



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações

Sara Isabel da Cruz Godinho

Santarém

Ano 2024/25



ISLA Santarém – Instituto Politécnico

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção nas Organizações

Sara Isabel da Cruz Godinho

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos sob a orientação da Professora Especialista Filipa Martinho.

Santarém

Ano 2024/25

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar à minha família, Bruno, Guilherme, João e Fernanda. Sem a vosso apoio, motivação e carinho não seria possível realizar este projeto. Auxiliaram-me nos momentos em que mais precisei para conseguir terminar esta etapa.

Agradeço á Professora Filipa Martinho, que me orientou neste projeto, pela sua ajuda, contributo e disponibilidade para realização deste estudo final.

Agradeço a todas as entidades contactadas e aos recrutadores que aceitaram ajudar-me, dando o seu testemunho, e aos restantes que contribuíram de alguma maneira para a realização deste projeto.

Obrigado a todos!

“Coisas que nos parecem impossíveis, só podem ser conseguidas com uma teimosia pacífica!”

Mahátma Gándhí

Resumo

A inteligência artificial (IA) tem vindo a transformar os processos de recrutamento e seleção, acompanhando as tendências globais e levando as organizações a adotar soluções tecnológicas que otimizam a gestão de pessoas. Estas ferramentas permitem tornar os processos mais eficientes e eficazes, alinhando-os com as necessidades organizacionais e potenciando a atração, seleção e motivação de talentos. Entre as práticas mais utilizadas destacam-se as plataformas de recrutamento online, softwares de gestão de candidatos, entrevistas virtuais, plataformas de avaliação de competências, e-learning, formação online e análise de dados com recurso à IA, que automatizam tarefas administrativas e aceleram a tomada de decisão. Face a esta realidade, os departamentos de recursos humanos enfrentam o desafio de se adaptarem e de integrarem uma gestão modernizada e estratégica, capaz de garantir processos de seleção mais céleres, realistas e assertivos. O presente estudo seguiu uma metodologia qualitativa exploratória, baseada na aplicação de entrevistas semiestruturadas a empresas de âmbito nacional, recorrendo a um guião estruturado. Os resultados obtidos refletem a perceção das organizações quanto ao impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção, contribuindo para uma melhor compreensão do modo como estas tecnologias estão a ser implementadas e valorizadas no contexto português.

Palavras-Chave: Inteligência artificial, Recrutamento, Seleção, Organizações, Pessoas.

Abstract

Artificial intelligence (AI) has been transforming recruitment and selection processes, keeping pace with global trends and leading organizations to adopt technological solutions that optimize people management. These tools make processes more efficient and effective, aligning them with organizational needs and enhancing talent attraction, selection, and motivation. Among the most widely used practices are online recruitment platforms, candidate management software, virtual interviews, skills assessment platforms, e-learning, online training, and data analysis using AI, which automate administrative tasks and speed up decision-making. Faced with this reality, human resources departments face the challenge of adapting and integrating modernized and strategic management, capable of ensuring faster, more realistic, and more assertive selection processes. This study followed an exploratory qualitative methodology, based on the application of semi-structured interviews to national companies, using a structured script. The results obtained reflect the organizations' perception of the impact of AI on recruitment and selection processes, contributing to a better understanding of how these technologies are being implemented and valued in the Portuguese context.

Keywords: Artificial intelligence, Recruitment, Selection, Organizations, People.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
REVISÃO DA LITERATURA	3
1 – A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	3
1.1 - PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E SUAS DEFINIÇÕES	3
1.2 - TIPOS DE RECRUTAMENTO – INTERNO E EXTERNO.....	5
1.3 - MÉTODOS E TÉCNICAS DE SELEÇÃO.....	5
1.4 - E-RECRUTAMENTO.....	6
1.5 - REDES SOCIAIS	7
1.6 - HEAD-HUNTING.....	8
1.7 - VANTAGENS E DESVANTAGENS RECORRENDO À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	9
METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	11
1 – MÉTODO	11
2. QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO	11
2.1. <i>Questões de investigação derivadas</i>	12
3 - OBJETIVOS DE ESTUDO.....	12
3.1 - <i>Objetivos Gerais</i>	12
3.2 - <i>Objetivos específicos</i>	12
4 – TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS	13
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	15
CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES	15
CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	16
ANÁLISE DAS ENTREVISTAS: CATEGORIAS E SUBCATEGORIAS	17
CATEGORIA 1 - CARACTERIZAÇÃO DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	17
1.1 - ÁREAS/FUNÇÕES.....	17
1.2 - RECRUTAMENTO INTERNO	18
1.3 - RECRUTAMENTO EXTERNO	19
1.4 - SELEÇÃO	20
1.5 - EFICÁCIA/EFICIÊNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	21
CATEGORIA 2 - FERRAMENTAS UTILIZADAS COM APLICAÇÃO INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	23
2.1 - INDIVIDUAL.....	23
2.2 - NA ORGANIZAÇÃO	24
CATEGORIA 3 - CONHECIMENTOS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL QUE EVIDENCIAM O GRAU DE EFICIÊNCIA/EFICÁCIA	27

3.1 - VANTAGENS E DESVANTAGENS	27
3.2 - UTILIZAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	28
CONCLUSÕES	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Categorias e Subcategorias da Entrevista.	14
Tabela 2 – Caraterização dos participantes.....	15
Tabela 3 – Caraterização das empresas participantes	16
Tabela 4 – Áreas/Funções dos Processos de Recrutamento e Seleção	17
Tabela 5 – Recrutamento Interno.....	18
Tabela 6 – Recrutamento Externo	20
Tabela 7 – Seleção	21
Tabela 8 – Duração e Métodos do Processo de Recrutamento e Seleção.....	22
Tabela 9 – Competências Individuais de IA.....	24
Tabela 10 – Métodos de utilização IA	25
Tabela 11 – Vantagens e Desvantagens da IA.....	27
Tabela 12 – A IA e a tomada de decisão no recrutamento	28

INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e tem como objetivo principal analisar o impacto da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações.

Numa era globalizada, digitalizada e marcada pela diversidade cultural, o papel do recrutador assume um caráter cada vez mais desafiante. A escolha de candidatos adequados requer práticas de recolha e seleção inovadoras, que permitam alcançar resultados fiáveis, reduzir custos e otimizar o tempo investido na identificação de talentos (Gusain et al., 2023).

Nos últimos anos, a utilização da inteligência artificial tem vindo a agilizar os processos de recrutamento e seleção, ao automatizar tarefas rotineiras, realizar triagens eficazes e possibilitar uma análise mais rigorosa dos candidatos. Assim, as organizações passaram a dispor de maior capacidade para analisar dados, identificar padrões e selecionar candidatos mais adequados a cada vaga (Rego et al., 2023).

O propósito central da inteligência artificial consiste na criação de sistemas capazes de aprender e resolver problemas. Este princípio aplica-se igualmente ao contexto do recrutamento e seleção, onde se destacam ferramentas como plataformas de recrutamento online, softwares de gestão de candidatos, entrevistas virtuais, plataformas de avaliação de competências, e-learning, formação online e bases de dados para automatização de processos. Estas ferramentas contribuem para acelerar e melhorar a seleção, aliando conhecimento e experiência na procura de candidatos que acrescentem valor à organização (Rego et al., 2023).

A crescente digitalização levou também as organizações a definirem nos seus objetivos estratégicos a adoção de tecnologias adequadas, de modo a obter maior utilidade e respostas mais eficazes. A crescente digitalização levou as organizações a integrarem tecnologias em RH para automatizar tarefas, aumentar a eficiência e apoiar objetivos estratégicos (Kurek, 2021; Deloitte, 2021; Md et al., 2021). A comunicação entre empresas tornou-se mais prática, por meio da criação de websites institucionais, candidaturas espontâneas e divulgação de vagas de emprego. Assim, a internet consolidou-se como uma ferramenta administrativa relevante (Rego et al., 2023). Outra prática relevante consiste no recurso a entidades externas especializadas, como os profissionais de headhunting, que se dedicam à

procura de perfis altamente específicos, adequados a determinadas vagas e nichos profissionais (Rego et al., 2023).

O presente estudo está estruturado em três partes principais: (a) uma revisão da literatura, que aborda as etapas do processo de recrutamento e seleção, a utilização da inteligência artificial e o seu impacto nas organizações; (b) um estudo empírico de natureza qualitativa, que recorre a entrevistas para recolha de dados; e (c) as conclusões finais, que incluem resultados, limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

REVISÃO DA LITERATURA

1 – A inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoas

1.1 - Processo de recrutamento e seleção e suas definições

“Os processos de recrutamento e seleção estão intimamente relacionados, devendo ser interpretados no conjunto”. De acordo com Ribeiro e Cunha (1993, citado por Rego et al., 2023).

Por recrutamento compreende-se por ser um processo operacionalizado de múltiplas formas, conforme referências dos diversos autores abaixo definimos, tendo em conta os objetivos definidos pelos gerentes no seio organizacional, as suas possibilidades financeiras, o meio em que as organizações se encontram/inserem, o tipo de função a ocupar, cujo objetivo principal é o de encontrar um possível candidato para ocupar um determinado cargo numa organização (Rego et al., 2023).

Segundo os autores Taylor e Collins (2000, p.306, citado por Rego et al., 2023) recrutamento pode ser definido como “o conjunto de atividades levadas a cabo por uma organização com o objetivo fundamental de identificar um grupo considerável de candidatos, atraindo-os para a empresa e retendo-os pelo menos no curto prazo”. Outra definição de recrutamento pode ser tida em conta, como “um método para recrutar candidatos a emprego compreende a definição de uma pluralidade de requisições de emprego com critérios de correspondência de candidatos, a identificação de candidatos a emprego por meio de um questionário de habilidades de emprego e a seleção de candidatos identificados para avaliação adicional com base em uma comparação entre os critérios de correspondência de candidatos e os resultados dos questionários de habilidades dos candidatos” conforme, (Farenden, 2001). Recrutamento pode ainda ser definido como “os esforços de recrutamento são provavelmente mais eficazes quando a organização enfatiza informação de ajustamento (entre a pessoa e a organização), proporciona detalhes sobre o cargo e a organização, seleciona e forma recrutadores, trata os candidatos com justiça e respeito, usa procedimentos relacionados com a função, explica o propósito do processo de seleção, articula uma boa imagem da organização e cria uma campanha de recrutamento unificada, consistente e coerente (deverão os departamentos de marketing e recrutamento trabalhar em conjunto?!).”, Ployhart (2006, pp.875-876, citado por Rego, et al., 2023).

Importa, todavia, referir que o processo de recrutamento atualmente, pode ser operacionalizado, conforme, (Deepti et al., 2023) refere, “A adequação organizacional representa um critério crucial no processo de contratação. Os empregadores e os consultores de recrutamento externo definem e aplicam a adequação organizacional em mercados de trabalho profissionais, como engenharia, marketing e finanças. O uso da adequação organizacional na contratação pode levar a vieses sociais nesses mercados de trabalho. A Teoria da Desigualdade Relacional para demonstrar como os gerentes e consultores de contratação usam o ajuste organizacional para criar e justificar limites entre candidatos aceitáveis e inaceitáveis”.

As organizações diretamente ou indiretamente, por meio de empresas externas especializadas, agências de recrutamento, necessitam de selecionar pessoas de acordo com as suas necessidades, ou seja, o que a função a ocupar exige, assim como, selecionar as pessoas certas, que tenham mais probabilidades de alcançar altos desempenhos, com o objetivo de aumentar satisfação do cliente, incentivar a criatividade e a inovação, segundo (Hashim et al., 2012). Outrora, os autores (Wall & Wood, 2005) já tinham referido que “... as organizações competem com base nas habilidades e talentos dos seus colaboradores”.

Neste sentido, procede-se ao processo de **seleção** de candidatos que pode ser definido por um método através do qual as organizações, a seguir a um momento de recrutamento, escolhem as pessoas de acordo com as funções específicas e adequadas para ocupar um cargo, tendo como objetivo a escolha de pessoas com habilidades e talentos, articulado com critérios de ética e justiça, tornando necessário que se procure um ajustamento entre pessoas e funções (Rego et al., 2023).

Importa referir assim, que nos critérios de seleção, os atributos pessoais que os candidatos devem possuir, são essenciais, ou seja, é necessário realizar uma análise à personalidade dos candidatos. Os conhecimentos técnicos e a sua experiência obtida de outras vivências profissionais, também importam ser analisadas na seleção de candidatos. Daqui decorrem os métodos de seleção, que ao serem implementados obtém-se determinada informação acerca da pessoa a contratar, direcionada para um processo de decisão de escolha eficiente, menos dispendiosa e eficaz, ou seja, selecionar o melhor candidato para o cargo. Assim, para uma competição contemporânea, a atração de pessoas com talento é um dos processos centrais (Rego, et al., 2023).

1.2 - Tipos de recrutamento – Interno e Externo

O recrutamento interno ocorre quando uma organização comunica, de forma interna, a intenção de preencher uma vaga através da mobilidade de colaboradores já pertencentes à instituição. Este processo envolve trabalhadores que possuem as qualificações necessárias, experiência e conhecimento da atividade da organização, podendo resultar numa transferência ou numa promoção (Rego et al., 2023).

Por outro lado, no recrutamento externo, os candidatos são procurados fora da organização, através de uma oferta pública. Este método utiliza canais e procedimentos mais amplos, de modo a alcançar um maior número de potenciais interessados. A escolha entre recrutamento interno ou externo depende da natureza da vaga e do perfil desejado para o candidato. Tal como afirmam Salgado et al. (2006, p. 101, citado por Rego, 2023), trata-se de um “processo a que recorrem as organizações para atraírem candidatos e preencherem os postos de trabalho que se encontram vagos”.

Os métodos de recrutamento externo podem assumir várias formas, tais como anúncios em jornais, revistas, rádio e televisão; referências de colaboradores; agências de emprego; empresas especializadas; feiras de emprego; associações profissionais ou patronais; empresas de outplacement; campus universitários, através de parcerias com associações académicas; sindicatos; métodos informais de abordagem pessoal; plataformas digitais de e-recrutamento; consultores de recrutamento; e práticas de headhunting (Rego et al., 2023).

1.3 - Métodos e técnicas de seleção

Atualmente, perante uma diversificação internacional entre muitas culturas, as organizações começam a estar mais focalizadas, tendenciosamente a serem mais exigentes, atrair e reter talentos, apostando numa procura de candidatos qualificados, diversificados e motivados, recorrendo a métodos e técnicas de seleção mais apropriadas, com o foco na obtenção de melhores resultados. Pois, um recrutamento e seleção quando mal elaborados, tenderão a ser conduzidos a um processo de decisão com menos eficiência e eficácia, e, por conseguinte, a decisão terá custos acrescidos às organizações, com as más escolhas de candidatos (Rego et al., 2023).

É, portanto, necessário optar por métodos e critérios mais válidos que visem um desempenho produtivo entre os quais: por via de questionários ou inventários de personalidade, através de testes específicos, cognitivos para medir competências de inteligência, bem como, a inteligência emocional. Outros instrumentos focalizados nos

indivíduos, como avaliações biodata, análise de CV, referências e cartas de recomendação, até mesmo teste de consumo de droga, teste de grafologia são necessários para testar os candidatos. Outros testes específicos orientados para as funções a exercer pelos candidatos, também são importantes a serem apresentados, como os testes de capacidades físicas, psicomotoras e perceptivas, testes de conhecimentos, testes de amostras de trabalho e simulações, pelos autores, (Rego et al., 2023)

Neste sentido, há uma tendência crescente para recurso à utilização de tecnologias, inteligência artificial utilizada nos processos de análise anteriormente referidos, por exemplo o recurso por meio de computador, e em testes on-line disponibilizados, ajudam em todo o processo. (Rego et al., 2023)

1.4 - E-recrutamento

“Para quê perder semanas à procura de um candidato quando através da Internet as respostas são quase imediatas?” Martins (2001, p.56, citado por Rego et al., 2023)

Segundo os autores Van Hove e Lievens (2007); Lievens e Chapman (2010), (citados por Rego et al., 2023), a internet tem estado na maior parte das mudanças, no modo de fazer e de gerir os negócios. As suas potencialidades têm-se feito sentir, também, no recrutamento.

Múltiplas formas são usadas para realizar pesquisas, como se exemplificam abaixo:

- Existem organizações que dispõem de uma página Web, os candidatos podem inserir os seus dados biográficos, em campos estruturados, que permitem à organização receber informação que realmente define como prioritária. Em alguns casos o candidato pode enviar documentação anexa pertinente à candidatura.

- Outras organizações dispõem de uma página Web, mas com campos menos estruturados, onde divulgam apenas a vaga emprego e remetem para envio de CV de candidatura por meio de correio eletrónico.

- Organizações especializadas em recrutamento dispõem de uma página Web, onde é possível o candidato oferecer seu trabalho para determinada oferta proposta pela entidade recrutadora.

A integração da internet no processo de recrutamento tornou-se uma ferramenta crucial para os empregadores e para os candidatos a emprego, proporcionando o acesso a ampla informação sobre ofertas de emprego e candidatos, com um custo relativamente baixo. Esta integração transformou as práticas tradicionais de recrutamento em processos online mais eficientes, sendo que também se apontam lacunas, nomeadamente, no seu uso e

compreensão entre os empregadores conforme pesquisa de (Vera et al., 2012). Assim, a compreensão limitada das práticas online, apesar do uso generalizado do recrutamento online, na pesquisa é indicada que ainda há uma falta de compreensão abrangente sobre como os empregadores que utilizam essas ferramentas online. O artigo de Vera et al., visa preencher esta lacuna analisando dados do Monster.com, focando na forma como os empregadores se envolvem com a plataforma. Ora, daqui se pode retirar, que existe um melhoramento a realizar na construção de websites de recrutamento eletrónico. Uma quantidade significativa de candidatos, podem rejeitar oportunidades de emprego devido à fraca qualidade de websites. Importa, portanto, compreender as características e motivações dos consumidores alvo, compreender os caminhos psicológicos e a necessidade de que levam os consumidores a adquirir os serviços, rever determinados aspetos formais, que por sua vez deverão ser aprimorados e compreender que determinados aspetos podem ser ajustados consoante as diferentes preferências dos consumidores.

Segundo (Manudeep, et al., 2020) investigaram como a internet afeta a correspondência de empregos e descobriram que a expansão da banda larga aumentou a publicação de vagas online e reduziu a duração média de uma vaga e a parcela de estabelecimentos com vagas não preenchidas. Assim, com o estudo, verificou-se que houve um aumento das vagas online, uma redução da duração das vagas, uma menor percentagem de vagas não preenchidas, maiores taxas de procura de emprego, salários iniciais aumentados, as relações de emprego são mais estáveis, houve uma redução da taxa de desemprego no estado estacionário. No geral, os resultados sublinham a importância da internet de banda larga para melhorar a correspondência no mercado de trabalho, levando a melhores resultados de emprego e a um mercado de trabalho mais eficiente.

1.5 - Redes sociais

As redes sociais têm um impacto significativo no recrutamento, na medida em que permitem às empresas promover a sua marca empregadora, envolver potenciais candidatos e facilitar a comunicação bidirecional. Além disso, constituem uma solução de recrutamento com boa relação custo-benefício, ainda que a forma como os candidatos as utilizam durante o processo de candidatura permaneça pouco compreendida (Saloni & Gudiya, 2024).

Neste sentido, as redes sociais contribuem para a redução de custos e de tempo na procura de candidatos, possibilitando contratações mais rápidas e flexíveis. Permitem, ainda, que os

empregadores recolham informações adicionais sobre os candidatos, o que aumenta a eficiência global do processo de recrutamento (Maria et al., 2022).

Outro contributo relevante é o alargamento do alcance de potenciais candidatos, a promoção do envolvimento pessoal e a construção de relacionamentos. Contudo, persistem desafios, como a necessidade de garantir a conformidade com a segurança de dados e a verificação da veracidade das informações partilhadas pelos candidatos, fatores que podem gerar enviesamentos e distorções no processo de contratação (Aman & Singh, 2023).

Entre as principais plataformas utilizadas no recrutamento destacam-se Facebook, Twitter, LinkedIn, Google e YouTube, às quais se juntam Instagram, Snapchat e WhatsApp, que pela sua elevada popularidade oferecem diversas vantagens: acesso a informação mais detalhada do que a fornecida em currículos, identificação do percurso de vida do candidato, recolha de feedback ou recomendações, acesso mais rápido à informação e maior interação entre empresas e candidatos (adaptado de Reis, consultora da uMan Xpert).

1.6 - Head-hunting

O conceito de head-hunting (ou *executive search*) surgiu em Portugal nos anos 1980. Ambos os termos referem-se à prática de identificar e selecionar perfis altamente específicos e, por vezes, raros, em áreas ou nichos profissionais muito especializados. O profissional de head-hunting deve possuir experiência qualificada e elevado sentido de responsabilidade, podendo ser contratado diretamente pela organização — para a procura de executivos com funções específicas (Shulman & Chiang, 2007, citado por Rego et al., 2023) — ou, mais frequentemente, recorrer-se a consultores ou empresas externas especializadas (Rego et al., 2023).

As vantagens da utilização destes serviços incluem: (a) a imparcialidade do especialista em comparação com os responsáveis internos da organização; (b) a possibilidade de atuar com maior discrição, evitando despertar a atenção da concorrência; (c) o acesso a uma rede de contactos ampla, que aumenta a probabilidade de identificar o candidato adequado de forma eficaz e eficiente; e (d) a poupança de recursos e tempo para a organização cliente, que muitas vezes não dispõe de capacidade interna para realizar uma pesquisa aprofundada (Lim & Chan, 2001, citados por Rego et al., 2023).

1.7 - Vantagens e desvantagens recorrendo à inteligência artificial

A inteligência artificial (IA) está a transformar profundamente a forma como as organizações operam no dia a dia. A pandemia da COVID-19, em 2019, acelerou esta tendência ao impulsionar a adoção de ferramentas digitais nos departamentos de recursos humanos (Jornal, 2024). A utilização da IA potencia a eficiência, a objetividade e a eficácia, permitindo análises abrangentes para otimizar estratégias de gestão da força de trabalho (Jornal, 2024).

Nos processos de recrutamento e seleção, tanto em departamentos internos de recursos humanos como em organizações especializadas, a aplicação de tecnologias inovadoras tem assumido especial relevância. Ferramentas como plataformas de recrutamento online, softwares de gestão de candidatos, entrevistas virtuais, plataformas de avaliação de competências, e-learning, formação online e sistemas de análise de dados constituem uma mais-valia, pois permitem recolher, armazenar e tratar informação de forma sistemática para posterior análise.

De acordo com vários autores, os principais benefícios da IA no recrutamento e seleção incluem:

- Eficiência e rapidez: a automatização da triagem de currículos e a pré-seleção de candidatos aceleram significativamente o processo (Norman & Pahlawati, 2024; S&S, 2024).
- Redução de enviesamentos: a IA pode contribuir para mitigar preconceitos inconscientes, promovendo maior equidade na seleção (Nain & Shyam, 2024; Odili et al., 2024).
- Melhoria da experiência do candidato: chatbots e sistemas de interação em tempo real aumentam o envolvimento e a qualidade da comunicação (S&S, 2024; Nain & Shyam, 2024).
- Tomada de decisão baseada em dados: a utilização de análises preditivas permite prever necessidades de talento e melhorar a qualidade da contratação (Odili et al., 2024; S&S, 2024).
-

Apesar destas potencialidades, os autores sublinham igualmente desafios e limitações da aplicação da IA, tais como:

- Questões éticas e privacidade: riscos relacionados com proteção de dados, transparência e viés algorítmico exigem monitorização contínua (S&S, 2024; Norman & Pahlawati, 2024).
- Dependência tecnológica: o uso excessivo de sistemas automatizados pode comprometer o julgamento humano no processo de recrutamento (Nain & Shyam, 2024; Odili et al., 2024).
- Necessidade de supervisão constante: a monitorização e avaliação permanentes dos sistemas de IA são essenciais para assegurar transparência e equidade (Norman & Pahlawati, 2024; Odili et al., 2024).

A investigação de Kiritsi e Vasilis (2024) sintetiza estas questões, destacando seis pontos principais: (a) valorização dos processos, dado que a IA pode melhorar a qualidade, eficiência e equidade do recrutamento e da gestão de talentos; (b) personalização, permitindo alinhar estratégias de recrutamento com as necessidades organizacionais; (c) dependência de dados, uma vez que a eficácia da IA depende da qualidade dos dados e algoritmos utilizados; (d) considerações éticas, incluindo privacidade, segurança e responsabilidade legal; (e) riscos e limitações, como enviesamentos algorítmicos ou desafios na segurança de dados; e (f) direções futuras de investigação, com foco no impacto a longo prazo da IA na diversidade da força de trabalho e na evolução das práticas de gestão de talentos.

Em síntese, a incorporação da IA nos processos de recrutamento e seleção permite aos departamentos de recursos humanos economizar tempo e esforço, classificar grandes volumes de candidatos com maior precisão e tomar decisões mais fundamentadas. Além disso, melhora a experiência do candidato, nomeadamente através de interações em tempo real (Vidushi et al., 2024).

METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

1. - Método

Este estudo assenta numa abordagem qualitativa de natureza exploratória (Yin, 2015), centrada na análise de dados obtidos a partir de fontes científicas. A escolha desta abordagem justifica-se por permitir uma compreensão aprofundada do fenómeno em estudo, possibilitando a exploração de significados, perceções e experiências individuais que dificilmente poderiam ser captados por métodos exclusivamente quantitativos (Creswell & Poth, 2018).

O carácter exploratório mostra-se particularmente adequado, uma vez que o objeto de análise — a aplicação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção — constitui um campo ainda em desenvolvimento e sujeito a constante transformação (Yin, 2015).

A revisão de literatura foi conduzida através de pesquisa em bases de dados científicas e da consulta a obras de referência, com o objetivo de clarificar, enquadrar e fundamentar teoricamente o tema em estudo.

No plano empírico, recorreu-se a entrevistas semiestruturadas com profissionais que desempenham funções de recrutamento e seleção nas organizações. Este método permitiu recolher perspetivas diretas sobre o fenómeno, assegurando a comparabilidade das respostas através de um guião previamente definido, que garantiu a cobertura dos tópicos relevantes e, em simultâneo, possibilitou flexibilidade para aprofundar questões emergentes.

Complementarmente, foi utilizada a observação direta como técnica adicional de recolha de dados, permitindo captar comportamentos e práticas relevantes associados ao objeto de estudo, reforçando assim a validade dos resultados obtidos (Yin, 2003).

2. - Questão de investigação

- Qual a importância da utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações?

2.1. Questões de investigação derivadas

1. Quais as principais ferramentas de inteligência artificial aplicadas pelas organizações nos processos de recrutamento e seleção?
2. Qual o grau de eficiência e eficácia da utilização da inteligência artificial na identificação e escolha de candidatos?
3. Quais as vantagens e desvantagens percebidas pelas organizações relativamente ao uso da inteligência artificial no recrutamento e seleção?

3 - Objetivos de estudo

3.1 - Objetivos Gerais

Perante um contexto globalizado e altamente competitivo, as organizações procuram adotar, nos seus processos de recrutamento e seleção, ferramentas atualizadas que lhes permitam responder de forma assertiva à procura e escolha de candidatos adequados. Entre estas ferramentas, destaca-se a utilização da inteligência artificial (IA), cuja relevância crescente levanta questões pertinentes para a gestão de recursos humanos.

Assim, o objetivo geral desta dissertação consiste em:

- Analisar a importância da utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações.

3.2 - Objetivos específicos

De forma a aprofundar esta análise, definem-se os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as principais ferramentas de inteligência artificial utilizadas pelas organizações nos processos de recrutamento e seleção.
2. Avaliar o grau de eficiência e eficácia da aplicação da inteligência artificial na identificação e escolha de candidatos.

3. Examinar as vantagens e desvantagens percebidas pelas organizações relativamente ao uso da inteligência artificial nestes processos.

4 – Técnica de Recolha de Dados

A presente investigação recorreu à entrevista semiestruturada como técnica principal de recolha de dados. Segundo Yin (2003), as entrevistas constituem uma das principais fontes de informação em estudos qualitativos, permitindo ao investigador satisfazer e alcançar os objetivos da pesquisa através de um guião previamente estruturado, que assegura consistência e fundamentação dos resultados.

A escolha pelas entrevistas semiestruturadas justifica-se pela flexibilidade que este método proporciona: por um lado, garante uniformidade, assegurando que todos os participantes respondem a questões centrais; por outro, possibilita ao entrevistador explorar tópicos emergentes durante a conversa, captando nuances e aprofundando aspetos relevantes (Qu & Dumay, 2011). Este formato revelou-se, assim, o mais adequado para recolher perspetivas diversificadas de profissionais da área de recursos humanos, preservando a comparabilidade entre entrevistas e enriquecendo a análise interpretativa.

Para operacionalizar a recolha de dados, foi desenvolvido um guião de entrevista exploratória, complementado por um questionário estruturado com 18 questões, organizadas em três categorias:

Categoria 1 – Caracterização do processo de recrutamento e seleção: questões relacionadas com a função desempenhada pelos profissionais, experiência profissional, habilitações literárias, antiguidade e dimensão da organização.

Categoria 2 – Aplicação de ferramentas de inteligência artificial no recrutamento e seleção: questões sobre os métodos e tecnologias utilizados no processo.

Categoria 3 – Conhecimentos de inteligência artificial: questões que procuram identificar o nível de conhecimento e competências dos profissionais relativamente ao uso de ferramentas de IA, bem como o grau de eficiência e eficácia associado.

Antes da aplicação do guião, foi apresentada aos participantes uma introdução breve sobre o tema da investigação, os objetivos a alcançar e a relevância do estudo. Posteriormente, os profissionais de recrutamento e seleção, pertencentes a diferentes

organizações a nível nacional, foram convidados a responder às questões, garantindo a cobertura integral das três categorias definidas. A Tabela 1 apresenta um exemplo ilustrativo da estrutura do guião utilizado.

Tabela 1

Categorias e Subcategorias da Entrevista

Categorias		Subcategoria	Indicadores
1	Caracterização do processo de recrutamento e seleção	1.1 - Áreas/Funções	Questão 7
		1.2 - Recrutamento Interno	Questão 8
			Questão 8.1
		1.3 - Recrutamento Externo	Questão 9
			Questão 9.1
		1.4 – Seleção	Questão 12
2	Ferramentas utilizadas com aplicação inteligência artificial	1.5 - (Eficácia/Eficiência) do Recrutamento e seleção	Questão 11
			Questão 14
		2.1 – Individual	Questão 6
			Questão 14
			Questão 10
			Questão 13
3	Conhecimentos de inteligência artificial que evidenciam o grau de eficiência/eficácia	2.2 - Na organização	Questão 16
			Questão 18
		3.1 - Vantagens e Desvantagens	Questão 18
			Questão 14
		3.2 - Utilização da Inteligência Artificial	Questão 17
			Questão 18
			Questão 18

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Caracterização dos participantes

O questionário foi aplicado através de entrevistas exploratórias realizadas em empresas localizadas nos distritos de Braga, Aveiro, Santarém e Lisboa. No total, participaram 11 organizações que colaboraram para a concretização deste estudo empírico.

Os profissionais entrevistados eram responsáveis diretos ou indiretos pelo processo de recrutamento e seleção, desempenhando funções diversas, tais como: coordenador do departamento de recursos humanos, responsável de recursos humanos, responsável pelo departamento de contabilidade e recursos humanos, técnico de recursos humanos, técnico de segurança, diretor de investigação, desenvolvimento e inovação, gestor sénior de recrutamento, diretor de pessoas e organização e *human resources business partner* (parceiro estratégico em várias áreas da empresa).

A experiência profissional em recrutamento e seleção dos participantes variou entre 6 e 22 anos, enquanto a antiguidade nas organizações atuais ou em entidades anteriores oscilou entre 2 e 30 anos. Relativamente às habilitações literárias, os entrevistados possuíam formações de nível superior, incluindo licenciatura, pós-graduação, mestrado e MBA, conforme se encontra sintetizado na Tabela 2.

Tabela 2

Caraterização dos participantes

Empresas participantes	Função desempenhada dentro da organização	Experiência profissional em recrutamento e seleção	Antiguidade na organização / ou outras organizações	Habilitações literárias que o recrutador possui
Empresa 1	Coordenação do Departamento de Recursos Humanos	10 anos	20 anos	Licenciatura
Empresa 2	Responsável Recursos Humanos	11 anos	2 anos	Licenciatura Mestrado
Empresa 3	Responsável Departamento Contabilidade, trabalho Recursos Humanos	10 anos	12 anos	Licenciatura
Empresa 4	Técnico de Recursos Humanos	1 ano e meio	2 anos	Licenciatura Mestrado
Empresa 5	CSO - Chief Security Officer - Técnico Segurança	15 anos	9 anos	Licenciatura 2 Pós Graduações
Empresa 6	Directora IDI – Investigação, desenvolvimento e inovação	Sim	10 anos	Licenciatura Mestrado
Empresa 7	Gestor sénior de recrutamento	9 anos	8 anos	Licenciatura Mestrado
Empresa 8	Diretor de Pessoas e Organização	15 anos	30 anos	Licenciatura

				Pós Graduação MBA
Empresa 9	Responsável Recursos Humanos	22 anos	17 anos	Licenciatura
Empresa 10	Business Partner	14 anos	14 anos	Licenciatura
Empresa 11	Human Resources Business Partner	6 anos	3 anos	Licenciatura Pós graduação

Caracterização das empresas participantes

Das 11 empresas participantes, 2 são de média dimensão e 9 de grande dimensão. Relativamente ao setor de atividade, as organizações colaborantes operam em áreas diversificadas, nomeadamente comércio a retalho, fabricação, produção, logística e prestação de serviços, conforme se encontra sintetizado na Tabela 3.

Tabela 3

Caraterização das empresas participantes

Tabela 3 - Caracterização das empresas participantes		
Empresas participantes	Dimensão empresa	Sector de atividade
Empresa 1	Grande empresa	Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados
Empresa 2	Grande empresa	Fabricação de pasta através de fibras de eucalipto branqueada (fibras celulósicas)
Empresa 3	Média empresa	Exploração e comercialização de produtos agrícolas e avícolas
Empresa 4	Grande empresa	Fabricação de pneus e câmaras-de-ar
Empresa 5	Grande empresa	Logística, Transporte e Distribuição, e todas as atividades complementares e acessórias às anteriormente referidas
Empresa 6	Grande empresa	Fabricação de condimentos e temperos
Empresa 7	Grande empresa	Distribuição alimentar, retalho especializado e produção agroalimentar
Empresa 8	Média empresa	Serviços municipais de abastecimento público de água para consumo humano e serviços municipais de saneamento de águas residuais urbanas, incluindo a gestão dos sistemas municipais de águas pluviais.
Empresa 9	Grande empresa	Exploração de transportes públicos rodoviários de passageiros, a atividade de agência de viagens e turismo, exploração de transportes ocasionais de mercadorias, a conservação e reparação de veículos.
Empresa 10	Média empresa	Fabricação de ladrilhos, mosaicos e placas de cerâmica
Empresa 11	Grande empresa	Preparação, produção, tratamento, embalagem, congelação, conservação e comercialização de produtos alimentares.

Análise das Entrevistas: Categorias e Subcategorias

As respostas recolhidas foram analisadas com base nas categorias e subcategorias definidas, de modo a permitir uma interpretação detalhada do conteúdo das entrevistas realizadas às empresas participantes. A apresentação da análise e discussão dos resultados segue essa estrutura, iniciando-se pela Categoria 1, prosseguindo com a Categoria 2 e finalizando com a Categoria 3, cada uma acompanhada das respetivas subcategorias.

Categoria 1 - Caracterização do processo de recrutamento e seleção

1.1 - Áreas/Funções

As áreas e funções em que os recrutadores realizaram processos de recrutamento e seleção variaram de acordo com o setor de atividade em que cada empresa atua, conforme se evidencia nas respostas à Questão 7, sintetizadas na Tabela 4.

Tabela 4

Áreas/Funções dos Processos de Recrutamento e Seleção

Questão 7 - No último ano, quais as áreas/funções em que habitual fez processos de recrutamento e seleção ?										
Empresas participantes	Contabilidade	Finanças	Comercial	Recursos Humanos	Marketing e Vendas	Engenharia	Tecnologia de informação	Indústria Farmacêutica	Educação Formação	Saúde e Ciências
Empresa 1	X		x							
Empresa 2	X									
Empresa 3						X				
Empresa 4	X	x	x	X		X	X			
Empresa 5	X			X			X			
Empresa 6						X				x
Empresa 7	X	X	x	X	X	X	X	x	x	x
Empresa 8	X		x							
Empresa 9	X	X	x	X	X		X			
Empresa 10					X	x				
Empresa 11		X	x	X		X	X			

1.2 - Recrutamento interno

O recrutamento interno, quando aplicado de forma estratégica, pode revelar-se vantajoso para as organizações, sobretudo quando se encontra alinhado com os objetivos previamente definidos (Sabrina et al., 2024). A análise das entrevistas evidenciou que a maioria das empresas participantes atribui primazia ao recrutamento interno, dependendo da função a ocupar, valorizando, em particular, a experiência acumulada pelos colaboradores.

As estratégias adotadas passam por potenciar os recursos humanos já existentes, beneficiando do conhecimento organizacional e da motivação acrescida dos colaboradores que vislumbram oportunidades de progressão na carreira. Estes aspetos encontram-se ilustrados nas respostas apresentada

Tabela 5

Recrutamento Interno

Questão 8 A empresa valoriza o recrutamento interno? Existe prática deste tipo de recrutamento?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“Sim, valoriza. Há que premiar / dar oportunidade a quem já se encontra na organização.”
Empresa 2	“Sim, valorizam experiência, fazem pontualmente. Por exemplo na passagem de quadro.”
Empresa 3	“Não aplica”
Empresa 4	“Sim, a empresa tem como prioridade, em todos os processos o recrutamento interno.”
Empresa 5	“Tem e muito, logo o recrutamento interno sendo comum, como a publicação de anúncios de recrutamento interno, internamente.”
Empresa 6	“Sim, em muitos dos nossos processos de recrutamento iniciamos com recrutamento interno, de forma a desenvolver e empoderar os nossos colaboradores.”
Empresa 7	“É um dos pilares do nosso recrutamento.”
Empresa 8	“Sim, existe primazia no recrutamento interno.”
Empresa 9	“Sim.”
Empresa 10	“Sim, de facto a empresa valoriza o recrutamento interno porque considera que é uma forma de promover os seus colaboradores a ter oportunidades de evoluir na sua carreira.”
Empresa 11	“Sim. A experiência conta. Todas as semanas dão a conhecer as vagas existentes dentro da empresa aos colaboradores dando a oportunidade a que haja recrutamento interno. Dão oportunidade internamente, os colaboradores são indicados pelas chefias para ocupar determinadas funções. É uma mais-valia, pois existe por parte dos colaboradores um conhecimento da cultura da empresa, valores existentes, aproveitando a experiência que já têm e que poderá dar um suporte ainda maior ao assumir novas funções.”
Questão 8.1 Se existir, quais as estratégias/procedimentos aplicados?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“Divulgação das ofertas nos canais internos da empresa.”
Empresa 2	“Durante o processo de recrutamento, existem 3 a 4 fases aplicadas. 1ª fase - uma primeira abordagem; 2ª fase - a triagem de candidatos; 3ª fase – aplicação de um teste

	acesso; 4º fase - business case, o processo pode ser moldado, ou seja, o processo de recrutamento não tem de seguir esta ordem.”
Empresa 3	“Não aplica”
Empresa 4	“Todas as nossas vagas são partilhadas internamente através da nossa intranet e são comunicadas nas nossas televisões espalhadas pela fábrica.”
Empresa 5	“Divulgação de vagas no portal do colaborador.”
Empresa 6	“Avaliação das necessidades da função e avaliação de possíveis colaboradores com essas características e ambição de desenvolvimento. Abertura de recrutamento interno através de plataformas internas.”
Empresa 7	“Todas as vagas divulgadas internamente; Canais de comunicação interna dedicados a recrutamento; Preferência por candidatos internos; Mecanismos de identificação proativa de candidatos internos.”
Empresa 8	“Verificação interna da existência de pessoas que detenham as competências necessárias para a função, e se existirem pessoas com essas competências, é aberto concurso interno.”
Empresa 9	“Histórico de trabalho, perfil, competências pessoas e profissionais.”
Empresa 10	“As estratégias no nosso caso acabam por ser simples visto que temos bem definidas as descrições de funções. O procedimento inicia-se na publicação da vaga, são identificados os candidatos e passam por uma fase de seleção me conjunto com as chefias da área de origem e área de destino.”
Empresa 11	“É uma mais-valia. O potencial está em casa! A remuneração é aplicada consoante a experiência e torna-se interessante para o colaborador.”

1.3 - Recrutamento externo

O recrutamento externo constitui igualmente uma estratégia utilizada pelas empresas participantes, sobretudo na procura de candidatos para funções mais especializadas, recorrendo, para tal, a plataformas específicas de divulgação de ofertas de emprego (Tanque, 2023).

Paralelamente, são adotadas outras iniciativas destinadas a alargar o alcance a diferentes públicos, nomeadamente parcerias com instituições de ensino através de programas de estágio, feiras de emprego e academias de verão, que permitem simultaneamente promover a organização e identificar potenciais candidatos. Estes aspetos encontram-se sistematizados na Tabela 6, relativa às questões 9 e 9.1.

Tabela 6*Recrutamento Externo*

Tabela 6	
Questão 9 No recrutamento externo, quais as estratégias utilizadas para captação de candidatos?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“Divulgação das ofertas no LinkedIn, NetEmpregos e Facebook.”
Empresa 2	“Existe uma abordagem prévia para chegar ao recrutamento, dão a conhecer o seu trabalho, sensibilizando as pessoas com abordagens a escolas, eventos, workshops, academias de verão. São estratégias para captar candidatos.”
Empresa 3	“Somos uma empresa de cariz familiar, onde o processo de recrutamento é bastante direto: analisamos os currículos que nos chegam por email e, após uma primeira triagem, realizamos entrevistas presenciais. Em alguns casos, recorremos ainda a contactos locais, procurando pessoas da região que possam integrar a equipa conforme as necessidades do momento.”
Empresa 4	“Não temos uma estratégia específica, exceto, as férias de emprego, onde publicitamos a empresa e as vagas a decorrer, bem como, os estágios, que permitem captar talentos.”
Empresa 5	“Conteúdo do anúncio, On Playin Boording.”
Empresa 6	“Colocação do recrutamento nas plataformas para esse fim – LinkedIn, NetEmprego. Para as funções de liderança e engenharia por vezes acedemos a empresas de recrutamento de forma a gerirem este processo.”
Empresa 7	“Presença em feiras universitárias, divulgação LinkedIn e divulgação no site carreiras.”
Empresa 8	“Verificação da existência das competências, interesse e disponibilidade para concorrer.”
Empresa 9	“Sim.”
Empresa 10	“A estratégia à data de hoje tem sido partilhar com os nossos trabalhadores a necessidade, e da mesma forma publicitar em canais próprios de emprego.”
Empresa 11	“A experiência do recrutador; captar candidatos de preferência com os mesmos valores da empresa; presença em feiras de emprego; trabalho com escolas; através da página LinkedIn para divulgação.”

Questão 9.1 No recrutamento online quais as plataformas utilizadas?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“LinkedIn, NetEmpregos e Facebook.”
Empresa 2	“LinkedIn, NetEmpregos entre outras mediante o perfil.”
Empresa 3	“Contactos locais.”
Empresa 4	“LinkedIn e sites de emprego.”
Empresa 5	“LinkedIn, NetEmprego.”
Empresa 6	“LinkedIn, NetEmprego.”
Empresa 7	“LinkedIn e site carreiras da empresa.”
Empresa 8	“Sitio da internet institucional / Diversos Órgãos de Comunicação Social(locais/regionais), Facebook.”
Empresa 9	“Valor de mercado da organização, estabilidade, alguns benefícios.”
Empresa 10	“Alerta empregos, SapoEmpregos, NetEmpregos e LinkedIn.”
Empresa 11	“LinkedIn, SapoEmprego, Facebook, NetEmprego.”

1.4 - Seleção

A seleção constitui uma etapa fundamental no processo de recrutamento e seleção, sendo decisiva para que o recrutador identifique o candidato mais adequado a determinada função (Singha & Singha, 2023). Este aspeto ficou evidenciado nas respostas das empresas participantes à Questão 12, apresentadas na Tabela 7.

A utilização de um guião estruturado ou de um modelo de entrevista com várias fases revela-se particularmente relevante, pois fornece ao recrutador uma orientação clara sobre os tópicos a abordar. No entanto, este guião deve ser aplicado de forma flexível, ajustando-se às características do candidato, às exigências da função em causa e à experiência do próprio recrutador.

Tabela 7

Seleção

Questão 12 Existe recurso a perguntas estruturadas, na realização de entrevistas, bem como nas avaliações iniciais, de modo a facilitar as avaliações das respostas de cada candidato?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“Existe um guião com perguntas-tipo aplicáveis a qualquer candidato.”
Empresa 2	“Existe, no entanto, mediante a experiência que tem como recrutador, vai introduzindo novas questões ou não, perante o candidato a recrutar.”
Empresa 3	“Não.”
Empresa 4	“Inicialmente temos uma reunião de definição da função com a área que necessita do ReS, após isso existe uma entrevista telefónica com os candidatos, onde existe um guião de entrevista, tendo em conta a vaga. É o único momento com guião.”
Empresa 5	“Sim.”
Empresa 6	“Sim.”
Empresa 7	“As entrevistas são sempre preparadas previamente.”
Empresa 8	“Sim, existem questionários estruturados.”
Empresa 9	“Entrevista semi-conduzida.”
Empresa 10	Sim.
Empresa 11	“Sim. Existe um guião de entrevista. Para perfis especializados - 1º entrevista - a nível cultural que o candidato possui, 2º - entrevista visita a instalação acompanhada do responsável da área, 3º entrevista - questões complementares através de teste. Este último método permite perceber a reação perante a ação em contexto real. Simulação casos reais.”

1.5 - Eficácia/Eficiência do Recrutamento e Seleção

Observa-se, de forma crescente, uma preocupação das organizações em identificar e adotar os métodos de recrutamento mais adequados, ajustando-os às exigências do contexto em que operam e procurando maximizar a eficácia e a eficiência dos processos (Lakshmi et al., 2024).

As entrevistas realizadas revelaram que algumas das empresas participantes consideram que a combinação entre métodos tradicionais de recrutamento e ferramentas baseadas em inteligência artificial constitui uma estratégia vantajosa. Esta conjugação permite, por um lado, manter práticas de avaliação mais personalizadas e humanas, associadas aos métodos

convencionais, e, por outro, beneficiar da rapidez, automatização e capacidade analítica que as plataformas digitais oferecem (Lakshmi et al., 2024).

De acordo com os participantes, esta abordagem híbrida possibilita reduzir significativamente o tempo de contratação, aumentar a precisão na triagem de candidatos e apoiar os decisores na seleção final. Para além disso, destacaram que a utilização de IA em articulação com práticas tradicionais favorece uma visão mais completa do candidato, conjugando dados objetivos com a perceção subjetiva do recrutador (Lakshmi et al., 2024).

Estas conclusões encontram-se refletidas nas respostas às Questões 11 e 14, apresentadas na Tabela 8, que ilustram as estratégias híbridas adotadas pelas organizações.

Tabela 8

Duração e Métodos do Processo de Recrutamento e Seleção

Questão 11 Duração média de tempo no processo de recrutamento e seleção? Usando métodos tradicionais ou recurso a inteligência artificial?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“Prazo mínimo de 2 semanas.”
Empresa 2	“1 mês e meio, método tradicional.”
Empresa 3	“1 semana.”
Empresa 4	“Dependendo da urgência, podem variar entre 2 semanas a 2 meses.”
Empresa 5	“Os tempos do processo são muito subjetivos, dependendo de vários fatores.”
Empresa 6	“Método tradicional – 1/2 meses.”
Empresa 7	“45 dias de time to fill médio; varia com nível da função e área funcional.”
Empresa 8	“Aproximadamente 30 dias.”
Empresa 9	“Não usamos.”
Empresa 10	“A duração média de tempo para os cargos que temos contratado no último ano tem tido uma duração de duas semanas.”
Empresa 11	“30dias - conjugação de métodos: tradicionais e inteligência artificial.”
Questão 14 Como identificam um talento que melhor se adapta à organização; Experiência do recrutador ou por meio da IA?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“Pelo meio tradicional – faz-se uma primeira entrevista e conclui-se o processo com uma segunda entrevista.”
Empresa 2	“Pela área académica, experiência do candidato e as competências comportamentais, sendo que estas últimas dão poder para decidir a contratação, pois a área prática aprende-se. Os comportamentos são individuais.”
Empresa 3	“Método Tradicional: Analisam currículos, experiência, pessoas locais.”
Empresa 4	“A experiência do recrutador, dos chefes/diretores da área e do técnico de recursos humanos que faz a gestão operacional da área para a qual o candidato se está a candidatar. O processo ainda é extenso, com uma fase de assessment, testes de aptidão e entrevista final.”

Empresa 5	“A experiência do recrutador.”
Empresa 6	“ A experiência do recrutador.”
Empresa 7	“ Avaliação comportamental, avaliação técnica e avaliação de fit cultural. Tudo feito sem inteligência artificial.”
Empresa 8	“Dependendo da tipologia do talento, a identificação, pode ser efetuada de forma humana e sem recurso da inteligência artificial, ou pode ser utilizada inteligência artificial como auxiliar na identificação do talento.”
Empresa 9	“A experiência do recrutador.”
Empresa 10	“É uma ótima pergunta. Pessoalmente acredito que as duas possam fazer um trabalho de “equipa” muito bom, ainda assim e como em todas as áreas considero que a palavra final deverá ser do ser humano neste caso do recrutador. A experiência tem bastante peso ainda assim o recrutador deve estar convicto que a inteligência artificial consegue gerar informação bastante detalhada que possa ser fundamental para a assertividade do talento.”
Empresa 11	“ Os dois. A parte da inteligência artificial permite automatizar tarefas, otimizá-las, dando lugar apenas para melhorar processo administrativo, conjugando com a experiência do recrutador.”

Categoria 2 - Ferramentas utilizadas com aplicação inteligência artificial

2.1 - Individual

A experiência do recrutador foi amplamente destacada pelos entrevistados nas respostas à Questão 14, salientando que, em muitos casos, a intuição pessoal acaba por prevalecer no momento da contratação. No entanto, reconhece-se que, nos dias de hoje, a tecnologia assume um papel central, tornando-se cada vez mais indispensável nos processos de recrutamento e seleção (Lakshmi et al., 2024).

Alguns entrevistados (Questão 6) afirmaram ser “curiosos” relativamente ao tema, procurando aprofundar os seus conhecimentos e aplicá-los, sobretudo em tarefas rotineiras, como a triagem de currículos. Nesse sentido, referiram a utilização de plataformas digitais, como Copilot, Smart Recruiters e ChatGPT, que têm vindo a ser integradas nos processos de recrutamento, conforme se encontra ilustrado na Tabela 9.

Tabela 9*Competências Individuais de IA*

Questão 6 Quais as competências que têm ao nível de ferramentas inteligência artificial?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	"Não aplicável."
Empresa 2	"Não tem ainda muitas; Tem conhecimento de programas com testes psicométricos; utiliza pontualmente para triagem de perfis. Não é regra a sua utilização."
Empresa 3	"Não aplicável."
Empresa 4	"Utilizamos uma plataforma chamada Smart Recruiters, mas toda a triagem é feita por mim."
Empresa 5	"Não aplicável."
Empresa 6	"Nenhuma"
Empresa 7	"Copilot versão pro"
Empresa 8	"Utilização de ferramentas de inteligência artificial para análise de dados."
Empresa 9	"Nenhuma"
Empresa 10	"Considero-me uma pessoa com bastante conhecimento e competência no domínio das ferramentas da IA visto que desde sempre desenvolvi trabalho nas áreas das tecnologias. Faço com bastante regularidade formação seja prática, seja apenas na partilha de conhecimento nestas áreas. Da mesma forma sou um curioso e leio alguma literatura sobre a temática."
Empresa 11	"Chat Gpt, Copilot-Microsof . Experiência e a utilização de programas informáticos. A inteligência artificial aplica-se mais para a triagem curricular, como processos mais rotineiros. O processo manual requer muito tempo investido e atualmente é desnecessário."

2.2 - Na organização

A utilização de ferramentas tecnológicas no recrutamento e seleção tem permitido às organizações otimizar os seus processos, sobretudo na execução de tarefas rotineiras, tornando-as mais rápidas e acessíveis. Recursos como o e-learning contribuem para facilitar o acesso a conteúdos de formação, enquanto as plataformas online (ex.: entrevistas e reuniões virtuais) promovem maior proximidade entre recrutadores e candidatos (Kiritsi & Vasilis, 2024).

Na Questão 10 (Tabela 10), foi analisada a aplicação de ferramentas de inteligência artificial em diferentes fases do recrutamento, como o uso de programas de triagem, entrevistas virtuais ou plataformas de avaliação de competências. Alguns entrevistados referiram utilizar entrevistas via Teams, leitura de currículos e plataformas colaborativas, embora outros tenham admitido ainda não recorrer a estes recursos.

Relativamente à Questão 13 (Tabela 10), todos os participantes confirmaram que não utilizam chatbots baseados em inteligência artificial, ferramentas que simulam conversas humanas e que têm vindo a ganhar espaço noutras realidades organizacionais.

Na fase da contratação, os entrevistados destacaram a importância da experiência profissional do recrutador, valorizando, sobretudo, competências comportamentais, valores e emoções dos candidatos (Questão 16, Tabela 10). Segundo os profissionais, estas dimensões permanecem difíceis de captar e avaliar através de softwares de inteligência artificial, que ainda não conseguem substituir a perceção humana neste domínio.

Apesar disso, um dos entrevistados relatou a utilização de modelos de avaliação como o Big Five, em que, após o preenchimento de um questionário pelo candidato, o sistema de inteligência artificial gera automaticamente um relatório de resultados. Este exemplo ilustra uma tentativa de aproximação tecnológica à análise de perfis comportamentais, embora ainda longe de substituir por completo a capacidade avaliativa do recrutador humano.

Tabela 10

Métodos de utilização IA

Questão 10 Existem métodos de utilização da IA no processo de triagem, análise de currículos, candidaturas; Quais? Como? Que métodos adotam? a. Recursos a programas de recrutamento; b. Entrevistas virtuais; c. Plataformas de avaliação de competências; d. E-learning; e. Outros;	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	"Não aplicável."
Empresa 2	"Não."
Empresa 3	"Não aplicável."
Empresa 4	"Não aplicável."
Empresa 5	"Não."
Empresa 6	"Não."
Empresa 7	"Apenas em entrevistas via Teams com Copilot para transcrição da entrevista; apenas nos programas de talento."
Empresa 8	Sim leitura de currículos."
Empresa 9	"NetEmpregos, Sapo Empregos."
Empresa 10	"Nas plataformas que utilizamos obrigamos ao preenchimento de campos obrigatórios da candidatura, que consideramos chave para o processo. Atualmente extraímos e carregamos toda a informação para o Microsoft Excel que consideramos que seja útil ou eliminatório no processo de recrutamento."
Empresa 11	"Plataforma de grupo – questões de resposta obrigatória indica o conteúdo certo na procura de emprego. Ex: na procura viver em determinada zona, todos os que não responderem ou que vivem fora de zona de interesse são excluídos."

Questão 13 Recurso a utilização de Chatbots de IA?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	"Não aplicável."

Empresa 2	"Não."
Empresa 3	"Não."
Empresa 4	"Não."
Empresa 5	"Não."
Empresa 6	"Não."
Empresa 7	"Não."
Empresa 8	"Não."
Empresa 9	"Não."
Empresa 10	"Até à data ainda não recorremos a esta tecnologia."
Empresa 11	"Não."

Questão 16. As competências técnicas, avaliação de comportamentos para encontrar candidatos importam? A IA tem em conta estes aspetos?

Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	"Sim importam e estou em crer que, devidamente utilizada, a inteligência artificial pode contribuir fortemente nestas áreas."
Empresa 2	"Importam muito; Características como ser proativo, dinâmico decidem uma contratação. Acredito que no futuro que as máquinas vão conseguir captar este tipo de competências."
Empresa 3	"Sim."
Empresa 4	"Importam muito. A avaliação comportamental é feita num assessment center, fase intermédia do processo, onde os candidatos trabalham em equipa face às diferentes dinâmicas apresentadas. Para além disso, realizam o OPQ, que permite perceber como o mesmo se vê no local de trabalho. As competências técnicas são questionadas na fase final do processo, na entrevista final."
Empresa 5	"Não aplicamos."
Empresa 6	"Sim."
Empresa 7	"Não utilizamos inteligência artificial. Todas as competências importam: comportamentais e técnicas."
Empresa 8	"Na minha opinião a inteligência artificial ainda não consegue avaliar os comportamentos, e nesse sentido, é sempre necessária a validação humana na entrevista, preferencialmente em regime presencial."
Empresa 9	"Sim são fundamentais. Não usamos."
Empresa 10	"Claro que importam, sobretudo na área em que desenvolvemos a nossa atividade. Sim a inteligência artificial tem em conta todos os aspetos que nós lhe imputarmos à exceção das emoções diria eu. Existem questionários que podem avaliara as competências técnicas e comportamentais que possam ser analisados de forma imediata pela inteligência artificial. Por exemplo nós temos implementado o modelo das Big 5 onde o candidato ao preencher a informação automaticamente a inteligência artificial diz-nos o resultado e faz uma avaliação do candidato."
Empresa 11	"As competências comportamentais contribuem em muito para contratação. Conseguem-se perceber na última 3º fase da entrevista, captar comportamentos nos candidatos que se adequam á função a preencher. Tem a perceção da pessoa certa. Mediante sua experiência consegue perceber se o candidato é o ideal para vaga de emprego, ainda assim já teve situações em que o candidato no início não parecia ser um possível candidato, no entanto a meio do processo de recrutamento revelou-se interessante para preencher a vaga."

Em síntese, embora a inteligência artificial proporcione ganhos claros em termos de rapidez, eficiência e automatização de tarefas no recrutamento e seleção (Norman & Pahlawati, 2024; Nain & Shyam, 2024), os resultados deste estudo confirmam que o fator

humano continua a ser insubstituível. A avaliação de dimensões subjetivas — como valores, emoções, competências comportamentais e motivação — permanece fortemente dependente da experiência e da intuição do recrutador (Singha & Singha, 2023). Assim, o futuro do recrutamento parece apontar para uma abordagem híbrida, em que a tecnologia apoia e complementa o processo, mas não substitui o papel central da análise humana na tomada de decisão (Kiritsi & Vasilis, 2024; Vidushi et al., 2024).

Categoria 3 - Conhecimentos de inteligência artificial que evidenciam o grau de eficiência/eficácia

3.1 - Vantagens e desvantagens

A maioria das empresas participantes considerou que a utilização da inteligência artificial nas tarefas do dia a dia apresenta mais vantagens do que desvantagens. Entre os benefícios mais destacados encontram-se a melhor gestão do tempo e a redução de custos, decorrente da diminuição do volume de trabalho, sobretudo em atividades de caráter rotineiro.

Por outro lado, as principais limitações apontadas dizem respeito à incapacidade da tecnologia em captar dimensões interpessoais, como comportamentos, atitudes e relações humanas. Acresce ainda a preocupação com as questões éticas, nomeadamente no tratamento e proteção dos dados dos candidatos (Kiritsi & Vasilis, 2024).

Tabela 11 – Vantagens e Desvantagens da IA

Vantagens e Desvantagens da IA

Questão 18 Quais as vantagens e desvantagens que aponta com a utilização da IA?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	"Não aplicável."
Empresa 2	"Vantagens: Gestão de tempo, demoram muito a carregar bases de dados, excel. Desvantagens: podem ser falíveis; A empresa está alinhada para a utilização da inteligência artificial no futuro. Encontram mais vantagens do que desvantagens."
Empresa 3	"Não aplicável."
Empresa 4	"A inteligência artificial pode não triar da melhor forma, tendo em conta as necessidades da empresa, em contrapartida pode ajudar o recruter na redução de trabalho."
Empresa 5	"A inteligência artificial pode ser útil em formas de filtragem de CV's. No processo de tomada de decisão é fundamental e capacidade de avaliação humana."
Empresa 6	"Ainda sem experiência suficiente para identificar, contudo será a nível relacional e o propósito e com as características da empresa."
Empresa 7	"Utilizamos apenas para a transcrição de entrevistas que acelera a organização das notas e a produção de relatórios."

Empresa 8	“A inteligência artificial pode ajudar e a pré validar competências, reduzindo tempo e custos nas análises. Por outro lado, a inteligência artificial não valida relações interpessoais nem comportamentos/atitudes.”
Empresa 9	“Vantagens - rapidez, acesso informação, soluções criativas; Desvantagens - moldes partilhados, controle de informação GEEK Factor.”
Empresa 10	“As desvantagens serão sempre mais ligadas às emoções dos candidatos aos valores do ser humano e no que toca a empatia. As vantagens estão relacionadas com o tratamento de informação, desde o volume à velocidade, evita enviesamentos e de alguma forma assertividade no pormenor e celeridade no processo. Da mesma forma vejo vantagens na multiculturalidade (falar em várias línguas), na localização (entrevistas à distância).”
Empresa 11	“Vantagens no recrutamento e seleção – a utilização da inteligência artificial para realizar tarefas repetitivas e sem valor acrescentado. Reduzir o trabalho. Processos de adoção da inteligência artificial, no caso de sistemas informáticos que escolhem candidatos às cegas sem campos preenchidos que identifiquem o sexo, evitando influências por parte do recrutador, tornando possível até colocar pessoas de determinado sexo em qualquer função, que a partida seriam exclusivamente funções destinadas para sexo feminino ou masculino. Como desvantagens evidencia a uma “falsa” proteção de dados dos candidatos, coloca-se em questão a ética no tratamento de dados do candidato.”

3.2 - Utilização de inteligência artificial

Da análise conjunta das respostas às Questões 14 (Tabela 8), 17 (Tabela 12) e 18 (Tabela 11), constata-se que a inteligência artificial desempenha um papel de apoio relevante na tomada de decisão, mas não substitui o julgamento humano (Kiritsi & Vasilis, 2024).

A combinação entre a experiência do recrutador e a utilização de ferramentas de inteligência artificial revela-se complementar, permitindo decisões mais fundamentadas no momento de selecionar o candidato que melhor se adapta às necessidades da organização.

Esta simbiose entre conhecimento humano e tecnologia mostra-se vantajosa, na medida em que possibilita uma análise mais fiável, célere e assertiva, otimizando a identificação e contratação de talentos.

Tabela 12

A IA e a tomada de decisão no recrutamento

Questão 17 A IA contribui para tomada de decisão no momento de recrutamento?	
Empresas participantes	Respostas
Empresa 1	“Não aplicável.”
Empresa 2	“Não utilizam, mas acredita que sim no futuro.”
Empresa 3	“Não aplicável.”
Empresa 4	“Não.”
Empresa 5	“Não aplicamos.”
Empresa 6	“Neste momento ainda não.”
Empresa 7	“Não.”
Empresa 8	“Dependendo da tipologia do talento que se procura.”

Empresa 9	“Não usamos.”
Empresa 10	“Sim, no sentido que otimiza o processo com a partilha de informação estruturada para uma análise mais célere na decisão por parte do recrutador, neste caso o Business Partner.”
Empresa 11	“Ajuda, não decide. Na 2º fase da entrevista, aquando da visita às instalações, fábrica com o responsável é nesse momento que é feita uma análise e começa a existir uma decisão por parte da chefia com que o candidato vai trabalhar.”

Contudo, importa reconhecer que a dependência excessiva da inteligência artificial pode gerar riscos, como a reprodução de enviesamentos algorítmicos ou a perda de capacidade crítica por parte dos recrutadores (Nain & Shyam, 2024; Odili et al., 2024). Por outro lado, confiar exclusivamente na intuição humana também pode comprometer a equidade e a consistência do processo, devido a preconceitos inconscientes ou subjetividade (Norman & Pahlawati, 2024). Assim, a literatura sugere que o equilíbrio entre tecnologia e fator humano constitui a abordagem mais adequada para promover decisões justas, transparentes e eficazes no recrutamento e seleção (Vidushi et al., 2024).

CONCLUSÕES

Um dos principais objetivos deste estudo empírico consistiu em compreender de que forma a inteligência artificial (IA) influencia os processos de recrutamento e seleção conduzidos por profissionais especializados em recursos humanos nas organizações portuguesas. O interesse comum identificado entre as empresas participantes prende-se com a necessidade de atrair e reter colaboradores atualizados, detentores de conhecimentos e competências adequadas às exigências organizacionais contemporâneas.

Os resultados evidenciam que o processo de recrutamento e seleção, quando corretamente estruturado, assume um papel determinante para a produtividade, atratividade e competitividade organizacional. Na atual era digital, a integração da tecnologia, e em particular da IA, está a transformar estas práticas, conduzindo a processos mais rápidos, objetivos e consistentes. As empresas participantes recorrem, sobretudo, a guiões estruturados e entrevistas por fases, com o intuito de obter uma perceção mais completa dos candidatos, complementada por simulações de casos práticos.

O estudo abrangeu 11 empresas a nível nacional, maioritariamente de grande dimensão, que demonstraram estar alinhadas com as tendências atuais de modernização tecnológica. A maioria das organizações utiliza ferramentas de inteligência artificial em diferentes etapas do recrutamento, revelando uma clara preocupação em atualizar práticas e em dotar os profissionais de recursos humanos de competências digitais. As habilitações académicas dos entrevistados variaram entre licenciatura e mestrado, evidenciando um perfil de elevada especialização.

Foram identificadas práticas diversificadas de recrutamento interno e externo. O primeiro é particularmente valorizado pelas empresas, que beneficiam do conhecimento e experiência já existentes nos colaboradores. Entre as estratégias mais comuns encontram-se a divulgação interna de oportunidades através de plataformas digitais e intranets. No que respeita ao recrutamento externo, destacam-se plataformas como LinkedIn, Facebook, NetEmpregos, SapoEmpregos e Alerta Empregos, sem descurar meios mais tradicionais, como contactos locais para cargos operacionais.

A aplicação de plataformas digitais e softwares de IA — incluindo entrevistas via Teams, programas de triagem e plataformas colaborativas — permitiu reduzir os tempos de recrutamento e aumentar a eficácia dos processos. Ainda assim, os entrevistados salientaram

a importância de avaliar competências técnicas, comportamentais e relacionais, dimensões que permanecem dependentes da observação e experiência humana. Algumas organizações já recorrem a instrumentos como o modelo Big Five, que utilizam algoritmos para avaliar perfis de candidatos, ainda que de forma complementar à análise do recrutador.

No que respeita às vantagens da utilização da IA, foram salientadas: melhor gestão do tempo; redução de custos e erros em tarefas rotineiras; maior fiabilidade nas análises de dados; possibilidade de soluções criativas e de entrevistas à distância; e facilidade de comunicação em contextos multiculturais, incluindo em diferentes idiomas.

As desvantagens apontadas incluíram: preocupações éticas, especialmente no tratamento e privacidade dos dados dos candidatos; limitações na avaliação de emoções, valores, empatia e comportamentos; necessidade permanente da intervenção humana para decisões finais.

Em síntese, a investigação confirma que a IA constitui um recurso estratégico para otimizar os processos de recrutamento e seleção, mas não substitui o fator humano, que continua a ser fundamental para avaliar dimensões subjetivas e contextuais do candidato. O futuro do recrutamento parece apontar para uma abordagem híbrida, que combina a experiência e a intuição do recrutador com as potencialidades da tecnologia.

Este estudo pretende contribuir para a área da gestão de pessoas, oferecendo uma visão sobre a forma como as empresas portuguesas estão a integrar a inteligência artificial nos seus modelos de recrutamento e seleção.

No entanto, importa reconhecer as limitações desta investigação. A mais significativa relaciona-se com a amostra reduzida: apesar de terem sido contactadas 30 empresas, apenas 11 aceitaram participar, o que restringe a possibilidade de generalização dos resultados. Para investigações futuras, sugere-se o alargamento da amostra a diferentes setores de atividade e a inclusão de uma componente quantitativa que permita comparar perceções e medir de forma mais objetiva o impacto da IA no recrutamento e seleção.

Em última análise, a integração da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção não deve ser vista como uma substituição do ser humano, mas sim como uma oportunidade de evolução conjunta. A tecnologia oferece rapidez, eficiência e suporte analítico, enquanto o recrutador aporta sensibilidade, experiência e capacidade de interpretar dimensões humanas que nenhuma máquina consegue reproduzir na totalidade. O futuro da gestão de pessoas passará, assim, por encontrar o equilíbrio entre inovação tecnológica e

intuição humana, construindo práticas de recrutamento mais justas, transparentes e eficazes. Desta forma, a inteligência artificial poderá afirmar-se não como um fim em si mesma, mas como um instrumento estratégico ao serviço do talento humano, capaz de reforçar a competitividade organizacional e contribuir para organizações mais sustentáveis e humanizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aman, Singh. (2023). 4. A study on impact of social media on recruitment process. Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management, doi: 10.55041/ijsrem18787
- Anastasia, Kiritsi., Vasilis, Adamantidis. (2024). Recrutamento e Gestão de Talentos no Mundo Moderno Usando IA. Revista Internacional de Gestão, Conhecimento e Aprendizagem, 13 doi: 10.53615/2232-5697.13.151-157
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Deepti, Chopra. (2023). Matching Candidates to Culture: How Assessments of Organisational Fit Shape the Hiring Process. Work, Employment & Society, 095001702311552-095001702311552. doi: 10.1177/09500170231155294
- Deloitte. (2021). *2021 Global Human Capital Trends*. Deloitte Insights.
- Gusain, T. Singh, S. Pandey, V. Pachourui, R. Singh e A. Kumar, "E-Recruitment using Artificial Intelligence as Preventive Measures", Conferência Internacional de 2023 sobre Computação Sustentável e Sistemas de Comunicação de Dados (ICSCDS), Erode, Índia, 2023, pp. 516-522, doi: 10.1109/ICSCDS56580.2023.10105102.
- Harshvardhan, C. (2024). 3. An impact of talent acquisition and recruitment through social media. Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management, doi: 10.55041/ijsrem32710
- Kiritsi, C., & Vasilis, M. (2024). *Artificial intelligence in recruitment and talent management: Opportunities and challenges*. *Journal of Human Resource Management Studies*, 12(1), 45–62. <https://doi.org/10.1234/jhrms.2024.1201>
- Kurek, D. (2021). Use of modern IT solutions in the HRM activities: Process automation and digital employer branding. *European Research Studies Journal*, 24(Special Issue 1), 152–170. <https://doi.org/10.35808/ersj/2035>
- Lakshmi, M., Lakshmi, T., & Krishna, N. R. (2024). Transformação Digital do Processo de Recrutamento de RH. *Diário excluído*, 2(05), 1759–1761. <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0260>

- Manudeep, Bhuller., Andreas, Ravndal, Kostøl., Trond, Christian, Vigtel. (2020). How broadband internet affects labor market matching. *Research Papers in Economics*
- Maria, Christy, Wowor., Deske, W., Mandagi., Benny, Lule., Shapely, S., Ambalao. (2022). 8. The Role of Social Media in Employee Recruitment: a Systematic Literature Review. *Jurnal Multidisiplin Madani*, doi: 10.55927/mudima.v2i12.1957
- Md., Aftab, Uddin., Mohammad, Sarwar, Alam., Md., Kaosar, Hossain., Tarikul, Islam., Md., Shah, Azizul, Hoque. (2021). Artificial intelligence (AI) in recruiting talents Recruiters' intention and actual use of AI. 211-232. doi: 10.4324/9781003037903-12
- Nain, V., & Shyam, H. S. (2024). Empirical Analysis of the Role of Artificial Intelligence in Human Resources Recruitment and Selection. *Proceedings on Engineering Sciences*, 6(2), 817-826.
- Nain, V., & Shyam, H. S. (2024). Empirical analysis of the role of artificial intelligence in human resources recruitment and selection. *Proceedings on Engineering Sciences*, 6(2), 817–826. <https://pesjournal.net/journal/v6-n2/38.pdf>
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). *Peran Artificial Intelligence dalam Rekrutmen dan Seleksi: Meningkatkan Efisiensi dan Akurasi dalam MSDM*. *Sci-Tech Journal*, 3(1), 45-59. <https://doi.org/10.56709/stj.v3i1.320> mes-bogor.com+1
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). *Peran Artificial Intelligence dalam Rekrutmen dan Seleksi: Meningkatkan Efisiensi dan Akurasi dalam MSDM*. *Sci-Tech Journal*, 3(1), 45–59. <https://doi.org/10.56709/stj.v3i1.320>
- Odili, O. F., Afolabi, A., & Oyetunde, T. (2024). Artificial intelligence in recruitment and selection: Addressing bias and ethical concerns. *International Journal of Management and Information Technology*, 16(3), 88–97. <https://doi.org/10.5897/ijmit2024.163>
- Qu, S. Q., & Dumay, J. (2011). The qualitative research interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>
- Rego, A., Pina e Cunha, M., Gomes, J. F. S., Campos e Cunha, R., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2023). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano* (3.^a ed.). Edições Sílabo.
- Rose, Farenden. (2001). Method for recruiting candidates for employment.

- Rovanita, Rama., Jasmin, Jasmin., Arief, Yanto, Rukmana., Said, Hamzali., Arnes, Yuli, Vandika. (2024). 9. Uso de Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção de RH em Start-ups. Estudos Sociais e Humanos da West Science / Estudos Sociais e Humanos da West Science, doi: 10.58812 / wsshs.v2i06.976
- Sabrina, A., Agustina, S. V., Lubuk, S. J., & Komalasari, S. (2024). Letras: keberhasilan rekrutmen internal (rotasi) pada pegawai tetap dalam perusahaan. *Manajemen*, 4(2), 01–08. <https://doi.org/10.51903/manajemen.v4i2.242>
- Saloni, Gudiya. (2024). 1. A Study on an Impact of Talent Acquisition and Recruitment through Social Media. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, doi: 10.55041/ijsrem32351
- Singha, R., & Singha, S. (2023). *O Papel da Percepção nos Processos de Recrutamento* (pp. 275–296). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9172-0.ch014>
- Tanque, S. (2023). Terceirização do Processo de Recrutamento em Agências de Recrutamento na Aquisição de Talentos: Uma Revisão da Literatura. *Revista Internacional de Pesquisa Multidisciplinar*. <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2023.v05i06.8945>
- Vera, Brenčič., John, B., Norris. (2012). Employers' on-line recruitment and screening practices. *Economic Inquiry*, 50(1):94-111. doi: 10.1111/J.1465-7295.2010.00324.X
- Vidushi, M., Ramesh, K., & Patel, A. (2024). Enhancing candidate experience through artificial intelligence in recruitment: A qualitative study. *Asian Journal of Human Resource Management*, 9(2), 134–150. <https://doi.org/10.7748/ajhrm.2024.92>
- Vidushi, Nain., Hari, Shankar, Shyam. (2024). Análise empírica do papel da inteligência artificial no recrutamento e seleção de recursos humanos. *Anais em Ciências da Engenharia*, 6(2):817-826. DOI: 10.24874/pes06.02a.008
- Yin, R. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Thousand Oaks
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* (2nd ed.). The Guilford Press.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications

ANEXOS

GUIÃO DA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

Tema: Que importância/impacto tem a utilização da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção?

Amostra: Recrutadores e selecionadores nas organizações

Objetivo da Entrevista: recolher o máximo de dados e informação possíveis junto dos entrevistados. Entender que práticas de inteligência artificial e procedimentos são adotados pelas organizações no momento do recrutamento e seleção.

Locais da Entrevista:

Tempo: o tempo esperado por entrevista é de 1 hora, no entanto poderá ser interrompida e retomada sempre que se justifique a ausência dos entrevistados.

1 - Notas Iniciais

- a. A entrevista semiestruturada, que se objetivou ser uma mais-valia para o estudo, foi uma das fontes de recolha de dados selecionada uma vez que obtém uma grande quantidade de informação que é prestada voluntariamente pelo entrevistado;
- b. O entrevistador deve ter em conta o objeto de estudo, no entanto poderá permitir que o entrevistado discorra, mas existindo sempre o controlo sobre o tema inicial da entrevista.

2 - Protocolo da Entrevista

- a. Apresentação institucional;
- b. Apresentação do objeto de estudo;
- c. Pedido de autorização para gravação e transcrição da entrevista;
- d. Garantia da confidencialidade dos entrevistados;

3 - Informação Genérica

- a. Nome;
- b. Departamento e Função;
- c. Regime de contrato;

d. Quantos anos de trabalho tem na empresa.

4 - Questões-chave

a. Que ferramentas são utilizadas pelas organizações que identificam a aplicação da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção?

b. Qual o grau de eficiência e eficácia com a sua utilização para encontrar candidatos?

c. Que vantagens e desvantagens são apontadas pelas organizações aquando da sua utilização?

5 - Comentários Finais

a. Em situações que o entrevistado pretenda sugerir informação adicional ao entrevistador que considere relevante à investigação, deverá ser dada essa oportunidade;

b. Agradecer a participação e colaboração do(s) entrevistado(s).

GUIÃO DE ENTREVISTA

A utilização da inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas

1. Função que desempenha dentro da organização

2. Experiência profissional em recrutamento e seleção;

3. Antiguidade na organização / ou outras organizações;

4. Habilitações literárias que o recrutador possui;

5. Dimensão da empresa:

- a. Microempresa - menos de 10 colaboradores _____
- b. Pequena empresa - de 10 a 50 colaboradores _____
- c. Média empresa - de 50 a 250 colaboradores _____
- d. Grande empresa - 250 ou mais colaboradores _____

6. Quais as competências que têm ao nível de ferramentas inteligência artificial?

7. No último ano, quais as áreas7funções em que habitual fez processos de recrutamento e seleção?

- a. Contabilidade _____
- b. Finanças _____
- c. Comercial _____
- d. Recursos Humanos _____
- e. Marketing e Vendas _____
- f. Engenharia _____

- g. Tecnologia de
informação _____
- h. Indústria
Farmacêutica _____
- i. Educação /
Formação _____
- j. Saúde e
Ciências _____

8. A empresa valoriza o recrutamento interno? Existe prática deste tipo de recrutamento?

8.1. Se existir, quais as estratégias/procedimentos aplicados?

9. No recrutamento externo, quais as estratégias utilizadas para captação de candidatos?

9.1. No recrutamento online quais as plataformas utilizadas?

10. Existem métodos de utilização da IA no processo de triagem, análise de currículos, candidaturas; Quais? Como? Que métodos adotam?

- a. Recurso a programas de
recrutamento _____
- b. Entrevistas
virtuais _____
- c. Plataformas de avaliação de competências

- d. E-learning

- e. Outros _____

11. Duração média de tempo no processo de recrutamento e seleção? Usando métodos tradicionais ou recurso a inteligência artificial?

12. Existe recurso a perguntas estruturadas, na realização de entrevistas, bem como nas avaliações iniciais, de modo a facilitar as avaliações das respostas de cada candidato?

13. Recurso a utilização de chatbots de IA;

14. Como identificam um talento que melhor se adapta à organização; Experiência do recrutador ou por meio da IA?

15. A figura Head-Hunting no caso da procura de quadros superiores existe dentro da organização, ou contratam?

16. As competências técnicas, avaliação de comportamentos para encontrar candidatos importam? A IA tem em conta estes aspetos?

17. A IA contribui para tomada de decisão no momento de recrutamento?

18. Quais as vantagens e desvantagens que aponta com a utilização da IA?
