



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VERÔNICA CRISTINA DA CONCEIÇÃO DE SIQUEIRA

**ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO
APLICADA AOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**



CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

VERÔNICA CRISTINA DA CONCEIÇÃO DE SIQUEIRA

**ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO
APLICADA AOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado à Banca Avaliadora do Curso de Administração – do Centro Universitário Fasip – FASIPE, como requisito para a aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II.

Orientador: Prof.º Dr. Urandi João Rodrigues Júnior

**Sinop/MT
2026/1**

VERÔNICA CRISTINA DA CONCEIÇÃO DE SIQUEIRA

**ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO
APLICADA AOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E
SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado à Banca Avaliadora do Curso de Administração – do Centro Universitário Fasip – FASIPE como requisito para a aprovação na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II.

Aprovado em ____/____/____.

Urandi João Rodrigues Júnior

Professor Orientador
Departamento de Administração - FASIP

Professor(a) Avaliador(a)

Departamento de Administração – FASIP

Professor(a) Avaliador(a)

Departamento de Administração – FASIP

Jefferson Silva Dos Santos

Coordenador do Curso de Administração
Departamento de Administração – FASIP

**Sinop/MT
2026/1**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que me ensinaram que o conhecimento é a herança mais valiosa, meu irmão que me apoiou nessa trajetória e ao meu esposo, cujo amor e paciência me sustentaram cada passo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder saúde, discernimento e perseverança para concluir mais esta etapa da minha vida.

Aos meus pais e irmão, meu eterno agradecimento. Cada conquista minha é também conquista de vocês.

Ao meu esposo Patrick, pela compreensão nas ausências, pelo incentivo nos momentos de desânimo e por celebrar comigo cada pequena vitória ao longo desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Urandi, e padrinho Prof. Jefferson expresso minha profunda gratidão pela dedicação, pela paciência e pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos.

Estendo meus agradecimentos a todos os professores do curso de Administração, que ao longo desta caminhada acadêmica contribuíram, cada um a seu modo, para a minha formação pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte desta trajetória. Muito obrigada.

EPÍGRAFE

A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

Idalberto Chiavenato

SIQUEIRA, Verônica Cristina da Conceição. Análise da Inteligência Artificial na Administração Aplicada aos Processos de Recrutamento e Seleção das Organizações. 2026. 51p. Trabalho de Conclusão de Curso II – Centro Universitário Fasipe

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo compreender o papel da Inteligência Artificial na transformação das práticas de Recrutamento e Seleção, analisando sua expansão em organizações situadas no município de Sinop - Mato Grosso. Para tanto, buscou-se discorrer sobre a área de Recrutamento e Seleção, analisar a inserção da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos e compreender os desafios éticos associados a essas tecnologias nos processos seletivos. Adotou-se pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, conduzida por meio de estudo de caso e amparada em pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados ocorreu mediante questionário estruturado, aplicado na plataforma *Google Forms* a gestores de Recursos Humanos de cinco empresas de diferentes setores, abrangendo o agronegócio, o comércio varejista e a prestação de serviços. Os resultados indicaram que a Inteligência Artificial vem sendo incorporada de forma gradual ao setor, com predominância nas etapas iniciais do processo, sobretudo na triagem automatizada de currículos, sendo as redes sociais o principal canal de recrutamento utilizado. Verificou-se, ainda, a presença de preocupações éticas relacionadas à proteção de dados pessoais, à possibilidade de vieses algorítmicos e à transparência dos critérios de seleção. Concluiu-se que a adoção da tecnologia ainda se encontra em estágio inicial nas organizações pesquisadas e que a Inteligência Artificial deve atuar como ferramenta de apoio ao profissional de Recursos Humanos, sem substituir a avaliação humana, exigindo capacitação contínua e políticas internas de uso ético.

Palavras-chave: Ética; Gestão de Pessoas; Inteligência Artificial; Recrutamento e Seleção; Recursos Humanos.

SIQUEIRA, Verônica Cristina da Conceição Analysis of Artificial Intelligence in Administration Applied to Recruitment and Selection Processes in Organizations. 2026. 51p. Course Completion Work II - Centro Universitário Fasipe

ABSTRACT

This work aimed to understand the role of Artificial Intelligence in transforming Recruitment and Selection practices, analyzing its expansion in organizations located in the municipality of Sinop - Mato Grosso. To this end, it sought to discuss the area of Recruitment and Selection, analyze the insertion of Artificial Intelligence in the Human Resources sector, and understand the ethical challenges associated with these technologies in selection processes. A qualitative, exploratory research approach was adopted, conducted through a case study and supported by bibliographic and documentary research. Data collection occurred through a structured questionnaire, applied on the Google Forms platform to Human Resources managers from five companies in different sectors, encompassing agribusiness, retail trade, and service provision. The results indicated that Artificial Intelligence is being gradually incorporated into the sector, predominantly in the initial stages of the process, especially in the automated screening of resumes, with social networks being the main recruitment channel used. Ethical concerns related to the protection of personal data, the possibility of algorithmic biases, and the transparency of selection criteria were also observed. It was concluded that the adoption of the technology is still in its initial stages in the organizations surveyed and that Artificial Intelligence should act as a support tool for Human Resources professionals, without replacing human evaluation, requiring continuous training and internal policies for ethical use.

Keywords: Ethics; People Management; Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Human Resources.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qual o porte da empresa em termos de números de funcionários	30
Gráfico 2 - Quantos anos sua empresa atua no mercado	31
Gráfico 3 - Possui setor de recursos humanos estruturado	32
Gráfico 4 - Quais os principais desafios que sua empresa enfrenta no recrutamento e seleção de talentos	33
Gráfico 5 - Quais fontes de recrutamento são mais utilizadas pela empresa para atrair novos talentos	34
Gráfico 6 - Como é realizada a seleção	35
Gráfico 7 - Em relação a diversidade, a empresa adota políticas específicas para garantir a inclusão de diferentes perfis durante o recrutamento e seleção	36
Gráfico 8 - Quais etapas compõem o processo seletivo da empresa	35
Gráfico 9 - Quais inovações você considera importantes para o setor de recrutamento e seleção	37
Gráfico 10 - Quais preocupações a empresa tem sobre o uso de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção	38
Gráfico 11 - Na sua visão, o que é essencial para manter um processo de recrutamento saudável mesmo com inteligência artificial	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Motivo de utilizar mídias sociais em processos de R&S	23
Tabela 2 – Informações de impacto positivo para recrutar	24
Tabela 3 – Informações de impacto negativo para recrutar	24

LISTA DE SIGLAS

ARH	– Administração de Recursos Humanos
BRACIS	– Brazilian Conference on Intelligent Systems
CEPA	– Código de Ética dos Profissionais de Administração
CRA	– Conselhos Regionais de Administração
CFA	– Conselho Federal de Administração
GRH	– Gestão de Recursos Humanos
IA	– Inteligência Artificial
LGPD	– Lei Geral De Proteção De Dados
R&S	– Recrutamento e Seleção
RH	– Recrutamento Humano
RNA	– Redes Neurais Artificiais
SBIA	– Simpósio Brasileiro de Inteligência Artificial

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Problematização	12
1.2 Justificativa	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	14
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 Considerações sobre a Administração	15
2.2 Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção	16
2.3 Conceito, modelos e aplicações da Inteligência Artificial	19
2.4 Crescimento na utilização da IA nos processos de Recrutamento e Seleção no meio empresarial	20
2.5 Os limites éticos das organizações e recrutadores ao avaliarem os candidatos	22
3. MATERIAIS E MÉTODOS	26
3.1 Tipo de Pesquisa	26
3.2 População e Amostra	27
3.3 Técnicas de Coleta e Análise de Dados	27
3.4 Cronograma	28
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	29
4.1 Formatação de Figuras e Gráficos	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	43
APÊNDICES	47

1. INTRODUÇÃO

A Administração é uma ciência social que imerge na área do conhecimento humano envolta de complexidades e desafios. Os profissionais que utilizam a Administração como fonte de renda, podem trabalhar nos mais variados níveis e modelos de organizações: desde o nível hierárquico até o nível supremo de dirigente da organização. Trata do planejamento, da organização (estruturação), da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorre dentro de uma organização. Assim, se torna imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem a Administração, as organizações jamais deveriam ter condições de existir e crescer (Chiavenato, 2000).

A profissão de administrador envolve um conjunto de processos ou funções que compõem aquilo que Henri Fayol denominou enfoque funcional, ou abordagem funcional da administração, o ponto central dessa perspectiva consiste em diferenciar com clareza a atividade do administrador das tarefas de natureza operacional e técnica (Maximiano, 2010).

O administrador deve interpretar as necessidades das empresas de acordo com seus objetivos e assim transformá-los em ações por meio dos processos de planejamento, organização, direção e controle, usando os esforços das pessoas que integram a empresa para alcançar tais objetivos da forma mais natural e eficiente possível. Assim, a Administração pode ser compreendida como o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a utilização de recursos, sejam eles finitos ou não, a fim de alcançar objetivos previamente estabelecidos (Chiavenato, 2000).

O setor de recursos humanos administra as relações da empresa com seus empregados em todas as fases, sendo responsável por definir necessidades de mão de obra, planejar recrutamento, seleção, treinamento e adotar estratégias de remuneração, promoção e desenvolvimento (Maximiano, 2000).

A forma que o Recrutamento e Seleção de colaboradores ocorre e os métodos utilizados para sua realização são a base para que haja contratações alinhadas com a organização e aquisição de talentos, o que se inicia com o planejamento e identificação de necessidades de uma empresa, desta forma, evita-se a seleção de candidatos desalinhados, o que acarretariam prejuízos financeiros relacionados à contratação, capacitação e demissão do profissional (Pontes, 2022). Diante das novas

tecnologias que surgiram nas últimas décadas, o processo de R&S de talentos passou a ser realizado de forma virtual, possibilitando rapidez, agilidade e eficiência. Com os recursos da Inteligência Artificial se tornam mais raros os erros na escolha do profissional para a empresa cuja vaga precisa ser preenchida (Corrêa, 2021).

Nesse contexto, destaca-se ainda o impacto que as boas práticas de recrutamento e seleção exercem sobre a imagem organizacional, já que um processo seletivo bem estruturado e conduzido de forma transparente contribui para consolidar uma reputação de excelência e para o fortalecimento a marca no mercado de trabalho, o que favorece tanto a atração de novos profissionais quanto a captação de novos clientes, que tendem a se identificar com o compromisso e os valores demonstrados e efetivamente aplicados nas práticas e nos processos adotadas pela empresa (Fernandes; Toro, 2015).

A expressão Inteligência Artificial foi criada após a Quarta Revolução Industrial, sendo estudada por John McCarthy a partir de 1956, e foi dividida em dois grupos, sendo IA simbólica e a IA conexionista. A IA Simbólica, foi criada no intuito de resolver problemas matemáticos trazendo resolução rápida e assertiva, enquanto a IA Conexionalista, é baseada em como o cérebro humano funciona, onde precisa ser alimentado de informações para que haja o resultado, que foi conhecido posteriormente como Redes Neurais Artificiais (RNA) (Cozman; Neri; Plonski, 2021).

O uso da IA no processo de R&S tem possibilitado um maior aproveitamento de tempo, aumento da inclusão e diversidade, por se tratar de um método automatizado e sem interferência do inconsciente humano na seleção do candidato, assim as empresas conseguem destaques no mercado competitivo por se adaptarem a realidade, serem inclusivas, inovadoras, criativas e flexíveis, o que é ressaltado com o uso das Inteligências Artificiais (Meira; Moura, 2022).

1.1 Problemática

Com o passar dos anos, a Inteligência Artificial se tornou uma ferramenta eficiente no trabalho com pessoas, proporcionando maior facilidade e praticidade às rotinas organizacionais, porém seu uso pode gerar riscos de dependência, comprometendo a dimensão humana do processo e, consequentemente, prejudicando a qualidade das avaliações. Ainda que os métodos avaliativos baseados em IA sejam rápidos e relevantes, não devem ser utilizados como única fonte de

análise, sob pena de se negligenciar o contato humano indispensável aos processos (Vargas; Rech, 2023).

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) lei n. 13.709/2018, regulamenta que dados considerados como “sensíveis” que seriam dados como sexualidade, etnia e religião não sejam obrigatórios de serem compartilhados (Galvão; Câmara, 2023).

Diante disso, este estudo possui a seguinte questão norteadora: As empresas de Sinop – MT utilizam a Inteligência Artificial em seus processos de recrutamento e seleção. Se sim, de que maneira esse uso as afeta?

1.2 Justificativa

O estudo se justifica pelo crescimento da Inteligência Artificial na Administração e pelo impacto que ela vem causando nos processos de Recrutamento e Seleção. As organizações têm buscado nas ferramentas de IA maior agilidade, redução de custos e assertividade na escolha de talentos, o que reforça a necessidade de compreender como essa tecnologia influencia a gestão de pessoas (Lopes *et al.*, 2025).

Outro ponto importante está nas mudanças sociais e comportamentais que acompanham essa transformação, já que tanto os candidatos quanto as empresas passam a se relacionar de forma diferente, com interações mediadas por sistemas digitais e avaliações automatizadas, esse cenário demanda atenção para que não se percam aspectos humanos fundamentais no processo seletivo, como a empatia e a ética (Corvalán, 2017).

Também se destaca a mudança no perfil dos recrutados, as empresas ao utilizarem sistemas inteligentes, tendem a valorizar profissionais adaptáveis, com habilidades digitais e maior capacidade de interação tecnológica (Aguiar, 2019). Assim, o trabalho se torna relevante por contribuir com reflexões sobre os benefícios, desafios e implicações da IA aplicada ao Recrutamento e Seleção, tanto para as organizações quanto para os candidatos.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Compreender o papel da Inteligência Artificial na transformação das práticas de Recrutamento e Seleção, explorando sua expansão nas organizações.

1.3.2 Objetivos específicos

- Discorrer sobre a área de Recrutamento e Seleção;
- Analisar o crescimento e a inserção da Inteligência Artificial no setor de recursos humanos;
- Compreender os desafios éticos das novas tecnologias no processo de Recrutamento e Seleção;

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Considerações sobre a Administração

A Administração é encontrada em diversos ramos, isso desde as primeiras espécies, no início dos tempos, é possível encontrar grandes líderes reconhecidos na História do mundo, como administradores de países, coordenadores de explorações territoriais e até controlando/mediando guerras. Com a evolução da espécie humana, o ato de administrar o processo é o fator determinante econômico e também modelador da sociedade. Portanto, a Administração não pode ser vista como uma área de ciências exatas pois é um campo volátil, onde condições organizacionais e pessoas mudam continuamente. O administrador precisa tomar decisões com recursos indisponíveis e informações incompletas porque muitas decisões não podem esperar (Silva, 2008).

Pode-se compreender a disciplina de Administração como atividade de natureza complexa por envolver tanto das pessoas que existem dentro da organização, quanto da gestão da mesma. Isto é importante pois para se atingir objetivos é necessário ir escalonando as metas definidas pensando no bem-estar da sociedade, mas também promover o desenvolvimento econômico da organização (Marques; Oda, 2012).

A área de Administração de Recursos Humanos passou por significativas transformações ao longo do tempo, evoluindo de uma função meramente operacional para um papel estratégico dentro das organizações, as primeiras atividades relacionadas à gestão de pessoas tinham como foco principal o controle de registros trabalhistas, com ênfase no cálculo de salários, proventos e descontos, nesse contexto, o profissional de RH, conhecido como chefe de pessoal, era responsável por assegurar o cumprimento da legislação trabalhista, sendo muitas vezes temido pelos colaboradores devido à sua associação direta com medidas disciplinares, como advertências e demissões (Marras, 2016).

Desde os primórdios, pode-se definir que o processo de administrar é composto por indivíduos que aplicam recursos disponíveis como tempo, dinheiro e mão de obra com o objetivo de atingir objetivos pré-estabelecidos, isso seja para construções de pirâmides no Egito que exigiu planejamento e organização de recursos

ao que ocorreu durante a Idade Média com o surgimento de estruturas similares conhecidas como empresas (Oda; Marques, 2012).

Pode-se concluir que Administração se refere um conjunto de fatores que torna o processo de tomada de decisão eficiente e confiável, pois o administrador sempre vai imergir no processo e participar com muita ação em todas as atividades, gerando uma administração de recursos eficaz, visando alcançar os objetivos ou metas das empresas. O planejamento, a organização, a direção e o controle são as funções da administração, são as atividades básicas desenvolvidas nos administradores com o intuito de alcançar os resultados esperados pelas organizações. Além disso um administrador pode ser classificado em três níveis de uma organização: estratégico, tático e operacional (Silva, 2008).

2.2 Gestão de Pessoas e Recrutamento e Seleção

A área de Gestão de Pessoas oferece os seus serviços de maneira conjunta com as metas e objetivos estratégicos da organização, tem o papel de cumprir sua missão e compreende o conjunto de decisões e práticas administrativas que influenciam diretamente a interação entre a organização e seus colaboradores. Esse campo abrange todas as atividades vinculadas à atração, capacitação, desenvolvimento, reconhecimento e manutenção do vínculo profissional, sendo essencial para alinhar os interesses individuais às metas institucionais, assim a função da gestão de pessoas modernas é colaborar para que a organização se mantenha competitiva no mercado (Chiavenato, 2014).

É necessário que a área não meça esforços para o desenvolvimento do quadro de funcionários, compreendendo suas necessidades e contribuindo para o desenvolvimento de capital intelectual, para que desempenhem suas tarefas de maneira eficaz trazendo bons resultados para a organização; deve-se considerar que as pessoas são consideradas um dos principais recursos que uma empresa pode ter. Portanto, é importante considerar todas as ações que incentivem o comprometimento das equipes de trabalho, visando atingir os resultados estratégicos que a organização almeja (Teixeira, 2021).

Neste contexto, percebe-se que atrair, reter e desenvolver colaboradores é essencial no domínio da gestão de pessoas, uma vez que esses processos se complementam, possibilitando a formação de equipes de alto desempenho; sendo

assim as empresas devem desenvolver ferramentas e estratégias para garantir que realmente esses fatores ajudem com o crescimento e sucesso organizacional (Lacombe; Heilborn, 2008).

A prática de gestão de pessoas foi evoluindo na maneira que a evolução das organizações foi ocorrendo, é possível identificar a primeira fase conhecida como Era Industria Clássica que ocorreu entre os anos de 1900 – 1950, onde encontrava-se mais pessoas nas indústrias que nas cidades. A indústria criou um modelo de gestão centralizador com cultura organizacional conservadora, as pessoas eram consideradas recursos de produção assim como os equipamentos podendo ser facilmente descartadas. Entretanto na segunda fase conhecida como Era Industrial Neoclássica instaurada no período de 1950 – 1990 equipamentos e matéria-prima são considerados menos importantes comparados a recursos intangíveis da organização, com esse avanço a cultura se torna menos conversadora e mais receptiva a inovações. Finalmente na terceira fase chamada de Era da Informação que iniciou em 1990 e percorre até o presente, há uma grande transformação para o uso das tecnologias da informação e comunicação (Andujar, 2014).

Recrutamento é uma atividade do setor ARH, mas que não depende apenas dele para acontecer, e sim de uma decisão superior que realize análises das necessidades da empresa para que assim então seja solicitado ao setor e inicie o processo. O mercado de Recursos Humanos é composto por dois grupos, sendo os aplicados que se refere a funcionários que já estão trabalhando em alguma organização, podendo ter uma subclassificação como reais ou potenciais, enquanto temos o grupo dos disponíveis que estão à procura de uma oportunidade de emprego. O modelo de recrutamento pode ser realizado de maneira interna ou externa, no modelo interno ocorre quando os funcionários são promovidos, transferidos ou transferidos com promoção, sempre utilizando do remanejamento dos seus colaboradores, o outro modo é o recrutamento externo que a empresa procura talentos fora da organização (Chiavenato 2009).

Segundo Chiavenato (2009) a área de gestão de pessoas é um conjunto de processos que vai além do convencional, se refere a cinco subsistemas de um processo longo de gestão que envolve como pontos:

- 1) Atrair pessoas: envolve tanto o processo interno da empresa em pesquisar as disponibilidades de mão de obra no mercado, quanto a forma e modelo

de recrutamento a ser aplicado ao modelo de integração do novo colaborador, considera que empresas com maiores diferenciais se destacam seja por plano de carreiras ou consolidação.

2) Aplicar pessoas: utilizado quando há inclusão de novas pessoas na equipe, é necessário entender suas qualificações para que sejam alocadas no local que irá ser suprido com eficiência seu trabalho, possibilitando assim o sucesso da pessoa dentro da organização.

3) Manutenção de pessoas: para garantir que o funcionário permaneça na empresa é necessário com o tempo realizar ajustes de equiparação salarial, programa de benefícios sociais e questões de segurança do trabalho para que o funcionário se sinta seguro com normas sindicais.

4) Desenvolver pessoas: após a retenção, é necessário que a empresa adapte as pessoas em novos setores para que haja o plano de carreiras desejado, esse processo de reciclagem é importante tanto para manter a mão de obra qualificada, quanto para inovar os departamentos, esse processo por si só leva a treinamentos e mudanças organizacionais.

5) Monitoramento de pessoas: é importante que a empresa faça sua parte na hora de avaliar os funcionários, com sistemas de gestão da qualidade, banco de dados e processos de auditorias.

A seleção é um processo de comparação de duas variáveis: requisitos do cargo e características do candidato. Na seleção, o primeiro passo é entender as especificações do cargo a ser preenchido por meio de análise de cargos e requisições de pessoal. O segundo passo é obter informações sobre os candidatos por meio de técnicas de seleção: entrevistas, testes de conhecimento ou habilidades, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação (Chiavenato, 2017).

Entende-se que recrutamento é o processo de atrair pessoas que estão disponíveis no mercado de trabalho para participarem da seleção da empresa, na visão interna há gastos significantes de recursos como tempo e dinheiro para que ocorra de maneira há possuir resultados satisfatórios, caso tais recursos sejam utilizados de forma ineficiente a tendência é de a organização arcar com prejuízos futuramente, que podem ocorrer em *turnover* prejudicando o desenvolvimento das operações e desestabilizar o fluxo de caixas impactando diretamente nos seus resultados (Dutra, 1990).

2.3 Conceito, modelos e aplicações da Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial é uma inovação que surgiu na década de 1950 com grande potencial de mudança nas áreas com ligação a tecnologia, por automatizar processos manuais e ter capacidade cognitiva semelhante à de uma pessoa, ou seja, IA consegue “pensar”, resolver e/ou criar problemas e tomar decisões. Com base em suas programações a mesma teve crescimento rápido e contínuo em assistentes virtuais com os modelos de reconhecimento de voz e procura personalizada; *chatbots* por mensagens automatizadas instantâneas; nos algoritmos utilizados nas redes sociais que estudam o comportamento humano e assim sabem o que entregar para que o consumo das pessoas aumente (Albuquerque *et al.*, 2022).

No Brasil, a IA chegou em 1971 pelo brasileiro Emmanuel P. Lopes Passos, responsável por defender sua tese de mestrado, sob orientação do pioneiro da área Roberto Lins de Carvalho, com seu tema intitulado “Introdução à prova automática de teoremas”. Com o avanço das pesquisas foi necessário criar em 1984 o Simpósio Brasileiro de Inteligência Artificial (SBIA), um evento anual dedicado a pesquisas na área de Inteligência Artificial, a partir de 2012 ele teve seu nome alterado para *Brazilian Conference on Intelligent Systems* (BRACIS) (Cozman; Neri; Plonski, 2021).

Foram criadas duas subáreas da IA definidas como: *deep learning* (aprendizado profundo) é o método estatístico que a máquina obtém conhecimento a partir de dados, esses dados são obtidos de uma programação algorítmica que funciona como Rede Neurais Artificiais, esse modelo prevê possíveis cenários e a probabilidade da sua ocorrência. Enquanto *machine learning* (aprendizado de máquina) é o modelo que substitui a programação algorítmica, funciona com o computador aprendendo novas habilidades por meio de dados. Além disso, existem 3 tipos de IA, classificadas como fraca, forte e superinteligente. A IA fraca é o modelo que busca imitar comportamentos inteligentes, ou seja, usa de algoritmos para resolver problemas. A IA forte se assemelha as habilidades humanas, com pensamentos e comportamentos também adquiridos por algoritmos, enquanto a IA superinteligente é entendida como computadores pouco ou muito mais inteligentes que as capacidades humanas, até o momento não é conhecido esse tipo de máquinas e parece incerto se surgiram algo que substituem as capacidades humanas em todos os fatores (Vargas; Rech, 2023).

Inteligência Artificial é o ramo da pesquisa da área da ciência da computação com o poder de criar mecanismos ou dispositivos por meio de símbolos gerados por computadores que simulam a capacidade cognitiva de uma pessoa, conseguindo assim imitar as funções cerebrais de pensar e resolver problemas (Pinto, 2022).

2.4 Crescimento na utilização da IA nos processos de Recrutamento e Seleção no meio empresarial

Com o final da Guerra Fria de 1989 e a queda do Muro de Berlim, iniciou-se um período globalizado que ocasionou uma transformação histórica, novas tecnologias foram desenvolvidas e implementadas nas organizações, tornando quase inexistentes barreiras de distanciamento, linguagem entre países ou pessoas e culturas (Ono, 2021).

A gestão de pessoas tem passado por uma transformação significativa nas últimas décadas, impulsionada pela rápida evolução das tecnologias digitais. O avanço das ferramentas tecnológicas, a digitalização dos processos e a implementação de sistemas de informação impactaram diretamente a forma como as organizações gerenciam seus colaboradores. Nesse cenário, o desenvolvimento de competências digitais emerge como um fator importante para garantir a eficácia da gestão de pessoas e promover o crescimento organizacional (Porter, 1980).

É certo que um dos pontos decisivos para o bom desenvolvimento de uma atividade empresarial está em conseguir identificar e reter talentos, alavancando o processo de Recrutamento e Seleção a uma posição de destaque, ao passo que será por meio do R&S que serão gerenciados os talentos que já fazem parte do quadro funcional da empresa, além dos novos talentos individuais que contribuem para o desenvolvimento de competências mais amplas (Caxito, 2012).

Sabendo da importância do Recrutamento e Seleção, é adequado que sejam aplicados métodos cada vez mais rápidos e desburocratizados, momento em que entra em cena a utilização de IA para a realização e gestão desses processos, impactando diretamente na sua efetividade, por sua capacidade de comparação de dados e velocidade de processamento (Cipriano *et al.*, 2022).

O processo de R&S trata de um procedimento complexo e minucioso, composto basicamente por 4 etapas, sendo: Atração, Triagem, Avaliação e Decisão, construídas dessa forma para atrair candidatos, selecionar os hipoteticamente mais

qualificados, avaliar os candidatos e suas competências, e, ao final, a escolha definitiva dos que passarão a integrar os quadros da organização (Caxito, 2012).

A partir da categorização para o processo de Recrutamento e Seleção e de pesquisas em campo, Blumen e Cepellos (2021) observaram que as organizações acatam que a utilização de IA beneficia todo esse processo, em especial em suas etapas iniciais de Atração e Triagem, devido ao grande volume de dados e variáveis a serem analisados, podendo estabelecer e analisar critérios de maneira mais rápida e organizada.

A área de RH vem passando por inúmeras adaptações, pode-se pontuar uma grande movimentação do setor durante e pós o período pandêmico da COVID-19, onde empresas foram fechadas e seus funcionários remanejados para o serviço *home-office*. Algumas empresas precisaram buscar esses talentos durante o período pandêmico o que precisou de adaptação para divulgação de vagas, entrevistas e treinamentos totalmente remoto (Santos *et al.*, 2021).

Os profissionais da área de RH precisam ficar atentos às novas tecnologias, a capacitação é necessária para não perder qualidade e recursos como tempo e dinheiro das empresas, porque grandes empresas utilizam as inovações tecnológicas como diferenciais de seus serviços ao invés da substituição do homem pela máquina, é possível ver uma simbiose, onde é associada para desburocratizar e agilizar o processo e assim se mantem a frente no mercado (Souza, 2024).

Portanto, com o surgimento de novas gerações, foi submetido novos meios para se trabalhar e procurar emprego, enquanto na geração *Baby Boomers* procuravam anúncios de empregos em locais como jornais e revistas e preencher currículos e formulários que precisavam ser enviados por correios, a geração *Millennials* já procura emprego na *internet* através de anúncios digitais e participa de e-recrutamento que envolve tanto as candidaturas, triagens e *feedback* aos candidatos (Corrêa, 2021).

De acordo com Atanazio *et al.* (2021), o processo seletivo *online* envolve etapas em que os candidatos são inicialmente direcionados a gravar um vídeo de apresentação, e a IA avalia se as informações compartilhadas no vídeo se alinham ao perfil desejado da vaga. Após identificar um indivíduo que atenda as especificações, a plataforma compartilha os materiais com a empresa sem revelar informações como idade, raça ou escolaridade, focando nas competências, valores e expectativas dos

candidatos. Também é possível personalizar o processo com perguntas específicas para testar habilidades e posteriormente, os participantes passam por dinâmicas e entrevistas com gestores, que são treinados para considerar apenas competências, habilidades e valores na seleção.

Segundo Blumen e Cepellos (2023), as tecnologias nos processos de Recrutamento e Seleção demonstra um crescimento exponencial no número de candidatos que buscam empregos *online*, resultando em uma inundação de currículos e uma escassez de profissionais envolvidos no processo de seleção. Muitas empresas de grande e médio porte estão adotando tecnologias para esses fins, que englobam o recrutamento de candidatos por meio de *e-mails*, entrevistas por videoconferência e a realização de testes *online* ou por meio de *softwares*.

Percebe-se que com o surgimento do Covid-19, muitas organizações precisaram se adaptar de forma rápida e inesperada ao recorrer ao teletrabalho, para que o funcionamento fosse possível mesmo com a redução parcial ou completa dos atendimentos presenciais, enquanto outras empresas recorreram ao *lay-off*, que gera a suspensão de trabalho sem o corte efetivo do vínculo empregatício. Devido as inovações tecnológicas essa experiência foi rapidamente adaptada no formato digital permitindo que empresas sobrevivessem durante uma crise pandêmica global, enquanto investia em treinamentos para um futuro imprevisível (Corrêa, 2021).

2.5 Os limites éticos das organizações e recrutadores ao avaliarem os candidatos

A ética funciona como um elo entre cliente e empresa e tem o principal objetivo de possibilitar o crescimento empresarial mantendo padrões de qualidade, para atingir melhores resultados, tendencialmente é necessário a inclusão dos trabalhadores possibilitando um clima organizacional saudável. O limite ético cria uma barreira invisível de consciência das responsabilidades adquiridas e desafios a serem percorridos, para que a ética seja cumprida, é necessário trabalhar de forma plenamente consciente. Considera-se que existem pelo menos três sentidos que possam ser atribuídos da palavra que vem do grego *ethos*, sendo o nome da disciplina que traz as visões pertinentes à conduta de moral, também é possível associar aos comportamentos humanos para o desenvolvimento pessoal e em equipe, e por fim associa-se ao conceito de deontologia que vem a ser a ciência que se preocupa em

cuidar dos deveres e dos direitos tanto dos profissionais quanto das profissões (Dias, 2024).

O primeiro ato de responsabilidade de um profissional foi enunciado durante o juramento de Hipócrates à 2500 anos atrás, profissionais liberais e autônomos como médicos, administradores e advogados não podem prometer que sua prestação de serviço de fato será de todo o bem, apenas deve ocorrer a promessa de não causar mal conscientemente *primum non nocere*. Tais profissionais precisam trabalhar de forma livre para que suas decisões não sejam influenciadas sendo necessário confiar no discernimento e conhecimentos dos mesmos (Drucker, 1998).

Na área de GRH, se tornou comum a procura por dados de candidatos em redes sociais, onde esses dados são pessoais e mostram os candidatos de uma forma “não profissional”, termo usado para essa pesquisa de dados é conhecido como *Cybervetting*. Esses dados são coletados sem autorização prévia e conhecimento do candidato e que se soma ao processo seletivo e são considerados seja para qualificar ou desqualificar um candidato (Ono, 2021).

Segundo Ono (2021), usando como base uma pesquisa feita por Career Builder, um dos maiores *websites* globais de recrutamento e seleção aponta os motivos pelos quais empregadores utilizam pesquisas por meio de redes sociais, considerando um total avaliado de 1.1012 recrutadores para o levantamento de dados, conforme tabela 1, 2 e 3.

Tabela 1 – Pesquisa Career Builder – Motivo de utilizar mídias sociais em processos de R&S

Motivos para utilização das redes sociais em processos de R&S	%
Informações que comprovam suas qualificações para o trabalho	58
Se o candidato tiver uma personalidade profissional online	50
O que outras pessoas estão postando sobre o candidato:	34
Um motivo para não contratar o candidato	22

Fonte: Ono (2021).

Ou seja, os entrevistadores procuram segurança das informações passadas pelos candidatos, e tentam sempre que possível confirmar se o que está sendo dito durante o processo são informações verdadeiras ou se está sendo dito para gerar diferencial aos concorrentes entrevistados (Ono, 2021).

Tabela 2 – Pesquisa Career Builder – Informações de impacto positivo para recrutar

Motivos pelo qual levou a contratação após análise das redes sociais	%
Candidatos a emprego receberam prêmios e reconhecimentos	26
Outras pessoas postaram ótimas referências sobre o candidato ao emprego	23

Candidato a emprego postou vídeo ou outro conteúdo atraente	21
O site do candidato a emprego transmitiu uma imagem profissional	33

Fonte: Ono (2021).

Para as avaliações positivas dos perfis do recrutados que impulsionaria a contratação. Existe a priori um padrão “invisível” de benefícios em usar as redes sociais pessoais de maneira leve em que os recrutadores julgam como importantes para a seleção (Ono, 2021).

Tabela 3 – Pesquisa Career Builder – Informações de impacto negativo para recrutar

Motivos pelo qual não contratou após análise das redes sociais	%
Candidato a emprego publicou fotos, vídeos ou informações provocativas ou inapropriadas	40
Candidatos a emprego postaram informações sobre consumo de bebidas alcoólicas ou drogas	36
Candidato a emprego foi vinculado a comportamento criminoso	30
Candidato a emprego tinha habilidades de comunicação ruins	27
Candidato a emprego compartilhou informações confidenciais de empregadores anteriores	20
Candidato a emprego postado com muita frequência	12

Fonte: Ono (2021).

Portanto, é possível identificar que mesmo que não deva ser vinculado a figura profissional a pessoal dos candidatos essa prática ocorre. O ato é conhecido como *Cybervetting*, que é uma forma de buscar informações que estejam disponíveis de maneira *online* sem o consentimento e ciência dos candidatos a vagas de emprego. E na pesquisa ainda foi constando que mesmo após a contratação o monitoramento não pára, apontando que 10% fazem isso de maneira diária, além disso 34% dos empregadores afirmam que após encontrarem conteúdos indesejados reprimiram os empregados ou demitiram (Ono, 2021).

Gestores de RH precisam ser eticamente sensíveis e responsáveis por acompanhar e garantir que os sistemas utilizados pelas organizações não só executem corretamente os comandos, mas proteja a dignidade do trabalhador através da transparência na solicitação de autorização para captação de dados e da privacidade quanto à sua utilização. Ademais é imprescindível a verificação de possíveis impactos de justiça e equidade da IA, de modo que a sua utilização seja justa pela empresa e para o recrutado (Suda, 2025).

Assim, os profissionais da Administração têm seu próprio código de ética conhecido como CEPA, que regulamenta os deveres com a comunidade, cliente e outros profissionais, destacando o respeito pela moral individual, social e profissional ressaltando a importância de seguir o código do CRA e CFA. Quanto às condutas morais para o exercício da profissão são ressaltadas o comprometimento em exercer

com zelo para ter dignidade, reputação profissional e pessoal, guardar sigilo e defender os direitos e interesses dos envolvidos (Dias, 2024).

Concluindo esta fase do trabalho, podemos observar que o uso da Inteligência Artificial pode desempenhar um papel fundamental na otimização do processo de recrutamento e seleção das empresas situadas em Sinop-MT. No decorrer do TCC II, a pesquisa foi continuada por meio de desenvolvimento, aplicação e análise de questionários voltados aos proprietários e gestores dessas empresas, a fim de entender de forma mais aprofundada os fatores que influenciam a adoção e a eficácia das estratégias da Inteligência Artificial. O objetivo foi ampliar a discussão acerca da importância da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção para melhores práticas que podem garantir melhorias contínuas para aumento de competitividade dessas empresas no mercado local, relacionamento com seus entrevistados e colaboradores, contribuindo para a qualificação e inovação do negócio.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Tipo de Pesquisa

Antes da elaboração de um trabalho científico, deverão ser estudados quais são os tipos de pesquisa que melhor se amoldam no resultado que busca o trabalho, portanto, a metodologia utilizada varia de acordo com cada objetivo, tema e área do conhecimento (Kauark, 2010).

Quanto à forma de abordagem, foi utilizada a abordagem qualitativa, esta abordagem de pesquisa está ligada intrinsecamente ao campo das ideias, pois trata-se de estudo realizado de acordo com a interpretação dada pelo próprio pesquisador às informações levantadas, portanto o método qualitativo é a utilização de um processo empírico pelo pesquisador ao estudar os dados que provieram da pesquisa realizada, sendo que os dados são em sua massiva maioria textos (Pereira, 2018).

Quanto aos objetivos, é uma pesquisa Exploratória, que, como a nomenclatura sugere, traz como objetivo a elucidação e esclarecimento de uma problemática. A intenção é registrar o conhecimento e informações obtidas, realizar a evolução das teorias, de ideias e uma aproximação ao tema para poder dimensioná-lo e clareá-lo da melhor maneira possível, tudo para sua maior compreensão, principalmente se for um tema pouco abordado pelos textos acadêmicos, tem como principais características o levantamento de dados e a realização de entrevistas com pessoas experientes em relação ao tema (Gil, 2002).

Esta pesquisa utilizou como procedimento técnico o método do estudo de caso, definido como “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas”. A tática para garantir a confiabilidade deste estudo foi a utilização do protocolo de estudo de caso e a documentação do caso (Yin, 2001).

Para atingir os objetivos propostos, foram empregues duas abordagens complementares: Pesquisa documental, que consiste na análise das políticas de recrutamento e seleção, procedimentos de contratação, adaptação com o uso das tecnologias, perfis exigidos dos candidatos; e pesquisa bibliográfica, cujo referencial teórico foi fundamentado em livros, artigos acadêmicos e portais como, SciELO,

periódicos capes, archive.org, abrangendo publicações entre 1980 e 2025. Além disso, foi realizado um questionário com gestores de Recursos Humanos para obter uma compreensão se houve implementação de novas tecnologias na prática, as dificuldades, os sucessos nos processos de recrutamento e seleção.

3.2 População e Amostra

No desenvolvimento da pesquisa, é fundamental estabelecer o tipo de população e o método de amostragem adotados, pois esses elementos são essenciais para garantir uma abordagem adequada e a validade do problema investigado. Nesse contexto, a população representa o universo da pesquisa, ou seja, o conjunto total de indivíduos que compartilham as mesmas características. Já a amostra consiste em uma parcela reduzida dos elementos que compõem essa população (Prodanov; Freitas, 2013).

A população da pesquisa foi constituída por dez empresas selecionadas, e a amostra foi composta por cinco empresas de colocações diferentes no mercado, sendo empresas do agronegócio, comércio de varejo e prestadoras de serviço, nas quais foram aplicados questionários online para compreender o processo formal de recrutamento e seleção utilizados. O período para a coleta dos dados, que subsidiaram a análise, iniciou entre os meses de janeiro a fevereiro do ano de 2026.

3.3 Técnicas de Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados constitui uma etapa essencial para a elaboração da pesquisa. A fonte de dados utilizada no presente estudo foi a pesquisa secundária. Conforme Prodanov e Freitas (2013), essa pesquisa desempenha papel relevante na construção do trabalho, ao oferecer uma base teórica do tema por meio de fontes bibliográficas, documentos, artigos, livros e outras referências já tornadas públicas.

Conforme descrito em Prodanov e Freitas (2013), a análise dos dados deve ser feita desde o início do estudo, permitindo ao pesquisador organizar, interpretar e cruzar as informações de modo a facilitar a compreensão das informações investigadas. Neste estudo, optou-se pela aplicação de um questionário estruturado, desenvolvido com o apoio da plataforma *Google Forms*, atualizando a coleta entre os meses de janeiro a fevereiro do ano de 2026 e o tratamento das respostas coletadas.

3.4 Cronograma

ATIVIDADES/ MESES	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
Escolha do Tema e Definição do Problema	X										
Levantamento bibliográfico e Redação do trabalho	X	X	X	X				X	X		
Formulação do Projeto	X	X	X	X							
Ajustes e Protocolo TCC				X					X	X	X
Defesa TCC					X						X
Pesquisa de Campo						X	X				
Tabulação de dados						X	X	X	X		
Análise e Discussão dos Dados e Conclusão								X	X	X	
Entrega versão Final e Banca											X

Fonte: Própria (2025).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente capítulo teve como objetivo apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos por meio de questionário aplicado a cinco profissionais da área de Recrutamento e Seleção que atuam no município de Sinop – MT. A escolha dos participantes pautou-se na intenção de proporcionar uma análise abrangente, contemplando distintos ramos de atuação; dessa forma, foram selecionadas empresas do agronegócio, comércio de varejo e prestadoras de serviço cuja expertise atende a múltiplos segmentos do mercado.

O instrumento de coleta foi elaborado de modo a captar informações pertinentes à integração entre os processos conduzidos pelos profissionais de Recursos Humanos durante o Recrutamento e a Seleção de pessoas e a utilização da Inteligência Artificial. Os dados foram tratados de forma comparativa, o que possibilitou identificar padrões e adaptações realizadas pelos profissionais da área ao longo do tempo, fornecendo assim, referências relevantes para o setor.

A pesquisa foi aplicada com o propósito de reunir informações provenientes de ramos diversificados, de modo a mensurar a atuação dos profissionais da Administração no setor de Recursos Humanos. A partir das respostas obtidas, observou-se que são organizações pesquisadas possuíam mais de cinco anos desde sua fundação, com quadros funcionais que variavam de até 50 a mais de 200 colaboradores. Tais resultados evidenciaram tratar-se de empresas consolidadas, dotadas de bases e culturas organizacionais estruturadas.

No que concerne ao setor de Recursos Humanos no âmbito interno das organizações, constatou-se que a obtenção de melhores resultados pressupõe a manutenção de equipe interna qualificada. Quanto às dificuldades enfrentadas pelo setor nos processos de Recrutamento e Seleção, foi possível identificar múltiplas causas, que iam desde a escassez de candidatos disponíveis no mercado até elevados índices de *turnover*.

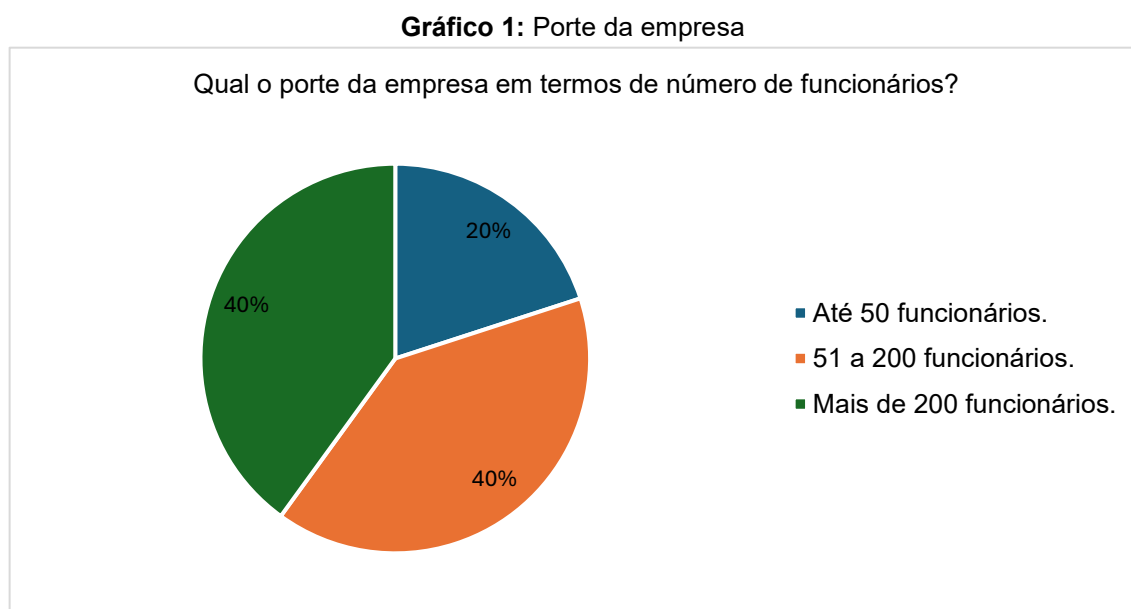
Para a operacionalização do processo de R&S, verificou-se que algumas empresas recorriam a consultorias externas responsáveis pela condução integral do procedimento, ao passo que outras se valiam de indicações realizadas pelo atual quadro de colaboradores. Nesta última hipótese, observou-se que, em determinados

casos, o processo era adaptado, deixando de seguir o fluxo padronizado de recrutamento.

Quando questionados, durante a pesquisa, acerca das próximas inovações esperadas para a área, identificaram-se duas vertentes entre os respondentes: parte dos profissionais considerava que os atuais resultados do setor de Recursos Humanos eram suficientes para atender às exigências vigentes, enquanto outros entendiam que novas inovações poderiam ser incorporadas com vistas à agilização do processo, abrangendo desde a aplicação de testes práticos e a triagem de currículos até a divulgação mais eficiente das vagas disponíveis.

De maneira geral, os dados coletados apontaram para um setor em fase de transição, no qual se reconhecia a importância de adaptação dos profissionais, ainda que fossem observados níveis distintos de maturidade entre as empresas analisadas. A análise comparativa permitiu identificar oportunidade de melhoria e reforçou a relevância de uma abordagem integrada entre os objetivos da organização e o Recrutamento e Seleção de capital humano.

4.1 Formatação de Figuras e Gráficos



Fonte: Autor (2026)

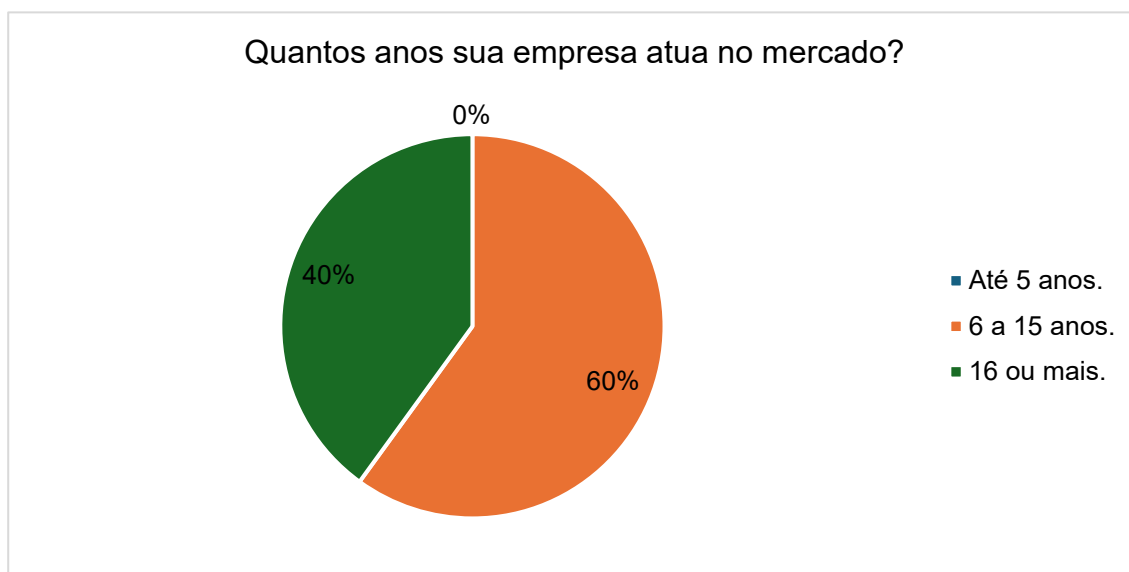
Conforme ilustrado no Gráfico 1, observou-se diversidade quanto ao porte das organizações participantes da pesquisa: 40% (duas empresas) possuíam entre 51 e 200 colaboradores, outras 40% (duas empresas) declararam contar com mais de 200

funcionários e apenas 20% (uma empresa) afirmou possuir até 50 funcionários. Notou-se, predominância de empresas de médio e grande porte na amostra investigada. Segundo Chiavenato (2014), a área de Gestão de Pessoas adquire maior complexidade a medida que as organizações se expandem, tornando-se imprescindível a adoção de práticas administrativas estruturadas para alinhar os interesses individuais às metas institucionais.

Tais dados mostram-se relevantes a pesquisa, uma vez que organizações com maior número de colaboradores tendem a realizar processos seletivos com maior frequência e conseqüentemente, demandam padronização, estruturação e ferramentas que agilizem o R&S. Conforme Caxito (2012), a seleção e a retenção de talentos constituem um dos pontos decisivos para o desenvolvimento empresarial, colocando o RH em posição de destaque dentro das estratégias organizacionais, necessidade essas que se intensificam quanto mais elevado o quadro de funcionários.

No contexto das empresas de médio e grande porte, a adoção de tecnologias de IA torna-se particularmente atrativa, em virtude da capacidade dessas ferramentas em processar volume elevado de candidaturas com maior celeridade. Para Blumen e Cepellos (2023), o crescimento exponencial no número de candidatos que buscam empregos *online* tem conduzido empresas de médio e grande porte a adotarem tecnologias específicas para o setor, como triagem automatizada, entrevistas por videoconferência e *softwares* de seleção, prática que dialoga diretamente com o perfil organizacional aqui identificado.

Gráfico 2: Tempo de funcionamento



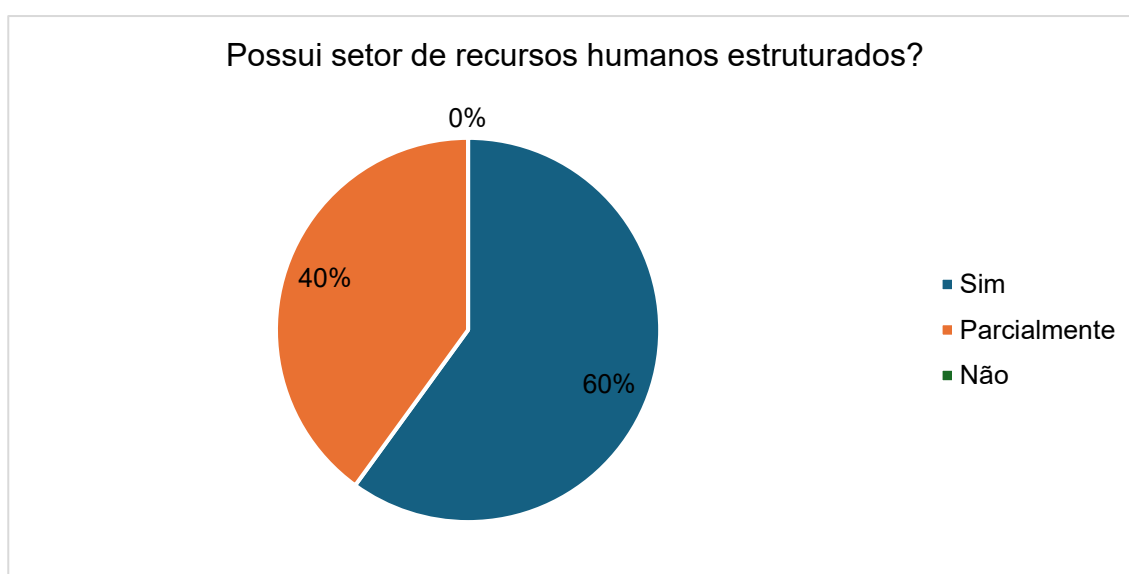
Fonte: Autor (2026).

O Gráfico 2 indicou que 60% da amostra (três empresas) operavam entre 6 e 15 anos, ao passo que 40% (duas empresas) declaravam atuar há 16 anos ou mais. Notou-se que nenhuma das organizações pesquisadas encontravam-se em fase de introdução no mercado, o que conferiu consistência aos dados levantados. Segundo Andujar (2014), a evolução da GP acompanha a própria evolução das organizações ao longo das diferentes Eras Industriais, sendo que empresas com maior tempo de mercado tendem a apresentar culturas organizacionais consolidadas e processos mais estruturados.

O tempo de atuação atribui relevância à pesquisa, pois, quanto maior a maturidade de mercado, maior tende a ser a experiência acumulada pela organização em seus processos administrativos, incluindo o R&S. Para Marras (2016), a área de Administração de RH passou por transformações significativas ao longo do tempo, evoluindo de uma função meramente operacional para um papel estratégico, transição que se observa de forma mais consistente em organizações com histórico consolidado e capazes de incorporar inovações sem comprometer a estabilidade operacional.

A maturidade organizacional observada também sugere maior capacidade de adaptação às transformações tecnológicas do setor, dado que empresas consolidadas atravessaram diferentes ciclos de inovação e tendem a dispor de lastro financeiro e organizacional para incorporar novas tecnologias de modo estruturado.

Gráfico 3: Setor especializado



Fonte: Autor (2026).

De acordo com os dados expostos no Gráfico 3, 60% das empresas analisadas declararam possuir setor de RH plenamente estruturado, com manuais, modelos funcionais do processo e profissionais qualificados; outras 40% indicaram possuir o setor parcialmente estruturado, em fase de desenvolvimento. Observou-se, portanto, ausência total de organizações sem qualquer estrutura de RH na amostra.

A existência de setores de RH ao menos parcialmente estruturados em todas as empresas pesquisadas evidenciou o reconhecimento, por parte das organizações, da importância estratégica da área para o alcance dos objetivos institucionais. Tal achado dialoga com a literatura, conforme observa Teixeira (2021), ao afirmar que a Gestão de Pessoas se enquadra como diferencial competitivo para as organizações, sendo necessário que a área não meça esforços para o desenvolvimento do quadro de colaboradores, considerando que as pessoas são os principais recursos que uma empresa pode possuir.

A estruturação do setor de RH consolida-se, ademais, como condição essencial para a implementação de processos eficientes de R&S e para a posterior incorporação de ferramentas tecnológicas que apoiem tais processos. Segundo Andujar (2014), a chegada da Era da Informação, iniciada em 1990, trouxe consigo grande transformação no uso das tecnologias da informação e comunicação aplicadas à gestão de pessoas, exigindo que o setor de RH possua estrutura interna preparada para receber e integrar tais inovações de forma sustentável.

Gráfico 4 e 5: Canais de recrutamento e os desafios





Fonte: Autor (2026).

No que tange aos canais de divulgação de vagas, o Gráfico 4 demonstrou que a opção pelas redes sociais foi indicada por quatro das cinco empresas participantes, configurando-se como o canal predominante de recrutamento. Enquanto as demais alternativas, apresentaram menor frequência.

A predominância das redes sociais como canal de recrutamento revelou que as empresas tendem a adequar-se ao comportamento de seu público-alvo, posicionando-se nos meios em que os candidatos efetivamente se encontram. Identificou-se, ainda, particularidade relevante: uma das empresas declarou conduzir o processo seletivo exclusivamente por indicação de colaboradores, sem etapas formais de avaliação. Conforme Chiavenato (2009), o recrutamento pode ser realizado de maneira interna ou externa, sendo que o modelo interno ocorre por meio de promoções, transferências ou indicações realizadas por funcionários já integrados ao quadro, prática legítima dentro das estratégias de captação, ainda que demande critérios próprios para preservar a objetividade do processo.

Quanto a colocação dos desafios enfrentados pelas empresas para a captação de capital humano (Gráfico 5), observou-se maior variação nas respostas, abrangendo desde a escassez de candidatos disponíveis no mercado até a alta rotatividade de funcionários e a dificuldade em atrair candidatos qualificados. Os dados evidenciaram que tais problemas eram recorrentes, independentemente do ramo de atuação, e apresentavam-se de forma mais acentuada em determinados segmentos. Para Dutra (1990), o recrutamento envolve gastos significativos de recursos como tempo e dinheiro, sendo que a utilização ineficiente destes tende a

acarretar prejuízos futuros, frequentemente manifestados como *turnover*, que gera impactos diretos no desenvolvimento das operações e no fluxo de caixa das organizações.

Diante de tais desafios, observou-se tendência onde as organizações buscavam novas estratégias e ferramentas para tornar o processo seletivo mais eficiente, atrativo e assertivo. Conforme apontam Blumen e Cepellos (2023), a adoção de tecnologias no R&S, incluindo o recrutamento por meio de entrevistas por videoconferência e a realização de testes *online* ou por *softwares* de gestão, tem se mostrado resposta efetiva a crescente demanda do mercado e a escassez de profissionais disponíveis para gerenciar manualmente os processos seletivos.

Gráfico 6 e 8: Condução do processo seletivo



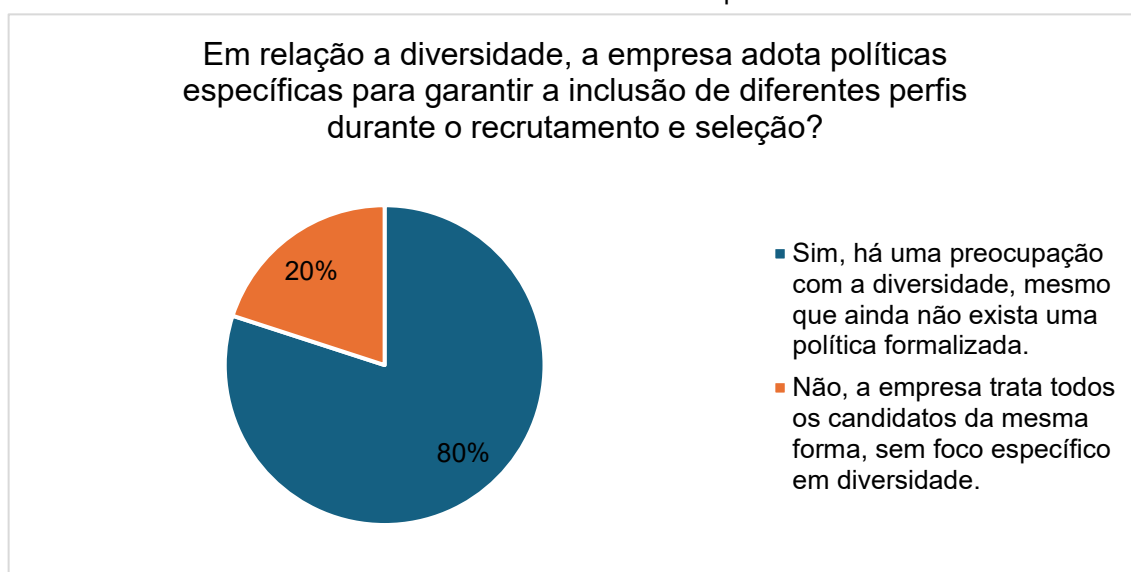
Fonte: Autor (2026).

A análise conjunta dos Gráficos 6 e 8 evidenciou as distintas metodologias adotadas pelas empresas durante o processo de R&S. O modelo de maior representatividade referia-se ao processo conduzido pelo setor de RH, contemplando etapas como dinâmicas de grupo, testes e entrevistas, o que apontou para a existência de modelo padronizado entre as organizações, independentemente do ramo empresarial e da vaga em aberto.

A predominância de modelo padronizado de seleção sinalizou a busca por maior assertividade no processo, uma vez que a aplicação combinada de diferentes técnicas permite avaliar o candidato tanto em aspectos individuais quanto coletivos. Conforme Pontes (2022), a forma como o Recrutamento e a Seleção ocorrem e os métodos adotados constituem a base para contratações alinhadas aos objetivos organizacionais, evitando seleções equivocadas que poderiam acarretar prejuízos financeiros relacionados à contratação, capacitação e posterior demissão do profissional.

Os dados do Gráfico 8, que detalhavam as etapas que compõem o processo seletivo, corroboraram tal interpretação, evidenciando que as empresas analisadas efetivamente conduziam processos compostos por triagem de currículos, entrevistas individuais, testes de habilidades técnicas e dinâmicas de grupo.

Gráfico 7: Práticas adotadas no processo



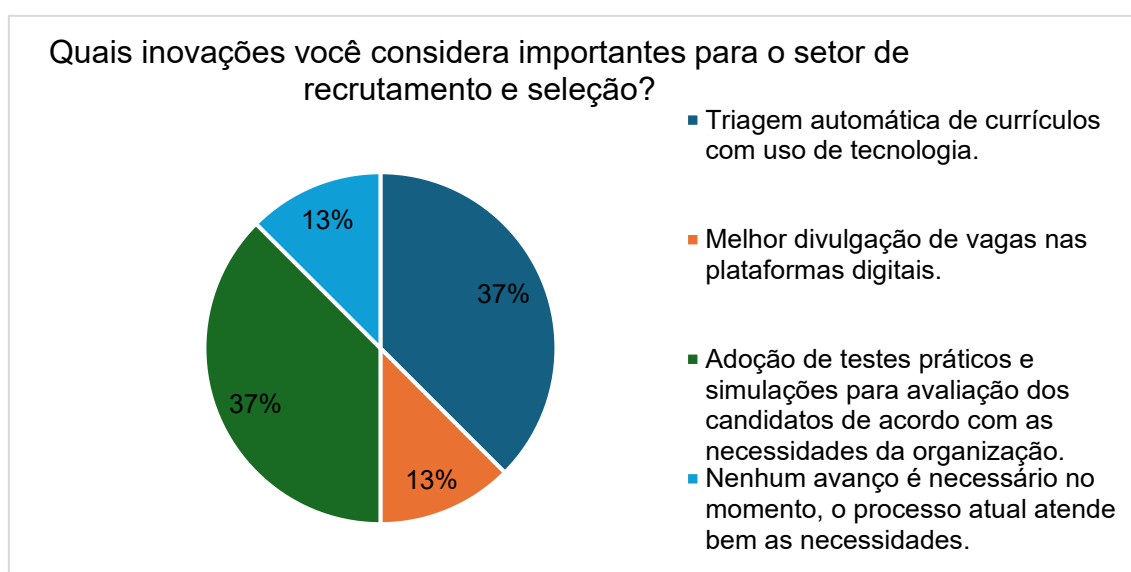
Fonte: Autor (2026).

O Gráfico 7 apresentou as práticas adotadas pelas empresas no contexto a diversidade durante o processo de R&S. Os dados revelaram que, embora existisse preocupação com a inclusão de diferentes perfis de candidatos, tal preocupação ainda não se encontrava plenamente institucionalizada por meio de políticas formais.

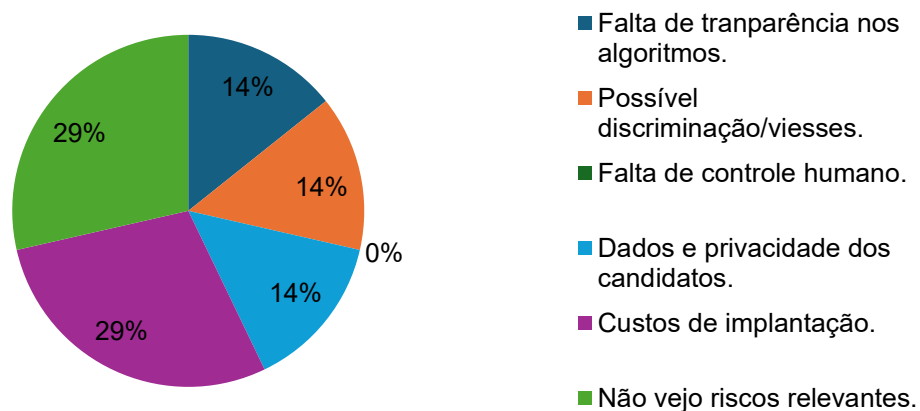
Um dos pontos de atenção identificados referia-se às limitações da Inteligência Artificial no reconhecimento e tratamento adequado da diversidade, especialmente quando a ferramenta opera sobre respostas simplificadas e não recebe programação suficiente para compreender a complexidade do público envolvido. Para Galvão (2023), problemas éticos na utilização de IA em processos de recrutamento e seleção podem emergir precisamente da forma como a tecnologia é programada e dos dados que a alimentam, podendo reproduzir ou amplificar vieses preexistentes, em prejuízo da efetiva inclusão.

Esse achado indicou estágio inicial de conscientização sobre a temática, embora também apontasse para a necessidade de maior estruturação por parte das organizações, de modo a garantir práticas efetivamente inclusivas que não dependessem exclusivamente da intervenção humana pontual. Conforme Dias (2024), a ética nas relações de trabalho conduzidas pelo gestor de Recursos Humanos exige consciência das responsabilidades adquiridas e dos desafios a serem percorridos, sendo necessário que a atuação ocorra de forma plenamente consciente em todas as etapas do processo seletivo.

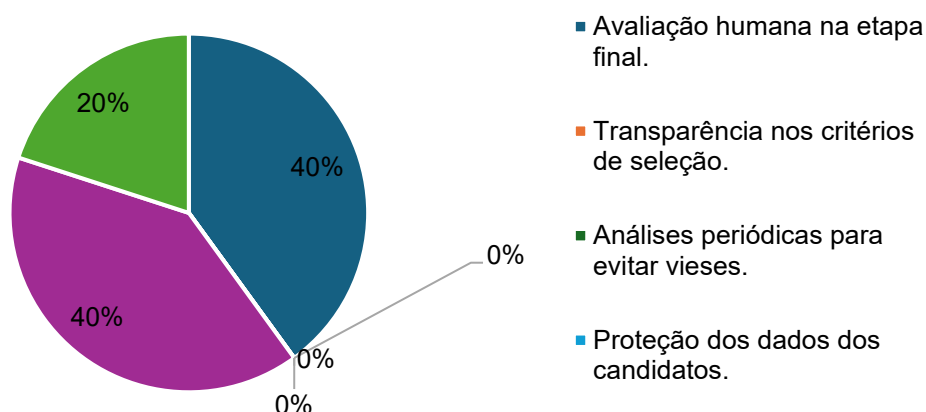
Gráfico 9, 10 e 11: Inovação, adaptação e planejamento no R&S



Quais preocupações a empresa tem sobre o uso de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção?



Na sua visão, o que é essencial para manter um processo de recrutamento saudável mesmo com inteligência artificial?



Fonte: Autor (2026).

No gráfico 9 tratou-se das inovações consideradas relevantes pelos profissionais para o setor de R&S. Os resultados indicaram maior incidência de respostas voltadas à triagem automatizada de currículos e à adoção de testes práticos e simulações para a avaliação dos candidatos. Para Meira (2022), o uso da Inteligência Artificial nos processos de R&S tem possibilitado maior aproveitamento do tempo do profissional e ampliação da inclusão e da diversidade, justamente por automatizar tarefas que tradicionalmente demandam intensa carga operacional, liberando o profissional de RH para atividades de natureza estratégica.

Constatou-se, ainda, que quatro das cinco empresas pesquisadas reconheciam a necessidade de adequação às novas tecnologias, enquanto uma

organização avaliava que o processo atual já atendia às demandas vigentes, dispensando inovações imediatas. Conforme Vargas e Rech (2023), a Inteligência Artificial encontra-se em fase de expansão e classifica-se em diferentes níveis de complexidade, sendo IA fraca, forte e superinteligente, o nível atualmente encontra-se em operação voltado à imitação de comportamentos inteligentes, o que coloca as organizações diante da decisão estratégica de incorporar ou postergar tais ferramentas.

Enquanto no gráfico 10 desta seção, referente às preocupações das empresas quanto a utilização da IA no R&S, evidenciou inquietações relacionadas a ética, a viabilidade econômica e a segurança dos dados dos candidatos. Ainda que inexistisse política externa formalizada sobre o uso da IA nesses processos e que parte das empresas declarassem não identificar riscos significativos, parcela dos profissionais sinalizavam preocupações relevantes. Para Ono (2021), a coleta de dados sem autorização prévia e sem o conhecimento do candidato é uma prática conhecida como *Cybervetting*, que constitui exemplo de questão ética emergente, indicando a necessidade de políticas internas que regulem a obtenção e o tratamento das informações coletadas no decorrer do processo seletivo.

No terceiro e último gráfico, obteve-se os elementos considerados essenciais para a manutenção de um processo de recrutamento saudável mesmo diante do uso da Inteligência Artificial. As respostas convergiram para a preservação da avaliação humana na etapa final, a transparência nos critérios de seleção, a proteção dos dados dos candidatos e o fornecimento de *feedback* adequado e humanizado. Conforme Blumen e Cepellos (2023), embora a tecnologia ofereça avanços significativos em rapidez e organização nas etapas iniciais de R&S, a presença humana permanece indispensável para garantir sensibilidade, discernimento ético e personalização do processo, evidenciando que a IA deve atuar como suporte e não como substituta integral da atuação profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central compreender o papel da Inteligência Artificial na transformação das práticas de Recrutamento e Seleção, explorando sua expansão nas organizações, com foco em empresas situadas no

município de Sinop – Mato Grosso. Para tanto, foram estabelecidos três objetivos específicos: discorrer sobre a área de Recrutamento e Seleção; analisar o crescimento e a inserção da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos; e compreender os desafios éticos das novas tecnologias no contexto dos processos seletivos. Os objetivos propostos foram integralmente alcançados, conforme evidenciado pela revisão de literatura e pelos dados coletados da pesquisa realizada.

No que concerne ao primeiro objetivo específico, verificou-se que o Recrutamento e a Seleção constituem processos fundamentais para a gestão eficiente do capital humano nas organizações. A literatura consultada evidenciou que tais práticas evoluíram significativamente ao longo das décadas, passando de atividades meramente operacionais para funções de caráter estratégico, com papel decisivo na atração, retenção e desenvolvimento de talentos (Chiavenato, 2014).

Identificou-se ainda, que o processo de Recrutamento e Seleção é composto por etapas bem definidas, constituídos em Atração, Triagem, Avaliação e Decisão, cuja eficiência impacta diretamente os resultados organizacionais e financeiros das empresas (Caxito, 2012). Os dados obtidos junto às organizações pesquisadas corroboraram essa perspectiva, na medida em que todas as empresas participantes demonstraram conduzir processos seletivos estruturados, compostos por triagem de currículos, entrevistas individuais, testes de habilidades técnicas e dinâmicas de grupo, o que evidencia a maturidade operacional do setor nas organizações analisadas.

Quanto ao segundo objetivo específico, os dados coletados em campo demonstraram que a Inteligência Artificial vem sendo gradualmente incorporada ao setor de Recursos Humanos, com destaque para as etapas iniciais do processo seletivo, sobretudo na triagem automatizada de currículos e na realização de testes práticos e simulações.

As organizações pesquisadas são consolidadas, de médio e grande porte, com mais de cinco anos de mercado e equipes que variam de 51 a mais de 200 colaboradores, encontram-se em fase de transição tecnológica, reconhecendo a necessidade de adaptação às inovações disponíveis no mercado, ainda que sem implementação plena das ferramentas de Inteligência Artificial em seus processos.

Verificou-se que as redes sociais constituem o principal canal de recrutamento adotado pelas empresas da amostra, evidenciando alinhamento com as

transformações comportamentais observadas nos perfis dos candidatos e com a tendência de digitalização dos processos seletivos (Corrêa, 2021). Ademais, quatro das cinco organizações pesquisadas declararam reconhecer a necessidade de adequação às novas tecnologias, o que reforça a perspectiva de que a adoção da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos representa tendência consolidada.

No que tange ao terceiro objetivo específico, os dados obtidos revelaram que as preocupações éticas relacionadas ao uso da Inteligência Artificial nos processos seletivos estão presentes no cotidiano dos profissionais de Recursos Humanos, ainda que de forma pouco desenvolvida. Questões como a proteção de dados pessoais dos candidatos, em consonância com as disposições da Lei Geral de Proteção de Dados LGPD (Lei n. 13.709/2018), a possibilidade de reprodução de vieses algorítmicos e a necessidade de transparência nos critérios de seleção foram identificadas como preocupações recorrentes entre os respondentes.

Os achados corroboram a premissa teórica de que a Inteligência Artificial, embora ofereça vantagens objetivas de agilidade e precisão, não está isenta de limitações que demandam supervisão humana constante e regulação adequada (Galvão; Câmara, 2023). A prática de coleta de dados em redes sociais sem autorização prévia do candidato, conhecida como *Cybervetting*, bem como a ausência de políticas internas formalizadas sobre o uso da Inteligência Artificial, reforçam a urgência de se estabelecerem diretrizes éticas claras para o uso dessas ferramentas no ambiente organizacional (Ono, 2021).

Em resposta à questão norteadora desta pesquisa, se “as empresas de Sinop - MT utilizam a Inteligência Artificial em seus processos de Recrutamento e Seleção e de que maneira esse uso as afeta”, os resultados indicam que a adoção da tecnologia ainda se encontra em estágio inicial nessas organizações, concentrada sobretudo em ferramentas de triagem automatizada e em meios de divulgação digital de vagas.

Os impactos identificados manifestam-se em duas dimensões: positiva, pela maior agilidade na condução do processo e pela ampliação do alcance aos candidatos disponíveis no mercado; e crítica, pela necessidade premente de preservar o componente humano nas etapas decisivas da seleção, garantindo avaliação ética, transparente e humanizada. A totalidade dos profissionais entrevistados convergiu para o entendimento de que a Inteligência Artificial deve atuar como ferramenta de

apoio ao profissional de Recursos Humanos, e não como substituta integral da avaliação humana, perspectiva que encontra respaldo na literatura ao afirmar que a presença humana permanece indispensável para garantir sensibilidade, discernimento ético e personalização do processo seletivo (Blumen; Cepellos, 2023).

Conclui-se, portanto, que a integração da Inteligência Artificial aos processos de Recrutamento e Seleção representa uma tendência irreversível no ambiente organizacional contemporâneo, cujo êxito depende da capacitação contínua dos profissionais da área, da estruturação de políticas internas de uso ético das ferramentas tecnológicas e do equilíbrio entre eficiência operacional e responsabilidade humana.

O presente estudo contribui para o avanço do debate acadêmico e profissional sobre a temática, oferecendo informações práticas vindas de organizações localizadas em um município do interior do estado de Mato Grosso, contexto ainda pouco explorado pela literatura especializada. Como direção para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação da amostra para outros municípios e regiões, bem como a realização de estudos longitudinais que acompanhem a evolução da adoção da Inteligência Artificial no setor de Recursos Humanos ao longo do tempo, permitindo análises comparativas mais abrangentes sobre os impactos organizacionais, éticos e sociais decorrentes dessa transformação tecnológica.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernando Ferreira; RAUPP, Daniele Santos; MACEDO, Marcelo. **Transformação Digital No Setor De Recursos Humanos: Um Estudo De Caso Sobre O Uso Da Tecnologia No Processo De Recrutamento E Seleção**, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/716>. Acesso em: 29 de outubro de 2025.

ALBUQUERQUE, Ellen de Lima, *et al.* **Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção: a perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos**, 2022. Disponível gratuitamente em PDF no repositório da FATEC Zona Leste: https://www.fateczl.edu.br/engetec/engetec_2022/5_EnGeTec_paper_061.pdf. Acesso em: 01 de setembro de 2025.

ANDUJAR, Andréa Martins; TEIXEIRA, Fátima Regina. **Gestão de Pessoas** - 2. ed. rev. - Florianópolis: IFSC, 2014.

ATANAZIO, Amanda *et al.* **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, v. 7, n. 4, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/47cleRF>. Acesso em: 22 de setembro de 2025.

BLUMEN, Daniel; CEPellos, Vanessa Martines. **Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S):** benefícios, tendências e resistências. Cadernos EBAPE.BR, [s. l.], v. 21, n. 2, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/49pp4Zn>. Acesso em: 22 de setembro de 2025.

BLUMEN, Daniel; CEPellos, Vanessa Martines. **Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S):** benefícios, tendências e resistências. Cadernos EBAPE.BR FGV, Rio de Janeiro, v. 21, nº 2, 2022. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/88515>. Acesso em: 21 de abril de 2024.

CAREER BUILDER. *More Than Half of Employers Have Found Content on Social Media That Caused Them NOT to Hire a Candidate, According to Recent CareerBuilder Survey*. 2018. Disponível em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/more-than-half-of-employers-have-found-content-on-social-media-that-caused-them-not-to-hire-a-candidate-according-to-recent-careerbuilder-survey-300694437.html>. Acesso em: 25 de outubro de 2025.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. 1. Ed. rev. E atual. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. 128 p.

CIPRIANO, Gael Santos, *et al.*, **Inteligência Artificial Nos Processos De Seleção De RH**. Estudos de Administração e Sociedade, Niterói, v. 6, n. 2, 2021.2. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaeas/article/view/52684>. Acesso em: 21 de abril de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Disponível em: <https://archive.org/details/chiavenato/page/n25/mode/2up?view=theater>. Acesso em: 25 de setembro de 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones**. 10. ed. Mexico: Mc graw hill education, 2017. 441 p. Disponível em: <https://dn790004.ca.archive.org/0/items/chiavenato-i.2017/Chiavenato,%20I.%202017.pdf>. Acesso em: 25 de agosto de 2025.

CORRÊA, Mariana Marçal de Mello. **Processo de Recrutamento e Seleção Digital: Continuidade ou apenas em crise pandêmica?**. Orientador: Carla Alexandra Silva Rebelo, 2021. 98 f. Dissertação (Mestrado em gestão) – Instituto Universitário De Lisboa, ISCTE, Lisboa, Portugal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/24617>. Acesso em: 23 de março de 2024.

CORVALÁN, Juan Gustavo. **Administración Pública digital e inteligente: transformaciones en la era de la inteligencia artificial**. Revista. Direito Econômico e Socioambiental, v. 8, n. 2, mai-ago, 2017. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/direitoeconomico/article/view/19321>. Acesso em: 29 de outubro de 2025.

COZMAN, Fabio Gagliardi; PLONSKI Guilherme Ary; NERI, Hugo. **Inteligência artificial: avanços e tendências**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados, 2021. 414 p.

DIAS, Geovanio Lima, *et al*, **A ética nas relações de trabalho do gestor de recursos humanos**, Caderno Pedagógico, v. 21, n. 8, p. e6602, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n8-089. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/6602>. Acesso em: 30 de outubro de 2025.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para obter resultados**. 1. ed. (1998), 2. reimpressão. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 214 p. ISBN 85-221-0131-0.

DUTRA, Joel Souza. **A função recrutamento e seleção como ângulo privilegiado de análise da gestão de RH**. ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. São Paulo, 1990. Anais. São Paulo: ANPAD, 1990

GALVÃO, Ywky Schneider Medeiros. **Problemas éticos na utilização de inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção e a percepção dos trabalhadores**. Rio Grande do Norte, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/items/3ab3e8cc-10f6-483d-9c32-f3ae9d8dfcfa>. Acesso em: 30 de outubro de 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Enfoque nos papeis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010. Disponível em: <https://www.unirv.edu.br/conteudos/fckfiles/files/LivrodeMetodologiadaPesquisa2010.pdf>. Acesso em: 30 de outubro de 2025.

LOPES, Eliane Fernandes, *et al.* **Análise do uso da tecnologia nos processos de RH**: um estudo de caso em pequenas e médias empresas em um município mineiro, 2025.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: Do operacional ao estratégico. 15º ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: ATLAS, 2000. 535 p.

MEIRA, Milene Alves. **Como a inteligência artificial tem impactado o recrutamento e seleção nas empresas**. Orientador: Magno Luiz Coelho Moura. 2022, 22 f. Faculdade Milton Campos Nova Lima. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/cc63edc2-a661-483f-9cc2-9b71fbfeca31>. Acesso em: 24 de março de 2024.

NETO, Anísio de Queiroz Monteiro; SCATOLIN, Henrique Guilherme. **Recrutamento e seleção**: Um contraste entre o novo e o tradicional. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 05, Ed. 03, Vol. 12, pp. 33-48. Março de 2020. ISSN: 2448-0959, Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/psicologia/novo-e-o-tradicional>. Acesso em: 01 de setembro de 2025.

ODA, Érico; MARQUES, Cícero. **Introdução à Administração**. 2.ed., rev. - Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1423137844.pdf. Acesso em: 29 de outubro de 2025.

ONO, Marcos Shigueo, **O impacto das tecnologias digitais no mercado de recrutamento e seleção de executivos brasileiros**, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/f980c99b-dc0c-4931-91b1-00cf3fa1051c>. Acesso em: 22 de setembro de 2025.

PRODANOV; Cleber Cristiano. FREITAS; Emani Cesar de. **Metodologia do Trabalho científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PEREIRA, Adriana Soares, *et al.* **Metodologia da Pesquisa Científica**. 1. ed. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018.

PINTO, Karla Beatriz Lima, *et al.* **Recrutamento e seleção**: novas tendências. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 11, Vol. 07, pp. 25-33. Novembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Disponível em:

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/selecao>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/selecao. Acesso em: 02 de novembro de 2025.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

SANTOS, Amanda Oliveira, *et al.* **Tendências nos processos de recrutamento e seleção pós pandemia**, 2021. Disponível em: https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/65777?locale=pt_BR. Acesso em: 21 de setembro de 2025.

SILVA, Reinaldo Oliveira Da. **Teorias da Administração**. São Paulo, 2008.

SOUZA, Marcos Pereira; Benati, Nivaldir Aparecido; Pereira, Aguinaldo. **A evolução do setor de recursos humanos: ANÁLISE HISTÓRICA E O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS**, 2024. Disponível em: <https://icmreview.com/icmr/article/view/116>. Acesso em: 30 de setembro de 2025.

SUDA, Paula Massako Bernardes, **Inteligência Artificial no RH de unicórnios brasileiros: Desafios, oportunidades e perspectivas**, 2025. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/3c423910-ac6a-4fd7-bf57-f71f5744b46f/content>. Acesso em: 22 de setembro de 2025

TEIXEIRA, Joana D'Arc. **Gestão de pessoas**: diferencial competitivo para as organizações. Trabalho de Conclusão de Curso em Administração—Anhangüera, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.pgsscogna.com.br/handle/123456789/37191>. Acesso em: 29 de Outubro de 2025.

VARGAS, Tainá Briskevitski; Rech, Ionara. **A Revolução no Recrutamento**: Como a Inteligência Artificial Impacta o Processo de Seleção de Pessoas nas Organizações. 2023. Disponível gratuitamente em PDF no repositório da PUCRS: https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/26854/1/2023_2_TAINA_BRISKEVITSKI_VARGAS_TCC.pdf. Acesso em: 01 de setembro de 2025.

YIN, Robert Kuo-zuir. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021.

APÊNDICES

	Faculdade Fasipe Curso de Administração	
---	--	---

Carta de Apresentação do Acadêmico Pesquisador

Sinop MT, _____ de _____ de 20____.

Prezado (a),

Por meio desta apresentamos o (a) acadêmico (a) **VERÔNICA CRISTINA DA CONCEIÇÃO DE SIQUEIRA**, do **6º** semestre do Curso de **ADMINISTRAÇÃO**, devidamente matriculada nesta instituição de ensino, que está realizando a pesquisa intitulada **“ANÁLISE DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA ADMINISTRAÇÃO APLICADA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES”**.

Através desta, solicitar sua autorização para execução e coleta de dados em sua instituição, onde serão observados fatores acerca da **IA no R&S** associando a teoria e práticas relacionadas ao uso, conhecimento e fazeres acerca do tema proposto.

Pretende-se informar que o caráter ético desta pesquisa assegura o sigilo das informações coletadas e garante, também, a preservação da identidade e da privacidade da instituição e do profissional entrevistado.

Ainda queremos dizer-lhe que uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento deste (a) pesquisador (a) em possibilitar, aos entrevistados, um retorno dos resultados da pesquisa. Por outro lado, solicitamos-lhes, aqui, permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de pesquisa preservando sigilo e ética.

Agradecemos vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento deste futuro profissional e da pesquisa científica em nossa região.

Urandi J. Rodrigues Junior
Professor Orientador

Verônica C. da C. de Siqueira
Acadêmica

	Faculdade Fasipe Curso de Administração	
---	---	---

Questionário

1. Qual o porte da empresa em termos de números de funcionários?
 - ☐ Até 50 funcionários.
 - ☐ 51 a 200 funcionários.
 - ☐ Mais de 200 funcionários.

2. Quantos anos sua empresa atua no mercado?
 - ☐ Até 5 anos.
 - ☐ 6 a 15 anos.
 - ☐ 16 ou mais.

3. Possui setor de recursos humanos estruturado?
 - ☐ Sim.
 - ☐ Parcialmente.
 - ☐ Não.

4. Quais os principais desafios que sua empresa enfrenta no recrutamento e seleção de talentos?
 - ☐ Escassez de candidatos.
 - ☐ Alta rotatividade de funcionários.
 - ☐ Dificuldade em atrair candidatos.
 - ☐ Todas as alternativas anteriores.

5. Quais fontes de recrutamento são mais utilizadas pela empresa para atrair novos talentos?
 - ☐ Site com vagas.
 - ☐ Redes sociais.
 - ☐ Agência de recrutamento.
 - ☐ Indicação de colaboradores.

6. Como é realizada a seleção?
 - ☐ A empresa contrata uma consultoria externa para realizar todo o processo seletivo.
 - ☐ Apenas por indicação de colaboradores atuais, sem etapas formais de avaliação.
 - ☐ Por meio de um processo conduzido pelo setor de Recursos Humanos, com etapas como dinâmicas de grupo, testes e entrevistas.
 - ☐ Utilizando plataformas digitais de recrutamento, com triagem automática e entrevistas virtuais.
 - ☐ Uso de ferramentas com IA (ex.: análise automática de CV, chatbot, ranqueamento de candidatos).
 - ☐ Outros: _____

7. Em relação a diversidade, a empresa adota políticas específicas para garantir a inclusão de diferentes perfis durante o recrutamento e seleção?

☐ Sim, há uma preocupação com a diversidade, mesmo que ainda não exista uma política formalizada.

☐ Não, a empresa trata todos os candidatos da mesma forma, sem foco específico em diversidade.

8. Quais etapas compõem o processo seletivo da empresa?

☐ Triagem de currículos.

☐ Entrevista individual.

☐ Testes de habilidades técnicas.

☐ Dinâmicas de grupo.

9. Quais inovações você considera importantes para o setor de recrutamento e seleção?

☐ Triagem automática de currículos com uso de tecnologia.

☐ Melhor divulgação de vagas nas plataformas digitais.

☐ Adoção de testes práticos e simulações para avaliação dos candidatos de acordo com as necessidades da organização.

☐ Nenhum avanço é necessário no momento, o processo atual atende bem as necessidades.

☐ Outros: _____

10. Quais preocupações a empresa tem sobre o uso de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção?

☐ Falta de transparência nos algoritmos.

☐ Possível discriminação/vieses.

☐ Falta de controle humano.

☐ Dados e privacidade dos candidatos.

☐ Custos de implantação.

☐ Não vejo riscos relevantes.

☐ Outros: _____

11. Na sua visão, o que é essencial para manter um processo de recrutamento saudável mesmo com inteligência artificial? (marque quantos se enquadrarem)

☐ Avaliação humana na etapa final.

☐ Transparência nos critérios de seleção.

☐ Análises periódicas para evitar vieses.

☐ Proteção dos dados dos candidatos.

☐ Feedback adequado e humanizado.

☐ Revisão constante das ferramentas de inteligência artificial.