

Uso da Inteligência Artificial no processo de recrutamento e seleção: Percepções de profissionais em instituição sem fins lucrativos

Use of Artificial Intelligence in the recruitment and selection process: Perceptions of professionals in a non-profit organization

Uso de la Inteligencia Artificial en el proceso de reclutamiento y selección: Percepciones de profesionales en una institución sin fines de lucro

Recebido: 17/11/2025 | Revisado: 26/11/2025 | Aceitado: 27/11/2025 | Publicado: 30/11/2025

Lays Batista Fitaroni

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2323-4582>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: lays.fitaroni@ielmt.ind.br

Bruna Almeida Siqueira de Faria

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3770-6846>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: bruna.faria@ielmt.ind.br

Fernanda Aparecida Campos Silva

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-4406-5656>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: fernanda.campos@fiemt.ind.br

Alyne Gabrielle Oenning Armani

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6680-9013>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: alynne.armani@ielmt.ind.br

Heitor Neves Nunes

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2873-2365>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: heitor.nunes@ielmt.ind.br

Kayane de Oliveira Krummennauer

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4437-8048>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: kayane.krummennauer@ielmt.ind.br

Leticia Braga Montezuma

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1429-7986>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: leticia.montezuma@ielmt.ind.br

Wemerson Rodrigues Coura Moura

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7713-2036>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: wemerson.rcm@hotmail.com

Ana Paula Conceição da Costa Marques

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7503-4073>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: ana.marques@ielmt.ind.br

Priscila Rosa da Silva

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4237-4637>
Instituto Euvaldo Lodi – Núcleo Regional de Mato Grosso, Brasil
E-mail: priscila.rosa@ielmt.ind.br

Resumo

O estudo investigou as percepções de profissionais de Recrutamento e Seleção (R&S) de uma instituição sem fins lucrativos sobre o uso da inteligência artificial (IA) nos processos seletivos. Seu objetivo foi compreender o nível de familiaridade dos profissionais com essas tecnologias, identificar benefícios e limitações percebidas, analisar práticas de governança e ética, e avaliar expectativas sobre o papel futuro da IA no R&S. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, com aplicação de questionário online a 25 profissionais atuantes no processo seletivo, utilizando análise descritiva para interpretação dos dados coletados. Os resultados apontam que a maioria dos profissionais já utiliza ferramentas de IA, especialmente para automatizar tarefas e agilizar processos, como redação de textos, triagem inicial e comunicação com candidatos. Destacou-se percepção positiva quanto à eficiência, à praticidade e à melhoria da

experiência do candidato. Contudo, foram identificadas lacunas importantes, como baixa capacitação técnica, desconhecimento sobre aspectos éticos e legais, e falta de políticas institucionais para uso responsável da IA. Também foram relatadas falhas técnicas e preocupação com a perda do contato humano nos processos. Conclui-se que a IA está consolidada como ferramenta de apoio estratégico no R&S, embora não substitua o julgamento humano. O estudo evidencia a necessidade de capacitação contínua, governança digital e equilíbrio entre tecnologia e interação humana para garantir processos mais eficientes, éticos e inclusivos.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Recrutamento e Seleção; Recursos Humanos; Transformação Digital; Ética e Governança.

Abstract

The study investigated the perceptions of Recruitment and Selection (R&S) professionals from a nonprofit organization regarding the use of artificial intelligence (AI) in hiring processes. The objective was to understand professionals' level of familiarity with these technologies, identify perceived benefits and limitations, analyze governance and ethical practices, and assess expectations regarding the future role of AI in R&S. A quantitative approach was adopted, applying an online questionnaire to 25 professionals involved in the selection process, with descriptive analysis used to interpret the collected data. Results indicate that most professionals already use AI tools, especially to automate tasks and accelerate processes such as writing job descriptions and emails, initial resume screening, and communication with candidates. A positive perception was observed regarding efficiency, practicality, and improvement in candidate experience. However, significant gaps were identified, including limited technical training, lack of knowledge regarding ethical and legal aspects, and absence of institutional policies for responsible AI use. Reported drawbacks included technical errors and concerns about reduced human interaction in the selection process. It is concluded that AI is consolidated as a strategic support tool in R&S, although it does not replace human judgment. The study highlights the need for continuous training, digital governance, and balance between technology and human interaction to ensure more efficient, ethical, and inclusive hiring processes.

Keywords: Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Human Resources; Digital Transformation; Ethics and Governance.

Resumen

El estudio investigó las percepciones de profesionales de Reclutamiento y Selección (R&S) de una institución sin fines de lucro sobre el uso de la inteligencia artificial (IA) en los procesos de selección. Su objetivo fue comprender el nivel de familiaridad de los profesionales con estas tecnologías, identificar beneficios y limitaciones percibidas, analizar las prácticas de gobernanza y ética, y evaluar las expectativas sobre el papel futuro de la IA en el R&S. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con la aplicación de un cuestionario en línea a 25 profesionales que actúan en el proceso de selección, utilizando análisis descriptivo para la interpretación de los datos recopilados. Los resultados indican que la mayoría de los profesionales ya utiliza herramientas de IA, especialmente para automatizar tareas y agilizar procesos, como la redacción de textos, la preselección inicial y la comunicación con los candidatos. Se destacó una percepción positiva en cuanto a la eficiencia, la practicidad y la mejora de la experiencia del candidato. Sin embargo, se identificaron brechas importantes, como la baja capacitación técnica, el desconocimiento sobre aspectos éticos y legales, y la falta de políticas institucionales para el uso responsable de la IA. También se reportaron fallas técnicas y preocupación por la pérdida del contacto humano en los procesos. Se concluye que la IA está consolidada como una herramienta de apoyo estratégico en el Reclutamiento y Selección, aunque no sustituye el juicio humano. El estudio evidencia la necesidad de capacitación continua, gobernanza digital y equilibrio entre la tecnología y la interacción humana para garantizar procesos más eficientes, éticos e inclusivos.

Palabras clave: Inteligencia Artificial; Reclutamiento y Selección; Recursos Humanos; Transformación Digital; Ética y Gobernanza.

1. Introdução

A transformação digital tem promovido mudanças significativas nas práticas de recrutamento e seleção (R&S), impulsionada pela adoção crescente de ferramentas baseadas em inteligência artificial (IA). Essas tecnologias vêm redefinindo o papel do profissional de Recursos Humanos ao introduzir novos métodos de triagem, análise de perfis e tomada de decisão, que ampliam a eficiência, reduzem custos e contribuem para mitigar vieses nas contratações (Laukkarinen et al., 2025; Mori et al., 2025; Tursunbayeva, 2025). Além disso, a IA favorece a melhoria da experiência do candidato e a otimização dos recursos organizacionais, refletindo uma tendência global de digitalização das práticas de gestão de pessoas (Vargas Rech, 2023; Abreu et al., 2024; Santos Pereira, 2024).

Segundo dados recentes, aproximadamente 70% das empresas globais adotaram ou planejam implementar IA em seus

processos de recrutamento, com mais da metade das organizações brasileiras alinhadas a essa tendência (ABRH Brasil, 2025; McKinsey, 2023). Ferramentas baseadas em machine learning e processamento de linguagem natural permitem analisar grandes volumes de dados estruturados e não estruturados, como currículos e perfis digitais, promovendo seleções mais precisas e alinhadas ao perfil das vagas (Laukkarinen et al., 2025; Hosain, 2025).

Por outro lado, os avanços trazem desafios relevantes, principalmente no que se refere à transparência dos algoritmos, governança dos dados, e à capacitação contínua dos profissionais envolvidos, para assegurar o uso ético e responsável da IA (Silva & Souza, 2025; Silva & Santos, 2025; Li, 2023; Saini, 2025). A automação inteligente reduz vieses inconscientes e potencializa a inclusão e justiça nos processos seletivos, mas requer equilíbrio entre o poder decisório da tecnologia e o julgamento humano, essencial para avaliar aspectos subjetivos como cultura e comportamento organizacional (Mori et al., 2025; Kong & Ding, 2024; Vargas Rech, 2023).

Diante desse cenário, este estudo buscou analisar as percepções de profissionais atuantes em processos de recrutamento e seleção em uma instituição sem fins lucrativos, focando no nível de familiaridade técnica, benefícios, limitações, práticas de governança e expectativas quanto ao papel futuro da IA no setor. Os resultados visam contribuir para a consolidação de práticas éticas, eficazes e alinhadas à transformação digital no contexto organizacional brasileiro.

2. Metodologia

A metodologia deste estudo caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa descritiva (Pereira et al., 2018), com uso de estatística descritiva com gráficos de barras, e valores de frequência absoluta e frequência relativa porcentual (Shitsuka et al., 2014) e, voltada para análise estatística das percepções de profissionais de Recrutamento e Seleção de uma instituição sem fins lucrativos com mais de 1.300 colaboradores. A amostra foi composta por 27 profissionais que atuam diretamente no processo seletivo, dos quais 25 responderam ao questionário, resultando em uma taxa de resposta de 92,6%.

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado composto por perguntas fechadas, desenvolvido com base em literatura atual e adaptado ao contexto organizacional investigado. O instrumento buscou identificar o uso, benefícios, limitações e desafios do emprego da IA nos processos de recrutamento e seleção. A aplicação do questionário se deu em formato online, garantindo anonimato e confidencialidade às respostas.

A análise dos dados envolveu técnicas estatísticas descritivas para mensurar a frequência, percentuais e padrões nas respostas, permitindo verificar a representatividade das percepções e identificar tendências relevantes. Essa abordagem quantitativa confere objetividade e replicabilidade ao estudo, alinhada às melhores práticas de pesquisa em Recursos Humanos que buscam mensurar efeitos e impactos do uso de tecnologias digitais no setor.

A metodologia adotada permitiu uma visão clara e rigorosa das experiências dos profissionais sobre a incorporação da IA no recrutamento e seleção em sua instituição, oferecendo subsídios para futuras pesquisas e práticas organizacionais.

3. Resultados e Discussão

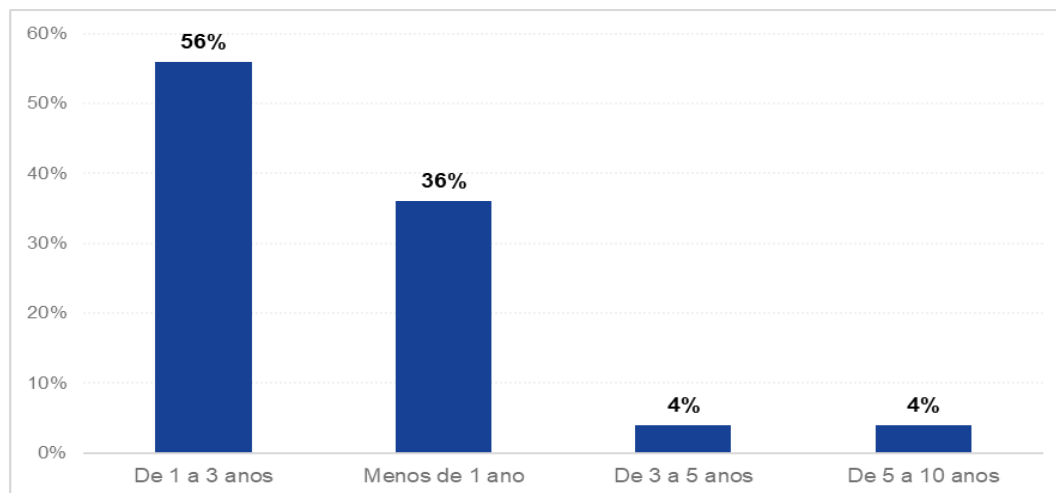
A seguir, são apresentados os dados obtidos a partir do questionário aplicado aos profissionais responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção em uma instituição sem fins lucrativos.

Os resultados obtidos evidenciam o avanço do uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção (R&S) em uma instituição sem fins lucrativos, refletindo tendências observadas em organizações públicas e privadas no Brasil (Santana, 2024; Vargas & Rech, 2023). De modo geral, os profissionais de Recursos Humanos demonstram receptividade à adoção de tecnologias inteligentes, embora persistam lacunas na capacitação técnica, na governança ética e na integração estratégica dessas ferramentas.

3.1 Perfil e preparo dos profissionais

As Figuras 1 e 2 indicam que a maioria dos participantes atua na instituição há menos de três anos e não recebeu treinamento formal sobre IA, o que revela um quadro de imersão recente e aprendizado empírico.

Figura 1. Tempo de atuação dos recrutadores na instituição.



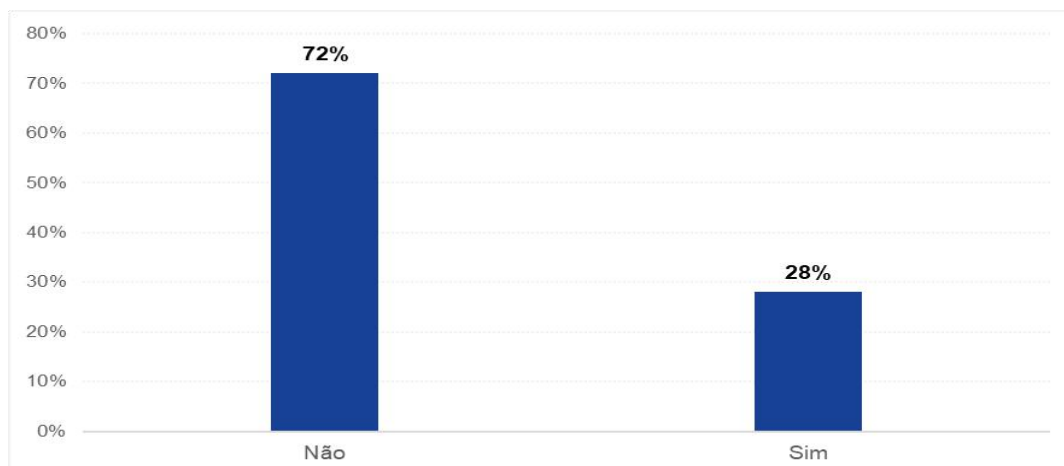
Fonte: Autoria própria.

O grupo com experiência de 1 a 3 anos representa 56% do total, seguido por 36% de profissionais com menos de 1 ano de atuação. Apenas 4% têm entre 3 e 5 anos de experiência, e outros 4%, entre 5 e 10 anos. Esse perfil evidencia uma equipe de recrutamento e seleção composta predominantemente por profissionais em estágio inicial ou intermediário da carreira, o que pode favorecer a adoção de práticas inovadoras e maior receptividade às tecnologias digitais, como a inteligência artificial.

Sob a perspectiva organizacional, esse padrão pode refletir a dinâmica típica das instituições sem fins lucrativos, que tendem a apresentar maior rotatividade de colaboradores em áreas operacionais. Por outro lado, profissionais com menor tempo de experiência contribuem com uma visão mais atualizada das práticas de Recursos Humanos, embora demandem capacitação contínua para acompanhar as inovações tecnológicas. A presença, ainda que reduzida, de colaboradores com mais tempo de casa representa uma oportunidade para o compartilhamento de experiências e o fortalecimento de boas práticas.

Em relação aos treinamentos ou capacitações sobre o uso de IA, apenas 28% dos respondentes afirmaram ter recebido algum tipo de qualificação na área, enquanto 72% declararam não ter tido acesso a formações específicas (Figura 2). Esse resultado evidencia uma lacuna significativa na preparação técnica da equipe para a adoção efetiva de tecnologias de IA nos processos de recrutamento e seleção.

Figura 2. Participação em treinamentos ou capacitações sobre o uso de IA.

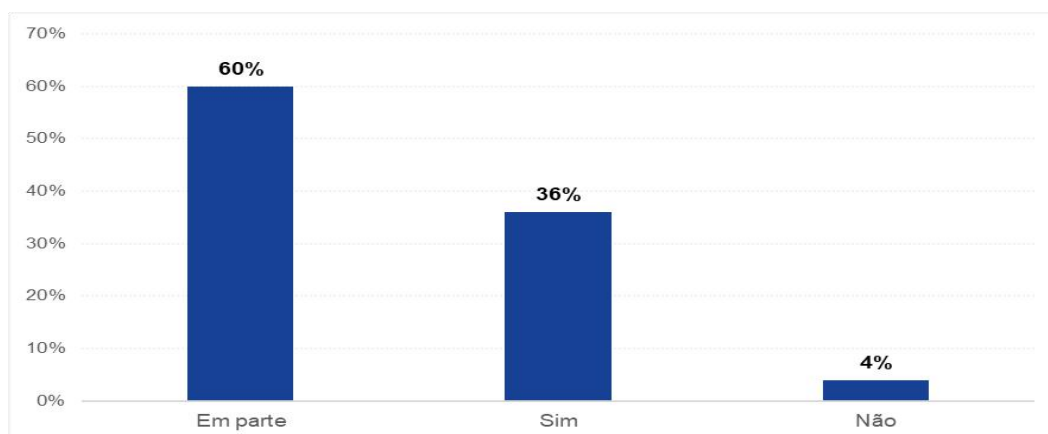


Fonte: Autoria própria.

Esse cenário sugere a necessidade urgente de investimento em programas de capacitação e atualização profissional, visando não apenas garantir uma implementação responsável da inteligência artificial, mas também potencializar os benefícios advindos da automação inteligente. A ausência de treinamentos pode impactar negativamente a eficiência, a segurança e a capacidade crítica dos profissionais ao utilizar ferramentas digitais, além de limitar o potencial inovador do setor de Recursos Humanos.

Essa limitação é corroborada pela Figura 3, que mostra que 60% dos respondentes se sentem apenas “parcialmente familiarizados” com a IA. O cenário, portanto, é de adoção prática sem domínio conceitual, característica comum em organizações que se encontram em estágios intermediários de transformação digital (Torres & Santos, 2022). Isso reforça a necessidade de políticas institucionais de desenvolvimento tecnológico e governança de dados.

Figura 3. Percepção sobre a familiaridade em utilizar IA no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Por outro lado, 36% declararam sentir-se plenamente aptos para utilizá-la, enquanto apenas 4% afirmaram não ter qualquer familiaridade ou contato prévio com o tema. Esses resultados revelam um cenário intermediário de adesão tecnológica, no qual predomina a autopercepção de conhecimento parcial.

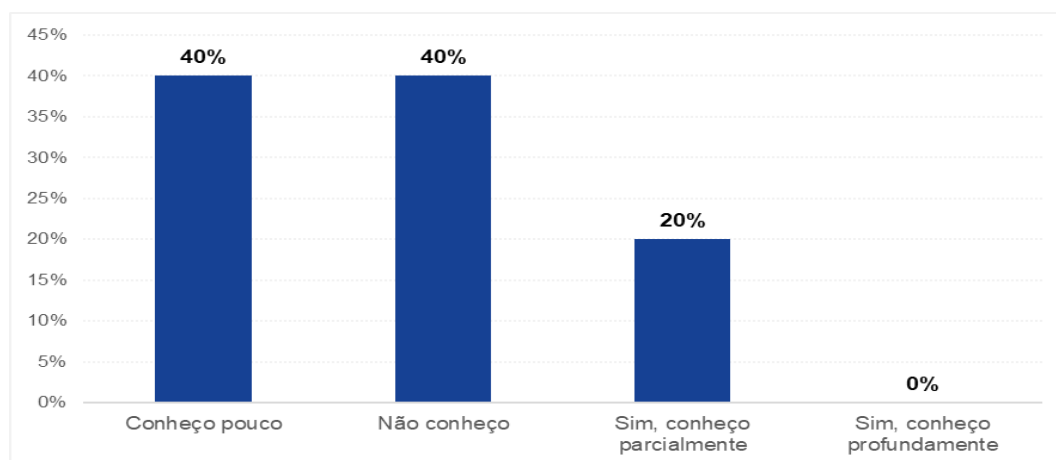
Tal panorama indica que, embora uma parcela significativa dos profissionais já possua algum nível de preparo, ainda há necessidade de aprofundamento técnico e desenvolvimento de competências digitais para assegurar o uso eficaz e ético da

IA nos processos seletivos. O elevado percentual de profissionais que se consideram apenas parcialmente familiarizados aponta para um potencial de crescimento, desde que a organização invista em treinamentos práticos e acesso contínuo a informações atualizadas, fortalecendo a confiança e a qualificação técnica da equipe de Recursos Humanos diante das inovações tecnológicas.

3.2 Conhecimento ético e legal

A Figura 4 apresenta os resultados referentes ao nível de conhecimento dos profissionais sobre as implicações éticas e legais do uso da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção.

Figura 4. Conhecimento sobre as implicações éticas e legais do uso de IA no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os dados mostram que 40% dos participantes afirmaram conhecer pouco sobre o tema e outros 40% declararam não possuir qualquer conhecimento acerca das implicações éticas e legais relacionadas ao uso da IA. Apenas 20% indicaram possuir conhecimento parcial, não havendo respondentes com domínio profundo. Esses resultados evidenciam uma lacuna relevante de preparo ético e jurídico entre os profissionais de recrutamento e seleção, o que pode comprometer a conformidade dos processos e a equidade nas decisões automatizadas, especialmente considerando riscos como reprodução de vieses e violações à proteção de dados.

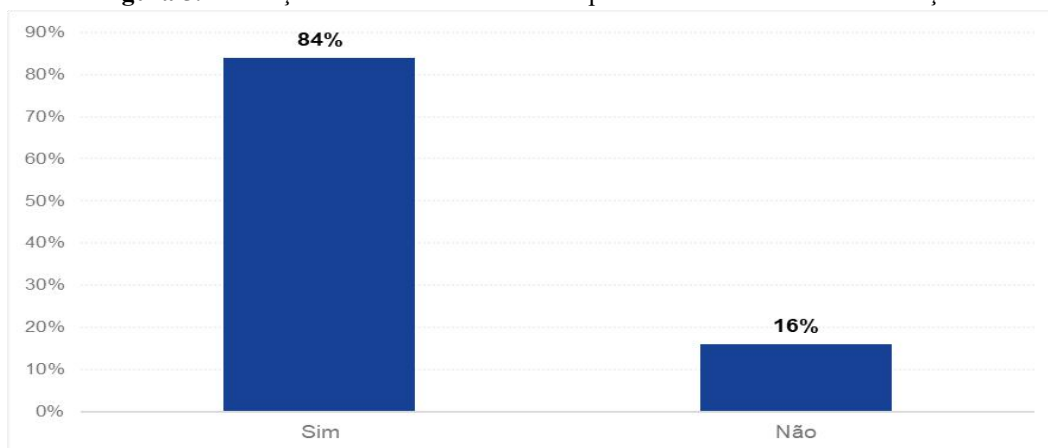
A literatura especializada reforça esses desafios. Li (2023) aponta que a falta de transparência nos algoritmos pode gerar desconfiança e questionamentos legais, sobretudo quando vieses implícitos dificultam a imparcialidade. De forma complementar, Silva & Souza (2025) destacam a importância da governança e da capacitação contínua dos profissionais para assegurar conformidade com normas éticas e de proteção de dados. Saini (2025) acrescenta que a automação, embora potencialmente capaz de reduzir vieses humanos, pode reproduzir preconceitos históricos, exigindo auditorias frequentes e mecanismos de explicabilidade. Ainda, o Council et al. (2025) enfatiza a necessidade de políticas internas que garantam transparência e supervisão humana ativa nos processos mediado por IA.

Em consonância com esses autores, Raneo et al. (2025), Santana (2024) e Vargas & Rech (2023) ressaltam que a adoção responsável da IA em Recursos Humanos exige não apenas domínio técnico, mas também compreensão ética e jurídica. Assim, os resultados reforçam a necessidade de capacitação contínua e multidisciplinar para promover o uso seguro, justo e responsável da IA nos processos de R&S.

3.3 Adoção e uso prático das ferramentas

A Figura 5 apresenta os dados referentes à utilização de ferramentas de IA nos processos de recrutamento e seleção pelos profissionais da instituição analisada.

Figura 5. Utilização de ferramentas de IA no processo de recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Observa-se que 84% dos respondentes afirmaram utilizar ferramentas de IA em alguma etapa do processo seletivo, enquanto 16% declararam não as utilizar. Esse resultado demonstra uma alta taxa de adoção tecnológica, indicando que a IA já está presente de forma significativa nas práticas de R&S da instituição.

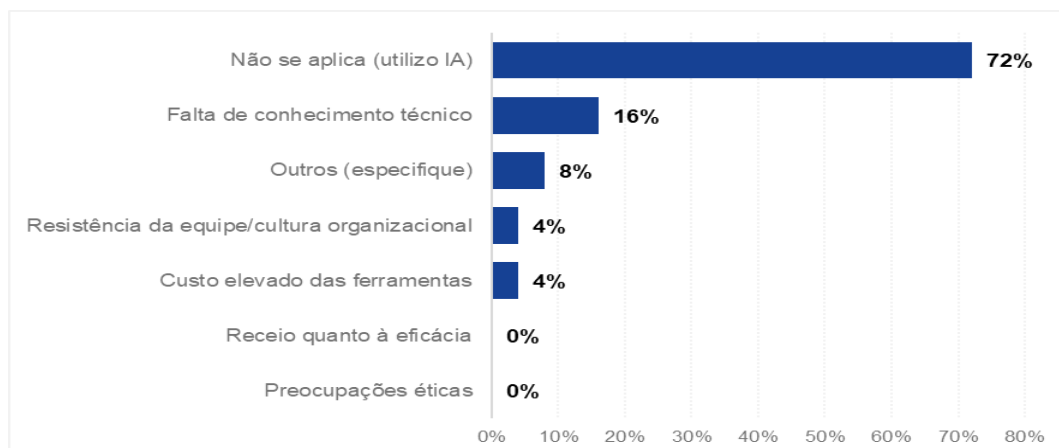
Esse achado corrobora as tendências apontadas por Abreu et al. (2024) e Vargas & Rech (2023), que destacam o crescimento do uso da IA como estratégia para otimizar o tempo de triagem, ampliar o alcance de candidatos e aumentar a precisão nas decisões de contratação. No contexto das instituições sem fins lucrativos, essa adoção revela uma abertura para inovação e a busca por processos seletivos mais eficientes, mesmo diante de recursos limitados.

Contudo, é importante salientar que a alta taxa de utilização não necessariamente reflete domínio técnico ou ético sobre as ferramentas empregadas — especialmente considerando os resultados da Figura 4, que indicam um baixo nível de conhecimento sobre as implicações legais e morais do uso da IA. Assim, observa-se um descompasso entre adoção tecnológica e capacitação profissional, o que reforça a necessidade de políticas internas de formação continuada e governança digital.

Além disso, a literatura recente aponta que a eficiência da IA depende da qualidade dos dados e da supervisão humana no processo decisório (Santana, 2024). Portanto, embora o uso dessas ferramentas represente um avanço na modernização dos processos de R&S, sua implementação deve ser acompanhada de critérios éticos, treinamento especializado e revisão constante dos algoritmos, a fim de evitar vieses e garantir decisões mais justas e transparentes.

A Figura 6 apresenta os principais motivos apontados pelos profissionais que não utilizam ferramentas de inteligência artificial em seus processos de R&S.

Figura 6. Motivos para não utilização de IA no processo de recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados mostram que 72% dos participantes afirmaram que a questão “não se aplica”, pois já utilizam algum tipo de tecnologia baseada em IA. Entre aqueles que não fazem uso, 16% indicaram a falta de conhecimento técnico como principal motivo, enquanto 8% mencionaram razões diversas (classificadas como “outros”). Além disso, 4% dos respondentes atribuíram a não utilização ao custo elevado das ferramentas, 4% à resistência da equipe ou cultura organizacional, e 4% ao receio quanto à eficácia da IA. Nenhum dos participantes apontou preocupações éticas como fator determinante.

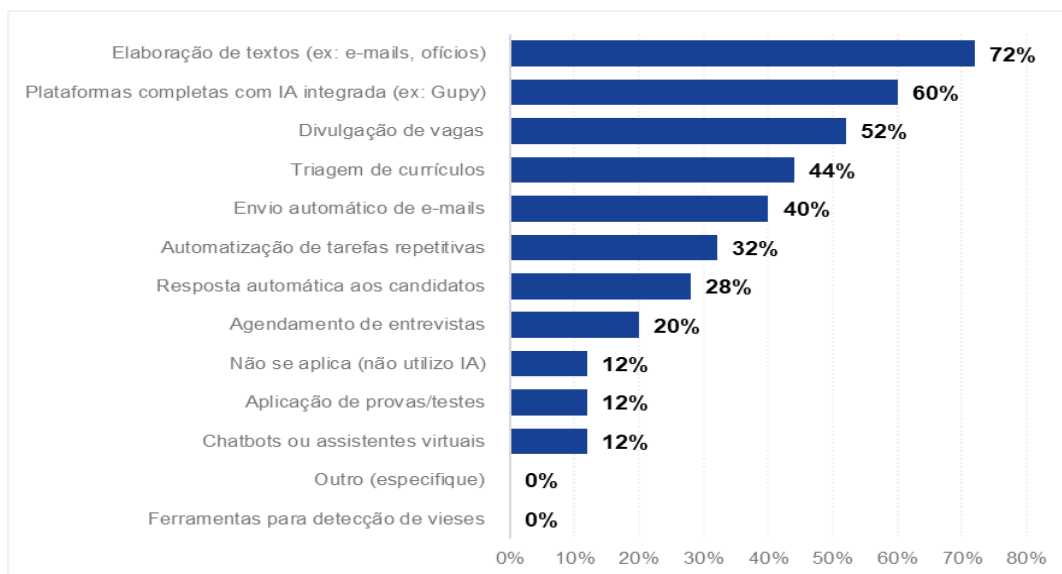
Esses resultados reforçam os resultados da Figura 5, que evidenciou uma ampla adoção das ferramentas de IA, e indicam que as principais barreiras residuais estão associadas à falta de capacitação técnica e à resistência cultural dentro da organização. Esses elementos refletem desafios amplamente discutidos na literatura, como destacam Abreu et al. (2024) e Santana (2024), que identificam a carência de competências digitais e o desconhecimento das potencialidades tecnológicas como obstáculos recorrentes à transformação digital nos Recursos Humanos.

O fato de preocupações éticas não terem sido mencionadas sugere que a dimensão ética ainda não é percebida como prioridade pelos profissionais do setor, possivelmente devido à ausência de formação específica sobre o tema — como já evidenciado na Figura 4. Essa constatação reforça a importância de integrar aspectos éticos, legais e de governança de dados às estratégias de capacitação, garantindo que a adoção da IA ocorra de maneira responsável, transparente e alinhada aos princípios de equidade nos processos seletivos.

Por fim, observa-se que os fatores econômicos e culturais — embora minoritários — também merecem atenção, pois a percepção de custo elevado ou resistência à mudança pode limitar o potencial de inovação e a consolidação de uma cultura organizacional orientada à tecnologia. Nesse sentido, iniciativas de gestão da mudança e comunicação interna podem contribuir para reduzir barreiras e fortalecer a confiança na integração da IA às práticas de R&S.

A Figura 7 apresenta as etapas do processo de recrutamento e seleção em que os profissionais afirmaram aplicar ferramentas de inteligência artificial.

Figura 7. Etapas do processo de R&S em que a IA é utilizada.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados indicam que a IA é mais frequentemente utilizada na elaboração de textos, como e-mails e descrições de vagas (72%), seguida pelo uso de plataformas completas com IA integrada (60%) e pela divulgação de vagas (52%). Outras aplicações relevantes incluem a triagem de currículos (44%), o envio automático de e-mails (40%) e a automação de tarefas repetitivas (32%). Já funções mais complexas ou estratégicas, como resposta automática aos candidatos (28%), agendamento de entrevistas (20%), uso de *chatbots* e aplicação de testes (ambos com 12%), aparecem com menor frequência.

Esses dados revelam que o uso da IA na instituição concentra-se, sobretudo, em tarefas operacionais e de suporte administrativo, o que está em consonância com o perfil do público-alvo e a estrutura funcional das instituições sem fins lucrativos. As aplicações mais comuns — voltadas à comunicação, divulgação e automação de atividades repetitivas — demonstram que a IA tem sido utilizada principalmente para otimizar tempo e reduzir carga de trabalho manual, em vez de substituir etapas decisórias ou analíticas do processo seletivo.

Essa tendência é coerente com as observações de Vargas & Rech (2023), que destacam o papel da IA como ferramenta de apoio na fase inicial do recrutamento, favorecendo a eficiência operacional, mas ainda distante de assumir uma função estratégica ou preditiva nas decisões de contratação. Do mesmo modo, Abreu et al. (2024) observam que, embora o potencial da IA inclua análise de perfil comportamental e predição de adequação cultural, grande parte das organizações brasileiras ainda utiliza essas tecnologias de forma instrumental e pontual.

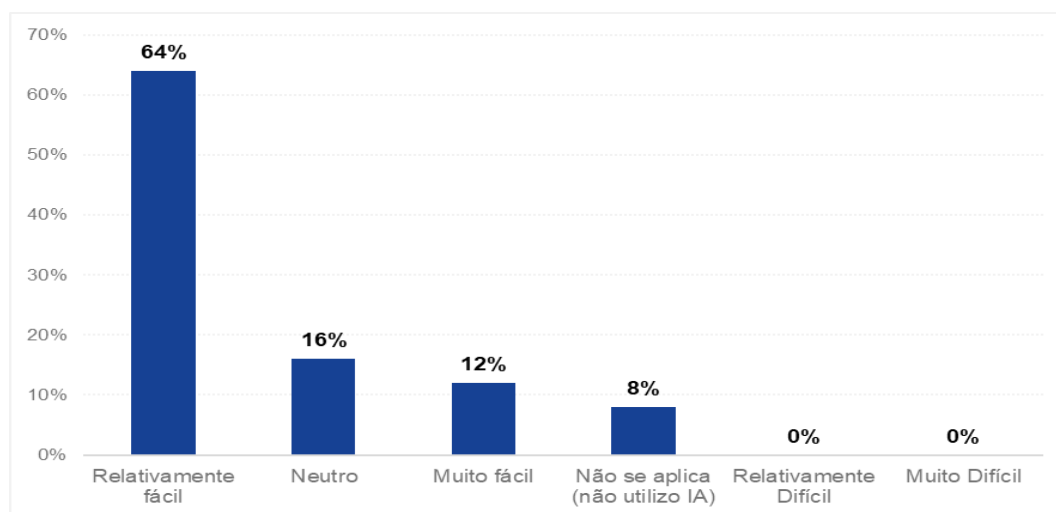
O menor uso de ferramentas para avaliação de candidatos, detecção de vieses ou aplicação de testes indica que a instituição se encontra em um estágio intermediário de maturidade digital. Essa constatação reforça a necessidade de ampliar o uso ético e responsável da IA, priorizando ferramentas que promovam transparência, imparcialidade e qualidade nas decisões de seleção.

Portanto, pode-se inferir que a IA tem contribuído para a eficiência dos processos, mas ainda há potencial de expansão para aplicações mais sofisticadas, especialmente aquelas voltadas à análise preditiva, mapeamento de competências e apoio à tomada de decisão estratégica no campo do R&S.

3.4 Facilidade e preparo institucional

A Figura 8 apresenta a percepção dos profissionais sobre o grau de facilidade na adoção e implementação da IA no R&S.

Figura 8. Percepção dos profissionais sobre o processo de adoção e implementação da inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os dados revelam que a maioria dos respondentes considerou o processo de adoção relativamente fácil (64%), enquanto 16% o classificaram como neutro e 12% como muito fácil. Apenas 8% afirmaram que a questão não se aplica, por não utilizarem IA em suas rotinas, e não houve registros de respostas que apontassem dificuldades significativas na implementação.

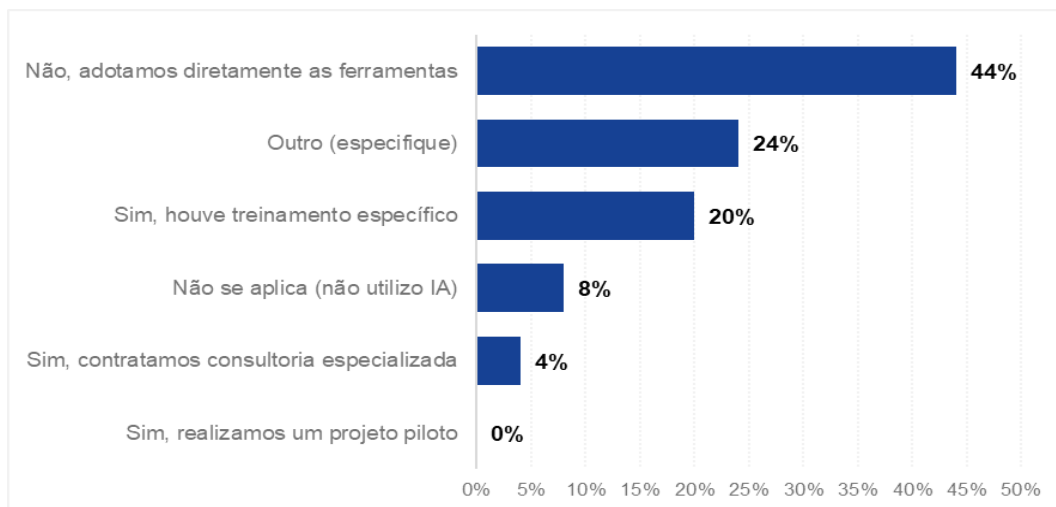
Esses resultados indicam uma percepção positiva e receptiva quanto à integração da IA nas práticas de R&S, sugerindo que a instituição possui infraestrutura e abertura organizacional favoráveis à inovação tecnológica. O predomínio das respostas “relativamente fácil” e “muito fácil” reforça a ideia de que a implantação das ferramentas ocorreu de forma planejada e gradativa, minimizando resistências internas.

Ainda assim, a presença de respostas neutras e a menção de casos em que a IA não é utilizada apontam que o processo não é totalmente homogêneo entre as equipes. Isso sugere a necessidade de maior padronização e disseminação do uso da tecnologia, além de capacitações contínuas para assegurar o domínio técnico e o aproveitamento pleno das funcionalidades oferecidas pelas ferramentas de IA.

Dando continuidade à investigação sobre a adoção da IA no recrutamento e seleção, buscou-se compreender se as empresas realizaram algum tipo de preparação prévia antes de implementar as ferramentas de IA nos processos de R&S.

A Figura 9 apresenta as respostas dos profissionais quanto à existência de ações preparatórias para a adoção da IA nos processos seletivos.

Figura 9. Percepção dos profissionais sobre a preparação prévia para implementação de ferramentas de inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados indicam que 44% dos respondentes afirmaram que as ferramentas de IA foram adotadas diretamente, sem preparação prévia, enquanto 24% mencionaram outras formas de preparação não especificadas e 20% relataram a realização de treinamento específico para a equipe. Uma parcela menor declarou que o tema não se aplica (8%), por não utilizarem IA, e apenas 4% indicaram ter contratado consultoria especializada ou realizado projeto-piloto.

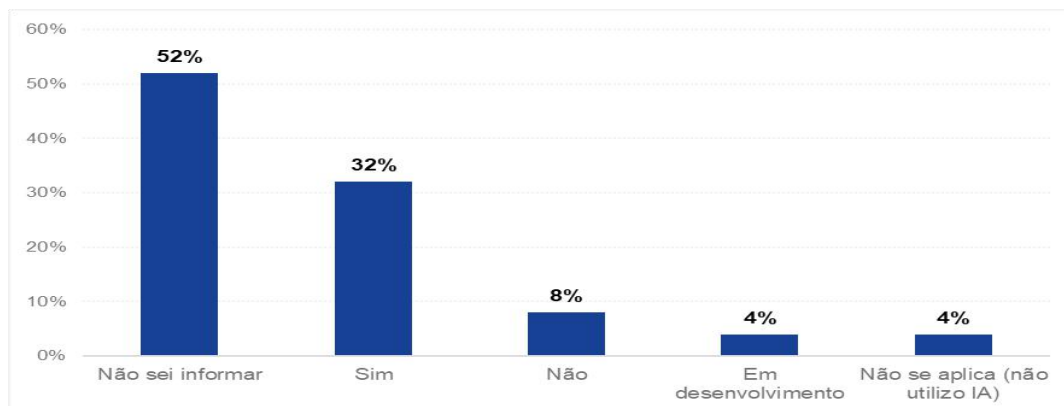
Esse panorama revela que a implementação das ferramentas de IA, na maioria dos casos, ocorreu de forma reativa e pragmática, sem uma etapa estruturada de planejamento ou capacitação formal. Essa prática pode estar associada à pressão por resultados imediatos, à percepção de simplicidade das ferramentas ou à ausência de uma política institucional de inovação tecnológica voltada aos recursos humanos.

Embora a adoção direta não necessariamente comprometa os resultados, a falta de preparação pode limitar o uso estratégico da IA e aumentar o risco de interpretações equivocadas, vieses automatizados e resistência interna. Por isso, a ampliação de treinamentos, simulações e testes controlados (projetos-piloto) se mostra essencial para consolidar a cultura digital e garantir o uso ético e eficaz dessas tecnologias no R&S.

Na sequência, buscou-se identificar se a instituição possui políticas específicas que orientem o uso ético da inteligência artificial nos processos de R&S.

A Figura 10 apresenta as percepções dos profissionais quanto à existência de diretrizes institucionais voltadas ao uso ético da IA no R&S.

Figura 10. Percepção dos profissionais sobre a existência de políticas específicas para uso ético da inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados apontam que 52% dos participantes declararam não saber informar se a instituição possui políticas específicas relacionadas ao uso ético da IA, enquanto 32% afirmaram que essas políticas existem formalmente. Em contrapartida, 8% afirmaram que não há tais políticas, e 4% indicaram que estão em desenvolvimento. Outros 4% informaram que a questão não se aplica, por não utilizarem IA.

Esses dados revelam uma lacuna significativa na comunicação e na institucionalização de diretrizes éticas relacionadas à aplicação da inteligência artificial no contexto organizacional. O alto percentual de profissionais que não souberam informar a existência de políticas demonstra fragilidade na disseminação interna de informações e na cultura de governança digital, aspectos fundamentais para o uso responsável de tecnologias emergentes.

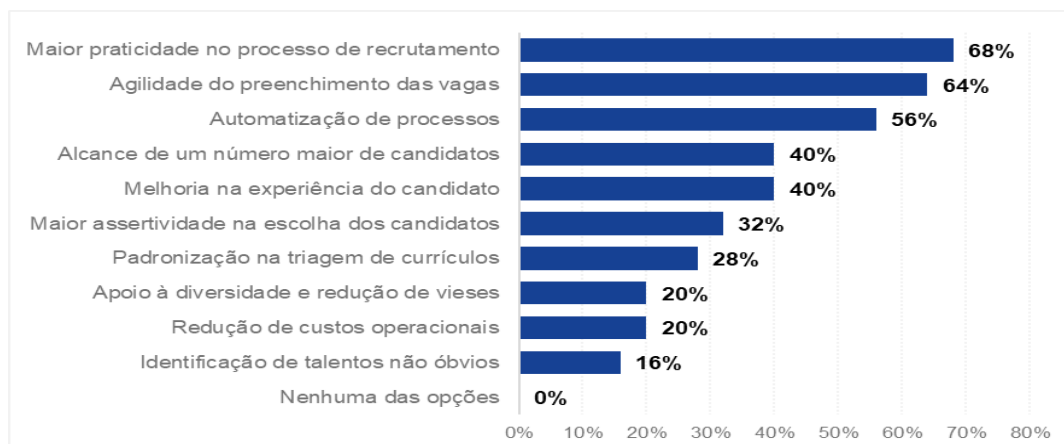
A presença de respostas positivas, ainda que minoritária, indica que parte das unidades já possui algum nível de estruturação ética, o que pode servir de base para o avanço de uma política corporativa mais ampla. Entretanto, a predominância da incerteza reforça a necessidade de maior transparência, capacitação e comunicação institucional, de modo que os profissionais compreendam as implicações legais, morais e sociais do uso da IA no R&S.

Para compreender de forma mais ampla os efeitos percebidos da utilização de inteligência artificial nos processos seletivos, buscou-se identificar quais benefícios os profissionais reconhecem na aplicação dessas ferramentas em suas rotinas de R&S.

3.5 Benefícios e limitações percebidos

A Figura 11 apresenta os principais benefícios apontados pelos respondentes quanto ao uso da IA no processo de R&S.

Figura 11. Benefícios percebidos pelos profissionais no uso da inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados demonstram que os benefícios mais frequentemente citados foram a maior praticidade no processo de seleção (68%), a agilidade no preenchimento das vagas (64%) e a automação de processos (56%). Esses indicadores evidenciam a percepção de que a IA atua principalmente na otimização operacional e na redução de etapas manuais, permitindo aos profissionais de Recursos Humanos dedicar mais tempo a atividades estratégicas e analíticas.

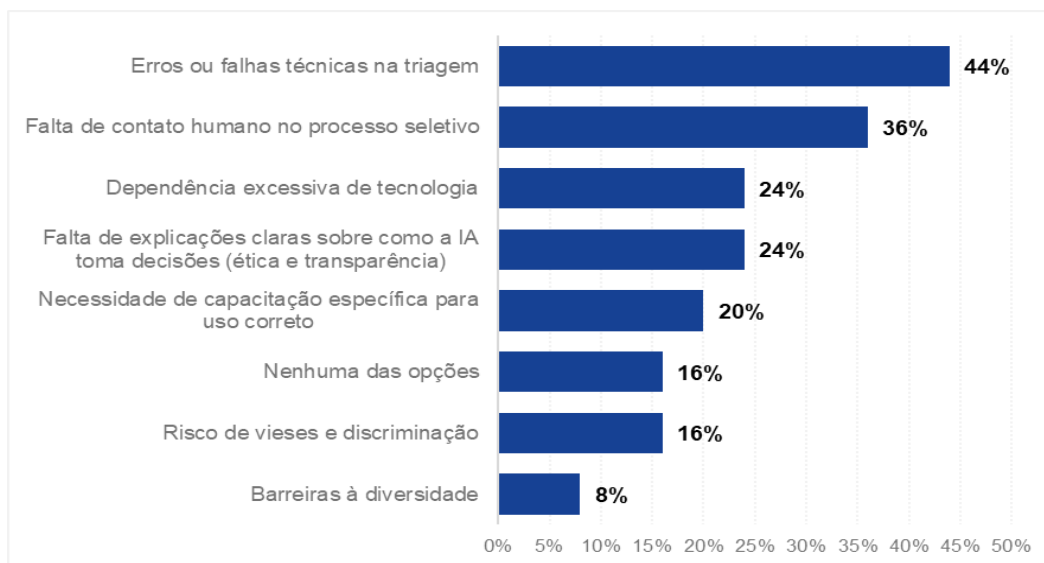
Outros aspectos relevantes mencionados incluem a melhoria na experiência do candidato (40%) e o alcance de um número maior de candidatos (40%), sugerindo que o uso de ferramentas digitais amplia a visibilidade das vagas e melhora a interação com os participantes. Em proporções menores, aparecem benefícios ligados à assertividade na escolha de perfis (32%), padronização na triagem de currículos (28%), redução de custos operacionais (20%), apoio à diversidade (20%) e identificação de talentos não óbvios (16%).

A análise evidencia que, embora a percepção predominante seja voltada à eficiência e agilidade, há também o reconhecimento de ganhos qualitativos, como a melhoria da experiência do candidato e a promoção da equidade nos processos seletivos. Esses resultados reforçam o potencial estratégico da IA como ferramenta de transformação digital no RH, desde que acompanhada por políticas éticas, capacitação profissional e monitoramento contínuo de seus impactos organizacionais (Wang, 2025; Hosain, 2025; Kong & Ding, 2024).

Após identificar os benefícios percebidos com o uso da inteligência artificial no recrutamento e seleção, o estudo buscou compreender quais limitações e desafios os profissionais associam à adoção dessas tecnologias no processo seletivo.

A Figura 12 apresenta as principais limitações percebidas pelos participantes quanto ao uso de IA no recrutamento e seleção.

Figura 12. Limitações percebidas pelos profissionais no uso da inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os dados indicam que as principais limitações percebidas estão relacionadas a erros ou falhas técnicas na triagem (44%) e à falta de contato humano no processo seletivo (36%), fatores que refletem preocupações tanto operacionais quanto éticas. Essas respostas sugerem que, embora a IA contribua para a agilidade e automação, ainda há receio de perda de sensibilidade humana na avaliação de perfis, aspecto considerado essencial no contexto de Recursos Humanos.

Além disso, 24% dos respondentes apontaram a falta de explicações claras sobre o funcionamento das ferramentas e a dependência excessiva da tecnologia, seguidos por 20% que destacaram a necessidade de capacitação específica para o uso adequado das soluções de IA. Já o risco de vieses e discriminação e a opção “nenhuma das opções” foram mencionados por 16% dos participantes, e 8% citaram barreiras à diversidade.

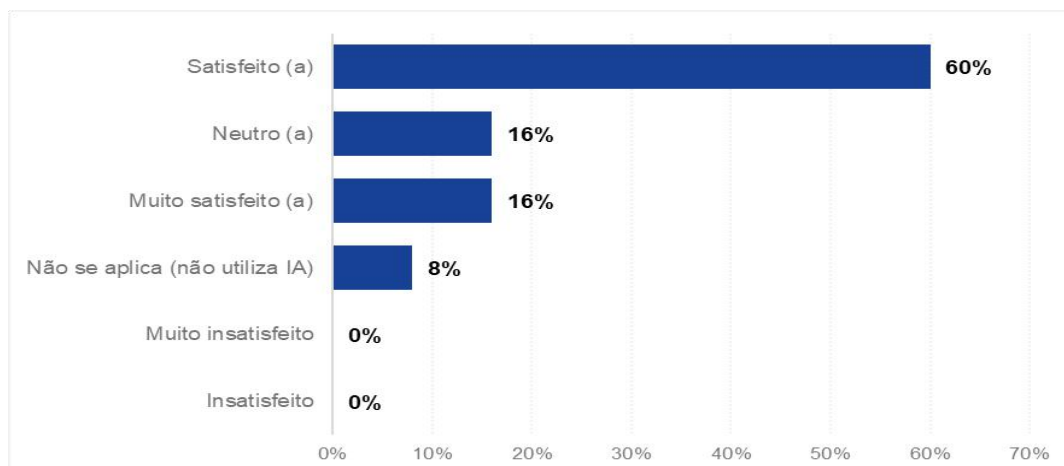
Esses resultados evidenciam que, embora a IA seja percebida como uma ferramenta eficaz, persistem desafios relacionados à confiabilidade técnica, transparência dos algoritmos e qualificação profissional. A combinação entre falhas técnicas e ausência de preparo humano revela a importância de estratégias de governança e uso ético da IA, garantindo que a automação complemente — e não substitua — o julgamento humano. Nesse sentido, o fortalecimento de políticas de ética digital e programas de capacitação contínua se mostra fundamental para mitigar riscos e consolidar práticas mais responsáveis e inclusivas no R&S (Batista & Lima, 2023).

3.6 Satisfação e percepção de valor

Buscou-se avaliar a satisfação geral dos profissionais com o uso da inteligência artificial IA nos processos de recrutamento e seleção da instituição.

A Figura 13 apresenta o nível de satisfação dos participantes em relação à aplicação da IA no contexto de R&S.

Figura 13. Nível de satisfação dos profissionais com o uso da inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados revelam que a maioria dos respondentes (60%) declarou estar satisfeita com o uso da IA em suas atividades de R&S, enquanto 16% afirmaram estar muito satisfeitos e outros 16% mantiveram uma posição neutra. Apenas 8% indicaram que a questão não se aplica, por não utilizarem a tecnologia, e não foram registradas respostas de insatisfação.

Esses dados reforçam a percepção predominantemente positiva dos profissionais em relação à incorporação da IA, indicando que as ferramentas digitais estão sendo bem aceitas e integradas às rotinas de trabalho. A elevada taxa de satisfação sugere que os benefícios práticos — como agilidade, automação e eficiência — superam as dificuldades identificadas nas etapas de implementação.

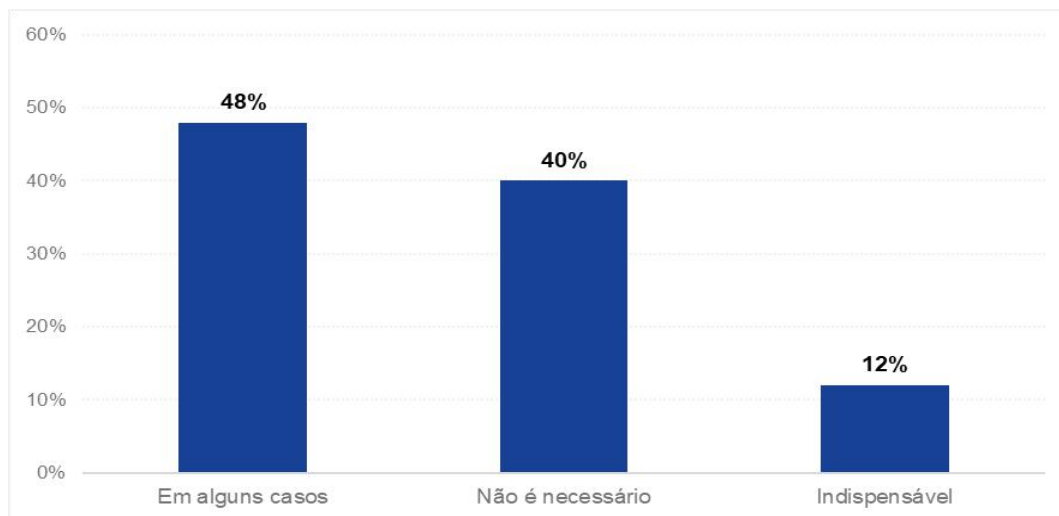
Ainda assim, a presença de respostas neutras revela que há espaço para aperfeiçoamento na experiência de uso, especialmente no que diz respeito à capacitação contínua e à clareza sobre os critérios de funcionamento dos algoritmos. Em síntese, o nível de satisfação observado evidencia o potencial consolidado da IA como aliada estratégica do setor de Recursos Humanos, desde que acompanhada de políticas de governança e de aprimoramento técnico dos profissionais envolvidos.

Em seguida, buscou-se compreender se o uso da IA nos processos de R&S exige a atuação de um profissional especializado para sua operação.

3.7 Especialização e papel humano

A Figura 14 apresenta a percepção dos respondentes sobre a necessidade de especialização técnica para utilização das ferramentas de IA.

Figura 14. Percepção dos profissionais sobre a necessidade de especialização técnica para operar a inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

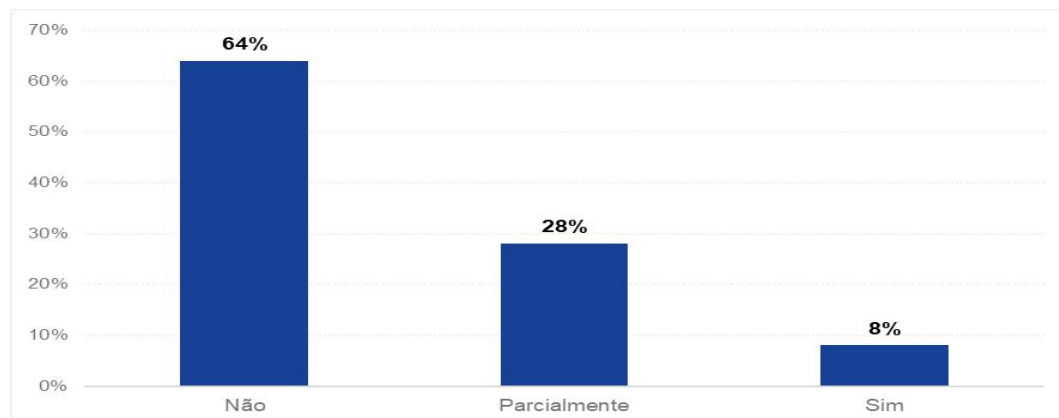
Os resultados demonstram que 48% dos participantes afirmaram que, em alguns casos, a operação da IA exige profissionais especializados, enquanto 40% consideraram que não há necessidade específica de especialização. Apenas 12% afirmaram que a atuação de especialistas é indispensável.

Essa distribuição indica que, embora parte significativa reconheça a importância de conhecimentos técnicos, prevalece a percepção de que o uso da IA nas práticas de R&S pode ser assimilado por profissionais de RH com treinamento interno, sem obrigatoriedade de formação avançada em tecnologia. Ainda assim, a presença de quase metade dos respondentes apontando para situações que demandam especialização evidencia a necessidade de programas de capacitação continuada, sobretudo para garantir o uso ético, seguro e eficiente dessas ferramentas.

Outra questão investigada diz respeito à percepção sobre a possibilidade de a IA substituir o trabalho humano no R&S.

A Figura 15 apresenta as respostas dos profissionais quanto ao potencial de substituição da atuação do recrutador humano pela inteligência artificial.

Figura 15. Percepção dos profissionais sobre a possibilidade de substituição do trabalho humano pela inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

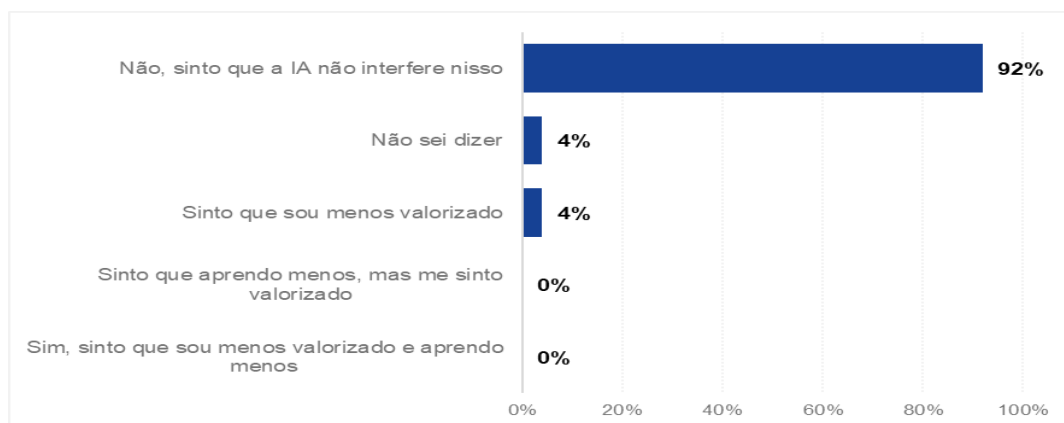
Os resultados apontam que 64% dos respondentes acreditam que a IA não pode substituir o trabalho de um recrutador humano, enquanto 28% consideram que isso pode ocorrer parcialmente, e apenas 8% acreditam na substituição total.

Essa predominância de respostas negativas reforça a compreensão de que, embora a IA otimize tarefas e acelere processos, o julgamento humano permanece essencial nas etapas que envolvem análise comportamental, empatia e alinhamento cultural. A leitura qualitativa de perfis, a condução de entrevistas e a tomada de decisão final ainda são vistas como funções insubstituíveis pela tecnologia, o que confirma a visão da IA como ferramenta de apoio e não como substituta da atuação humana.

Na sequência, foi avaliado se os profissionais percebem que o uso da IA diminui sua valorização ou oportunidade de aprendizado profissional.

A Figura 16 apresenta as percepções sobre o impacto da IA na valorização e nas oportunidades de desenvolvimento dos profissionais de R&S.

Figura 16. Percepção dos profissionais sobre a influência da inteligência artificial na valorização e aprendizado profissional no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Os dados mostram que 92% dos respondentes afirmaram que a IA não interfere na valorização ou nas oportunidades de aprendizado, enquanto apenas 4% relataram sentir-se menos valorizados e outros 4% disseram não saber avaliar.

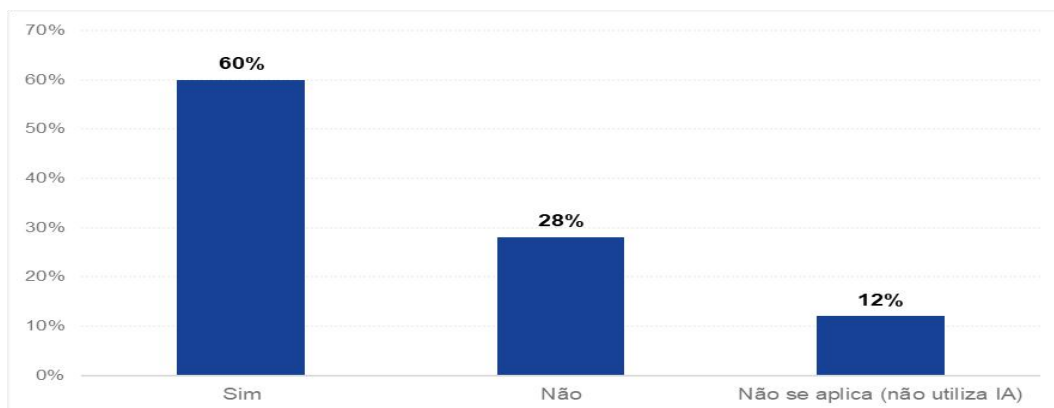
Esses resultados revelam um cenário amplamente positivo, no qual a IA é vista como uma aliada que não compromete o reconhecimento profissional, mas, ao contrário, pode ampliar as possibilidades de aprendizagem e inovação. A percepção majoritária de neutralidade reforça que os profissionais compreendem a tecnologia como um instrumento de apoio à produtividade, e não como uma ameaça à relevância humana dentro do processo seletivo.

3.8 Falhas, vieses e contato humano

Com o objetivo de identificar fragilidades práticas, a pesquisa também buscou saber se já foram observadas falhas no uso da IA durante os processos de recrutamento e, em caso afirmativo, quais tipos de erros foram registrados.

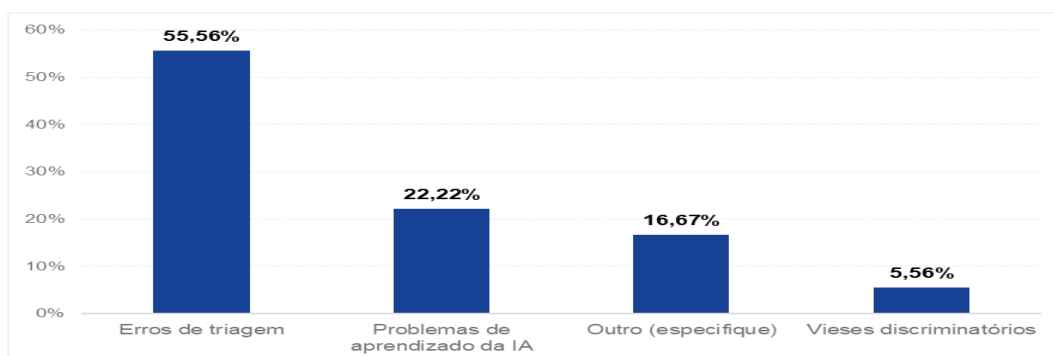
A Figura 17 apresenta as respostas sobre a ocorrência de falhas e os tipos mais recorrentes.

Figura 17. Ocorrência e tipificação de falhas observadas no uso da inteligência artificial no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

Figura 18. Tipos de falhas identificadas no uso da IA no recrutamento e seleção.



Fonte: Autoria própria.

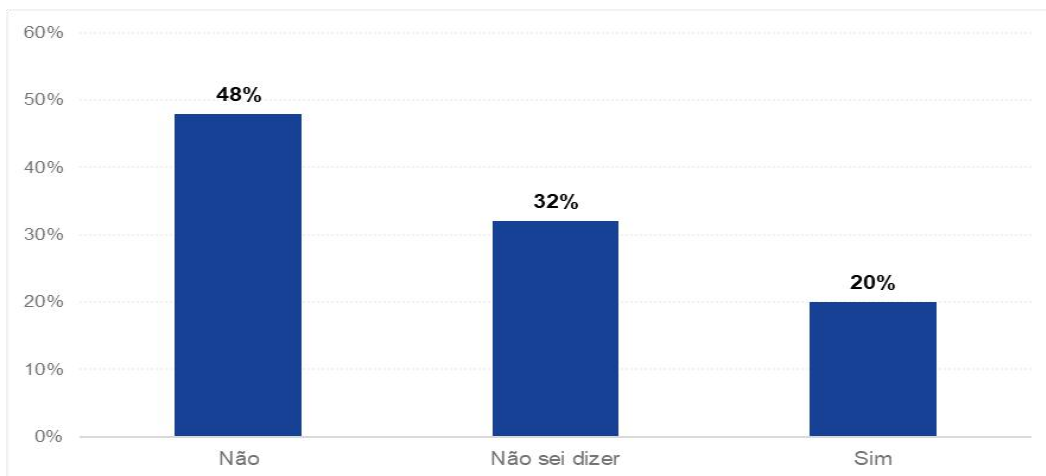
Os resultados apontam que 60% dos respondentes afirmaram já ter observado falhas no uso da IA, enquanto 28% disseram que não e 12% indicaram que não utilizam a tecnologia. Entre aqueles que relataram falhas, 55,6% mencionaram erros de triagem, 22,2% citaram problemas de aprendizado do sistema, 16,7% indicaram outras falhas e 5,6% apontaram vieses discriminatórios.

Esses dados evidenciam que, embora a IA seja considerada eficiente, problemas técnicos e limitações de aprendizado automático ainda impactam sua precisão. Os erros de triagem, por exemplo, podem levar à exclusão de candidatos adequados ou à priorização incorreta de perfis. A baixa incidência de vieses discriminatórios sugere que a ferramenta tem sido utilizada com certo controle ético, mas reforça a necessidade de monitoramento constante e atualização dos algoritmos para evitar distorções e garantir processos seletivos justos e transparentes (Figura 18).

Avaliou-se ainda a percepção dos profissionais quanto à possibilidade de a IA gerar preconceitos ou vieses e à importância do contato humano na escolha de candidatos.

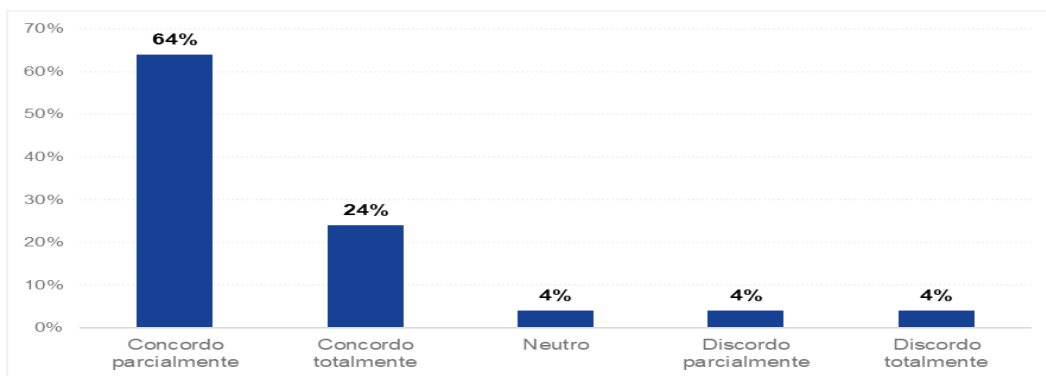
A Figura 19 apresenta os resultados sobre as percepções de vieses e influência da interação humana nos processos de recrutamento.

Figura 19. Percepção dos profissionais sobre a geração de vieses pela inteligência artificial e a importância do contato humano no processo seletivo.



Fonte: A autoria própria.

Figura 20. Percepção sobre a importância do contato humano no processo seletivo.



Fonte: A autoria própria.

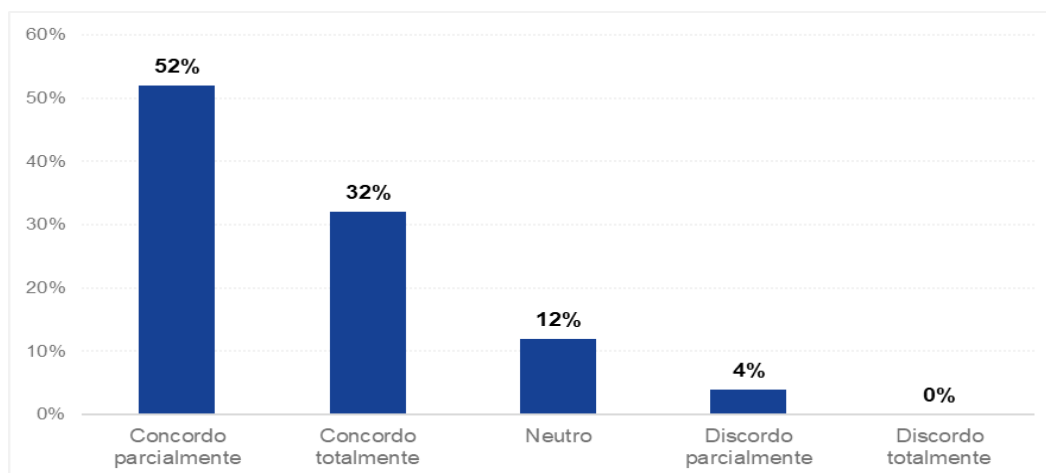
Os resultados indicam que 48% dos respondentes acreditam que a IA não gera preconceitos ou vieses, 32% afirmaram não saber dizer, e 20% consideram que a IA pode, sim, gerar vieses. Além disso, 64% concordam parcialmente e 24% concordam totalmente que a falta de contato humano pode prejudicar a escolha de bons candidatos, enquanto apenas 8% apresentaram discordância ou neutralidade.

Essas percepções revelam que, embora a maioria reconheça a IA como ferramenta imparcial, existe consciência sobre a importância do fator humano na avaliação de candidatos. A ausência de interação direta pode limitar a leitura de aspectos subjetivos, como empatia, motivação e adequação cultural — elementos que a tecnologia ainda não reproduz com precisão. Assim, os resultados reforçam a necessidade de equilíbrio entre automação e intervenção humana, garantindo que o processo seletivo mantenha sua dimensão ética, inclusiva e relacional (Figura 20).

3.9 Expectativas Futuras

Para encerrar a análise, investigou-se a percepção dos profissionais quanto à predominância futura da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção (Figura 21).

Figura 21. Expectativa dos profissionais sobre a predominância da inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção no futuro.



Fonte: Autoria própria.

Os resultados mostram que 52% dos respondentes concordam parcialmente que a IA será predominante nos processos de R&S, enquanto 32% concordam totalmente com essa afirmação. Outros 12% mantiveram posição neutra, e apenas 4% discordaram parcialmente; não houve discordância total.

Esses dados evidenciam uma visão amplamente favorável à consolidação da IA como componente central das práticas de R&S. A predominância de respostas positivas indica que os profissionais reconhecem o caráter irreversível da transformação digital e a tendência de ampliação do uso de algoritmos e sistemas inteligentes para apoiar decisões de contratação.

A soma das percepções “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” (84%) demonstra não apenas otimismo, mas também consciência sobre a coexistência entre automação e atuação humana, visto que a concordância parcial sugere a expectativa de equilíbrio — em que a IA assume papel de destaque, mas sem eliminar a relevância do olhar humano.

Essa tendência está alinhada ao que afirmam Vargas e Rech (2023), Abreu et al. (2024), Melo e Pereira (2024) e Santana (2024), que destacam o avanço inevitável da IA como ferramenta estratégica de apoio à decisão, mas alertam para a necessidade de governança ética, capacitação técnica e manutenção do fator humano como diferenciais na condução dos processos seletivos.

4. Conclusão

Os resultados deste estudo evidenciam que a inteligência artificial (IA) vem se consolidando como uma aliada estratégica nos processos de recrutamento e seleção, contribuindo para a automação de tarefas operacionais, a redução do tempo de contratação e a ampliação do alcance de candidatos. No entanto, apesar dos benefícios percebidos, o estudo revelou que a adoção dessas tecnologias ainda é marcada por lacunas relacionadas à capacitação técnica, à ausência de diretrizes éticas e à necessidade de aprimoramento na governança digital das instituições.

A análise quantitativa demonstrou que a maioria dos profissionais participantes já utiliza ferramentas baseadas em IA em alguma etapa do processo seletivo, sobretudo nas atividades de triagem, comunicação com candidatos e divulgação de vagas. Contudo, verificou-se que o domínio técnico e o conhecimento sobre as implicações éticas e legais ainda são limitados, o que reforça a necessidade de formação continuada e de políticas institucionais que orientem o uso responsável da tecnologia.

Outro ponto relevante é a percepção dos profissionais quanto à impossibilidade de substituição total do julgamento humano. A pesquisa confirma que, embora a IA potencialize a precisão e a velocidade dos processos, o fator humano permanece indispensável na interpretação de aspectos subjetivos, como adequação cultural e comportamental. Essa visão reforça a noção de complementaridade entre a inteligência artificial e a expertise humana, evidenciando que o sucesso do processo seletivo depende do equilíbrio entre automação e sensibilidade interpessoal.

As limitações identificadas — como falhas de triagem, dependência tecnológica e falta de transparência algorítmica — indicam que o avanço da IA deve ser acompanhado por estratégias de governança de dados e avaliação ética. Nesse sentido, recomenda-se que as instituições invistam em capacitações multidisciplinares, envolvendo profissionais de tecnologia, direito e psicologia organizacional, além de estabelecer comitês ou políticas formais voltadas ao uso ético da IA em gestão de pessoas.

Por fim, as percepções coletadas apontam para um cenário otimista: a maioria dos profissionais acredita que a IA será predominante nos processos de recrutamento e seleção no futuro. Tal expectativa demonstra não apenas confiança na tecnologia, mas também a consciência de que a transformação digital é um caminho sem retorno. Entretanto, seu sucesso dependerá da capacidade das organizações de equilibrar eficiência e humanidade, tecnologia e ética, automação e empatia. Assim, o presente estudo reforça a importância de promover uma integração crítica e responsável da inteligência artificial nas práticas de Recursos Humanos, de modo a fortalecer a inovação, a justiça e a sustentabilidade das relações de trabalho.

Referências

- Abreu, L. G., Dias, R. R., Dias, S. B. A., & Rocha, W. P. (2024). *O uso de inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção* [Trabalho de conclusão de curso, Pontifícia Universidade Católica de Goiás]. Repositório PUC Goiás. <https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8490/1/TCC%20LETICIA%20Dez%202024.pdf>
- Batista, F., & Lima, T. (2023). Limitações técnicas e vieses em sistemas de IA no mercado de trabalho: uma revisão sistemática. *Cadernos de Gestão e Tecnologia*, 16(2), 112-130. <https://doi.org/10.9101/ct.2023.002>
- Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): Benefícios, tendências e resistências. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(2), e2022-0080. <https://www.scielo.br/j/cebape/a/5GNmGM3h3Yfrg96TX8mcTMC/?format=pdf&lang=pt>
- Hosain, M. S. (2025). *The use of Artificial Intelligence (AI) in the hiring process*. *Journal of Business Research*, 129, 181-193. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.04.009>
- Kong, D., & Ding, Y. (2024). *Diversity, Fairness and Human-centered Approaches to AI in Talent Acquisition*. *IEEEExplore*, 2024, 89-99.
- Laukkarinen, M., et al. (2025). *Working With and Around Artificial Intelligence: AI Crafting in Recruitment*. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 41(3), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10447318.2025.2476715>
- Li, W. (2023). *Exploring ethical considerations in the potential implementation of AI-driven recruitment systems*. *WJARR*, 51(4), 192-202.
- Melo, R., & Pereira, L. (2024). A ética na inteligência artificial aplicada ao recrutamento: uma análise de case studies. *Revista de Ética e Tecnologia*, 3(2), 87-105. <https://doi.org/10.5678/rev.etica.tech.v3n2.2024>
- Mori, M., et al. (2025). *A systematic literature review on artificial intelligence in recruitment and selection: Ethics and Opportunities*. *Personnel Review*, 54(3), 854-880. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2024-0636>
- Nature Publishing Group. (2025). *Determining human resource management key indicators and their interpretability using machine learning models*. *Scientific Reports*, 15(2), 9584-9602.
- Pereira, A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [free ebook]. Santa Maria. Editora da UFSM.
- Raneo, A., et al. (2025) *The Application of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection: Ethical Challenges and Effectiveness*. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan*, 5(1), 2025, 238-249.
- Saini, T. (2025). *Reducing AI bias in recruitment and selection: HR professionals' perspectives*. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2480617>
- Santana, K. (2024). *O impacto da inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção de pessoas* [Trabalho de conclusão de curso, Centro Paula Souza]. Repositório CPS. https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/35130/1/gestao_de_rh_2024_2_keila_santana_io_impacto_da_inteligencia_artificial_no_processo_de_recrutamento_e_selecao_de_pessoas.pdf
- Santos Pereira, T. (2024). O papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. *Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz*, 2(3). <https://doi.org/10.55905/rmuscv2n3-004>

Shitsuka, R. et al. (2014). *Matemática fundamental para tecnologia*. (2ed). Editora Érica.

Silva, M. J. dos S., & Souza, P. R. de (2025). *Desafios do uso da Inteligência Artificial na gestão de RH*. *Boletim de Conjuntura*, 21(63), 293–315. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15313087>

Silva, S., Oliveira, P., & Santos, A. (2025). Eficiência e desafios da inteligência artificial na automação de processos de recrutamento e seleção. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, 17(1), 45-60. <https://doi.org/10.1234/rbgp.v17i1.2025>

Sýkorová, Z. (2024). *Incorporating artificial intelligence (AI) into recruitment into recruitment*. *Journal of Management*, 42(2), 24-36. <https://doi.org/10.1108/xjm-02-2024-0039>

Tursunbayeva, A. (2025). *Artificial intelligence and digital data in recruitment*. *International Journal of Information Management*, 63, 102691. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102691>

Vargas, T. B., & Rech, I. (2023). *A revolução no recrutamento: Como a inteligência artificial impacta o processo de seleção de pessoas nas organizações* [Trabalho de conclusão de curso, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Repositório PUCRS. https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/26854/1/2023_2_TAINA_BRISKEVITSKI_VARGAS_TCC.pdf

Wang, Y. (2025). *Artificial intelligence in recruitment: a qualitative analysis and frameworks*. TUWIEN Academic Press.