-future-research-2024>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page. <https://www.koganpage.com/hr-learning-development/armstrong-s-handbook-of-human-resource-management-practice-9781398606630>

Banov, M. R. (2020). Recrutamento e seleção com foco na transformação digital (5ª ed.). Editora Atlas.

Bernstein, R. S., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2017). New ways to gauge talent and potential. MIT Sloan Management Review, 58(3), 25–33. <https://sloanreview.mit.edu/article/new-ways-to-gauge-talent-and-potential/>

Bogen, M., & Rieke, A. (2018). Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias. Upturn. <https://www.upturn.org/static/reports/2018/hiring-algorithms/files/Upturn%20--%20Help%20Wanted%20%20An%20Exploration%20of%20Hiring%20Algorithms,%20Equity%20and%20Bias.pdf>

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. W. W. Norton & Company.

Calheiros, A. (2019). Recrutamento e seleção: Da teoria à prática (1ª ed.). RH Editora.

Capgemini Research Institute. (2024). Why consumers love generative AI: A global study across industries. Capgemini. <https://www.capgemini.com/insights/research-library/why-consumers-love-generative-ai/>

Campissi, T. (2025). Tipos de IA: Entenda os principais e como aplicá-los. Mosten. <https://mosten.com/tipos-de-ia/>

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2–3), 113–120. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00234>

Comissão Europeia. (2018). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu e ao Conselho — Plano coordenado para a inteligência artificial. Publicação do Escritório da União Europeia. <https://op.europa.eu/pt/publication-detail/-/publication/22ee84bb-fa04-11e8-a96d-01aa75ed71a1/language-pt>

Comissão Europeia. (2020). Uma definição de inteligência artificial: Principais capacidades e disciplinas científicas. Direção-Geral da Educação. [https://lms.nau.edu.pt/assets/courseware/v1/3e0b4d98484f187196e18fb8e2d7e6bf/asset-v1:DGE+IAESC+2020\\_T4+type@asset+block/ADEFINITIONOFI-PTpdf.pdf](https://lms.nau.edu.pt/assets/courseware/v1/3e0b4d98484f187196e18fb8e2d7e6bf/asset-v1:DGE+IAESC+2020_T4+type@asset+block/ADEFINITIONOFI-PTpdf.pdf)

Comissão Europeia. (2021). Proposta de regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho que estabelece regras harmonizadas em matéria de inteligência artificial. *Jornal Oficial da União Europeia*. <https://eurlex.europa.eu/legalcontent/PT/TXT/?uri=COM%3A2021%3A206%3AFIN>

Coutinho, C. P. (2011). *Análise quantitativa de dados: Fundamentos e aplicações*. Edições Sílabo.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Dastin, J. (2018). Amazon scrapped a secret AI recruitment tool that showed bias against women. Reuters. <https://www.reuters.com/article/us-amazon-com-jobs-automation-insight-idUSKCN1MK08G>

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world: Don't start with moon shots. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>

Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>

Dessler, G., & Chhinzer, N. (2016). *Human resource management: Canadian edition* (4th ed.). Pearson Canada.

Factorial HR. (2024). Que funcionalidades de IA podem beneficiar os recursos humanos? Factorial HR. <https://factorialhr.pt/blog/inteligencia-artificial-recursos-humanos/>

Garcia, A. F. G. (2022). The impact of artificial intelligence on recruitment and talent selection. *Revista FT*, 27(117). <https://doi.org/10.69849/revistافت/dt10202212272222>

Governo do Reino Unido. (2023). Declaração de Bletchley pelos países inquiridos da Cimeira de Segurança de IA. <https://www.gov.uk/government/publications/ai-safety-summit-2023-the-bletchley-declaration>

Hintze, A. (2024). Os 4 tipos de inteligência artificial que devemos conhecer. Associação para o Progresso da Direção (APD). <https://www.apd.pt/4-tipos-de-inteligencia-artificial-que-devemos-conhecer/>

Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7(13), 21–30. [https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/NIS\\_13\\_3.pdf](https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/NIS_13_3.pdf)

Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752450>

Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human–AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>

Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica* (5ª ed.). Atlas.

Long, R., Sebo, J., Butlin, P., Finlinson, K., Fish, K., Harding, J., Pfau, J., Sims, T., Birch, J., & Chalmers, D. (2024). Taking AI welfare seriously. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2411.00986>

Lopes da Costa, R., Costa, B., Martinho, F., Pereira, L., & Dias, Á. (2023). Artificial intelligence contribution to recruitment and selection. *International Journal of Management Practice*, 16(4), 434–453. <https://doi.org/10.1504/IJMP.2023.132081>

McCarthy, J. (2007). What is artificial intelligence? Departamento de Ciência da Computação, Universidade de Stanford. <https://wwwformal.stanford.edu/jmc/whatisai/>

Microsoft Portugal, & EY. (2018). AI adoption in Portugal: Challenges and opportunities for HR transformation. <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/PORTUGAL.pdf>

Müller, V. C. (2016). New developments in the philosophy of AI. In *Fundamental issues of artificial intelligence* (3–25). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-26485-1>

Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial intelligence chatbots are new recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 10(9), 1–5. <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2019.0100901>

Neves de Almeida, T. A. (2025). Equilíbrio perfeito num processo de recrutamento e seleção: Diferenciação estratégica. *Human Resources Portugal*. <https://hrportugal.sapo.pt/neves-de-almeida-equilibrio-perfeito-num-processo-de-recrutamento-e-selecao-diferenciacao-estrategica/>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). Artificial intelligence in society: Trust, fairness, and accountability. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eedfee77-en>

Perdigão, G. (2025). Não vamos ser substituídos por máquinas. *Diário de Notícias*. <https://www.dn.pt/economia/nao-vamos-ser-substituidos-por-maquinas>

Revista Contemporânea. (2023). Inteligência artificial como ferramenta de apoio ao ensino. *Revista Contemporânea*, 3(8), 11803–11818. <https://doi.org/10.56083/RCV3N8-103>

Russell, S. J., & Norvig, P. (2009). *Artificial intelligence: A modern approach* (3rd ed.). Pearson.

Sage Advice. (2025). IA nos RH: Veja o impacto na sua empresa. <https://www.sage.com/pt-pt/blog/ia-nos-rh/>

Sandoval, G. (2020). Seleção esperta. *Exame*, 50–53.

Schwab, K. (2020). La cuarta revolución industrial. *Futuro Hoy*, 1(1), 6–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4299164>

Sergievskii, V. (2020). Super strong artificial intelligence and human mind. *Procedia Computer Science*, 169, 458–460. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.02.225>

Silva, A. M. da. (2021). *Metodologias de investigação quantitativa: Princípios e aplicações*. Edições Sílabo.

Silva, F. P. M. (2017). *Métodos de análise de investimento*. [https://www.academia.edu/44021355/SILVA\\_F\\_P\\_M\\_M%C3%A9todos\\_de\\_An%C3%A1lise\\_de\\_Investimento](https://www.academia.edu/44021355/SILVA_F_P_M_M%C3%A9todos_de_An%C3%A1lise_de_Investimento)

Sousa, M. J., Duarte, T., & Sanches, P. G. (2006). *Strategic HR practices in competitive organizations*. Lidel – Edições Técnicas.

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>

Systems. (2023). It's scary to use it, it's scary to refuse it: The psychological dimensions of AI adoption—Anxiety, motives, and dependency. *Systems*, 13(2), 82. <https://doi.org/10.3390/systems13020082>

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>

Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing in the age of AI: How AI shapes the recruitment process. *Business Horizons*, 62(6), 735–742. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.004>

Ventura, J. (2016). History of AI in Portugal: From CENTRIA to the digital age [Documento não publicado]. CENTRIA Publications.

Vilelas, J. (2020). Investigação – O processo de construção do conhecimento (3ª ed.). Edições Sílabo. <https://silabo.pt/wp-content/uploads/9789895610976.pdf>

Webster, C., & Ivanov, S. (2019). Robotics, artificial intelligence, and the evolving nature of work. In B. George & J. Paul (Eds.), Business transformation in data driven societies (pp. 127–143). Palgrave MacMillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-08277-2\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-08277-2_8)

Wright, P. C., & Pullen, D. (2021). Artificial intelligence in HR: Transforming recruitment and selection in IT industry. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/389675970\\_Artificial\\_Intelligence\\_in\\_HR\\_Transforming\\_Recruitment\\_and\\_Selection\\_in\\_IT\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/389675970_Artificial_Intelligence_in_HR_Transforming_Recruitment_and_Selection_in_IT_Industry)

Yamaguchi, M. (2023). Japan's Kishida unveils a framework for global regulation of generative AI. AP News. <https://apnews.com/article/023ac08e04db5a2109cf35f8b8c9b102>

## **Anexos**

## **Anexo A - Carta de pedido de participação no estudo**

Exmo(a). Senhor(a),

Sou estudante do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos na Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e encontro-me a desenvolver uma investigação/dissertação sobre o tema “Impacto da Inteligência Artificial no Recrutamento: a perspetiva do recrutador”.

Esta investigação pretende recolher dados junto de um conjunto de profissionais da área, sendo garantida a total confidencialidade e anonimato das respostas. Nesse sentido, venho solicitar a colaboração de um Responsável/Técnico de Recrutamento e Seleção, através do preenchimento de um breve questionário, disponível no seguinte link:

<https://forms.gle/776evvwx7emKYcZc9>

Apelo à vossa colaboração para a concretização deste estudo, encontrando-me disponível para quaisquer esclarecimentos através do contacto: [soraia.seixas@estudantes.ips.pt](mailto:soraia.seixas@estudantes.ips.pt) .

Desde já agradeço a atenção dispensada e a colaboração.

Com os melhores cumprimentos,

Soraia Seixas

## Anexo B – Questionário

# Questionário: Impacto da inteligência artificial no recrutamento: a perspectiva do recrutador.

Bem-vindo ao inquérito sobre o "Impacto da inteligência artificial no recrutamento: a perspectiva do recrutador", realizado no âmbito de uma investigação/dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal.

A sua participação neste estudo demorará aproximadamente 5 minutos.

As suas respostas são anónimas e só serão usadas no contexto desta investigação.

### Caracterização da organização e do processo de recrutamento e seleção

#### 1. Qual a principal atividade da sua organização (CAE)? \*

Selecione apenas uma resposta.

- Consultoria, científicas, técnicas e similares
- Transportes e armazenagem
- Financeiras e de seguros
- Informação e comunicação
- Alojamento, restauração e similares
- Imobiliárias
- Educação
- Saúde humana e apoio social
- Construção
- Outra:

#### 2. Qual o número total de trabalhadores da sua organização? \*

Selecione apenas uma resposta.

- 1-9
- 10-49
- 50-249
- Mais de 250
- Não sei

**3. A sua organização utiliza ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção? \***

Selecione apenas uma resposta. Se responder 'Não', o questionário será encerrado.

- Sim
- Não

**Utilização e ferramentas de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção**

**4. Com que frequência a sua organização utiliza ferramenta(s) de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção? \***

Selecione apenas uma resposta.

- Ocasionalmente
- Sempre

**5. Indique a(s) ferramenta(s) de inteligência artificial utilizada(s) pela sua organização. \***

Selecione todas as opções aplicáveis.

- LinkedIn Recruiter
- HireVue
- Skeeled
- Manatal
- AssessFirst
- Recruit CRM
- Textkernel
- Teamtailor
- Outra:

## Caracterização do Inquirido

Esta secção do questionário destina-se à obtenção de dados sobre o representante da organização que irá responder ao mesmo (optativo).

### 6. Sexo:

Selecione apenas uma resposta.

Feminino

Masculino

### 7. Faixa etária:

Selecione apenas uma resposta.

Menos de 25 anos

26-35 anos

36-45 anos

46-55 anos

Mais de 56 anos

### 8. Habilitações Literárias:

Selecione apenas uma resposta.

Secundário

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

### 9. Área de formação:

Selecione apenas uma resposta.

Gestão

Gestão de Recursos Humanos

Psicologia

Sociologia

Direito

Outra:

**10. Exerce a função de:**

Selecione apenas uma resposta.

- Responsável de Recrutamento e Seleção
- Técnico(a) de Recursos Humanos
- Técnico(a) de Recrutamento e Seleção
- Outra:

**11. Exerce a função há:**

Selecione apenas uma resposta.

- Menos de 5 anos
- De 6 a 15 anos
- De 16 a 25 anos
- De 26 a 35 anos
- Mais de 36 anos

**12. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre as \* mudanças ocorridas nos processos de recrutamento e seleção após a implementação da inteligência artificial.**

Selecione apenas uma resposta por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
A inteligência artificial automatizou as tarefas rotineiras do processo de recrutamento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A implementação da inteligência artificial permitiu ao recrutador focar-se em tarefas estratégicas (exemplo: planeamento organizacional, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A implementação da inteligência artificial no recrutamento exigiu que os profissionais desenvolvessem novas competências tecnológicas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Em que medida concorda ou discorda que as seguintes tarefas foram afetadas pela implementação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.** \*

Selecione apenas uma resposta por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
Triagem e análise de candidaturas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Agendamento de entrevistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com os candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Análise preditiva do potencial dos candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Publicação de anúncios de emprego	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entrevistas online automatizadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão de base de dados de candidatos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vantagens e desvantagens da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.

**14. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre as vantagens e desvantagens da implementação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.**

Selecione apenas uma resposta por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
A inteligência artificial permite a análise de um grande volume de candidaturas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inteligência artificial permite a melhoria da qualidade das contratações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inteligência artificial permite a redução do tempo nos processos de recrutamento e seleção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inteligência artificial permite uma avaliação dos candidatos mais objetiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inteligência artificial permite o aumento da equidade dos processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inteligência artificial permite que os processos de recrutamento e seleção sejam mais inclusivos (exemplo: género, etnia, ...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inteligência artificial permite o aumento da padronização dos processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

A inteligência artificial pode ter dificuldades em captar as competências interpessoais nas entrevistas (exemplo: inteligência emocional, empatia, ...).

A inteligência artificial pode tornar os processos mais impessoais.

A inteligência artificial tem elevados custos de implementação.

A adoção da inteligência artificial no recrutamento gera resistência por parte dos profissionais de recrutamento e seleção.

A utilização da inteligência artificial pode excluir candidatos qualificados devido a enviesamento dos dados.

**15. Em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações sobre os \* desafios da implementação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.**

Selecione apenas uma resposta por linha.

	Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
A inteligência artificial tende a evoluir rapidamente, o que exigirá uma constante adaptação das empresas e dos profissionais de recrutamento e seleção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A inteligência artificial ao evoluir, irá exigir uma maior formação aos profissionais de recrutamento e seleção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No futuro deverá haver uma maior regulamentação face às complexidades da inteligência artificial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É fundamental a diminuição dos custos de implementação da inteligência artificial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>