

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

**APLICAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PROCESSO DE
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: BENEFÍCIOS E DESAFIOS**

RESUMO

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) em processos de Recrutamento e Seleção (R&S) tem se consolidado, ocasionando transformações operacionais e metodológicas na gestão de pessoas. A adoção de algoritmos para triagem de currículos, realização de entrevistas automatizadas e ranqueamento de candidatos vem sendo incorporada por organizações que buscam maior eficiência e assertividade. Nesse contexto, este artigo tem como objetivo analisar os benefícios e os desafios da aplicação da IA em R&S, a partir de uma revisão sistemática da literatura. A pesquisa foi conduzida segundo o protocolo PRISMA e abrangeu artigos publicados entre 2020 e 2025 nas bases Periódicos CAPES e SciELO, resultando na seleção de nove estudos alinhados ao tema. A análise qualitativa evidencia uma dualidade central: de um lado, a tecnologia oferece ganhos de eficiência, vantagens estratégicas e potencial de promoção da diversidade; de outro, expõe limitações relevantes, como riscos éticos, barreiras de implementação, viés algorítmico e desumanização do processo seletivo. Os resultados apontam, portanto, para a necessidade de uma abordagem crítica, sustentada por mecanismos de governança ética, capazes de assegurar transparência, equidade e respeito à dignidade humana no uso dessas tecnologias.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Recrutamento e Seleção; Tecnologia; RH 4.0

ABSTRACT

The application of Artificial Intelligence (AI) in Recruitment and Selection (R&S) processes has been consolidated, leading to operational and methodological transformations in people management. The adoption of algorithms for resume screening, automated interviews, and candidate ranking has been incorporated by organizations seeking greater efficiency and assertiveness. In this context, this article aims to analyze the benefits and challenges of applying AI in R&S, based on a systematic literature review. The research was conducted according to the PRISMA protocol and included articles published between 2020 and 2025 in the CAPES and SciELO Periodicals databases, resulting in the selection of nine studies aligned with the topic. The qualitative analysis highlights a central duality: on the one hand, the technology offers efficiency gains, strategic advantages, and the potential to promote diversity; on the other, it exposes significant limitations, such as ethical risks, implementation barriers, algorithmic bias, and the dehumanization of the selection process. The results therefore point to the need for a critical approach, supported by ethical governance mechanisms capable of ensuring transparency, equity, and respect for human dignity in the use of these technologies.

Keywords: People management; Recruitment and Selection; Technology; HR 4.0

1. Introdução

A transformação digital tem impulsionado as organizações a buscarem maior capacidade de atrair e reter talentos em um cenário globalizado. Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) emerge como uma ferramenta estratégica, capaz de automatizar tarefas rotineiras e remodelar as práticas de gestão de pessoas. Proposto formalmente por John McCarthy em 1956 e com bases teóricas que remontam aos questionamentos de Alan Turing sobre a capacidade de as máquinas pensarem, o conceito de IA evoluiu, e hoje sua aplicação é vasta, otimizando desde processos simples até os mais complexos (Sobreira, 2025).

Paralelamente, o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) consolida-se como uma atividade estratégica fundamental para o sucesso das organizações. O R&S é um processo de interação mútua entre empresa e candidato (Chiavenato, 2014). Suas fases incluem a divulgação da vaga (recrutamento) e a escolha dos perfis mais aderentes (seleção), que envolvem triagem, entrevistas e avaliações. Historicamente, o R&S evoluiu de uma função burocrática para uma atividade alinhada aos objetivos estratégicos, reconhecendo o capital humano como um diferencial competitivo (Melo; Andrade, 2023).

A aplicação da IA nesse campo está transformando as práticas de Recursos Humanos, oferecendo recursos que auxiliam a análise de grandes volumes de dados para auxiliar na maior objetividade e eficiência ao processo seletivo. As ferramentas de IA já potencializam diversas etapas do R&S. No contexto nacional, a empresa Gupy utiliza sistemas de triagem de currículos capazes de processar grandes volumes de candidaturas em poucos segundos, reduzindo o tempo de contratação e a subjetividade inicial. Além disso, a companhia adota *chatbots* e assistentes virtuais para interagir com os candidatos, coletar informações e até mesmo conduzir pré-entrevistas (Gupy, 2024).

Além disso, a capacidade preditiva pode ser compreendida como a habilidade dos algoritmos de IA em utilizar informações de bancos de dados existentes, associadas a análises estatísticas, para identificar padrões e antecipar resultados futuros. Segundo Mucci (2024), essa característica torna os sistemas capazes de gerar previsões que apoiam a tomada de decisão organizacional.

Capacidade está com potencial de auxiliar a seleção baseada em competências ao aplicar a análise preditiva que utiliza dados históricos para prever o potencial de sucesso dos candidatos, ajudando a reduzir a rotatividade e a selecionar profissionais mais alinhados à cultura organizacional.

Contudo, a adoção dessas tecnologias impõe desafios éticos significativos. Algoritmos mal calibrados podem reproduzir vieses discriminatórios presentes em dados históricos, e a coleta de dados sensíveis levanta preocupações com a privacidade. Portanto, é crucial que a implementação da IA seja guiada por uma governança algorítmica que garanta transparência, equidade e dignidade humana.

Este trabalho tem como objetivo analisar os benefícios e desafios do uso da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, compreendendo, entre os benefícios, aspectos como a eficiência operacional, a maior assertividade nas contratações e o potencial de promoção da diversidade, enquanto os desafios abrangem o risco de vieses algorítmicos, a desumanização do processo e as barreiras de implementação. A análise busca evidenciar tanto os ganhos de eficiência quanto os limites éticos implicados, justificada pela necessidade de compreender as mudanças e as implicações decorrentes da adoção dessas tecnologias nas organizações. A transformação do processo de gestão de pessoas evidencia o

conceito de “RH 4.0”, que, segundo Aristella Lemos (2021), é uma derivação da Indústria 4.0. Nesse novo paradigma, a tecnologia redefine o papel do gestor de capital humano.

2. Procedimentos Metodológicos

2.1 Desenho do estudo

Trata-se de um estudo qualitativo e descritivo, conduzido por meio de Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Esse método foi adotado por garantir o registro transparente dos critérios utilizados, reduzindo o risco de vieses e possibilitando a replicação dos resultados, conforme apontam Galvão e Pereira (2014). O objetivo consistiu em mapear benefícios e desafios do uso da Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S), com foco em produções em língua portuguesa publicadas no período de 2020 a 2025.

2.2 Fontes de informação e estratégia de busca

A busca bibliográfica foi realizada nas bases Periódicos CAPES e SciELO, consideradas principalmente por sua criticidade quanto aos materiais indexados. Utilizaram-se, como *strings* de buscas as expressões: “inteligência artificial” e “recrutamento e seleção”. As referências correspondentes às buscas foram integralmente reunidas em planilha de controle para rastreabilidade.

2.3 Critérios de elegibilidade

Inclusão: (i) publicações entre 2020 e 2025; (ii) em língua portuguesa; (iii) com aderência temática explícita à aplicação de IA em R&S; (iv) com acesso ao texto completo; (v) estudos empíricos (quantitativos ou qualitativos), estudos de caso e revisões da literatura relacionadas ao tema.

Exclusão: (i) duplicados; (ii) documentos sem texto completo; (iii) publicações fora do escopo (menções tangenciais à IA ou a R&S sem interface entre ambos); (iv) materiais opinativos/editoriais sem método declarado.

2.4 Processo de Identificação, Triagem e Seleção

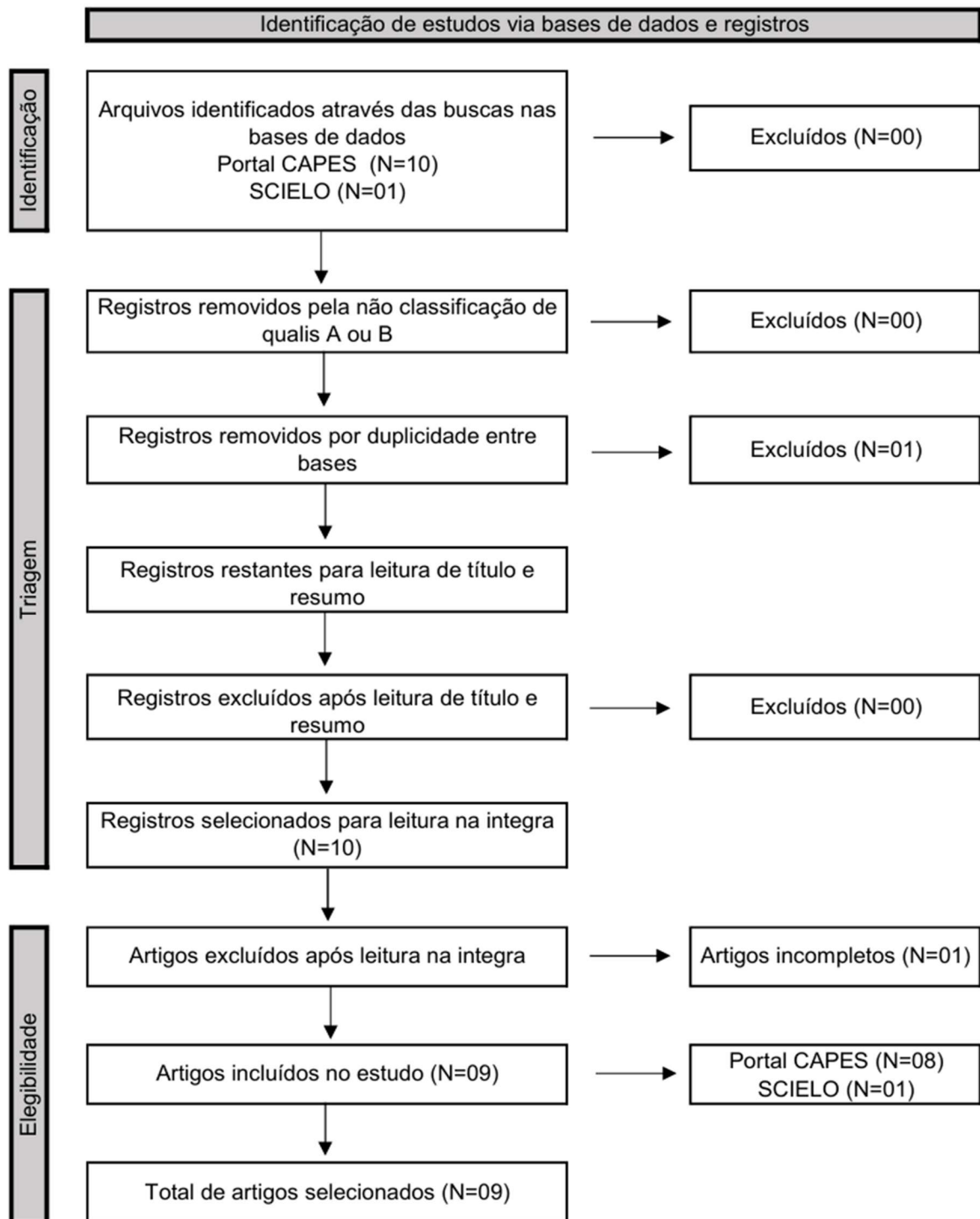
O processo de busca e seleção seguiu as etapas estabelecidas na declaração PRISMA 2020 (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*), diretriz internacionalmente reconhecida para a elaboração de revisões sistemáticas. O PRISMA orienta a apresentação de revisões de forma transparente e reprodutível, fornecendo um checklist de 27 itens e um modelo de fluxograma que documenta todas as etapas do processo. Sua adoção neste estudo justifica-se pela capacidade de reduzir vieses de seleção, garantir clareza na exposição dos critérios e aumentar a confiabilidade e a replicabilidade dos resultados (PRISMA, 2020; Galvão; Pereira, 2014).

Portanto, o presente estudo seguiu as etapas descritas abaixo:

- i. Identificação: 11 registros (10 em Periódicos CAPES; 1 em SciELO).
- ii. Remoção de registros sem classificação Capes Qualis A ou B: 0 registros → 11 remanescentes.
- iii. Remoção de duplicados: 1 registro → 10 remanescentes.

- iv. Triagem (título e resumo): 10 mantidos por aderência temática.
- v. Elegibilidade (leitura na íntegra): 10 avaliados integralmente.
- vi. Exclusões após leitura completa: 1 (por dados incompletos).
- vii. Incluídos na síntese qualitativa: 9 estudos.

Figura 1 – Fluxograma PRISMA 2020 para seleção de estudos



Fonte: Elaboração própria (2025).

A Figura 1 mostra o fluxograma PRISMA 2020 aplicado neste estudo, evidenciando as etapas de identificação, triagem e elegibilidade dos artigos. Inicialmente, foram identificados 11 registros nas bases de dados, sendo 10 no Portal CAPES e 1 na SciELO. Após a remoção de duplicidades, 10 registros foram mantidos para leitura de título e resumo, todos considerados aderentes à temática. Na fase de elegibilidade, os 10 artigos foram avaliados integralmente, resultando na exclusão de 1 estudo por apresentar dados incompletos. A amostra final foi composta por 9 artigos, sendo 8 provenientes do Portal CAPES e 1 da SciELO.

2.5 Extração e organização dos dados

Dos estudos incluídos, foram extraídas de modo padronizado as seguintes informações: autores, ano, título, tipo de estudo, contexto/escopo, principais achados (benefícios, desafios, incluindo aspectos como tempo de triagem, assertividade, diversidade/inclusão, viés algorítmico, transparência/explicabilidade e privacidade de dados). Para facilitar a rastreabilidade ao longo do texto, cada estudo recebeu um código (a-i). O Quadro 1 sintetiza os metadados bibliográficos dos estudos selecionados.

Quadro 1 – Relação de estudos selecionados

	Autores		Qualis	Título	Palavras-chave
a	Santos, R. FSouza, M.H. , R.	2024	B3	Estudo de caso empresa xy: sobre o uso de ferramentas digitais e inteligência artificial (ia) nos processos de recrutamento e seleção	Gestão de pessoas, Subsistema, Recrutamento, Seleção, Inteligência Artificial
b	Pinheiro, W. S.	2024	B2	O uso de inteligência artificial no contexto empresarial: um estudo sobre a ia nas práticas de RH e de desenvolvimento humano	Inteligência artificial, administração de pessoas, rotinas de RH, desenvolvimento humano
c	Moreira, L. F. <i>et al.</i>	2024	A4	Perspectivas futuras do uso da inteligência artificial em gestão de negócios	Inteligência Artificial, Gestão, Automação, Negócios
d	Melo, A. C. Andrade, J. N. T.	2023	B3	Recrutamento e Seleção: Do Analógico ao Digital	Recursos humanos, Digital, Recrutamento e seleção
e	Garcia, M. E. P. T.; Mendes, T. D. O.	2025	A4	Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo	Recrutamento, Seleção, Inteligência Artificial

f	Blumen, D.; Cepellos, V. M.	2023	A2	Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências	Recrutamento & Seleção, Tecnologia, Inteligência Artificial
g	Atanásio, A. <i>et al.</i>	2021	B2	A Inteligência Artificial Transformando O Rh Do Futuro: Um Estudo De Caso Sobre A Tecnologia E A Diversidade No Mercado De Trabalho	Recrutamento e seleção, Diversidade, Gestão de pessoas, Tecnologia
h	Silva, E. L. S.; Albuquerque, I. O. Santos, E. D.	2025	A2	A eficiência da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção: uma abordagem geral e sua aplicação em pequenas e médias empresas	Inteligência Artificial, Seleção de Pessoal, PMEs, Ética, Modelos Híbridos
i	Santos, C. A. Gonçalves, E. T. Ferreira, F. C. S.	2025	B3	Administração de empresas e o processo de seleção de colaboradores	Recrutamento, Seleção, Inteligência artificial, Diversidade, Tecnologia

Fonte: Elaboração própria (2025).

2.6 Síntese e método de análise

A síntese foi conduzida de forma qualitativa e temática, organizando as evidências em duas categorias centrais — benefícios e desafios —, subdivididas em eixos específicos, como eficiência operacional, qualidade decisória, promoção da diversidade, riscos de viés algorítmico, desumanização, barreiras de implementação, privacidade e incertezas de longo prazo. Os resultados foram, então, consolidados em matriz comparativa e apresentados em tabelas de síntese — em especial a Tabela 2, que resume convergências e divergências entre os estudos. A discussão buscou integrar os resultados com a fundamentação teórica do trabalho.

2.7 Confiabilidade do processo e limitações metodológicas

Para mitigar vieses do pesquisador, foram aplicados critérios objetivos de elegibilidade, registro explícito de exclusões e padronização do formulário de extração. Não foi aplicada escala formal de risco de viés devido à heterogeneidade dos desenhos (estudos de caso, pesquisas de campo e revisões). Como limitações, frisa-se a restrição linguística ao português e o recorte temporal (2020–2025), que podem sub-representar evidências mais antigas ou internacionais — aspectos retomados nas considerações finais.

3. Resultados

A análise dos nove artigos selecionados para esta revisão sistemática possibilita compreender, de forma integrada, os impactos da Inteligência Artificial (IA) no processo de Recrutamento e Seleção (R & S). Os estudos revisados mostram, nas categorias analíticas estabelecidas, benefícios e desafios a serem considerados na

adoção dessas tecnologias.

Entre os resultados positivos, ou seja, *benefícios*, estão a agilidade e a otimização do tempo no processo seletivo, com a automação de tarefas repetitivas e triagem mais rápida de currículos, liberando os recrutadores para atividades estratégicas (Santos; Souza, 2024; Pinheiro, 2024; Moreira *et al.*, 2024; Melo; Andrade, 2023; Garcia; Mendes, 2025). A IA contribui para uma maior assertividade nas contratações, com o mapeamento de perfis mais precisos e decisões baseadas em dados (Moreira *et al.*, 2024; Garcia; Mendes, 2025). Outro ponto relevante é o alcance ampliado de candidatos e a formação de bancos de talentos de qualidade, o que potencializa a diversidade e inclusão (Santos; Souza, 2024; Melo; Andrade, 2023).

No que se refere à promoção da diversidade e da justiça, vários estudos apontam o uso de processos “às cegas” como estratégia para reduzir vieses inconscientes e favorecer a igualdade de oportunidades (Pinheiro, 2024; Atanásio *et al.*, 2021; Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025). Ademais, a IA também tem sido associada ao fortalecimento da segurança de dados, em especial pela adequação a legislações como a LGPD (Santos; Souza, 2024).

Mesmo com avanços, as pesquisas também apontam para desafios importantes. O viés algorítmico é apontado como uma constante fonte de preocupação, já que sistemas treinados com dados históricos tendenciosos podem perpetuar ou até intensificar práticas discriminatórias (Pinheiro, 2024; Blumen; Cepellos, 2023; Silva; Albuquerque; Santos, 2025). Outro aspecto é a possível desumanização do processo, marcada pela redução do contato humano e pela incapacidade da IA de avaliar fatores subjetivos, como motivação, empatia ou adequação cultural (Santos; Souza, 2024; Pinheiro, 2024).

Importante lembrar também das práticas de adoção, como os altos custos de implementação, a resistência cultural interna e a falta de infraestrutura tecnológica, fatores críticos em pequenas e médias empresas (Silva; Albuquerque; Santos, 2025). A literatura também ressalta a necessidade de capacitação tanto das equipes de RH quanto dos candidatos, de forma a garantir o uso das novas plataformas (Melo; Andrade, 2023; Garcia; Mendes, 2025). Questões relacionadas à privacidade de dados e à transparência dos algoritmos são igualmente recorrentes, visto que muitos sistemas não deixam claros os critérios utilizados nas decisões (Pinheiro, 2024; Moreira *et al.*, 2024).

Alguns estudos chamam atenção para as incertezas de longo prazo, dado que ainda são escassas as pesquisas sobre os impactos da IA no bem-estar dos colaboradores e na cultura organizacional (Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025). Esse aspecto indica a necessidade de governança ética e de investigações futuras para avaliar os efeitos sistêmicos do uso dessas tecnologias no R & S.

A seguir, apresenta-se a síntese dos principais achados em forma de quadro, reunindo benefícios, desafios e artigos de suporte.

Quadro 2 – Síntese dos Benefícios e Desafios da IA no R&S segundo a Literatura Analisada

	Tópico	Descrição	Artigos de Suporte (Código)
--	--------	-----------	-----------------------------

Benefícios	Otimização do Tempo	Automação de tarefas repetitivas, resultando em processos mais rápidos e liberando tempo para os recrutadores.	a, b, c, d, e, f, h, i
	Qualidade da Contratação	Maior assertividade, mapeamento de perfil mais preciso e tomada de decisão baseada em dados.	a, c, d, e, h
	Promoção de Diversidade e Justiça	Potencial para reduzir vieses inconscientes por meio de processos "às cegas", focados em competências.	a, b, d, g, i
	Alcance Ampliado e Banco de Talentos	Capacidade de acessar um número maior de candidatos e facilitar a construção de um banco de talentos robusto.	a, d
	Segurança de Dados	Fortalecimento da conformidade com regulamentações de proteção de dados, como a LGPD.	a
Desafios	Risco de Viés Algorítmico	Potencial da IA para reproduzir e amplificar preconceitos existentes nos dados de treinamento.	b, f, h
	Desumanização e Fatores Subjetivos	Redução do contato humano e incapacidade da IA de avaliar nuances subjetivas e não quantificáveis.	a, b, f
	Barreiras de Implementação e Adoção	Alto custo, resistência cultural à mudança e necessidade de infraestrutura e conhecimento tecnológico.	a, e, h
	Necessidade de Capacitação	Exigência de treinamento para as equipes de RH e para os candidatos se adaptarem às novas plataformas.	d, e
	Privacidade e Transparência	Preocupações com a privacidade dos dados dos candidatos e falta de clareza nos critérios de decisão dos algoritmos.	b, c, e
	Incertezas de Longo Prazo	Escassez de pesquisas sobre o impacto da tecnologia na cultura organizacional e no bem-estar dos colaboradores.	i

Fonte: Elaboração própria (2025).

Os resultados demonstram que a aplicação da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção possui grande potencial estratégico, especialmente na promoção da eficiência, da diversidade e da justiça. Contudo, o sucesso dessa implementação depende de uma integração cuidadosa entre tecnologia e fator humano, considerando os riscos éticos, as barreiras práticas e as incertezas de longo prazo.

3.1 Benefícios do uso da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção

A análise dos estudos selecionados revela um consenso sobre os benefícios da aplicação de Inteligência Artificial (IA) no Recrutamento e Seleção (R & S). Esses benefícios convergem com a reconfiguração do papel da área de Recursos Humanos, impulsionando sua transição de uma função predominantemente administrativa para uma posição estratégica nas organizações. De forma sistemática, foi possível agrupar os benefícios em três eixos principais: ganhos de eficiência operacional, aprimoramento da qualidade decisória e promoção da justiça e diversidade.

3.1.1 Eficiência operacional

O benefício mais evidente nos estudos foi a eficiência operacional. Quase todos os artigos analisados ressaltam a capacidade da IA em automatizar tarefas repetitivas e consumidoras de tempo, como triagem inicial de currículos, agendamento de entrevistas e comunicação com candidatos (Santos; Souza, 2024; Pinheiro, 2024; Moreira *et al.*, 2024; Melo; Andrade, 2023; Garcia; Mendes, 2025; Blumen; Cepellos, 2023; Silva; Albuquerque; Santos, 2025; Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025). A pesquisa de Garcia e Mendes (2025) mostra que a “agilidade” foi apontada como benefício por 93,6% dos recrutadores, seguida da “otimização na triagem de currículos” (83%). Essa automação resulta em redução do tempo de contratação, diminuição de custos e desburocratização do setor de RH (Melo; Andrade, 2023; Blumen; Cepellos, 2023), para que os profissionais se dediquem a atividades estratégicas.

3.1.2 Aprimoramento da qualidade decisória

Outro ponto é o aumento da qualidade das decisões de contratação. A IA possibilita processar grandes volumes de dados e gerar um mapeamento de perfis mais preciso, para maior assertividade nas contratações (Santos; Souza, 2024; Garcia; Mendes, 2025). Estudos apontam que esse suporte conduz a uma tomada de decisão mais embasada (Melo; Andrade, 2023) e melhora a qualidade da seleção de profissionais (Moreira *et al.*, 2024). Algumas ferramentas permitem prever o desempenho futuro dos candidatos, tornando o R & S mais proativo e alinhado ao planejamento estratégico da organização (Garcia; Mendes, 2025; Santos; Gonçalves; Ferreira, 2025).

3.1.3 Promoção de justiça e diversidade

Um dos argumentos mais interessantes para a adoção da IA no R & S é o seu potencial de mitigar vieses inconscientes. O método conhecido como “recrutamento às cegas” (*blind recruitment*) consiste em ocultar informações pessoais dos candidatos — como idade, gênero ou origem — de forma a priorizar a análise de competências, habilidades e adequação cultural (Pinheiro, 2024; Atanásio *et al.*, 2021). Essa prática aumenta a imparcialidade, reduz interferências subjetivas dos recrutadores e favorece a diversidade nos quadros organizacionais. Autores como Melo e Andrade (2023) e Santos, Gonçalves e Ferreira (2025) reforçam que esse processo pode resultar em maior inclusão.

3.1.4 Desafios

Um primeiro desafio refere-se à necessidade de desenvolver maior transparência e aplicabilidade dos algoritmos. Conforme apontam Pinheiro (2024) e Silva, Albuquerque e Santos (2025), os atuais sistemas ainda operam em grande parte como “caixas-pretas”, dificultando a compreensão dos critérios de seleção.

Outro ponto central é o desenho de modelos híbridos que conciliam automação e supervisão humana. Autores como Blumen e Cepellos (2023) defendem que o papel da IA deve ser o de suporte analítico, e não de substituição da avaliação subjetiva, preservando a dimensão humana indispensável à identificação de competências interpessoais, criatividade e adequação cultural. Essa perspectiva também se alinha à matéria publicada no *Jornal da USP*, em que a pesquisadora Humberta Silva (2025) identificou efeitos emocionais e psicológicos negativos em candidatos submetidos a processos de R&S automatizados, reforçando os riscos de desumanização apontados na literatura.

As demandas de capacitação contínua também figuram entre os desafios. Melo e Andrade (2023) destacam que o uso eficaz da IA exige profissionais de RH aptos a interpretar relatórios preditivos, avaliar indicadores de performance dos algoritmos e monitorar vieses ocultos. A literatura converge na necessidade de repensar a formação de profissionais da área, incluindo competências digitais e éticas na gestão de talentos.

No campo regulatório, observa-se uma perspectiva de maior intervenção legislativa. A preocupação com a privacidade e o uso ético dos dados, destacada por Moreira *et al.* (2024) e Santos e Souza (2024), reforça a tendência de expansão de marcos legais inspirados na LGPD e no Regulamento Europeu de IA. Tais normativas podem estabelecer parâmetros claros para auditoria, responsabilização e garantia da dignidade humana nos processos de seleção automatizados.

Um exemplo prático desse risco foi noticiado pela Revista Exame: uma multinacional de tecnologia que utilizava IA em seus processos de R&S passou a eliminar automaticamente candidatas do sexo feminino, pois o algoritmo, treinado com dados enviesados, reproduziu padrões discriminatórios. O caso evidencia de forma concreta a possibilidade de vieses algorítmicos nos processos seletivos automatizados (Vergna; Ricci e Silva; Jacinto, 2025).

3.1.5 perspectivas futuras

A literatura mostra que o futuro do Recrutamento e Seleção mediados por Inteligência Artificial dependerá da capacidade das organizações em enfrentar desafios técnicos, éticos e humanos de maneira integrada. As perspectivas indicam que a consolidação da IA nessa área não se resume apenas à adoção de *softwares* inovadores, mas à construção de uma cultura organizacional que valorize tanto a eficiência quanto a justiça social.

Nesse sentido, reportagem do *Jornal da USP* destaca a pesquisadora Liliana Vasconcellos, que propõe o *codesign* entre programadores e profissionais de seleção como alternativa ao uso exclusivo da XAI. Essa prática busca adaptar os sistemas à realidade de cada organização, configurando uma solução complementar para aumentar a confiabilidade no uso da IA (Silva, 2025).

A literatura sugere que as pesquisas futuras explorem a criação de linhas temporais e comparativos internacionais, de modo a compreender como a rápida evolução da IA influencia diferentes setores e países (Garcia; Mendes, 2025). Essa perspectiva longitudinal pode identificar padrões, ciclos de maturidade e efeitos de políticas públicas, auxiliando na formulação de práticas mais robustas e inclusivas.

Portanto as perspectivas futuras apontam para um Recrutamento e Seleção em que a Inteligência Artificial será inevitavelmente protagonista, mas cuja legitimidade e efetividade dependerão da harmonização entre tecnologia, ética e humanidade. Portanto esse equilíbrio é apresentado como o caminho mais promissor para garantir tanto qualidade quanto humanização nos processos seletivos.

4. Discussões

A análise dos resultados desta revisão sistemática mostra um panorama complexo e ambivalente sobre a aplicação da Inteligência Artificial (IA) no Recrutamento e Seleção (R&S). Os achados, sintetizados no Quadro 2, não devem ser reduzidos a uma simples listagem de benefícios e riscos. Uma leitura mais aprofundada demonstra que muitos dos aspectos éticos e operacionais identificados não são problemas isolados, mas consequências diretas dos mesmos mecanismos que também geram os principais benefícios. Esta seção tem, portanto, o propósito de desdobrar essa relação intrínseca, articulando os resultados com a fundamentação teórica e discutindo suas implicações para o futuro da gestão de pessoas.

4.1 O Paradoxo da Eficiência: A Relação Causal entre Benefícios e Desafios

O principal benefício apontado pela literatura é, de forma quase unânime, a otimização da eficiência operacional. A capacidade de automatizar a triagem de currículos e outras tarefas repetitivas libera os recrutadores para atividades mais estratégicas, agilizando todo o processo (Santos; Souza, 2024; Pinheiro, 2024; Garcia; Mendes, 2025). Contudo, é fundamental questionar como essa eficiência é alcançada. Os algoritmos de IA com capacidade preditiva aprendem a identificar padrões em grandes volumes de dados históricos para prever quais perfis de candidatos têm maior probabilidade de sucesso, replicando as contratações passadas.

É precisamente nesse mecanismo de aprendizado que se encontra a origem do problema: os dados históricos raramente são neutros, pois carregam preconceitos e vieses — conscientes ou inconscientes — dos recrutadores humanos. Ao treinar um sistema para otimizar decisões com base nesses registros, o algoritmo não apenas reproduz, mas pode amplificar em escala industrial discriminações que, antes, se restringiam a decisões pontuais de indivíduos (Pinheiro, 2024; Blumen; Cepellos, 2023; Silva; Albuquerque; Santos, 2025). O notório caso da multinacional de tecnologia, cujo sistema passou a eliminar sistematicamente candidatas do sexo feminino, ilustra de forma contundente como a busca por velocidade e eficiência pode resultar na institucionalização de preconceitos (Vergna; Ricci e Silva; Jacinto, 2025).

Dessa forma, o benefício da velocidade não deve ser visto como mero contraponto ao risco do viés, mas sim como sua possível causa direta. O algoritmo, ao adotar “atalhos” estatísticos para acelerar decisões, tende a reforçar desigualdades estruturais. Paralelamente, a mesma automação que promove ganhos de eficiência também pode conduzir à desumanização do processo seletivo, reduzindo o contato humano e negligenciando aspectos subjetivos fundamentais, como motivação, empatia e adequação cultural. Esse efeito pode gerar impactos emocionais negativos nos candidatos, que relatam sentir-se avaliados por uma “caixa-preta” impessoal (Santos; Souza, 2024; Pinheiro, 2024; Silva, 2025).

4.2 Implicações para a Gestão de Pessoas e o RH 4.0

Essa tensão entre eficiência e ética redefine o conceito clássico de R&S, entendido por Chiavenato (2014) como um processo de “interação mútua”. Com a IA, essa interação é cada vez mais mediada por algoritmos, o que exige uma nova postura dos profissionais de RH. O paradigma do “RH 4.0”, mencionado por Lemos (2021), não se resume à adoção de tecnologia, mas à capacidade de governá-la de forma crítica e estratégica.

Nesse sentido, o papel do recrutador evolui de um executor de tarefas para um curador de processos digitais, atuando como auditor e supervisor de sistemas. A defesa de modelos híbridos, que combinam a capacidade analítica da IA com a supervisão e o julgamento humano, é uma recomendação central na literatura (Blumen; Cepellos, 2023). A tecnologia deve ser compreendida como ferramenta de suporte, e não como substituto da avaliação subjetiva, sobretudo em aspectos ligados às competências interpessoais e à adequação cultural, que permanecem difíceis de mensurar algoritmicamente.

Além disso, a implementação dessas ferramentas exige não apenas investimento financeiro, mas também um esforço contínuo de capacitação (Melo; Andrade, 2023; Garcia; Mendes, 2025). Isso significa que os profissionais de RH precisam desenvolver novas competências alinhadas ao RH 4.0: leitura crítica de relatórios preditivos, capacidade de monitorar vieses, domínio de indicadores de performance algorítmica, além de habilidades digitais e éticas. Essa evolução evidencia que o RH 4.0 não está apenas na adoção de tecnologias, mas no fortalecimento do papel estratégico do recrutador, que passa a ser guardião da transparência, da justiça e da humanização dos processos seletivos.

5. Considerações Finais

O presente estudo identificou os principais benefícios e desafios da utilização da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção. Os resultados mostraram que a tecnologia contribui para ganhos expressivos de eficiência operacional, maior precisão na tomada de decisão e potencial de promoção da diversidade. Em contrapartida, também se destacaram desafios, como os elevados custos de implementação, a resistência organizacional à digitalização, os riscos de desumanização do processo e, sobretudo, a possibilidade de vieses algorítmicos que podem comprometer a justiça do procedimento seletivo.

Apesar das contribuições apresentadas, esta RSL teve como limitação a quantidade restrita de artigos analisados, que resultou diretamente do método de busca e dos critérios de inclusão estabelecidos, restringindo o alcance da revisão. Ademais, a rápida evolução das ferramentas de Inteligência Artificial confere caráter dinâmico ao tema, o que torna os achados suscetíveis à obsolescência em curto prazo.

Como caminho para futuras investigações, recomenda-se a ampliação metodológica, com a inclusão de artigos em língua estrangeira provenientes de bases de dados internacionais, como a Scopus, o que poderá enriquecer o *corpus* analisado e conferir maior diversidade teórica e empírica. Também se sugere a extensão do período de análise para dez anos, de modo a possibilitar a construção de uma linha temporal da utilização da IA em processos de Recrutamento e Seleção, permitindo a classificação dos achados em períodos distintos conforme as similaridades observadas.

A replicabilidade do protocolo PRISMA, por sua vez, permanece fundamental

para assegurar o rigor e a transparência do processo de seleção dos estudos, contudo critérios ainda mais rigorosos poderão ser aplicados, como inclusão por fator de impacto, com ampliação de pesquisas sobre áreas correlatas ao tema.

Espera-se que pesquisas futuras possam oferecer uma visão comparativa e atualizada acerca da incorporação da Inteligência Artificial nos processos de gestão de pessoas, traçando sua trajetória evolutiva e suas implicações para o futuro do trabalho.

REFERÊNCIAS

ATANAZIO, Amanda; SILVA, Larissa Ranielly Oliveira; FORMIGONI, Alexandre; NOVAIS, Rosana Aparecida Bueno de. A inteligência artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **Revista Fatec Zona Sul - Refas**, v. 7, n. 4, p. 1-16, abr. 2021.

BLUMEN D, CEPellos VM. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cad EBAPEBR** [Internet]. 2023Mar;21(2):e2022-0080. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220080>

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.unisced.edu>.

GALVAO, Taís Freire; PEREIRA, Mauricio Gomes. **Revisões sistemáticas da literatura: passos para sua elaboração**. Epidemiol. Serv. Saúde, Brasília, v. 23, n. 1, p. 183-184, mar. 2014. Disponível em <http://scielo.iec.gov.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167949742014000100018&lng=pt&nrm=iso>.

GARCIA, M. E. P. T.; MENDES, T. D. de O. Transformações no recrutamento e seleção: um estudo sobre a inteligência artificial no processo seletivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 2, e 4665, 2025. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i2.4665>.

GUPY. **Inteligência artificial no Recrutamento e Seleção**: o que é e como usar. Gupy, 2024. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao>.

LEMONS, Aristella. ATRAÇÃO E SELEÇÃO DE TALENTOS COMO PRINCIPAL FATOR PARA A ALTA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL. In: MENDES, Francisco de Assis das Neves (Coord.). **Gestão do RH 4.0: digital, humano e disruptivo**. 1. ed. São Paulo: Editora Évora, 2021. p. 5 - 14.

MELO, A. C.; ANDRADE, J. do N. T. Recrutamento e Seleção: do analógico ao digital. ID on Line. **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 66, p. 126-142, 2023. DOI: <https://doi.org/10.14295/idonline.v17i66.3767>.

MOREIRA, L. F. *et al.* Perspectivas futuras do uso da inteligência artificial em gestão de negócios. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 22, n. 7, e 5575,

2024. DOI: <https://doi.org/10.55905/oelv22n7-024>.

MUCCI, Tim. What is predictive AI?. IBM, 17 ago. 2024. Disponível em: <https://www.ibm.com/blogs/research/predictive-ai/>.

PINHEIRO, W. S. O uso de inteligência artificial no contexto empresarial: um estudo sobre a IA nas práticas de RH e de desenvolvimento humano. **Revista Foco**, v. 17, n. 5, e 5190, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v17n5-136>.

PRISMA 2020. **Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses**. Disponível em: <https://www.prisma-statement.org/translations>. Acesso em: jul. 2025.

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

SANTOS, R. F. dos; SOUZA, M. H. R. de. Estudo de caso empresa XY: sobre o uso de ferramentas digitais e inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 6, p. 3871–3896, 2024. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i6.14713>.

SILVA, E. L. da S.; ALBUQUERQUE, I. O. de; SANTOS, E. D. A eficiência da inteligência artificial no recrutamento e seleção: uma abordagem geral e sua aplicação em pequenas e médias empresas. **Caderno Pedagógico**, v. 22, n. 6, e15489, 2025. DOI: <https://doi.org/10.54033/cadpedv22n6-107>.

SILVA, Jean. **IA em processo seletivo pode reduzir diversidade e desumanizar seleção**. Jornal da USP, 21 jul. 2025. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/ia-em-processo-seletivo-pode-reduzir-diversidade-e-desumanizar-selecao/>.

SOBREIRA, V.. (2025). Um panorama da História da Inteligência Artificial e suas aplicações na pesquisa histórica. **Varia Historia**, 41, e25035. <https://doi.org/10.1590/0104-87752025v41e25035>

VERGNA, José Daniel Gatti; RICCI E SILVA, Leandro Augusto; JACINTO, Fernanda Somma. **Os principais desafios legais no uso de IA no recrutamento**. Exame, 20 maio 2025. Bússola. Disponível em: <https://exame.com/bussola/os-principais-desafios-legais-no-uso-de-ia-no-recrutamento/>.