Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e
Ciência Política

Inês Barros Ribeiro

O impacto da Inteligência Artificial nos princípios, políticas e práticas do sistema de Recrutamento e Seleção. A perceção de Gestores e Técnicos de GRH: Um Estudo Exploratório

Abril de 2026

O impacto da Inteligência Artificial nos princípios, políticas e práticas do sistema de Recrutamento e Seleção. A perceção de Gestores e Técnicos de GRH: um Estudo Exploratório.

Inês Ribeiro

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Inês Barros Ribeiro

O impacto da Inteligência Artificial nos princípios, políticas e práticas do sistema de Recrutamento e Seleção. A perceção dos Técnicos e Gestores de GRH: Um Estudo Exploratório

Dissertação de mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do:
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

Abril de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

É com o coração quentinho que, após muitas lágrimas, suor e risos, termino este ciclo que exigiu persistência e muita dedicação. Porém, nada disso seria possível sem o apoio incondicional de quem lá esteve para me suportar nos momentos mais difíceis e para celebrar comigo em todas as conquistas.

Aos meus pais, que sempre me deram o exemplo de que devemos batalhar para atingir os nossos objetivos, o meu eterno obrigado. São a personificação de amor e cumplicidade.

Ao meu irmão João, a melhor prenda que os meus pais me poderiam ter dado, obrigada por todo o amor, pelas palavras de encorajamento e por toda a paciência.

Ao meu Bernardo, que independentemente de todos os obstáculos, nunca me largou a mão e que me puxou para cima quando eu própria não acreditava em mim. Foste e serás sempre o meu porto seguro.

Aos meus tios, avós e primos, cada palavra de carinho, cada gesto de apoio e cada demonstração de confiança foram fundamentais para que este caminho fosse possível.

Aos meus avós paternos, Abílio e Benvinda, que já não estão cá comigo, mas que continuam a iluminar o meu céu todos os dias. Esta conquista também é vossa!

Aos meus amigos, obrigada por ouvirem os meus desabafos e nunca me deixarem desamparada. Mesmo estando longe, estão sempre perto.

Ao Professor Doutor João Ribeiro, orientador da dissertação, agradeço pelo apoio e todos os conselhos dados. As suas palavras fizeram com que este percurso valesse a pena.

Deixo um agradecimento especial aos entrevistados e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para este projeto.

"*Se não puderes voar, corre. Se não puderes correr, anda. Se não puderes andar, rasteja, mas continua em frente de qualquer das formas*" – Martin Luther King Jr.

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Declaração de Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

O impacto da Inteligência Artificial nos princípios, políticas e práticas do sistema de Recrutamento e Seleção. A perceção dos Técnicos e Gestores de GRH: Um Estudo Exploratório.

Resumo

Num cenário organizacional cada vez mais influenciado pelas inovações tecnológicas, a evolução dos processos de Recrutamento e Seleção é um tema pertinente, sobretudo quando associado à crescente utilização da Inteligência Artificial.

Este estudo, no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, tem como objetivo analisar de que forma as práticas de Recrutamento e Seleção, aliadas ao uso de ferramentas tecnológicas como a Inteligência Artificial, podem influenciar de forma positiva e/ou negativa o ambiente organizacional. Ademais, é objetivo deste estudo perceber em que medida os novos métodos de Recrutamento e Seleção auxiliam os Gestores de Recursos Humanos.

Este estudo propõe-se compreender e comparar as práticas de Recrutamento e Seleção tradicionais e digitais, analisando as suas vantagens, limitações e a influência deste processo de Gestão de Recursos Humanos. Assim, esta dissertação procura não apenas identificar as mudanças induzidas pela Inteligência Artificial, mas também refletir sobre os desafios e oportunidades que emergem deste novo paradigma, contribuindo para uma compreensão crítica e informada do papel da tecnologia na construção de práticas de GRH mais eficazes, éticas e sustentáveis.

Neste trabalho foi utilizada uma metodologia qualitativa assente no posicionamento metodológico interpretativo, dando enfoque à qualidade e profundidade dos dados obtidos a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas a Gestores e Técnicos de Recursos Humanos e analisadas com base na análise de conteúdo.

De uma forma geral, esta investigação poderá contribuir para a definição de políticas organizacionais, onde a IA funciona como ferramenta de suporte à decisão e não como substituto do ser humano.

Palavras-chave: Inteligência Artificial, Práticas de Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Recursos Humanos.

The impact of Artificial Intelligence on the principles, policies and practices of the Recruitment and Selection system. The perception of HR Technicians and Managers: an exploratory study.

Abstract

In an organizational landscape increasingly influenced by technological innovations, the evolution of Recruitment and Selection processes is a relevant topic, especially when associated with the growing use of Artificial Intelligence.

This study, within the scope of the Master's degree in Human Resource Management, aims to analyze how Recruitment and Selection practices, combined with the use of technological tools such as Artificial Intelligence, can positively and/or negatively influence the organizational environment. Furthermore, this study aims to understand to what extent new Recruitment and Selection methods assist Human Resource Managers.

This study proposes understanding and comparing traditional and digital Recruitment and Selection practices, analyzing their advantages, limitations, and the influence of this Human Resource Management process. Thus, this dissertation seeks not only to identify the changes induced by Artificial Intelligence, but also to reflect on the challenges and opportunities that emerge from this new paradigm, contributing to a critical and informed understanding of the role of technology in building more effective, ethical, and sustainable HRM practices.

In this work, a qualitative methodology was used, based on an interpretative methodological approach, focusing on the quality and depth of the data obtained from semi-structured interviews conducted with Human Resources Managers and Technicians and analyzed using content analysis.

In general, this research may contribute to the definition of organizational policies, where AI functions as a decision support tool and not as a substitute for humans.

Keywords: Artificial Intelligence, Human Resources, Human Resources Management Practices, Recruitment and Selection.

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS ii

Agradecimentos iii

Declaração de integridade iv

Declaração de Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial v

Resumo vi

Abstract vii

Índice viii

Índice de tabelas x

Índice de figuras xi

Lista de abreviaturas e siglas xii

Capítulo 1 - Introdução 1

Capítulo 2 - Revisão da literatura 3

2.1 Recrutamento e Seleção 3

2.2 Inteligência Artificial e a sua evolução 6

2.3 Inteligência Artificial e o Recrutamento e Seleção 7

2.4 Algoritmos da Inteligência Artificial 10

2.5 Ética nos processos de R&S utilizando a Inteligência Artificial 11

2.5.1 Ética e discriminação nos processos de Recrutamento e Seleção 11

2.5.2 Inteligência Artificial Responsável e a Teoria dos *Stakeholders* 14

2.6 A Influência da Inteligência Artificial nas Organizações 16

2.7 Síntese final 17

Capítulo 3 - Metodologia 19

3.1 Enquadramento Metodológico 19

3.2 Método de Recolha de Dados 19

3.3 Método de Análise de Dados 20

3.4 Descrição e Categorização da Amostra 21

3.5 Procedimentos 26

Capítulo 4 - Apresentação, análise e discussão dos resultados 27

4.1 Influência da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos 27
4.2 Diferenças entre Métodos de Recrutamento e Seleção Tradicional e Digital 29
4.2.1 Vantagens da utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção 33
4.2.2 Limitações e desafios da utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção 35
4.3 Processo de Adaptação dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos 39
Capítulo 5 - Conclusão 44
5.1 Conclusões gerais 44
5.2 Implicações para a prática 45
5.3 Limitações e Investigação Futura 46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 48
Apêndices 54
Apêndice I - Guião de entrevista 54
Apêndice II - Termo de consentimento 56
Apêndice III - Categorização da análise do conteúdo 57

Índice de tabelas

Tabela 1 – Quadro Dimensional..... 21

Tabela 2 – Caracterização da Amostra de Entrevistados..... 23

Tabela 3 - Perfil profissional e laboral dos entrevistados 25

Índice de figuras

Figura 1 – Desafios do e-recrutamento..... 6

Figura 2 - Ciclo de vida da GRH com a utilização de IA..... 9

Figura 3 - Quadro conceptual..... 12

Lista de abreviaturas e siglas

CV - *Curriculum Vitae*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

IA - Inteligência Artificial

IASR - Inteligência Artificial Socialmente Responsável

RH - Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

SIRH - Sistema de Informação de Recursos Humanos

Capítulo 1 - Introdução

Nas últimas décadas, a transformação digital tem provocado mudanças profundas na forma como as organizações operam, comunicam e gerem o seu capital humano (Nikolaou, 2021). Entre as tecnologias emergentes, a Inteligência Artificial (IA) destaca-se como uma das mais disruptivas, assumindo um papel central na redefinição dos processos organizacionais, incluindo a Gestão de Recursos Humanos (GRH). A IA permite a análise de grandes volumes de dados, a automatização de tarefas e a tomada de decisões em tempo real, apoiada em algoritmos capazes de aprender e de se adaptar (Rodgers, Murray, Stefanidis, Degbey & Tarba, 2022).

Mais recentemente, a pandemia do COVID-19 representou um marco na aceleração da transformação digital das organizações. Consequentemente, a digitalização afetou a GRH para além da mera facilitação das tarefas administrativas quotidianas. Fenech, Baguant e Ivanov (2019, p. 168) corroboram que "O uso da tecnologia facilita as funções dos gestores de RH (...), mas também adiciona novos desafios, uma vez que garante que o capital humano na organização esteja alinhado com as necessidades estratégicas de uma era digital".

Efetivamente, com as restrições impostas pelo isolamento social, as empresas viram-se obrigadas a digitalizar processos tradicionalmente presenciais, como o recrutamento, a seleção e o acompanhamento de trabalhadores. A IA surgiu como uma solução valiosa, simplificando a publicação e publicitação de vagas, organizando a informação dos candidatos e apoiando decisões de contratação baseadas em dados. Desta forma, permitiu a redução da carga de trabalho dos administrativos e técnicos de GRH por meio de intervenções que mantêm registos de dados disponíveis, durante um ano, com um único clique (Purohit & Banarjee, 2025).

A adoção de ferramentas de IA nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) levantam, contudo, questões relevantes que vão para além da dimensão operacional. O presente estudo tem, assim, como objetivo central analisar a influência da IA nos princípios, políticas e práticas do sistema de Recrutamento e Seleção, com particular enfoque na perceção dos Gestores e técnicos de GRH. Trata-se de um estudo exploratório que procura não apenas mapear experiências e opiniões, mas também contribuir para o debate académico e prático sobre os desafios e oportunidades que a IA coloca à gestão de pessoas, numa era em que a inovação tecnológica se apresenta como fator determinante da competitividade organizacional.

Neste contexto, a perceção dos Gestores e Técnicos de RH sobre o impacto da IA nos processos de R&S assume um papel determinante na forma como as organizações integram esta tecnologia nos

seus sistemas. A forma como os profissionais compreendem e avaliam as potencialidades e limitações da IA influencia diretamente as decisões estratégicas relacionadas com a sua adoção.

Desta forma, foram definidas duas questões de partida.

Questão de partida 1: De que forma as práticas de Recrutamento e Seleção tradicional e digital influenciam as organizações?

Questão de partida 2: Em que medida os novos métodos de Recrutamento e Seleção auxiliam os gestores de Recursos Humanos?

Como objetivos específicos o estudo irá focar-se em:

1. Identificar o processo de adaptação aos novos processos de recrutamento e seleção com base nas novas tecnologias;

2. Analisar as perceções dos gestores de Recursos Humanos sobre o facilitador que a Inteligência Artificial se tornou no sistema de Recrutamento e Seleção.

O posicionamento metodológico adotado nesta dissertação será de natureza interpretativa, assumindo que a realidade social é construída a partir das perceções e interpretações dos indivíduos.

No que diz respeito aos contributos, é perspetivado obter uma visão mais ampla da introdução da IA nos processos de R&S e de que forma impactam as Organizações e os Gestores de RH, uma vez que há uma lacuna de estudos sobre este tema, particularmente na realidade portuguesa.

Assim sendo, a investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos: o capítulo I referente à introdução; o capítulo II que apresenta a revisão da literatura realizada; o capítulo III que expõe a metodologia adotada; o capítulo IV que evidencia a análise e discussão dos resultados obtidos do estudo; e, finalmente, o capítulo V com a conclusão obtida acerca desses mesmos resultados e limitações e sugestões para investigações futuras.

Capítulo 2 - Revisão da literatura

O presente capítulo apresenta o enquadramento teórico essencial à compreensão do tema em estudo, estruturando uma revisão da literatura que aborda as principais transformações no domínio do R&S, bem como o papel crescente da IA e os desafios éticos que dela decorrem.

Desta forma, ao analisar as diferentes práticas de R&S e as suas alterações no dia-a-dia dos Gestores de RH, pretende-se entender em que medida estes novos métodos beneficiam a procura e seleção de novos talentos. No seguimento da segunda questão de partida, pretende-se explorar e evidenciar opiniões sobre a literatura existente sobre a influência das práticas de R&S baseadas na Inteligência Artificial no ramo das organizações.

2.1 Recrutamento e Seleção

A GRH é uma prática que tem evoluído ao longo dos anos, podendo remontar o seu surgimento entre o fim do século XIX e início do século XX, com o Taylorismo. Segundo Kambur e Yildirim (2022), nesta época, o fator humano era posto de parte e o homem era visto como uma máquina, sendo que o único fator motivador era a compensação salarial. A Primeira Guerra Mundial afetou, de igual forma, o processo de desenvolvimento da GRH, através da procura pela eficiência durante a guerra, o uso de métodos de seleção de soldados e a formação de movimento sindicais (Kambur & Yildirim, 2022).

Não obstante, em 1970, a GRH sofreu transformações profundas e os RH emergiram como uma abordagem mais estratégica, onde o R&S passa a integrar a procura de talentos alinhados aos objetivos de cada organização, como forma de responder à globalização e desregulamentação. Os conceitos de R&S apresentam múltiplas interpretações e têm sido definidos de diversas formas em termos da literatura científica, refletindo a variedade de abordagens e perspetivas existentes no domínio da GRH. Segundo Brandão, Silva e Santos (2019), o recrutamento é o processo de atrair um conjunto de candidatos para uma determinada vaga, seguida pela fase de seleção.

Para outros autores, tais como Ahmad (2017, p. 417), o recrutamento é "o processo de ter a pessoa certa, no lugar certo, na hora certa e é fundamental para o desempenho organizacional". Assim, é uma atividade essencial, não apenas para a equipa de RH, mas também para os gerentes de linha, que estão cada vez mais envolvidos no processo de seleção (Ahmad, 2017). Neste sentido, o principal desafio é agregar valor à organização e às pessoas, devendo proporcionar resultados para ambas as partes. Assim, o processo de recrutamento tem vindo a assumir uma importância estratégica, onde o mesmo procura talento adequado à necessidade da empresa e onde possa contribuir e desenvolver-se ao longo do tempo contribuindo para os objetivos e metas da organização no seu todo (Lima & Rabelo,

2018). Já na vertente de Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, Marques e Gomes (2015), o recrutamento pode ser interno ou externo, sendo que o primeiro decorre quando a organização se socorre de membros internos para preencher os lugares, através de transferência interna e o segundo acontece quando os candidatos são recrutados no exterior da organização.

Em termos mais amplos, a seleção procura, entre os vários candidatos, aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização e/ou que possuam as competências necessárias para a função, visando manter ou aumentar a eficiência do desempenho humano, bem como a operacionalidade da organização. Com efeito, o processo de R&S numa empresa deve ser muito bem estruturado e planeado (Rosoiu & Popescu, 2016). Zhang (2023) sustenta que o recrutamento se divide em quatro fases: levantamento de necessidades e publicação da oferta; desenvolvimento do plano de recrutamento (competências, salário, perfil), seleção e, por fim, identificação do candidato. Os processos de R&S são vitais para uma organização que deseja não apenas sobreviver no mercado, mas também aumentar a sua posição competitva no mercado em que atua (Rosoiu & Popescu, 2016).

A necessidade de os RH acompanharem a evolução tecnológica tornou-se um imperativo estratégico nas organizações contemporâneas. Assim, acompanhar a evolução tecnológica não é apenas uma opção, mas uma condição essencial para que os RH desempenhem um papel verdadeiramente estratégico e contribuam para a sustentabilidade e competitividade da organização. Neste seguimento, os Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIRH) não surgiram de forma imediata, mas resultaram de uma evolução gradual, acompanhando o desenvolvimento das tecnologias de informação e das práticas de gestão de pessoas. A sua origem pode ser situada na década de 1960, quando as primeiras grandes organizações começaram a utilizar sistemas computorizados, nomeadamente o *payroll* (Kavanagh & Johnson, 2018).

Uma definição mais formalizada de SIRH, pelo seu entendimento, é um sistema usado para adquirir, armazenar, manipular, analisar, recuperar e distribuir informações sobre os RH de uma organização para apoiar decisões (Kavanagh & Johnson, 2018). Além disso, Kavanagh e Johnson (2018) elaboraram o seu estudo com base na distinção entre as atividades tradicionais e transformacionais e a importância do SIRH. As atividades tradicionais envolvem os processos de R&S, formação e processamento salarial, que preenchem 65% a 75% do tempo dos Técnicos de RH. As atividades tradicionais podem ter valor estratégico para a organização se seus resultados forem consistentes com os objetivos estratégicos da organização.

Por sua vez, as atividades transformacionais são aquelas que agregam valor à empresa, por exemplo, a inovação, mudança cultural e realinhamento estrutural, sendo que os gestores de RH dedicam 5% a 15% do seu dia-a-dia. Assim, um dos principais objetivos do projeto de desenvolvimento e implementação de um SIRH é reduzir a quantidade de tempo que os Gestores têm de dispender em atividades tradicionais, permitindo que a equipa dedique mais tempo às atividades transformacionais (Kavanagh & Johnson, 2018).

A implementação de um SIRH acarreta uma oportunidade de forma que os RH atualizem e mudem os seus processos com base na tecnologia, o e-recrutamento. O e-recrutamento é entendido como um método que objetiva somente a atração de talentos, isto é, divulgação das vagas pela internet. Desta forma, Lima e Rabelo (2018) definem que o e-recrutamento se assume como um processo de atrair pessoas para uma organização através da *internet*, que se constitui numa ferramenta de crescimento tecnológico como também num elo de alto potencial entre as empresas e os candidatos às vagas de emprego, proporcionando baixo custo e otimização do processo às empresas.

Por outro lado, há autores que definem conceptualmente esta prática como uma técnica não somente de atração de candidatos, mas também de gestão de base de dados, triagem dos currículos e o início do uso de ferramentas avaliativas (Lima & Rabelo, 2018). O recrutamento *online* é uma forma mais eficiente de recrutar, uma vez que as empresas podem economizar custos ao reduzir a receita usando o recrutamento *online* e ganhar o tempo que teria sido atribuído à tarefa clássica (Rosoiu & Popescu, 2016).

Na verdade, para além das vantagens acima abordadas, é importante analisarmos todas as dimensões e desafios do e-recrutamento, tal como é abordado na Figura 1.

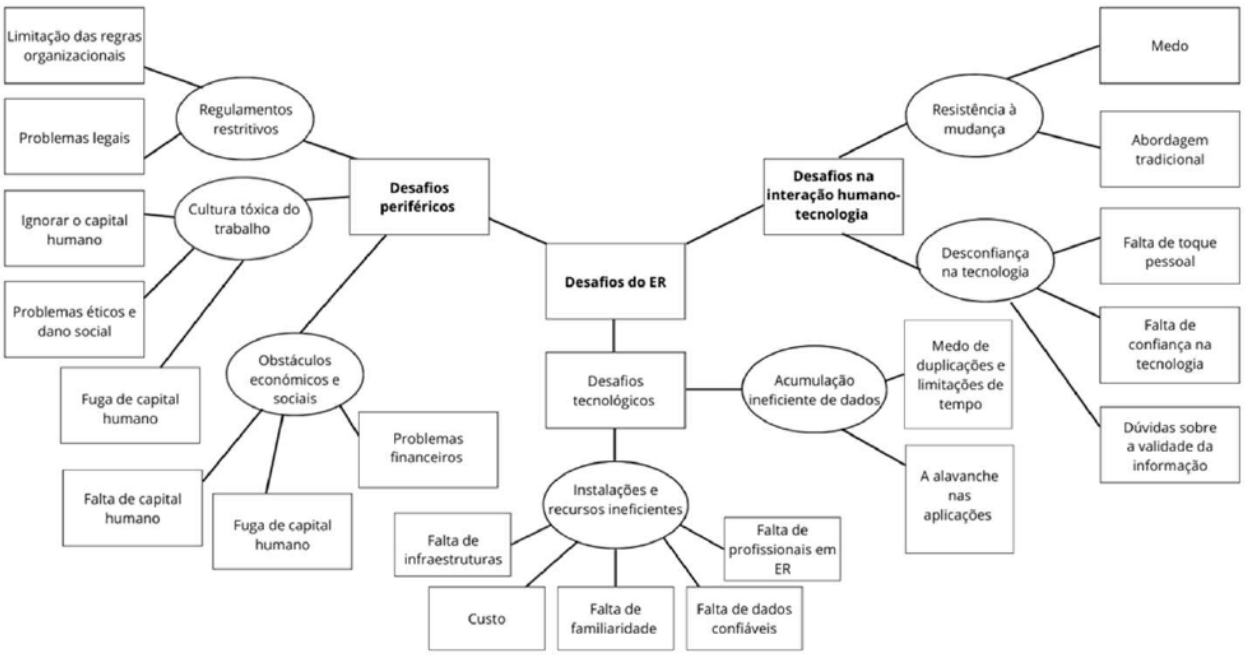


Figura 1 – Desafios do e-recrutamento

Fonte: Sabroko & Oikarinen, 2024, p. 8

De acordo com a figura 1, baseada em Sabroko e Oikarinen (2024), conseguimos concluir que o e-recrutamento enfrenta três grandes tipos de desafios: periféricos, interações humano-tecnológico e tecnológicos. No que diz respeito a desafios periféricos, ou seja, fatores externos, podemos considerar que podem existir regulamentações políticas, uma cultura de trabalho tóxica e obstáculos económicos e sociais. Na vertente de desafios de interação humana com a tecnologia, a figura 1 considera que pode existir resistência à mudança por parte dos Gestores e desconfiança na tecnologia.

Já na perspetiva de Cunha et al. (2015, p. 210), as vantagens do e-recrutamento passam por ser um processo mais célere e pela redução de burocracia tornando-se um processo mais rápido e simplicado. Como desvantagens, os autores consideram que as tecnologias não alcançam pessoas com iliteracia informática e o número elevado de candidaturas pode levar ao decréscimo da qualidade das mesmas.

2.2 Inteligência Artificial e a sua evolução

As tecnologias desempenham um papel cada vez mais influente, tanto na vida profissional dos trabalhadores como na GRH. Embora o conceito de IA já exista há algumas décadas, o mesmo ganhou destaque a partir da década de 1950 e, foi nessa época, que as verdadeiras perspetivas da tecnologia de IA foram descobertas (Kaushal et al., 2021). Segundo Lee, Scheepers, Lui e Ngai (2023, p. 457), McCarthy considerado um dos "pais fundadores" da IA, cunhou o termo em 1956, definindo-a como "a

ciência e a engenharia de criar máquinas inteligentes". Por sua vez, referem que posteriormente Minsky, cientista cognitivo, descreveu-a como "a ciência de fazer com que as máquinas executem tarefas que exigiriam inteligência se fossem realizadas por seres humanos". Estes sistemas inteligentes foram originalmente projetados para imitar os processos de decisão cognitiva humana e para apoiar e resolver problemas bem definidos ou estruturados (Johnson, Stone & Lukaszewski, 2021).

De facto, a IA está em constante evolução, permitindo o processamento de grandes quantidades de dados, a identificação de padrões e a execução de tarefas repetitivas sem intervenção ou supervisão humana (Meijerink, Boons, Keegan & Marler, 2021). Rodgers et al. (2022) acreditam que a IA tem a capacidade de tomar decisões em tempo real com base em algoritmos pré-instalados e tecnologias de computação construídas com base na análise de dados para aprender e se adaptar automaticamente para oferecer respostas mais rápidas e adequadas às situações.

Segundo Allal-Chérif, Aránega e Sánchez (2021, p. 2):

> *As redes sociais facilitam o recrutamento por meio de quatro mecanismos distintos: (1) o papel de conector, que permite o contato rápido e direto entre candidatos e recrutadores; (2) o desenvolvimento da marca empregadora, que contribui para a reputação, a visibilidade e a atratividade da empresa e promove o contacto; (3) a transparência nos relacionamentos, que contribui para a construção de confiança e o incentivo a trocas mais ricas e humanas, distantes da formalidade das entrevistas de emprego; e (4) a especificação dos dados da vaga proposta, que leva a uma classificação gradual dos candidatos de acordo com critérios idiossincráticos e objetivos.*

Atualmente, a IA desempenha um papel significativo nos processos de tomada de decisão humana no local de trabalho, inclusive nos processos de contratação, atribuição de tratamento e investigação. Esse processo é chamado de "tomada de decisão baseada em IA", em que os seres humanos fazem julgamentos nessas circunstâncias usando o seu próprio conhecimento e as recomendações de um algoritmo baseado em IA (Purohit & Banarjee, 2025).

2.3 Inteligência Artificial e o Recrutamento e Seleção

A proliferação de avanços tecnológicos afeta diretamente as formas pelas quais as organizações comercializam, utilizam e implantam as suas estratégias de recrutamento (por exemplo, processos de candidatura e seleção) e, esta realidade, aplica-se igualmente à IA (Esch, Black & Ferolie, 2018). Os potenciais benefícios para as organizações que implementam esta nova tecnologia aumentaram,

especialmente sob a pressão da COVID-19 (Mori, Sassetti, Cavaliere & Bonti, 2024). No período de confinamento, as empresas necessitaram de encontrar soluções que lhes permitissem continuar a ter um "normal" funcionamento, sem exigir o contacto físico nas entrevistas e as deslocações. A IA consolidou-se neste período e continua num processo constante de evolução, permitindo o processamento de uma enorme quantidade de dados, identificando padrões e procedendo a tarefas repetitivas sem a intervenção ou supervisão humana (Mori et al., 2024).

Os desenvolvimentos tecnológicos facilitaram similarmente a administração e a execução de tarefas demoradas no processo de triagem. A título de exemplo, o uso extensivo de sistemas de procura de candidatos pode reduzir a duração do processo de triagem, fornecendo armazenamento e análise eficaz de currículos e filtros de palavras-chave para um número extenso de candidaturas (Nikolaou, 2021).

Embora a decisão final ainda seja tomada por seres humanos, a IA orienta os Gestores na identificação e correspondência dos critérios dos candidatos adequados aos requisitos do cargo nesse processo. No processo de recrutamento, os profissionais de RH gastam, de uma maneira geral, cerca de 30% do seu tempo a planear e realizar entrevistas. Com a IA, as aplicações podem encontrar o ajuste certo entre os candidatos e os requisitos da vaga (Kambur & Yildirim, 2022). Nas entrevistas em vídeo, os tons, os comportamentos e as reações dos candidatos são recolhidas e permite chegar mais rapidamente a uma conclusão.

Existem diversas ferramentas de IA para recurso ao R&S, destacando-se o ChatGPT, o *Copilot* e o Claude. O ChatGPT pode ajudar a reduzir o tempo gasto para encontrar e recrutar candidatos com potencial, o que pode aumentar significativamente a eficiência e a eficácia do recrutamento (Zhang, 2023). Para além disso, esta ferramenta consegue ajudar o recrutador a traçar o tipo de perfil para uma vaga e até mesmo redigir o resumo profissional do candidato. O modelo de linguagem ("cérebro" por trás do ChatGPT) usa IA generativa. A IA generativa refere-se à integração de modelos de *Machine Learning* para gerar novo conteúdo, inclusive texto, áudio, vídeo, imagens, código de *software* e simulações, com base em grandes conjuntos de dados usados para treinar o modelo.

Por conseguinte, a utilização de IA nos processos de R&S modifica o ciclo da GRH e a forma como os atores se comportam, tal como evidenciado na figura 2.

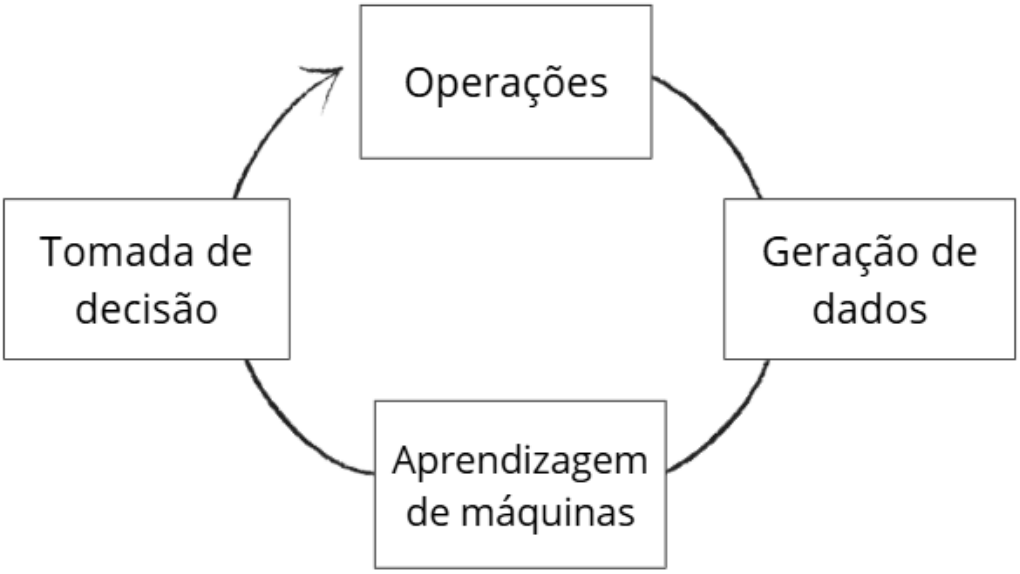


Figura 2 - Ciclo de vida da GRH com a utilização de IA

Fonte: Tambe, Cappelli & Yakubovich, 2019, p. 18

Tendo em análise o esquema acima, conseguimos perceber que o ciclo se inicia nas operações; passa por uma geração de dados (momento em que o papel humano tem destaque e insere os algoritmos nas ferramentas de IA); uma fase de adaptação em que a ferramenta vai aprendendo conforme indicação do Gestor de RH e, por fim, existe uma tomada de decisão.

As ofertas de emprego *online* possibilitam o alcance das empresas a um número muito maior de candidatos, de diferentes regiões e as empresas conseguiram abandonar um estilo de recrutamento tradicional, que passava pela publicação de anúncios em jornais, pelo método informal de "passar a palavra" e de entrevistas presenciais para abraçarem o método de algoritmos, entrevistas *online*, garatindo uma maior fluidez dos processos. Para além destas vantagens na vertente da organização, a evolução das tecnologias também acarreta vantagens para os candidatos, não havendo necessidade de irem diretamente de porta em porta à procura de emprego (Lima & Rabelo, 2018). Os próprios candidatos têm à sua disposição um grande volume de informação sobre as empresas, o tipo de vaga e de funções, os requisitos e condições, o que influencia a sua candidatura e a identificação com a cultura organizacional.

Além disso, conclui-se que a IA simplifica os trabalhos de rotina em RH com o mínimo de intervenção humana. Desta forma, comprovou-se que a IA tem um desempenho melhor do que os indivíduos, diminuindo a taxa de rotatividade e aumentando a retenção de talentos (Hemalatha et al., 2021). Uma das principais vantagens do uso da IA é que ela pode automatizar e agilizar o processo de

recolha e análise de dados. A ferramenta pode usar o processamento de linguagem natural (PLN) para examinar e interpretar descrições de cargos, currículos, avaliações de desempenho e outras fontes de informação. Em seguida, esta pode gerar perfis de cargos que destacam as principais habilidades, conhecimentos e aptidões necessárias para cada função (Stone et al., 2024). Outra grande vantagem do recrutamento com recurso à IA é permitir às organizações poderem identificar e atrair candidatos que podem estar atualmente empregados e que não estão ativamente à procura de outro emprego (ou seja, candidatos passivos). A nível de publicação de anúncios, os sites podem ser projetados para aumentar a atração dos candidatos e as mensagens de recrutamento podem ser adaptadas para atingir e entrar em contacto com candidatos com níveis de habilidades específicos (Johnson et al., 2021).

A implementação de tecnologias de IA nos RH economiza tempo ao automatizar atividades de baixo valor agregado, permitindo que o Técnico de RH se concentre em tarefas estratégicas, como mentoria e *feedback* contínuo. Tarefas demoradas, como seleção de currículos e agendamento de entrevistas podem ser realizadas de forma rápida e eficiente com a ajuda de soluções de RH orientadas por IA. Ao reduzir a carga administrativa, os funcionários de RH podem lidar com tarefas mais objetivas e desafiadoras, aumentando seu nível de motivação e envolvimento (Kaushal et al., 2021). Outra das vantagens é o rápido *feedback* que os candidatos recebem (Brandão et al., 2019). Existe também uma redução de custos e maior eficiência, visto que a publicação de anúncios na internet geralmente é gratuita e as informações podem ser editadas caso um erro seja detetado ou uma alteração seja necessária (Sylva & Mol, 2009).

2.4 Algoritmos da Inteligência Artificial

A GRH algorítmica depende de dados digitais e, sem dados, os algoritmos de *software* não conseguem trabalhar. Para que os algoritmos de *software* possam "usar" dados, esses dados precisam ser apresentados como dígitos binários, que um computador lê e processa (Meijerink et al., 2021). Os algoritmos da IA podem incorporar considerações éticas, processos de tomada de decisão e o conhecimento dos Gestores para determinar a estratégia de GRH mais apropriada em cada situação (Rodgers et al., 2022). De uma forma geral, um algoritmo é como uma receita que ensina a máquina a observar dados, aprender com eles e tomar decisões baseadas no comportamento humano. Os algoritmos não são inerentemente discriminatórios e quem os cria raramente introduz estereótipos intencionais. No entanto, essas mesmas tendências podem surgir no recrutamento algorítmico. Estudos crescentes sugerem que a IA é mais imparcial do que comumente se acredita, sendo uma clara

vantagem, no entanto, por outro lado, os algoritmos e a IA podem resultar em oportunidades de emprego injustas e num potencial risco de discriminação sem responsabilização (Chen, 2023).

Em contextos comerciais, a aplicação mais comum das tecnologias de aprendizagem de máquina tem sido a "aplicação supervisionada", na qual um cientista de dados "treina" um algoritmo de aprendizagem de máquina num subconjunto de dados relevantes e determina a métrica mais adequada para avaliar o desempenho do algoritmo que ele produz (Tambe et al., 2019). Adicionalmente, para além dos algoritmos, existem os *chatbots* habilitados para IA, que são usados para superar obstáculos de comunicação e podem ajudar a manter contato constante com os candidatos, respondendo às suas perguntas e fornecendo atualizações consistentes, oportunas e precisas sobre o estado da candidatura (Stone et al., 2024). De facto, as plataformas de IA utilizam algoritmos para formular anúncios de emprego, realizar entrevistas e identificar candidatos ativos e passivos durante a fase de recrutamento. Consegue também analisar currículos e classificar candidatos durante a fase de triagem, podendo usar também reconhecimento facial e de voz e análise linguística para avaliar entrevistas em vídeo e transcrição das mesmas (Figueroa-Armijos et al., 2022).

Não obstante dos benefícios que os *chatbots* acarretam para as empresas, têm-se verificado alguns obstáculos. As organizações têm uma tarefa enorme para treinar e operacionalizar os seus sistemas em processos de negócios existentes, o que terá várias implicações para a GRH (Budhwar et al., 2023). Além disso, a capacidade dos algoritmos de gerar informações falsas levantou preocupações significativas sobre a confiabilidade dos resultados, o que pode representar sérios riscos éticos e de reputação para as organizações que planeiam usar os resultados da IA (Budhwar et al., 2023).

O processo de entrevista não se refere apenas ao profissionalismo e *hard skills* do entrevistado, mas também à imagem pessoal e ao comportamento do candidato (*soft skills*). O ChatGPT tem dificuldade em avaliar esta última parte, uma vez que precisa de ter certas habilidades analíticas, por exemplo, analisar o tom de voz, o olhar e as expressões das respostas do candidato, para determinar se o candidato corresponde integralmente ao perfil pretendido ou não. Se houver algum problema, isso pode gerar mais custos do que os métodos tradicionais de recrutamento (Zhang, 2023).

2.5 Ética nos processos de R&S utilizando a Inteligência Artificial

2.5.1 Ética e discriminação nos processos de Recrutamento e Seleção

A ética e a discriminação na IA são temas que têm sido amplamente considerados há cerca de uma geração, mas o interesse no tema aumentou acentuadamente nos últimos anos (Figueroa-Armijos

et al., 2022). Este interesse surge de uma vasta rede de investigadores, mas também por parte dos candidatos, que cada vez mais, têm uma visão pessimista da tecnologia. Segundo a Comissão Europeia (2020), alguns dos problemas do uso da IA nos processos de R&S passam pela tomada de decisões opacas, discriminação baseada em género ou outros tipos de discriminação, desde o uso de dados sensíveis para fins criminosos. Com o avanço da tecnologia de IA, as preocupações com o controlo humano dos sistemas de IA têm despertado um interesse cada vez maior em relação à interface ética (Rodgers et al., 2022).

Efetivamente, é obrigatório abordar o tema da ética nos processos de R&S com uso de tecnologia, uma vez que a IA não é neutra. Os sistemas de R&S são criados com algoritmos base, que vão ao encontro ao que a empresa procura. Todavia, este tipo de ferramentas vai recolhendo informações e perceções humanas que podem colocar em causa a transparência dos processos, culminando em decisões discriminatórias e/ou prejudiciais, como evidenciado na figura 3 baseada em Chen (2023).

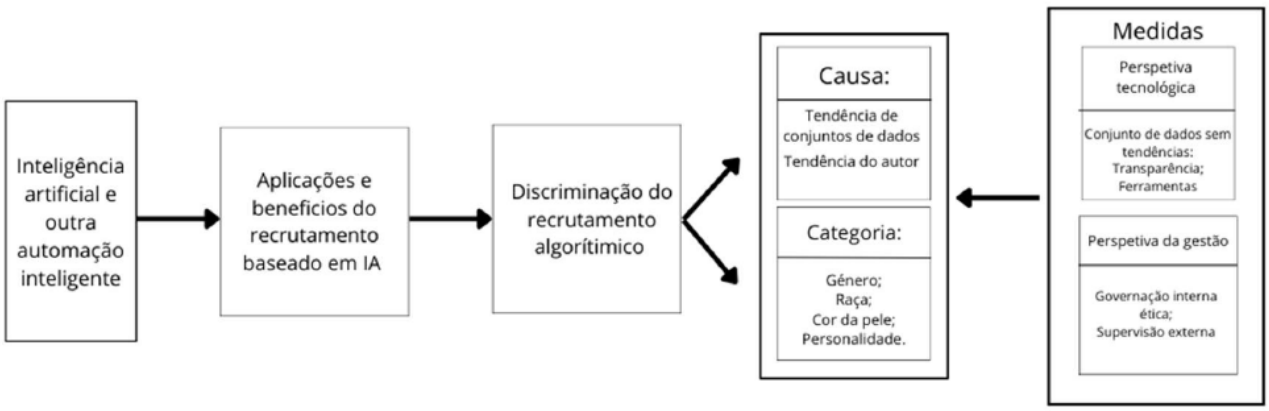


Figura 3 - Quadro conceptual

Fonte: Chen, 2023, p. 4

De forma a combater estas lacunas e aproveitar os benefícios da IA no recrutamento, as organizações devem selecionar cuidadosamente os seus programas, promover a adoção de algoritmos responsáveis e defender melhorias na diversidade racial e de género em empresas de alta tecnologia (Chen, 2023). No processo de triagem, a subjetividade pode ser reduzida com o uso de algoritmos que avaliam todos os candidatos com base nos mesmos critérios. A IA é, portanto, capaz de avaliar todo um conjunto de candidatos, em vez de forçar humanos, com tempo limitado, a reduzir o número de candidatos desde o início, com base num processo tendencioso (Hunkenschroer & Luetge, 2022). O preconceito e a discriminação são riscos inerentes a qualquer atividade social ou económica e a tomada

de decisão humana não é imune a erros e vieses. Entretanto, a mesma tendência, quando presente na IA, pode ter um efeito muito maior, afetando e discriminando os candidatos sem os mecanismos de controlo social que regem o comportamento humano (Comissão Europeia, 2020).

A discriminação no mercado de trabalho é definida pela Convenção n.º 111 da Organização Internacional do Trabalho, sobre a Discriminação em matéria de Emprego e Profissão (1958), que abrange qualquer tratamento desfavorável com base em raça, etnia, cor e género que comprometa a igualdade no emprego. A discriminação começa quando o sistema organiza uma base de dados de candidatos interessados na vaga, tendo em conta a sua aparência, género ou personalidade.

O caso de contratação da Amazon ilustra esta tendência de discriminação, onde os engenheiros consideraram a educação, a ocupação e o género ao atribuir rótulos e critérios ao algoritmo (Chen, 2023). Quando o género é considerado o critério crucial, ele influencia a forma como o algoritmo responde aos dados. Desta forma, se a Amazon abrir uma vaga de recrutamento para um distribuidor de encomendas, o algoritmo pode agrupar uma base de potenciais candidatos unicamente do sexo masculino. No caso de surgir uma vaga para profissional de estética, o algoritmo tem tendência a reunir um leque de candidatos do sexo feminino uma vez que, a nível de estatísticas, as mulheres são predominantemente mais ligadas à área de estética, deixando assim de parte os candidatos homens.

Exemplificando, o *chatbot* da Microsoft, o *Tay*, aprendeu a produzir comentários racistas e sexistas na antiga rede social *Twitter*. Ao interagir com os usuários na plataforma, o *Tay* absorveu a forma natural da linguagem humana e, rapidamente, adotou um discurso de ódio direcionado a mulheres e pessoas de outras etnias. Pesquisas indicam que, quando as máquinas absorvem passivamente comportamentos humanos, estas podem refletir ações subconscientes (Chen, 2023).

Ademais, se a organização não estiver tecnologicamente preparada, com sistemas que organizem as informações num banco de dados, poderá receber mais currículos do que o desejado, não tendo capacidade para o tratamento de todas as candidaturas (Brandão et al., 2019). Desta forma, uma consequência direta para os Gestores de RH é o aumento significativo da carga de trabalho no processo de triagem, tornando-se mais difícil analisar cada perfil com a devida atenção, o que pode levar a decisões mais rápidas e menos aprofundadas. Assim, isto aumenta o risco de candidatos qualificados serem ignorados ou mal avaliados, comprometendo a qualidade da seleção e tornando o processo menos eficiente. Um dos pontos mais abordados nos estudos científicos, que afeta a visão da justiça e da ética na IA, é o processo de seleção de currículos. Este fator também se pode considerar pouco ético, uma

vez que os currículos que não tenham exatamente palavras-chave podem ser colocados de parte e a empresa pode perder candidatos com o perfil adequado à função.

Todavia, Fritts e Cabrera (2021) evidenciam no seu estudo um questionário realizado em 2019 aos Gestores de RH denominado "The 2019 State of Artificial Intelligence in Talent Acquisition", em que foram apontados os maiores desafios éticos da utilização da IA nos processos de R&S. Embora tenham sido abordados os temas de discriminação e preconceito, a preocupação ética citada por 80% dos participantes foi a desumanização do processo de R&S. A substituição dos Gestores é citada como um risco potencial para a profissão, uma vez que a interação humana sempre será necessária (Ore & Sposato, 2021).

Para que o processo de R&S através da IA seja legítimo, Bankins (2021) propõe a criação de um quadro ético baseado em quatro princípios. Inicialmente defende que o sistema deve ter transparência, ou seja, as decisões tomadas pela IA devem ser compreensíveis e justificáveis, tanto para os Gestores como para os candidatos. Em segundo lugar, defende que deve existir justiça, evitando discriminações e tratando os candidatos de forma equitativa. Por fim, a privacidade dos dados e das informações e a responsabilidade humana são pontos-chave no seguimento deste processo (Bankins, 2021).

Os estudos científicos até agora publicados indicam que a IA promete mitigar os estereótipos no processo de R&S (Kambur & Yildirim, 2022). Esta perspetiva, no entanto, não é consensual e a IA pode agravar este constrangimento devido à incorporação do comportamento humano em algoritmos base (Meijerink et al., 2011). Embora a GRH com uso da IA possa melhorar o fluxo de trabalho e a produtividade, reduzir os custos e aumentar a precisão nas funções de GRH, exige um dever de cuidado por parte das partes interessadas da organização para que estejam cientes das inúmeras questões éticas que surgem ao usar dados humanos para desenvolver aplicativos direcionados a humanos (Hemalatha et al., 2021).

2.5.2 Inteligência Artificial Responsável e a Teoria dos *Stakeholders*

No seguimento dos desafios abordados acima, Chang e Ke (2024) sugerem o uso de Inteligência Artificial Socialmente Responsável (IASR). A IASR encontra fundamento nos instrumentos internacionais de direitos humanos das Nações Unidas (Declaração Universal dos Direitos Humanos; Pacto Internacional sobre os Direitos Civis e Políticos e Pacto Internacional sobre os Direitos Económicos, Sociais e Culturais) e em orientações do sistema da Organização das Nações Unidas (ONU) para uma inovação tecnológica centrada na dignidade humana e no bem-estar social, nomeadamente os Princípios

Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos (2011) e a Recomendação da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO) sobre a Ética da IA (2021). O objetivo é maximizar os benefícios da IA e minimizar os riscos como enviesamentos, discriminação, violações de privacidade, insegurança, injustiça e/ou impactos sociais negativos.

Dadas as incertezas nas possíveis implicações da IA, a IASR torna-se crucial para orientar e garantir implementações responsáveis, que conduzam as implicações para uma direção positiva. Na verdade, inclui a maximização dos impactos positivos, a promoção do bem maior e a mitigação eficaz das consequências sociais negativas e dos possíveis danos das ferramentas de sistemas baseados em algoritmos. Portanto, antes de explorar a IASR, é fundamental entender a sustentabilidade e procurar a sua sinergia com a IA, de forma para compreender e aproveitar totalmente o conceito da teoria.

A Teoria dos *Stakeholders*, desenvolvida por Freeman (2001), defende que as organizações devem considerar, de forma equilibrada, os interesses de todos os atores que influenciam ou são influenciados pela sua atividade. Com o passar dos tempos, esta teoria foi desenvolvida e aplicada ao nosso contexto atual. Awa, Etim e Ogbonda (2024, p. 6) defendem que os *Stakeholders* têm interesses diretos na organização e são afetadas pelas suas ações; contudo as mesmas beneficiam quando a organização prospera e sofrem quando ela é prejudicada. Reconhecendo que as organizações têm obrigações e responsabilidades para com os diferentes *Stakeholders*, a teoria serve como uma ferramenta para atrair e/ou manter o apoio das partes interessadas, equilibrando interesses e reivindicações (Awa et al., 2024).

Aplicada ao contexto do R&S, esta perspetiva torna-se particularmente relevante quando se introduzem tecnologias de IA nos processos decisórios. Surgem perguntas sobre quais são as diferentes áreas de responsabilidade (ou seja, escolha de aplicações com IA, preocupações com a privacidade, preconceito humano inconsciente, perceções de justiça dos candidatos a emprego) das quais os Gestores de RH devem estar cientes, e quem será responsável se houver uma quebra de confiança em relação à privacidade, preconceito inconsciente ou perceções de injustiça dos possíveis candidatos (Hemalatha et al., 2021)

A utilização de ferramentas digitais, algoritmos de triagem ou sistemas discriminatórios não afeta apenas a eficiência interna, repercutindo-se diretamente sobre diversos *stakeholders*, como candidatos, Gestores de RH, a própria organização, organismos reguladores e a sociedade em geral. No sentido da discriminação algorítmica, é enfatizada a responsabilidade das organizações em garantir que a adoção da IA tenha em consideração as expectativas e os direitos de todos os intervenientes, promovendo

práticas de gestão de talento que sejam transparentes, justas e eticamente sustentáveis. À luz da teoria em questão, cabe à organização assegurar que a tecnologia utilizada não compromete a equidade dos processos, evitando discriminações que possam afetar negativamente determinados grupos de candidatos. A transparência torna-se igualmente um imperativo ético, na medida em que os *stakeholders* têm o direito de compreender a lógica e os critérios subjacentes às decisões automatizadas.

Assim, a gestão responsável da IA nos processos de recrutamento e seleção exige a implementação de práticas que respondam às preocupações dos *stakeholders*, tais como auditorias regulares aos algoritmos, políticas internas de governação da tecnologia, formação especializada para os profissionais de RH e salvaguardas robustas de proteção de dados. Deste modo, a teoria dos s*takeholders* contribui para enquadrar a utilização ética da IA, reforçando a necessidade de decisões tecnológicas que valorizem não apenas a eficiência, mas também a justiça, a transparência e o respeito pelos direitos de todos os envolvidos no processo seletivo. A responsabilidade da organização transcende os interesses dos proprietários e trabalhadores e inclui a criação de valores para os *Stakeholders* e o alinhamento das expectativas dinâmicas dos mesmos com a direção corporativa (Awa et al., 2024).

Mori et al. (2024) sugerem no seu estudo que a IA, nos processos de R&S, deve assentar numa tomada de decisão ética e responsável, assente em diferentes perspetivas éticas. Além disso, é defendido um quadro conceptual baseado na visão utilitarista, em que as empresas se devem focar na eficiência, na otimização e melhoria da investigação e desenvolvimento através da IA; na visão da teoria dos *stakeholders*, procurando maximizar benefícios para todos os agentes envolvidos; e a teoria da justiça. O modelo sugere que a aplicação da IA na GRH só é verdadeiramente responsável quando equilibra eficiência (utilitarismo), justiça e direitos, garantindo decisões éticas, transparentes e sustentáveis.

2.6 A Influência da Inteligência Artificial nas Organizações

A introdução de tecnologias de IA terá implicações em todas as organizações, seja direta ou indiretamente, no seguimento das mudanças nos ambientes operacionais (Lanne, Nieminen & Leikas, 2025). Como abordado no decorrer deste estudo, a utilização da IA acarreta benefícios e desafios para o contexto organizacional. Neste sentido, as organizações conseguiram melhorar a eficiência operacional, o bem-estar e atingir as metas de desenvolvimento sustentável ao mesmo tempo (Lanne et al, 2025). Contudo, o processo de implementação e desenvolvimento da IA no R&S pode implicar desafios às organizações, a nível de recursos (seja financeiros, humanos ou materiais). Neste seguimento, os problemas da IA podem surgir nas fases de implementação: fase de modelagem, em que identificamos três causas comuns tais como os erros de medição, a tendência algorítmica e problemas da caixa-preta;

e a fase de aplicação e tomada de decisões, onde podemos encontrar a correlação *versus* causalidade, agência humana e uso da IA para fins maliciosos (Chang & Ke, 2024). De uma forma geral confiamos em organizações que agem de forma ética e, inversamente, não confiamos em organizações que se envolvem em práticas que consideramos antiéticas (Figueroa-Armijos et al., 2022).

Na vertente dos Gestores e da organização, os mesmos podem sentir-se impotentes ou até desconectados da sua área porque, no final de contas, não são eles que selecionam e triam os candidatos ou realizam as tarefas de recrutamento. Este sentimento pode levar à insatisfação dos trabalhadores por não assumirem um papel predominante nos processos de R&S.

2.7 Síntese final

O presente capítulo permite enquadrar teoricamente o tema do R&S, evidenciando a crescente digitalização dos processos e o impacto determinante da IA na GRH. A revisão da literatura demonstra que o R&S deixou de ser uma função meramente operacional, assumindo atualmente um papel estratégico nas Organizações, passando a estar diretamente ligado à atração, identificação e retenção de talentos alinhados com os objetivos organizacionais.

No seguimento das questões de partida expostas, conclui-se que as práticas de R&S tradicionais, embora relevantes em determinados contextos, revelam limitações a nível da eficiência, alcance e rapidez dos processos. Por sua vez, as práticas digitais ligadas ao uso crescente da IA, ampliam significativamente o acesso a um maior número de candidatos, reduzindo custos e permitindo uma tomada de decisão mais informada. A adoção de tecnologias como o e-recrutamento e algoritmos de triagem e seleção de candidatos transformam o modo como as organizações se posicionam no mercado de trabalho, reforçando a sua competitividade, marca empregadora e capacidade de resposta. Todavia, conforme apresentado na revisão da literatura, esta influência não é exclusivamente positiva, uma vez que a IA introduz riscos associados à discriminação algorítmica, opacidade das decisões e desafios éticos, que as empresas poderão não estar devidamente equipadas para combater.

Desta forma, em relação à segunda questão de partida, a literatura evidencia que os novos métodos apoiados pela IA contribuem de forma significativa para a atuação dos Gestores de RH. A automação de tarefas repetitivas e administrativas liberta tempo para atividades de maior valor estratégico, como o planeamento, o desenvolvimento organizacional e o acompanhamento dos trabalhadores. As ferramentas de IA conseguem auxiliar no traço dos perfis, triagem de currículos, agendamento de entrevistas e análise e filtro de grandes volumes de dados. Porém, estes benefícios

coexistem com limitações claras, tais como a dificuldade em avaliar competências comportamentais e contextuais dos candidatos, bem como o risco de desumanização do processo de R&S.

Em consonância com os objetivos específicos, o capítulo permitiu, em primeiro lugar, identificar o processo de adaptação aos novos processos de R&S com base nas novas tecnologias, evidenciando que essa adaptação é gradual, dependente da maturidade tecnológica das Organizações e frequentemente acompanhada pela resistência à mudança e falta de recursos. Foi possível analisar as perspetivas dos Gestores de Recursos Humanos sobre as mais-valias e os limites da IA, destacando-se uma visão ambivalente: por um lado, reconhece-se o potencial da IA para melhorar a eficiência, a qualidade das decisões e a retenção de talento; por outro, persistem preocupações relacionadas com a ética, a transparência, a discriminação e a perda do contacto humano. A articulação entre a ética, a Inteligência Artificial Responsável e a Teoria dos *Stakeholders* evidenciam que a utilização da IA no R&S deve ir além da eficiência operacional, integrando princípios de justiça, transparência, responsabilidade e respeito pelos direitos dos diversos intervenientes.

Assim, conclui-se de igual forma que, apesar da diversidade de estudos empíricos sobre o tema em questão, existe pouca literatura sobre os resultados mensuráveis do uso da IA nos R&S. A literatura refere que o uso da IA pode exigir recursos financeiros das organizações numa fase inicial, mas, a longo prazo, permite que a empresa recupere esses recursos com a substituição do papel humano por aplicações à base de IA.

Capítulo 3 - Metodologia

Este capítulo encontra-se dividido em 5 secções: Enquadramento Metodológico, Método de Recolha de Dados, Método de Análise de Dados, Descrição e Caracterização da Amostra e Procedimentos.

3.1 Enquadramento Metodológico

O posicionamento metodológico adotado é interpretativo, ou seja, método qualitativo. A pesquisa qualitativa constitui uma metodologia de investigação científica de natureza interpretativa, orientada para a compreensão aprofundada dos fenómenos sociais a partir da riqueza do contexto e da voz dos participantes. Lim (2023) defende que deve existir uma análise dos significados, motivações e processos subjacentes aos comportamentos e interações sociais, procurando responder às questões fundamentais "do quê", "porquê", "quando", "onde", "quem" e "como", em detrimento da mera quantificação das ocorrências. Na verdade, a flexibilidade e a adaptabilidade são características centrais desta metodologia, permitiem captar a diversidade de experiências e perspetivas humanas e produzir interpretações contextualizadas e profundas da realidade social.

Na verdade, este foi o posicionamento escolhido, uma vez que o objetivo deste estudo é compreender a visão dos Gestores e Técnicos de RH com a utilização da IA nos processos de R&S, procurando obter diferentes perspetivas dos entrevistados.

3.2 Método de Recolha de Dados

Existem diferentes métodos de recolha de dados desde questionários, entrevistas, observação, grupos focais, entre outros. Contudo, o método de recolha de dados utilizada neste estudo será a entrevista, uma vez que combina profundidade, flexibilidade e riqueza interpretativa, características amplamente reconhecidas e fundamentadas na literatura académica. Ademais, as entrevistas podem assumir diferentes níveis de estruturação, consoante o grau de controlo do entrevistador e a liberdade concedida ao entrevistado, destacando-se as entrevistas estruturadas, semiestruturadas e abertas.

Para este estudo foram realizadas entrevistas semiestruturadas exploratórias, que se situam num ponto intermédio entre a rigidez das entrevistas estruturadas e a liberdade das entrevistas abertas. Baseiam-se num guião de perguntas (Apêndice I) que permitem ao entrevistador adaptar a ordem das questões, reformulá-las e aprofundar respostas sempre que necessário. Este tipo de entrevista possibilita uma recolha de dados mais rica e detalhada, tentando absorver as perceções e pontos de vista dos Gestores e Técnicos de RH.

Posteriormente foi realizada uma categorização, identificando os excertos relevantes do discurso dos treze entrevistados, associando à revisão da literatura. Para além disso, foi realizada uma comparação entre as respostas de cada entrevistado, de forma a analisar as perceções de cada um e se, de algum modo, tinham ideias semelhantes ou distintas.

3.3 Método de Análise de Dados

O método de análise de dados escolhido foi a análise de conteúdo. Bardin (1977) defende que a análise de conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento que se aplicam a "discursos" extremamente diversificados. A análise de conteúdo oscila sobre dois polos do rigor da objetividade e o da riqueza das subjetividades.

Bardin (1977) defende igualmente que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações e não se trata de um instrumento, mas de um leque de ferramentas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. Desta forma, permite interpretar sistematicamente o discurso dos entrevistados, identificando padrões, significados, temas e categorias, de forma rigorosa e fundamentada teoricamente.

A análise de conteúdo foi estruturada segundo uma abordagem temática, com categorias definidas *a priori* já estabelecidas no guião de entrevista, tendo por base os objetivos do estudo e o enquadramento teórico relacionado com a aplicação da IA nos processos de R&S. O guião foi concebido de forma a permitir uma compreensão integrada das perceções dos entrevistados acerca do impacto, vantagens, limitações e implicações éticas da utilização da IA (Apêndice I).

Numa fase inicial foi realizada uma leitura superficial das transcrições das entrevistas, tendo sido feito o registo de ideias, frases e palavras-chave. Nesta fase foi fundamental percecionar e dividir as dimensões alvo de estudo, apresentadas no capítulo de análise e discussão dos dados.

Na tabela 1 encontra-se estruturado o processo de análise de conteúdo, permitindo uma organização sistemática e coerente dos dados recolhidos. De acordo com a abordagem metodológica adotada, foram definidas categorias *a priori*, sustentadas nos objetivos do estudo, na revisão da literatura e no guião de entrevista aplicado aos participantes.

Dimensão	Categoria	Subcategorias
Funções em RH	Áreas em que pode ser utilizado ou não IA	- R&S - Triagem de CVs - Entrevistas
Utilização de IA nos processos de R&S	Tipos de utilização de IA	- Triagem automática de CVs - *Pre-screening* de CVs - Criação de *job descriptions*
Diferenças entre R&S Tradicional e Digital	Comparação de métodos	- Grau de automatização - Interação humana vs tecnológica
Questões éticas	Ética na utilização de IA	- Discriminação algorítimica - Justiça no recrutamento - Privacidade de dados
Processo de adaptação	Adaptação dos profissionais de RH	- Aprendizagem das ferramentas - Resistência - Desenvolvimento de competências digitais
Papel do Gestor de RH	Mudança no papel profissional	- Papel mais estratégico - Menos tarefas operacionais - Supervisão da IA

Tabela 1 – Quadro Dimensional

Fonte: Elaboração própria

3.4 Descrição e Categorização da Amostra

A amostra foi constituída por conveniência, isto é, um tipo de método de amostragem não probabilística no qual a amostra é retirada de um grupo de pessoas disponíveis de contatar ou alcançar.

O público-alvo do estudo são Gestores e Técnicos de RH, com mais de 18 anos e que tenham contacto direto e constante com a IA nas tarefas de R&S. Desta forma, é fundamental percecionar a diferença entre Gestores e Técnicos de RH. Segundo Cayrat e Boxwell (2023), o Técnico de RH assume funções operacionais, tendo tarefas mais administrativas e com uma autonomia limitada no seio da organização. Já por sua vez, o Gestor de RH assume um papel de alinhamento, decisão e planeamento organizacional, direcionado para as pessoas e não tanto para os processos. De uma forma geral, dispõe

de ferramentas de liderança e de tomada de decisão. Enquanto o Técnico de RH assegura a eficiência e conformidade operacional, o Gestor de RH contribui para a vantagem competitiva organizacional. É fundamental abranger as duas categorias porque os mesmos ocupam papéis diferentes e complementares dentro da mesma área, e, sem essa sinergia, o estudo ficaria desequilibrado.

A amostra é caracterizada por treze entrevistados, entre as idades de 24 e 33 anos (seis da Geração Z e sete da Geração Y), sendo a média de 28 anos. No grupo de entrevistados, a idade não se revelou um fator determinante na utilização de IA, uma vez que os participantes, apesar de pertencerem a diferentes faixas etárias, apresentaram perspetivas distintas e não evidenciaram resistência significativa à mudança.

Dos entrevistados doze deles são do sexo feminino e um do sexo masculino, denotando a presença notória do sexo feminino no setor da GRH e a dificuldade em entrevistar indivíduos do sexo masculino, que laborem nesta área. Concluímos que, independente do sexo, os entrevistados demonstram o uso regular e proactivo de ferramentas de IA no R&S. A nível de formação podemos concluir que dois dos entrevistados têm pós-graduação, um é licenciado, nove têm a categoria de mestre e um é doutorado, como podemos analisar na Tabela 2. A duração média das entrevistas foi de 24min, sendo a duração mínima de 16.08min e a máxima de 39.40min. É importante denotar que a diferença na duração das entrevistas pode ser justificada pelo nível de desenvolvimento das respostas do entrevistado. Na entrevista que durou 16.08min, o participante respondeu de forma mais breve e direta, não se alongando nem explorando os temas, o que levou a um menor aprofundamento das questões. Já na entrevista de 39.40min, o interlocutor apresentou respostas mais completas, com explicações e exemplos, permitindo desenvolver os tópicos e prolongar naturalmente a conversa.

Foi questionado também aos entrevistados, se já trabalharam no método tradicional, método digital ou ambos. Foi codificado a letra A para o primeiro caso, a letra B para método digital e letra C para ambos. Como podemos ver na tabela abaixo, só o E12 é que trabalhou unicamente no formato digital e, os restantes entrevistados laboraram com os dois métodos de trabalho e nenhum trabalhou unicamente com método tradicional.

Entrevistado	Idade	Sexo	Formação	Duração da entrevista (min)	Método de trabalho[1]
E1	24	F	Pós-Graduação em Marketing Digital	16.08	C
E2	32	F	Pós-Graduação em Gestão de RH	18.13	C
E3	32	F	Mestrado em Educação de Adultos e Intervenção Comunitária	31.34	C
E4	28	F	Licenciatura em Ciência Política e Relações Internacionais	22.44	C
E5	24	F	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	32.53	C
E6	33	M	Mestrado em Sociologia	30.46	C
E7	26	F	Mestrado em Psicologia Social e das Organizações	26.55	C
E8	24	F	Mestrado em Psicologia Clínica	17.20	C
E9	32	F	Doutoramento em Ciências e Tecnologia	39.40	C
E10	33	F	Mestrado em Psicologia das Organizações	20.56	C
E11	24	F	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	19.42	C
E12	33	F	Mestrado em Psicologia da Saúde e Neuropsicologia	25.39	B
E13	31	F	Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	17.03	C

Tabela 2 – Caracterização da Amostra de Entrevistados

Fonte: Elaboração própria

[1] A- Método tradicional

B- Método assente na IA

C- Já trabalhou com os dois métodos

Em relação ao perfil laboral e profissional dos entrevistados, todos assumem categorias profissionais ligadas à área dos RH. Todavia, fruto da dimensão das empresas, os trabalhadores lidam cada vez mais com a transversalidade de competências e especialidades, nomeadamente o E9, que possui a categoria de Diretora Comercial, mas exerce funções ligadas ao R&S.

No que concerne à antiguidade na empresa, seis deles já se encontram a laborar na empresa há mais de 1 ano e sete entrevistados exercem funções na empresa há menos de 1 ano. No que diz respeito à antiguidade na função, a média é de 4 anos, sendo o mínimo de 6 meses e o máximo de 8 anos, que denota a maturidade e experiência que os entrevistados possuem na área de GRH.

O tipo de contrato predominante é sem termo, apesar de um entrevistado ter contrato a termo certo e outro estar em estágio profissional. Este fator realça que, a maior parte dos entrevistados dispõe de uma maior estabilidade laboral e maior proteção legal ao estar vinculado a um contrato por tempo indeterminado. A nível de modalidade de trabalho, nove entrevistados laboram num regime híbrido e quatro trabalham em regime presencial, o que indica alguma flexibilidade por parte das organizações em relação ao regime de teletrabalho e, consequentemente, uma maior digitalização e contacto com a IA.

Ademais, foi também questionado a dimensão da equipa com quem o entrevistado trabalha, sendo que a média é 4 pessoas, a mínima são 3 pessoas e a máxima são 10 pessoas. Este fator ajuda-nos a perceber a distribuição das tarefas na organização e a possível sobrecarga de tarefas do entrevistado.

Entrevistado	Categoria profissional	Antiguidade na empresa	Antiguidade na função	Natureza do contrato de trabalho	Modalidade de trabalho	Setor em que trabalha	Dimensão da equipa
E1	*Recruiter*	2 anos	2 anos	Termo certo	Híbrido	Consultoria de RH	4
E2	Técnica Superior	7 meses	5 anos	Sem termo	Híbrido	Gestão de Águas Urbanas	3
E3	Generalista de RH	2 anos e 11 meses	1 ano e 6 meses	Sem termo	Híbrido	Automóvel	3
E4	Técnica de RH	1 ano e 10 meses	7 anos	Sem termo	Presencial	Indústria Química	8
E5	*People Specialist*	7 meses	2 anos	Sem termo	Presencial	Indústria Têxtil	3
E6	*Talent Acquisition*	2 meses	8 anos e 10 meses	Sem termo	Híbrido	TI e Financeiro	3
E7	Técnica de RH	5 meses	3 anos	Sem termo	Híbrido	Financeiro	3
E8	*Recruitment Trainee*	6 meses	6 meses	Estágio	Presencial	Recursos Humanos	10
E9	Diretora Comercial (com funções de RH)	1 ano e 6 meses	1 ano e 10 meses	Sem termo	Híbrido	*Software* de Recrutamento	7
E10	Técnica Administrativa Principal	8 anos	9 anos	Sem termo	Presencial	Indústria Têxtil	4
E11	Recrutadora	9 meses	1 ano e 3 meses	Sem termo	Híbrido	Consultoria	3
E12	Coordenadora de Recrutamento e Seleção	6 anos	3 anos	Sem termo	Híbrido	Energia	4
E13	*HR & Office Manager Coordinator*	3 meses	8 anos	Sem termo	Híbrido	Engenharia	4

Tabela 3 - Perfil profissional e laboral dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

3.5 Procedimentos

Numa fase inicial, realizou-se uma pesquisa sobre as empresas que mais recorrem a ferramentas de IA em Portugal e elaborou-se o guião de entrevista, articulando as questões de partida com a revisão da literatura.

Seguidamente foram contactados vários Gestores e Técnicos de RH através da rede social Linkedin, os quais, através do seu perfil, cargo e empresa atual, fossem potenciais utilizadores com contacto diário com ferramentas de IA nos processos de R&S. No contacto, através de uma mensagem, foi dado a conhecer o tema e os objetivos do estudo, bem como o requisito do contacto direto e permanente com a IA. Caso o indivíduo estivesse interessado em contribuir para a investigação, seria agendada uma reunião online via Teams, compatibilizando com a sua disponibilidade horária, com o intuito da realização da entrevista.

Ocorreram 13 entrevistas, todas elas em formato *online*, uma vez que todos os indivíduos interessados em contribuir para a dissertação residiam ao longo de todo o país e tinham um horário laboral difícil de conciliar. No dia anterior à entrevista, foi solicitada a assinatura da Declaração de Consentimento e enviados os convites para a entrevista, juntamente com o respetivo guião.

As entrevistas ocorreram durante o mês de janeiro e fevereiro de 2026 e foram realizadas via *Teams*, tendo sido utilizada a plataforma de transcrição e gravação da entrevista para a análise e tratamento dos dados da respetiva plataforma. A Declaração de Consentimento foi lida na parte inicial da entrevista para esclarecimento de todos os pontos. Após a realização das entrevistas, as transcrições foram revistas devido às imprecisões da ferramenta em assimilar todas as respostas dadas pelos entrevistados.

Capítulo 4 - Apresentação, análise e discussão dos resultados

Neste capítulo faz-se a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos no seguimento das treze entrevistas realizadas, interligando as respostas com a revisão da literatura.

A análise será realizada com base em três categorias definidas com base nas questões de partida e nos objetivos específicos: Influência da IA na GRH; Diferenças entre Métodos de R&S Tradicional e Digital, destacando as suas vantagens e limitações e o Processo de Adaptação dos Gestores e Técnicos de RH.

4.1 Influência da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos

A IA tem vindo a transformar profundamente a GRH, redefinindo processos, funções e estratégias organizacionais. Neste contexto, torna-se essencial analisar de que forma a IA influencia as práticas de GRH, bem como as oportunidades e riscos associados à sua integração nas organizações.

Desta forma, no seguimento da questão de partida 1 - De que forma as práticas de Recrutamento e Seleção tradicional e digital influenciam as organizações? - tentamos simplificar e perceber inicialmente as tarefas diárias dos entrevistados e em qual delas é aplicado o uso da IA. Podemos concluir que todos os entrevistados utilizam IA no R&S, sendo que o E1 utiliza IA na triagem de CVs, tendo uma plataforma interna onde os CVs são triados e recomendados conforme os critérios de cada vaga; o E2 assume funções de R&S e formação e utiliza IA na organização de CVs; o E3 faz o levantamento de necessidades e acompanhamento de todo o processo de R&S, desde a realização de entrevistas, avaliações de desempenho e acompanha toda a vida ativa do trabalhador desde a candidatura até à fase final da vida ativa do trabalhador utilizando a ferramenta *Copilot* para análise de entrevistas, criação de *job descriptions* e desenvolvimento de questões técnicas associadas a vagas específicas.

Por sua vez, o E4 realiza R&S ligado ao departamento de produção, utiliza a IA para triagem de CVs e recomendações de vagas; o E5 faz R&S, melhoria de processos internos, *onboarding* e *offboarding* e processamento salarial, sendo que utiliza a IA para fazer *pre-screening* dos candidatos, redação de *job descriptions* e assume "Eu uso basicamente em tudo, menos aquilo que implica mesmo o contacto com os trabalhadores, portanto é uma ferramenta mesmo diária". O E6 define que o seu cargo assume a vertente de Recrutamento, utilizando a ferramenta para publicação de vagas e anúncios e triagem de CVs; o E7 desempenha funções de recrutamento e utiliza a IA para procurar *Q-Words*, perceber palavras técnicas, tradução de vagas e dúvidas em direito laboral, que são essenciais para a publicação das mesmas. O E8 afirma que "As minhas tarefas envolvem recrutamento para trabalho temporário (...),

triagem curricular e triagem telefónica", sendo que a plataforma de IA liga aos candidatos, faz as perguntas pré-estabelecidas pelos Gestores de RH e depois valida ou rejeita o candidato conforme as respostas que o candidato dá. De maneira idêntica, recomenda currículos que acha que podem ser ajustados a determinadas funções. A E9 assume a função de Diretora Comercial, desempenhando *coaching* e R&S; e, como consequência da sua função, treina os próprios modelos de IA, faz a publicação de anúncios, triagem curricular e sugestão de candidatos. O E10 trabalha diretamente com áreas de atuação da responsabilidade social e R&S, *onboarding*, *offboarding* e formação, tendo referido que a principal ferramenta utilizada é o ChatGPT para validação de mensagens para candidatos, que vão de encontro à cultura da empresa e clarificação de termos técnicos para serem utilizados em entrevistas. O E11 afirmou "o meu dia-a-dia passa muito por estar sempre à procura de novos talentos para a empresa"; recebendo CVs através de *posts* do *Linkedin* e utilizando IA para publicação de vagas e produção de conteúdo técnico. O E12 faz triagens, convocatórias, R&S e planeamento de feiras de emprego, tudo com o auxílio da IA e, por fim, o E13 trabalha numa *start-up* em que a equipa de RH se concentra na sua função: R&S e financeiro, utilizando IA para triagem curricular e agendamento de entrevistas.

A literatura destaca que os sistemas de rastreamento de candidatos permitem filtrar candidaturas através de palavras-chave, reduzindo o tempo de análise e aumentando a eficiência (Nikolaou, 2021) e esta perspetiva é corroborada por todos os entrevistados que utilizam diariamente a IA nas suas tarefas. Na verdade, atendendo à influência que a IA pode ter na GRH, podemos considerar que facilita muito, sendo que a rapidez e a eficácia contam muito (E1). Por sua vez, o E2 defende que torna os processos mais ágeis e rápidos, mas é importante não só aplicar ferramentas de IA e deixar de parte uma avaliação comportamental. O E5 denota que existem aspetos positivos e negativos.

> *Acho que se estivermos a falar em recrutamento, tem um lado positivo e um lado negativo, porque nos poupa ali imenso tempo. Supostamente, segundo a política do ChatGPT, os inputs não são utilizados para treinar a própria ferramenta, portanto, é seguro. Colocamos ali os panoramas que existem dentro da empresa e perguntar efetivamente, o que é que nós devemos ou não devemos fazer? Portanto, é seguro. Às vezes uso para fazer esse screening de CVs, mas acho que pode ser negativo. Se estivermos a fazer uma entrevista e for, por exemplo, um bot a falar contigo, acho que isso desmotiva imenso os candidatos. (E5)*

Rodgers et al. (2022); Purohit e Banarjee (2025) e Ore e Sposato (2021) sustentam que a IA pode apoiar decisões em tempo real, mas não elimina o julgamento humano - E6: "(...) tudo o que envolve um contato humano é necessário e a IA não tem essa capacidade, nem mesmo fazer entrevistas. A IA pode fazer com que *chat bots* falem com uma pessoa, mas, para recolher informações e não mais

do que isso"; E8: "Deve ser bem alinhada com as capacidades humanas, digamos assim, ela pode ser uma mais-valia, mas se não for bem gerida pode acabar por ser um problema e trazer mais consequências do que aspetos positivos"; E12: "É uma ferramenta de trabalho, sem dúvida nenhuma, não substitui pessoas por si só, mas é uma boa ferramenta de trabalho precisamente (...) nas triagens curriculares, os relatórios das próprias entrevistas, análise de dados".

Tal como se verifica, aliando-se à perspetiva de Purohit e Banarjee (2025), o E12 concorda com a influência da IA na redução de carga de trabalho dos administrativos e técnicos, e "(...) se for bem pesada e se as pessoas também virem como um aliado, conseguem poupar tempo e alocar o seu tempo em coisas muito mais estratégicas". (E12)

4.2 Diferenças entre Métodos de Recrutamento e Seleção Tradicional e Digital

Efetivamente, para responder à questão de partida 2 - Em que medida os novos métodos de Recrutamento e Seleção auxiliam os Gestores de Recursos Humanos? é fundamental avaliarmos as diferenças entre os métodos de R&S tradicional e digital.

Antes de analisarmos as diferenças entre os dois métodos de trabalho, é fulcral perceber em que medida é que as empresas incentivam o uso de práticas de Inteligência Artificial Generativa. O E1 revelou que a sua empresa incentiva o uso de IA nos processos de R&S, mas evidencia o lado cauteloso e cuidadoso, tendo bastante atenção aos dados pessoais dos candidatos e às informações sensíveis; o E2 refere "Não incentiva, não é algo que queiram e não é uma prioridade"; o E3 aponta que não existem incentivos por parte da entidade empregadora; o E4 referiu que a própria empresa não incentiva, mas utiliza fornecedores que recorrem às práticas; o E5 explicou:

> *É super incentivado, portanto, nós usamos em praticamente em tudo e agora usamos bastante o Notion (...) como um site onde temos a nossa data base. Todos os projetos que estão a acontecer em todas as equipas são visíveis para toda a gente. Imagina, queres fazer uma pergunta sobre em que projeto é que a equipa de marketing está a trabalhar agora e ele vai te procurar dentro da nossa plataforma interna. (E5)*

É importante denotar que o E6 afirmou que têm uma política de incentivo, sempre com questões de *compliance*, para todo o cuidado da informação. O E8 referiu:

> *Por acaso até incentiva bastante e estamos a adotar, principalmente agora em 2026, já tínhamos começado a adotar no fim de 2025, mas agora, principalmente em 2026. Cada vez mais estamos a adotar a utilização da IA na triagem telefónica (...) e ela recomenda currículos que acha que podem ser*

ajustados às determinadas funções. E a minha organização vem incentivando cada vez mais a utilização, pois acredita que é um benefício aqui para os colaboradores e para as restantes pessoas. (E8)

O E13, que trabalha numa *startup*, afirma que o facto de serem uma empresa muito tecnológica, já pressupõe que as pessoas são muito abertas a esta questão e o facto de pagarem por uma licença, por exemplo, de ChatGPT para empresas, demonstra um grande compromisso por parte da organização.

Face aos testemunhos atrás reproduzidos, podemos concluir que existem casos em que, apesar do uso de IA para processos de R&S por parte dos entrevistados, as empresas não fomentam o uso da mesma na GRH. Podemos também afirmar que os participantes expressam, nas suas respostas, motivação e compromisso na utilização destas ferramentas, corroborando a teoria de Rosoiu e Popescu (2016) que elaboram no seu estudo que a IA é fundamental nas organizações para que sobrevivam no mercado e aumentem a sua posição competitiva. O facto de a empresa incentivar ou não estas práticas, demonstra que os participantes utilizam as ferramentas generativas com regularidade e fomentam o uso das mesmas.

No que diz respeito às diferenças entre os dois métodos, em relação ao recrutamento, podemos encontrar diferentes perspetivas:

Atualmente os candidatos vêm ter connosco porque nós já direcionamos as vagas diretamente para elas e hoje é muito mais rápido do que andar uma tarde na rua a entregar flyers que provavelmente ficam perdidos do que, com a digitalização e com o uso da IA no nosso site (...) normalmente é o candidato ideal. (E1)

Eu perdia imenso tempo a elaborar descritivos funcionais e, portanto, eu fazia aquilo manualmente. Comecei a utilizar o Copilot tanto para o resumo de análise de entrevistas e job descriptions. (E3)

Uma triagem telefónica mais técnica demora cerca de 25 minutos quando o candidato atende. De certa forma perdes ali 25 minutos e depois chegas à parte da expectativa salarial, em que estás a amar o candidato e ele está a corresponder. Dá-te uma expectativa salarial que já não se enquadra. Ou seja, são 25 minutos que tu deitas fora porque não consegues aproveitar aquela triagem telefónica para nada e aquele candidato para aquela vaga. (E3)

É sempre uma tecnologia que está do outro lado a responder, não é a validar o que quer que seja e acho que tem de haver sempre uma validação da nossa parte. (E4)

Assim essencialmente no contacto que deixa de haver com as pessoas da empresa. Acho que isso acaba por ser o fator mais decisivo. Enquanto candidato, eu consigo perceber porque, quando estive a fazer os processos de candidatura para encontrar trabalho, sentia que havia muito esse desleixo. É assim

enquanto recrutadora. Às vezes com aqueles posts no LinkedIn, dizem, "respondem sempre igual a toda a gente". É impossível nós respondermos a toda a gente. Eu acho que é essencialmente isso quando as empresas acabam por tirar essa parte, porque acham que estão a aliviar os recrutadores. Eu acho que, na verdade, estão lá ir uma perspetiva muito mais robotizada daquilo que é a empresa. (E5)

Efetivamente, o E6 corrobora que "A parte, mais complicada é sempre tentar pedir ao artificial para escrever de uma forma humana, quando nós é que temos este nosso jeito de escrever à nossa maneira", referindo que os candidatos se apercebem quando os anúncios e vagas são publicadas são redigidas por IA. O E7 afirma que uma máquina vai ser sempre mais capaz de triar currículos, permitindo automatizar tarefas e reduzir o *time to hire.* Da mesma forma, o E8 considera que a IA é um grande auxílio nas tarefas de um Gestor de RH:

Utilizando a IA obviamente ajuda-nos a dar um passo à frente, que é o passo daquele primeiro contacto telefónico que fazemos com os candidatos. Ou seja, em vez de estarmos a fazer triagem de currículos, ligamos, fazemos a triagem telefónica, fazemos a marcação das entrevistas, entrevistas, nós ultrapassámos ali aquele passo do contacto e depois nós só tratamos de marcar as entrevistas. (E8)

O E9 define o uso da IA como ferramentas que nos permitem ser mais ágeis e mais rápidos, tendo atenção ao detalhe. O participante refere também que às vezes os Gestores e Técnicos de RH não conseguem analisar tudo ao pormenor e, o trabalho sendo realizado por máquinas, permite que não haja margem para erros.

Na vertente da seleção, o E4 defende que a IA ajuda nos testes psicotécnicos. O E6 afirma "Se formos falar das entrevistas e tudo mais, eu penso que ajuda a analisar melhor as pessoas. Ou seja, lá está o contraste com o job description." O E13 defende que "Atualmente nós conseguimos colocar o software a fazer entrevistas. Há aqueles que fazem vídeos sozinhos e em que eles conseguem fazer testes sozinhos. Nós aí conseguimos logo criar e poupar mesmo muito do nosso tempo."

Podemos, tendo em conta o analisado até aqui, concluir que compreender o impacto da IA nas organizações é essencial para perceber como as empresas podem aproveitar as oportunidades desta tecnologia, enquanto enfrentam os desafios associados à sua integração no ambiente empresarial. Assim sendo, no seguimento da primeira questão de partida, é fundamental percecionar o impacto da IA no contexto organizacional. Com efeito todos os entrevistados afirmam que a IA acarreta vantagens positivas para as empresas: E2- "A nível de eficiência, só iremos contactar os candidatos que preencham os critérios específicos, perdendo menos tempo"; E5- "Tempo é dinheiro"; E9- "Eu lembro-me de haver

empresas que ainda hoje têm aquela função da pessoa que só agenda entrevistas, em termos de recursos e é pagamento de salário. É uma perda de dinheiro".

> *A empresa fica a ganhar porque nós, na área de RH, não estamos a despender de tempo de forma errónea, ou seja, a faltar a informação, a não procurar os candidatos certos, não conseguimos segmentar bem o mercado e ao mesmo tempo a empresa irá ter um outro tipo de lucro em que nós conseguimos chegar às pessoas certas e também cativá-las. (E10)*

No seguimento dos aspetos positivos, o E11 mostra que "em termos de custo-benefício é um grande benefício tanto para mim como para a empresa, como para as pessoas que são contratadas por mim"; o E13 refere "acho que influenciou realmente positivamente, portanto, conseguem começar a perceber que conseguem poupar investir aqui e poupar em recursos."

Todavia, também foi percecionada uma visão mais humanista e cautelosa da situação, tal como o E3, que refere "Pessoas são pessoas, não são máquinas, não estão sempre bem. Compreendo que do ponto de vista económico financeiro seja mais fácil (...), mas o meu receio é que se perca muito o lado humano."

> *Em outras empresas é visto como rentabilização financeira, despedimentos e lay off. Como é que vê a vertente humana e como é que vê a vertente financeira e rentabilidade da mesma? Depende muito dos valores que uma empresa tenta defender. Voltamos à questão do que é que se pode mesmo substituir: a parte humana ou a parte artificial, mesmo que no futuro, uma posição ou outra possa ser reduzida. (E6)*

O E9 também fomentou que acredita que muitas funções podem ser reinventadas e outras podem ser apagadas do contexto organizacional. O E10 concorda com os efeitos positivos da IA, considerando que a empresa fica a ganhar, uma vez que os Gestores de RH não estão a despender tempo a procurar os candidatos que não preencham os critérios específicos da vaga e afirma "Nós conseguimos chegar às pessoas certas e cativá-las". Esta afirmação vai ao encontro da teoria de Kambur e Yildirim (2022), que defendem que a IA permite encontrar o ajuste entre candidatos e os requisitos da vaga. Por fim, o E13 considera "Acho que influenciou positivamente, as empresas começam a perceber como conseguem investir, mas poupar em recursos."

Voltando à questão de partida 2 e tendo em conta os relatos acima reproduzidos dos entrevistados, podemos concluir que os novos métodos de R&S suportados por IA auxiliam positivamente os Gestores de RH, minimizando o tempo despendido, minimizando os eventuais erros associados, e, consequentemente, maximizando o tempo para análise de tarefas que criam valor para a organização.

4.2.1 Vantagens da utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção

Neste contexto, torna-se importante refletir sobre as vantagens que podem emergir da introdução da IA nos processos de R&S. Em primeiro lugar, o principal argumento defendido pelos entrevistados é a rapidez dos processos e agilidade das tarefas: E1- "A IA vai ajudar em retirar tarefas rotineiras"; E3- "É tudo muito mais rápido. Não há desgaste físico"; E5- "Uma coisa que eu ia demorar, se calhar, 20 minutos a fazer, demoro 2 minutos, portanto isso é ótimo para gestão de tempo"; E10- "As empresas que têm candidaturas em volumes astronómicos, como 2000-3000 candidaturas, é inviável ter uma pessoa alocada exclusivamente a fazer triagem curricular e acaba por ajudar"; E11- "O pedido de dados, o pedido de entrevista ou não responder ou agendar novamente um horário e, portanto, isso poupa muito tempo"; E12- "Acho que nos ajuda na poupança de tempo. Nós também utilizamos que é gravar para depois conseguir transcrever muito mais facilmente. Ajuda imenso no relatório, sem dúvida."

Desta forma, os Gestores e Técnicos de RH ganham mais tempo, que anteriormente seria dedicado a métodos tradicionais de recrutamento que exigiam uma elevada alocação de tempo e esforço (Rosoiu & Popescu, 2016). Além disso, o E2 destaca que a IA pode medir outras componentes que sejam requisitos da vaga, através de testes psicotécnicos. O E3 reforça "Muitas vezes, também é difícil tu seres despido dos teus preconceitos perante um candidato, não é? Muitas vezes tu até tens ali um bom candidato, mas há alguma coisinha que não te agrada tanto e tu já acabas por recuar", salientando que a IA facilita a identificação de perfis mais alinhados com os requisitos técnicos da função, aproximando-se da ideia de *matching* defendida no estudo de Johnson et al. (2021).

> *Se formos falar das entrevistas e tudo mais, eu penso que ajudou a analisar melhor as pessoas. Ou seja, lá está o contraste com a job description. Se é um bom match no mapa, no CV, analisar tudo mais. Porque já tenho, de certa forma, um guião feito alinhado com as questões que devia perguntar, porque a IA encontrou os termos certos de que eu precisava. Eu tenho mais tempo para conseguir falar com o candidato, conhecê-lo, alinhar as soft skills, tudo o que são pontos que a IA ainda não vai conseguir identificar. (E6)*

> *Acho que lá está, pegando aqui na poupança de tempo. Acho que poupas tempo para estas tarefas um bocadinho mais monótona, mais demoradas e ganhas esse tempo para novos projetos, tomar algumas decisões que possam ser mais impactantes. Dedicaste mais tempo a outras coisas que sejam mais impactantes na empresa do que tarefas mais rotineiras e massudas. (E12)*

Simultaneamente, o E9 corroborou a opinião descrita pelo E6:

A Inteligência Artificial pode sugerir perguntas que, normalmente, neste tipo de funções ou competências são necessárias. Portanto, eu vejo com bons olhos, acho que é uma boa ferramenta para dar pontos de vista diferentes a ajudar-nos aqui, a automatizar o trabalho. Quando nós estamos a fazer uma entrevista em pessoa, nós às vezes estamos muito focados em tirar notas e parece que não conseguimos 100% focar naquilo que o candidato está a dizer na linguagem corporal. (E9)

Uma das vantagens que podemos analisar a partir dos excertos apresentados é que a IA pode permitir que os Gestores e Técnicos de RH se concentrem nas *soft skills* dos candidatos, em vez de dedicarem grande parte do tempo apenas à avaliação das *hard skills.* Ao automatizar tarefas mais técnicas e analíticas, como a verificação de competências específicas, a IA liberta tempo para que os profissionais avaliem aspetos como a comunicação, a capacidade de trabalho em equipa, a adaptabilidade ou a inteligência emocional. Além disso, a IA pode também auxiliar na elaboração de questões técnicas adaptadas a cada função, com base nos requisitos do cargo e nas competências necessárias. Desta forma, os processos de entrevista podem tornar-se mais estruturados e adequados ao perfil procurado, contribuindo para uma avaliação mais completa dos candidatos.

Para além da vantagem abordada acima, o E9 considera que existem muitas empresas em que o *feedback* da candidatura ou do processo de recrutamento não é realizado. Desta forma, "Aqui a IA vai ajudar com modelos personalizados de mensagem que são personalizados pela pessoa" (E9). Assim, a utilização desta tecnologia pode contribuir para facilitar o envio de respostas aos candidatos, permitindo que recebam um *feedback* mais rápido e estruturado, como é defendido por Brandão et al. (2019) e Stone et al. (2024).

Por consequente, de forma a percecionarmos o impacto da IA no dia-a-dia dos profissionais de RH, questionamos se existe a consciência de contratação de candidatos mais qualificados e redução do *turnover* e absentismo.

O absentismo refere-se à ausência inesperada de um trabalhador do seu posto de trabalho, que exclui as ausências devido a férias, pontes, folgas e licenças (Cunha et al., 2015). O absentismo pode ser distinguido entre curta e longa duração e voluntário (vontade do trabalhador) e involuntário (escapam ao controlo do indivíduo). Hemalatha et al. (2021) sugerem que um melhor ajuste candidato-função pode reduzir a rotatividade e o *turnover*.

Embora o estudo não se foque em obter dados quantitativos que comprovem essa redução, o E1 sustenta " Não vamos recrutar só através dos dados que a IA nos dá. Vamos tentar sempre recrutar

o candidato mais qualificado para aquele posto. Mas a IA nunca vai resolver problemas que afetem o *turnover*."

> *Eu acho que deve haver alguma diferença, sendo que algo que é triado e analisado. Pode levar a que os candidatos não saiam das empresas porque já sabem para o que é que vão e têm toda a informação do lado deles. Pode diminuir sem dúvida. (E2)*
>
> *Não consigo responder a essa questão, não tenho sequer dados nem tenho realidade para responder a essa questão. (E4)*
>
> *Eu consegui encurtar o meu tempo de contratação. Porque a capacidade de reter a pessoa numa empresa não é a IA, é a cultura, os valores, condições económicas. Não influencia praticamente nada em relação aos qualificados, só sobretudo nesta parte do CV e das competências, mas o julgamento continua a ser humano nas entrevistas, se a pessoa é apta ou não a fazer o papel. (E9)*
>
> *Eu acredito que sim, porque se cumprir esta vertente do apoio e está na baseline, acaba por tornar o processo de recrutamento mais eficaz. Nós chegamos à pessoa que está motivada para o projeto e se isso acontecer, a pessoa estiver satisfeita. Ela tem mais propensão para ser um colaborador assíduo, portanto, não vai faltar. (E10)*
>
> *São, mas eu acho que até podes conseguir ter candidatos mais qualificados, contudo, em termos pessoais que acho que é muito importante avaliar a parte das soft skills. Acho que é muito difícil avaliar se a pessoa é comunicativa, se a pessoa é pró-ativa, se a pessoa é capaz de ter pensamento crítico. (E11)*
>
> *Se calhar numa fase inicial mais qualificados sim, se os perfis forem bem definidos. No entanto, há um grande fator humano no que toca ao acolhimento e integração que a IA não consegue prever. E se calhar consegue a longo prazo, não num curto espaço de tempo. (E12)*

Podemos retirar como conclusão de que, em alinhamento com a terioa de Meijerink et al. (2021), o uso da IA é vantajosa para uma gestão mais eficaz de empresas onde o volume de candidaturas é extenso, e uma tomada de decisão mais informada, no seguimento do que o E11 referiu.

4.2.2 Limitações e desafios da utilização da Inteligência Artificial nos Processos de Recrutamento e Seleção

Apesar das diversas vantagens associadas à utilização da IA, a sua implementação também pode trazer alguns desafios e limitações. Neste sentido, torna-se igualmente importante analisar as possíveis desvantagens. Questionados sobre as possíveis desvantagens, a desumanização e a falta de contacto humano é o desafio mais apontado: E1- "Na nossa área, se levarmos a IA muito à frente podemos perder o lado humano, devemos ser bastante cautelosos"; E2- "Considerar-se muito a parte dos testes e não a

parte humana"; E3- "Tenho receio que seja apenas o meu ponto de vista, então por priorizar muito a relação à humana, essa é a principal desvantagem realmente".

> *Vai haver uma substituição de pessoas e a IA vai-nos substituir. Nós já vemos isso até na simples escrita de um e-mail mais difícil. Nós recorremos a ela. Eu falo por mim no meu dia-a-dia. A empresa utiliza ChatGPT para fazer as pre-screenings, se calhar já não precisa de ter aquela colega que estava ali, só fazer recrutamento e fazer a marcação de entrevistas. (E4)*

> *Não sei se há muita volta a dar. Acho que devem continuar a acontecer conversas reais entre as pessoas (...), mas acho que pode ser negativo se estivermos a fazer uma entrevista e for, por exemplo, um bot a falar contigo. Acho que isso desmotiva imenso os candidatos. Enquanto candidato, eu consigo perceber porque quando estive a fazer os processos de candidatura para encontrar trabalho, sentia que havia muito esse desleixo. (E5)*

> *Nós devemos utilizar mais uma vez, como um complemento, mas nunca como um substituto. Portanto, qualquer profissional de recursos humanos, o recrutador que utiliza IA como substituto, deixa de pensar pela cabeça. Portanto, passa só a nem sequer ler o anúncio e vai diretamente para o LinkedIn e está feito. Não é isso que se quer, portanto, tem de haver sempre uma leitura e espírito crítico. E um double check, portanto, eu vejo que esse pode ser o negativo é quando a pessoa não sabe equilibrar nem dosear o uso da inteligência artificial. (E9)*

Por sua vez, o E5 denotou também que as plataformas de R&S não conseguem ter a perceção do contexto organizacional:

> *Depois de falar com o Manager, eu consigo olhar para a pipeline e perceber qual é a quantidade que vai avançar. Se eu perguntar ao ChatGPT, ele não vai dizer. No final acaba por ser muito mais coerente, porque nós sabemos o contexto. Sabemos em que a equipa que vai trabalhar, sabemos exatamente aquilo que os managers precisam para as suas equipas. (E5)*

> *Primeiro as pessoas ficam logo suspeitas quando no contato telefónico, ouvem uma voz meio robótica, ficam logo suspeitas a muitas vezes também um número de telefone associado vai como spam, que é outra razão para as pessoas suspeitarem. (E8)*

Neste sentido, o E6 salienta que as transcrições realizadas por IA, não são 100% viáveis.

> *Esta situação, a transcrição que ele faz, se for uma certa língua, consegue ser 80% próxima e os restantes 20% torna-se talvez na maior piada que já vi e que fica completamente engraçado. Como sumário chega lá, mas como transcrição é impossível trabalhar nesse sentido, por isso é uma boa ferramenta. Se sabemos que está tudo feito de forma artificial, sim, uma resposta rápida, uma resposta perfeita, perfeita demais. Não existe perfeição, existem erros e errar é humano. Pediste um contexto prático no teu local*

de trabalho ou num outro local do teu passado e que aconteceu x situação e como é que tu reagiste? A IA não consegue responder a isso. (E6)

O E10 evidenciou também "Eu acho que as práticas mais tradicionais acabam por ser para um público-alvo que poderá não estar tão habituado às tecnologias", ou seja, alguns candidatos, por exemplo pessoas de gerações mais velhas ou com menor literacia digital, podem ter mais dificuldade em lidar com ferramentas tecnológicas. Nesse sentido, as práticas tradicionais podem ser mais acessíveis para esse público. O E11 refere também que pode existir fuga de informações confidenciais - "Quão prejudicial pode ser, por exemplo, partilharem informações pessoais dos candidatos ou da empresa no CHAGPT, que é uma ferramenta que nós não temos controlo e não sabemos quem é que vai ler aquilo" (E11).

É preciso ter adaptação à mudança e responsabilidade ética, há sempre questões de RGPD e argumentos tendenciosos. Aumenta outras questões de compliance, risco, segurança e novas posições de trabalho. Risco de exclusão de alguns perfis. Há menos empatia e sensibilidade em relação a uma pessoa. (E10)

No sentido das limitações, Fritts e Cabrera (2021) descreveram no seu estudo que, embora tenham sido abordados os temas de discriminação e preconceito, a preocupação ética citada pela maior parte dos Gestores e Técnicos de RH foi a desumanização do processo de R&S. Desta forma, foi questionado aos participantes se consideram que a IA é justa e viável.

Eu acho que não vai ser justa e precisamente por causa disso, porque eles aprendem connosco. Na minha antiga empresa, havia um sistema que colocava percentagens no currículo. Havia um candidato que me aparecia a 7% e de repente outro, aparecia-me a 100% e eu abria o currículo e eu não percebia. Tem de ter algum contexto por trás. E depois uma colega disse-me "Não ligues a isso, a plataforma não tem critérios para definir esses valores". (E5)

Não vai ser justa, porque é um robô, não é uma pessoa, por mais que nós lhe demos pré-requisitos e perguntas para fazer e coisas para analisar. (E8)

Fica extremamente proibido utilizar dados dos outros clientes para treinar modelos, quando assinamos o contrato. Portanto, o software é daquela empresa e o software aprende com as práticas daquela empresa, mas não vai sugerir baseado nas últimas pesquisas, vai sugerir baseado nos critérios que tu já colocaste que queres para aquela vaga. (E9)

Bem, mais ou menos, acho que nem sim, nem não. Por exemplo, tu estás a ver um currículo e percebes que o candidato ou candidata tiveram ali um período ausente, se calhar se tu colocares que a pessoa não trabalhou no último ano naquela área, a IA vai logo descartar e tu olhas e tentas perceber: o que aconteceu na vida desta pessoa? Foi mãe? Teve alguma doença incapacitante? (E12)

Em consequência, foi questionado aos entrevistados de que forma é que o Gestor de RH pode desempenhar um papel ativo no combate à injustiça e processos de R&S sem ética e igualdade. Na perspetiva do E6, "Eu acho que aqui a única forma de nós conseguimos garantir equidade e tudo mais, é nós mesmo limitarmos em que fase é que deverá ser utilizado o uso de Inteligência Artificial"; por sua vez, o E8 afirma:

> *Tem de estar tudo muito bem estruturado, muito bem definido e a IA tem de estar muito bem programada. Mas de vez em quando alguém tem de ir ver se ela está a fazer bem o seu trabalho porque é um robô, vai sempre cometer erros. E por isso, acho mesmo muito importante haver este controlo (...) de como é que as coisas estão a ser feitas. (E8)*

O E11 reitera a opinião referida anteriormente pelo E8, "Acho que nós como recrutadores corremos o risco de fazer com que haja fugas de informação e que depois acabam por ser transmitidas."

O E12 defende que exista um controlo das plataformas, através de auditorias e do *feedback* dos candidatos:

> *Sim, eu acho que é, obviamente temos de programar as máquinas para que sejam mais justos e imparciais e precisas de várias amostras, não é? Vai ser uma pessoa a programar porque senão vai ser a imagem daquela pessoa e, portanto, aquela pessoa pode tentar ser o mais justo, imparcial, mas todos nós temos preconceitos, portanto, é normal que não seja totalmente imparcial. Pedir feedback, implementamos um novo processo e queremos saber como é que está a ter impacto nos candidatos. Perguntar aos candidatos como é que se sentem neste e naquele ponto e que sugestões têm a dar? Talvez ter aqui algumas auditorias, por exemplo. Sabes que aquilo está a rolar bem, mas vais lá, volta e meia e fazes uma auditoria. (E12)*

Em síntese, embora a IA apresente ganhos relevantes de eficiência nos processos de R&S, os resultados deste capítulo evidenciam que a sua utilização levanta desafios significativos, sobretudo ao nível da desumanização, ética e fiabilidade. A perda de contacto humano surge como a principal preocupação, podendo comprometer a experiência do candidato e reduzir a empatia e sensibilidade necessárias à avaliação de perfis. Assim, torna-se claro que a IA deve ser encarada como uma ferramenta complementar e não substitutiva, sendo fundamental o papel ativo dos profissionais de RH na sua regulação, monitorização e validação, através de práticas como controlo contínuo, auditorias e recolha de *feedback* permanente.

4.3 Processo de Adaptação dos Gestores e Técnicos de Recursos Humanos

Num contexto de elevada volatilidade organizacional, torna-se necessário que Gestores e Técnicos de RH se adaptem a novas ferramentas e métodos de trabalho. Assim, o processo de adaptação destes profissionais assume um papel fundamental para garantir uma utilização eficaz das tecnologias disponíveis. Esta adaptação pode envolver o desenvolvimento de novas competências, a aprendizagem de sistemas tecnológicos e uma mudança na forma como os processos de gestão de pessoas são conduzidos dentro das organizações.

Na perspetiva do E6, a adaptação foi suave e fomentada pela sua empresa.

Tempo é dinheiro e às vezes não temos toda a capacidade mental para escrever esta mensagem e tudo mais. Já tenho aqui um aliado, de certa forma, quase como o meu pequeno screener, que me pode ajudar, verificar candidatos e fazer questões e assim consigo agilizar aqui o meu tempo. É uma ferramenta auxiliar muito importante, agora sim, numa vertente de agilização do trabalho ou até mesmo lá está para maximizar ou rentabilizar esta questão de buscar ideias, tudo mais. (E6)

Foi-nos incutido que utilizássemos esta ferramenta no trabalho por isso que tive de utilizar. Como é que eu me adaptei? Fui tentando, vendo a coisa pelo lado positivo e tentando perceber em que é que isto me poderia ajudar. Olhar para o lado positivo da coisa, mesmo que achemos que a capacidade humana não pode ser substituída. Abraçar uma nova era. (E8)

Eu tenho uma visão positiva face à influência que a IA pode ter nos recursos humanos, porque acho que tipicamente sempre foi uma função muito administrativa. O departamento de Recursos Humanos sempre foi associado como um departamento administrativo, mas é o departamento que muitas vezes deve ser chamado à mesa para tomar decisões. E eu acho que a Inteligência Artificial, se for bem pesada e se as pessoas também a virem como um aliado, conseguem poupar tempo e alocar o seu tempo em coisas muito mais estratégicas. (E9)

Para me ajudar a perceber se, por exemplo, no recrutamento em particular, se eu estou a passar as tarefas de forma clara, porque às vezes nós, internamente nas empresas vamos passando uma cultura interna que lá fora [mundialmente] não é usada. (E10)

A questão de termos um grande volume de pedidos por e-mail e temos muitos recrutamentos a decorrer. Nós também utilizamos para gravar [as entrevistas] para depois conseguirmos transcrever muito mais facilmente. Ou seja, termos mais e-mails, mais entrevistas e, portanto, o relatório facilita e a minha adaptação foi ótima porque foi só perceber como é que funcionava e ir enquadrando aquilo para a minha realidade. (E12)

Podemos igualmente considerar pertinente a perceção dos entrevistados relativamente à transformação do papel do Gestor de RH no processo de adaptação e utilização da IA. Em primeiro lugar, como explicitado anteriormente, a IA automatiza muitas funções rotineiras reduzindo o peso das tarefas operacionais e liberta o Gestor de RH para atividades de maior valor, como a definição de estratégias de talento e cultura organizacional. Em segundo lugar, a tomada de decisão torna-se mais orientada por dados.

No estudo de Ore e Sposato (2021), a substituição dos Gestores é citada como um risco potencial para a profissão, realçando a importância do contacto humano nas relações organizacionais. Questionados sobre a alteração do papel do Gestor de RH com o uso da IA, o E1 refere que não substitui o papel do ser humano. O E3 afirma que:

> E*u acho que depende de pessoa para pessoa e acredito que o meu não irá alterar muito porque é algo que eu privilegio. Acredito que outras pessoas que tenham uma visão menos humana da profissão. Eu só se realmente acontecer algo que dê uma perspetiva totalmente diferente daquela que tenho neste momento. No meu trabalho, eu vou sempre querer ter o lado humano com a pessoa, manter as entrevistas, manter o contato telefónico, quanto mais não seja para apresentar a empresa, portanto, é muito por aí, mas acho que vai sempre depender muito do profissional. (E3)*

O E7 salienta "Passamos a ter um papel mais analítico e não tão operacional, sermos nós a tomar as decisões"; o E8 demonstra uma perspetiva na vertente dos candidatos:

> *Pensando do ponto de vista dos candidatos, recebeu uma chamada telefónica, um processo ao qual dedicaram o seu tempo, no qual têm uma esperança, precisam daquele trabalho e recebem uma chamada telefónica por parte de um robô. Isto é um processo demasiado robotizado, digamos assim, falta aqui um bocado de contacto humano nesta vertente. (E8)*

O E11 referiu, que a longo prazo, a IA pode reduzir a importância dos RH numa empresa:

> *Eu acho que prejudica a minha função como recrutadora, porque o meu papel deixa de existir. Acho que tira muito a parte humanizada, mas isto é um "pau de 2 bicos". Mas se for implementada de forma errada ou se não for feita com a moderação, como é feita, por exemplo, na minha empresa, acho que a longo prazo pode efetivamente retirar importância do recrutador numa empresa. (E11)*

O E12 apresenta uma visão positiva da situação:

> *Sim, eu acho que, mais uma vez, vai melhorar o papel do técnico de Recrutamento e Seleção, mas tem de ser visto como uma ferramenta de trabalho e não como substituto. No entanto, concordo que não se pode perder o dedo humano nos processos, porque as pessoas sentem que estão a falar com máquinas*

e que não estão a falar com pessoas e isso é um grande risco. É importante ter certeza que a máquina está a trabalhar, como é suposto estar e que continua a ser imparcial e que não escapou ali alguma coisa, mas para poupar tempo, porque não podemos estar a fazer o mesmo trabalho, sem dúvida. (E12)

O E12 defende assim uma abordagem mais cautelosa e baseada na verificação, alinhando-se com a perspetiva de que, em contextos comerciais, a aplicação mais comum das tecnologias de aprendizagem automática tem sido a aprendizagem supervisionada. Neste modelo, o ser humano treina o algoritmo a partir de um subconjunto de dados relevantes e define a métrica mais adequada para avaliar o seu desempenho, conforme está evidenciado no estudo de Tambe et al. (2019).

Seguidamente, a tomada de decisão torna-se cada vez mais orientada por dados, refletindo o crescente recurso a ferramentas analíticas e a sistemas de IA que permitem fundamentar escolhas de forma mais objetiva e informada. Na verdade, os algoritmos assumem a posição de decisão na seleção de currículos, na recomendação de perfis e na identificação dos candidatos mais adequados para as funções, com base na análise de grandes volumes de dados e na deteção de padrões que poderiam não ser facilmente percetíveis pela intervenção humana. Este processo contribui para maior eficiência e rapidez, mas também exige supervisão crítica para garantir a transparência e a equidade nas decisões.

Por outro lado, foi questionado aos entrevistados como avaliam o impacto da IA na tomada de decisão durante o processo de seleção. O E2 afirmou "O Gestor de RH avalia muita coisa que não é captada pela ferramenta. No fim de tudo é ele que tem a palavra final"; o E3 comenta "Avalio como positivo (...) estava dividida entre 2 candidatos, peguei no teste psicotécnico, meti no ChatGPT e ele fez um resumo e comparei"; o E4 comentou" Nem consigo ter opinião sobre isso. Na verdade, eu acho isso escandaloso"; o E5 salienta "Ela [IA] acaba por ter um grande impacto, porque vai decidir se a pessoa é entrevistada ou não".

O E9, que assume uma posição contrária, afirmou:

Não, não, de todo porque não vai rejeitar o candidato, o que vai fazer é dizer se tem ou não tem aquele critério, aquele parâmetro que o recrutador pré-selecionou.
No fundo para visualmente poder analisar as candidaturas de uma forma mais rápida e organizada, mas não vai excluir. Portanto, eu acho que aqui o papel do recrutador nunca é substituído. Agora, o que a máquina faz aqui é uma leitura do CV e vê se tem as qualificações. (E9)

A título complementar, foram colocadas as questões de partida ao ChatGPT, que respondeu:

Relativamente à Questão de partida 1, pode considerar-se que as práticas de Recrutamento e Seleção, tanto tradicionais como digitais, influenciam as organizações de formas distintas, mas complementares. Os métodos tradicionais tendem a privilegiar uma análise mais qualitativa e próxima dos candidatos, permitindo uma avaliação mais aprofundada das competências interpessoais e do ajustamento cultural. Por outro lado, os métodos digitais introduzem maior eficiência, rapidez e alcance, possibilitando o acesso a um maior número de candidatos e a utilização de dados para suportar decisões. Assim, a combinação de ambas a abordagem contribui para processos mais completos, equilibrando a componente humana com a tecnológica e impactando diretamente a qualidade das contratações e o desempenho organizacional.

No que diz respeito à Questão de partida 2, os novos métodos de Recrutamento e Seleção, especialmente aqueles suportados por tecnologias digitais e Inteligência Artificial, auxiliam os Gestores de Recursos Humanos ao automatizar tarefas repetitivas, como a triagem de currículos e a pré-seleção de candidatos. Estes métodos permitem também uma análise mais objetiva e baseada em dados, apoiando a tomada de decisão e reduzindo o tempo e os custos associados ao processo. Para além disso, libertam os Gestores para funções mais estratégicas, como o desenvolvimento de talento e a gestão da experiência do candidato.

Relativamente aos objetivos específicos, verifica-se que o processo de adaptação aos novos modelos de recrutamento implica uma transformação gradual das práticas organizacionais, exigindo investimento em tecnologia, desenvolvimento de competências digitais e uma mudança cultural orientada para a inovação. Esta adaptação nem sempre é linear, sendo frequentemente acompanhada por desafios como a resistência à mudança ou a necessidade de garantir a integração eficaz entre sistemas tecnológicos e práticas existentes.

Por fim, no que concerne às perceções dos Gestores de Recursos Humanos, a Inteligência Artificial é, de forma geral, entendida como um facilitador relevante no sistema de Recrutamento e Seleção. Os Gestores reconhecem o seu contributo para aumentar a eficiência, melhorar a qualidade das decisões e otimizar processos. No entanto, também evidenciam preocupações relacionadas com questões éticas, nomeadamente o risco de enviesamento algorítmico e a necessidade de manter a supervisão humana, reforçando a ideia de que a IA deve ser utilizada como ferramenta de apoio e não como substituto total da intervenção humana. (ChatGPT)

A análise do ChatGPT é clara, bem estruturada e utiliza uma linguagem adequada, abordando de forma organizada as diferentes questões realizadas. No entanto, trata-se de um texto bastante genérico, que, embora correto do ponto de vista conceptual, não aprofunda significativamente os temas abordados. As ideias apresentadas são amplas e pouco sustentadas por exemplos concretos ou

referências teóricas. Além disso, há alguma repetição de conceitos, nomeadamente no que diz respeito à eficiência e à otimização dos processos, o que reforça a sensação de um discurso mais descritivo do que analítico. Em síntese, a opinião do ChatGPT é corroborada pela maioria dos entrevistados, ao enfatizar que a IA deve ser utilizada como um complemento e nunca como substituto, tal como corroborado no estudo de Rodgers et al. (2022) e Purohit e Banarjee (2025).

Os resultados das entrevistas evidenciam de forma consistente que a IA já não ocupa um papel periférico, mas um papel estrutural na GRH. Contudo, os resultados também denotam que esta evolução tecnológica não ocorre sem constrangimentos. Do ponto de vista crítico, os dados permitem concluir que o valor da IA em RH não reside na substituição do profissional, mas na redefinição do seu papel. A principal conclusão é, portanto, que a IA é mais eficaz quando atua como amplificadora da decisão humana e não como substituta desta.

Capítulo 5 - Conclusão

O estudo teve como finalidade percecionar a influência das práticas de R&S tradicional e digital nas organizações bem como de que forma as mesmas auxiliam os Gestores de RH, identificando o processo de adaptação e a perceção dos entrevistados face à IA.

5.1 Conclusões gerais

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o impacto da IA nos princípios, políticas e práticas do sistema de R&S, com particular enfoque na perceção dos Gestores e Técnicos de RH. Através de uma abordagem qualitativa, foi possível compreender de forma aprofundada como é que estes profissionais interpretam e integram a IA no seu contexto organizacional.

Relativamente à primeira questão de partida conclui-se que, tanto o método tradicional como o digital exercem um impacto significativo, embora com naturezas distintas. Os métodos tradicionais continuam a assumir relevância na avaliação qualitativa e na dimensão humana do processo, nomeadamente na análise comportamental dos candidatos e na aproximação dos mesmos através de entrevistas presenciais. Por sua vez, os métodos digitais, suportados por ferramentas de IA permitem aumentar substancialmente a rapidez e o alcance dos processos, conforme defendido por Nikolaou (2021) e pelos entrevistados. Possibilita também uma gestão mais eficaz de grandes volumes de candidaturas e uma tomada de decisão mais informada (Meijerink et al., 2021).

No que diz respeito à segunda questão de partida, os resultados evidenciam que a IA assume um papel relevante como ferramenta de suporte. A automatização de tarefas repetitivas, como a triagem de currículos, o agendamento de entrevistas e a transcrição das mesmas, permite aos profissionais de RH libertar tempo para atividades de maior valor estratégico (Purohit e Banarjee, 2025). Neste sentido, verifica-se uma transformação do papel do Gestor de RH, que passa a assumir funções mais analíticas, estratégicas e orientadas para a tomada de decisão, tal como mencionado por Ore e Sposato (2021). Para além disso foi possível aferir que o Gestor de RH consegue preparar-se antes do momento de entrevista, a nível de questões técnicas, que não envolvem a sua formação base.

Ademais, foi possível identificar que o processo de adaptação às novas tecnologias ocorre de forma gradual e diferenciada entre organizações. Esta adaptação depende de fatores como a maturidade tecnológica, os recursos disponíveis e a cultura organizacional. Apesar da abertura demonstrada pelos entrevistados, persistem desafios como a resistência à mudança, a necessidade de formação contínua e a integração eficaz das ferramentas tecnológicas nos processos existentes.

O estudo demonstra que os Gestores e Técnicos de RH percecionam a IA como um facilitador importante nos processos de R&S. A IA é reconhecida pela sua capacidade de recomendar perfis que vão ao encontro às vagas e apoiar na identificação de talento (Johnson et al., 2021). No entanto, esta perceção é acompanhada por uma visão crítica, evidenciando preocupações relacionadas com a perda da componente humana, a dependência tecnológica e os riscos associados à utilização de algoritmos, desde as decisões estereotipadas e sem fundamento ético (Fritts e Cabrera, 2021). A necessidade e a importância do julgamento humano, abordado fortemente em todas as entrevistas, assume-se como um dos pontos salientados pelos autores Rodgers et al. (2022), Purohit e Banarjee (2025) e Ore e Sposato (2021).

Desta forma, conclui-se que a IA não substitui o papel do gestor de RH, mas assume um papel de suporte no dia-a-dia dos profissionais. O equilíbrio entre a utilização da tecnologia e a intervenção humana surge como um fator essencial para garantir processos de recrutamento eficazes, justos e alinhados com os valores organizacionais.

5.2 Implicações para a prática

A presente investigação apresenta várias implicações relevantes para a prática de GRH, particularmente no domínio do R&S num contexto de crescente digitalização. Desde logo, o estudo evidencia que a IA deve ser integrada nas práticas de GRH como uma ferramenta de suporte à decisão, e não como um substituto do julgamento humano.

Adicionalmente, os resultados demonstram que a adoção da IA implica uma transformação gradual das práticas organizacionais, exigindo investimento em tecnologia, desenvolvimento de competências digitais e uma mudança cultural orientada para a inovação. Neste sentido, a investigação contribui para alertar os Gestores de RH para a necessidade de preparar as organizações de forma a garantir uma integração eficaz destas ferramentas.

Por outro lado, o estudo evidencia que a IA é percecionada como um facilitador relevante, permitindo aumentar a eficiência dos processos, melhorar a qualidade das decisões e otimizar tarefas como a triagem de candidatos e a identificação de talento.

Contudo, a investigação também destaca desafios importantes, nomeadamente ao nível ético, como o risco de enviesamento algorítmico, a falta de transparência e a possível perda da componente humana nos processos de seleção. Neste sentido, é reforçada a necessidade de implementação de práticas de governação da IA, incluindo auditorias aos algoritmos, políticas internas claras e formação

dos profissionais de RH, garantindo processos mais justos, transparentes e alinhados com os princípios éticos.

Para além das implicações anteriormente discutidas, torna-se fundamental traduzir estes contributos em ações concretas que possam ser implementadas no contexto organizacional. Em primeiro lugar, as organizações devem definir políticas internas claras para a utilização de IA, estabelecendo critérios sobre as fases do processo em que estas ferramentas podem ser utilizadas, bem como os limites da sua intervenção. Estas políticas devem estar alinhadas com os valores organizacionais e com os princípios éticos, promovendo uma utilização responsável da tecnologia. Adicionalmente, é essencial garantir a supervisão humana, sobretudo nas fases de decisão final.

Importa igualmente investir na formação e capacitação dos profissionais de RH, dotando-os de competências digitais que lhes permitam utilizar, interpretar e questionar os *outputs* gerados pelas ferramentas de IA. Por outro lado, as organizações devem implementar mecanismos de monitorização e auditoria dos algoritmos utilizados, de forma a identificar e mitigar possíveis enviesamentos ou práticas discriminatórias. A par disst, torna-se fundamental assegurar a transparência dos processos perante os candidatos, informando-os sobre a utilização de ferramentas de IA, garantindo o respeito pela privacidade e proteção de dados pessoais.

5.3 Limitações e Investigação Futura

Apesar dos contributos do presente estudo, é importante reconhecer algumas limitações, nomeadamente, a dificuldade em encontrar Gestores e Técnicos de RH, que tenham contacto recorrente e direto com plataformas de IA para práticas de R&S e que se encontrem disponíveis para participar no estudo. Esta limitação deve-se ao facto de a IA não estar implementada em muitas empresas em Portugal. O facto de a maior parte dos entrevistados residir na zona Centro e Sul de Portugal não permitiu a realização de entrevistas presenciais, tendo sido realizadas via *online*.

Foi utilizada a ferramenta de transcrição do *Teams* nas entrevistas e os ficheiros tiveram de ser revistos devido às imprecisões do discurso, uma vez que a maior parte das frases não foi corretamente transcrita. Na verdade, a dimensão da amostra, composta por treze participantes, limita a generalização dos resultados, sendo representativa apenas de um conjunto específico de profissionais.

Adicionalmente, na vertente de investigações futuras, o estudo centra-se na perceção dos Gestores e Técnicos de RH, mas considero pertinente integrar a perspetiva de outros *stakeholders*, tais como as empresas, os Gestores de topo e os candidatos. Neste seguimento, seria igualmente pertinente

explorar a perceção dos candidatos face ao uso da IA nos processos de recrutamento, bem como analisar os impactos concretos destas tecnologias no desempenho organizacional e na qualidade e eficácia das contratações. Todavia, é de conhecimento geral que existem poucos dados disponíveis para percecionar o impacto da IA nos processos de R&S a médio e longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ahmad, T. (2017). Personnel management to human resource management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, *13*(9), 412-420. https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Aires, L. (2011). Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional, *1*. Universidade Aberta. Acedido em 11 de abril de 2025.

Allal-Chérif, O., Aránega, A. Y. & Sánchez, R. C. (2021). Intelligent recruitment: how to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change*. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822. Acedido em 28 de fevereiro de 2025.

Awa, H. O, Etim, W. & Ogbonda, E. (2024). Stakeholders, stakeholder theory and corporate social responsibility (CSR*). International Journal of Corporate Social Responsibility, 9*(11). https://doi.org/10.1186/s40991-024-00094-y. Acedido em 21 de dezembro de 2025.

Bankins, S. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: a decision-making framework. *Ethics and Information Technology, 23,* 841-854. https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6. Acedido em 20 de setembro de 2025.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: edições 70, 225. Acedido em 10 de janeiro de 2026.

Brandão, C., Silva, R. & Santos, J. V. (2019). Online recruitment in portugal: theories and candidate profiles. *Journal of Business Research, 94.* https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.011. Acedido em 7 de março de 2025.

Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G. J., Beltran, J. R., Boselie, P., Cooke, F. L., Decker, S., DeNisi, A., Dey, P. K., Guest, D., Knoblich, A. J., Malik, A., Paauwe, J., Papagiannidis, S., Patel, C., Pereira, V., Ren, S., Rogelberg, S., Saunders, M. N. K., Tung, R. S. & Varma, A. (2023). Human resource management in the age of generative artificial intelligence: perspectives and research directions on ChatGPT. *Human Resource Management Journal, 33*, 606-659. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524. Acedido em 1 de novembro de 2025.

Budhwar, P., Malik, A., Silva, M. T. T. & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resources Management, 33*(6), 1065-1097. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161. Acedido em 20 de outubro de 2025.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-Line recruiting. *Harvard Business Review*, 79(3). Acedido em 23 de novembro de 2025.

Cassiano, C. N., Lima, L. C. & Zuppani, T. S. (2016). A eficiência das redes sociais em processos de recrutamento organizacional. *Navus - Revista da Gestão e Tecnologia, 6*(2), 52-67. https://doi.org/10.22279/navus.2016.v6n2.p52-67.362. Acedido em 23 de março de 2025.

Cayrat, C. & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: a systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review, 33*. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984. Acedido em 24 de fevereiro de 2026.

Chang, Y. & Ke, J. (2024). Socially responsible artificial intelligence empowered people analytics: a novel framework towards sustainability. *Human Resources Development Review, 23*(1), 88-120. https://doi.org/10.1177/15344843231200930. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications, 10*(567), 1-12. https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x. Acedido em 17 de maio de 2025.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Comissão Europeia (2020). *On artificial intelligence: a European approach to excellence and trust.* Acedido em 1 de novembro de 2025.

Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.* Bookman. Acedido em 20 de dezembro de 2025.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. & Gomes, J. F. S. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.). Sílabo. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Esch, P., Black, J. S. & Ferolie, J. (2018). Marketing AI recruitment: the next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior, 90*(2019), 215-222. https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009. Acedido em 5 de outubro de 2025.

Fenech, R., Baguant, P. & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences, 22*(2), 166-177. Acedido em 21 de setembro de 2025.

Fenwick, A., Molnar, G. & Frangos, P. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: a paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence, 4*(34). https://doi.org/10.1007/s44163-024-00125-4. Acedido em 20 de novembro de 2025.

Figueroa-Armijos, M., Clark, B. B., & da Motta Veiga, S. P. (2022). Ethical perceptions of AI in hiring and organizational trust: the role of performance expectancy and social influence. *Journal of Business Ethics, 186*, 179-197. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05166-2. Acedido em 17 de maio de 2025.

Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *Darden Graduate School of Business Administration,* 1-2. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511. Acedido em 8 de dezembro de 2025.

Fritts, M. & Cabrera, F. (2021). AI recruitment algorithms and the dehumanization problem. *Ethics and Information Technology, 23*, 791-801. https://doi.org/10.1007/s10676-021-09615-w. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Gilch, P. M. & Sieweke, J. (2020). Recruiting digital talent: the strategic role of recruitment in organisations digital transformation. *German Journal of Human Resources Management, 35*(1), 53-82. https://doi.org/10.1177/2397002220952734. Acedido em 21 de setembro de 2025.

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B., Sorguli, S., Aziz, H. M., Ahmed, S. A., Sabir, B. Y., Ismael, N. B., Ali, B. J. & Anwar, G. (2021). Recruitment and selection: the relationship between recruitment and selection with organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management, 5*(3), 1-13. https://doi.org/10.22161/ijebm.5.3.1. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Hemalatha, A., Kuhmari, P. B., Nawaz, N., & Gajenderan, V. (2021, março 25–27*). Impact of artificial intelligence on recruitment and selection of information technology companies.* Apresentado na

International Conference on Artificial Intelligence and Smart Systems, Pichanur, India. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Hunkenschroer, A. L. & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: a review and research agenda. *Journal of Business Ethics, 178*, 977-1007. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6. Acedido em 5 de outubro de 2025.

Jaiswal, A., Arun, C. J. & Varma, A. (2022). Rebooting employees: upskilling for artificial intelligence in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1179-1208. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891114. Acedido em 5 de outubro de 2025.

Johnson, R. D., Stone, D. L. & Lukaszewski, K. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures, 7*(1), 40-52. https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013. Acedido em 5 de outubro de 2025.

Kambur, E. & Yildirim, T. (2022). From traditional to smart human resources management. *International Journal of Manpower 44*(3), 422-452. https://doi.org/10.1108/IJM-10-2021-0622. Acedido em 23 de novembro de 2025.

Kaushal, N., Kaurav, R. P. S., Sivathanu, B. & Kaushik, N. (2021). Artificial intelligence and HRM: identifying future research Agenda using systematic literature review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly 73*, 455-493. https://doi.org/10.1007/s11301-021-00249-2. Acedido em 22 de outubro de 2025.

Kavanagh, M. J. & Johnson, R. D. (2018*). Human Resource Information Systems* (4ª ed.). Sage. Acedido em 30 de novembro de 2025.

Lanne, M., Nieminen, M. & Leikas, J. (2025). Organisational tensions in introducing socially sustainable AI. *AI & Society*. https://doi.org/10.1007/s00146-025-02293-y. Acedido em 23 de novembro de 2025.

Lee, M. C. M., Scheepers, H., Lui, A. H. K. & Ngai, E. W. T. (2023). The implementation of artificial intelligence in organizations: A systematic literature review. *Information & Management, 60*(5). 1-19. https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103816. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Ligeiro, N., Dias, I. & Moreira, A. (2024). Recruitment and selection processing artificial intelligence: how do candidates react? *Administrative Sciences, 14*(155), 1-17. https://doi.org/10.3390/admsci14070155. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Lim, W. M. (2025). What is qualitative research? An overview and guidelines. *Australasian Marketing Journal, 33*(2), 199-229. https://doi.org/10.1177/14413582241264619. Acedido em 20 de outubro de 2025.

Lima, A. S. H. & Rabelo, A. A. (2018). A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional. *Journals Bahiana*. https://doi.org/10.17267/2317-3394rpds.v7i1.1697. Acedido em 23 de março de 2025.

Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A. E. & Marler, J. H. (2021). Algorithmic human resource management: synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management, 32*(12), 2545-2562. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326. Acedido em 21 de setembro de 2025.

Menaka, R. (2023). Role of artificial intelligence (AI) in human resource management (HRM) in recent era. *Shanlax International Journal of Management, 11*(2), 32–38. https://doi.org/10.34293/management.v11i2.6664. Acedido em 5 de outubro de 2025.

Mer, A. (2023). Artificial intelligence in human resource management: recent trends and research agenda. *Digital Transformation, Strategic Resilience, Cyber Security and Risk Management, 111B*, 31-55. https://doi.org/10.1108/S1569-37592023000111B003. Acedido em 22 de outubro de 2025.

Meshram, R., (2023). The role of artificial intelligence (AI) in recruitment and selection of employees in the organization. *Russian Law Journal, 11*(9s), 322-333. https://doi.org/10.52783/rlj.v11i9s.1624. Acedido em 5 de outubro de 2025.

Mithas, S., Chen, Z., Saldanha, T. J. V. & Silveira, A. O. (2021). How will artificial intelligence and Industry 4.0 emerging technologies transform operations management? *Production and Operations Management Society, 31*(10), 4475-4487. https://doi.org/10.1111/poms.13864. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Mori, M., Sassetti, S., Cavaliere, V. & Bonti, M. (2024). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. *Personnel Review, Emerald Publishing Limited, 54*(3), 854-878. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257. Acedido em 12 de abril de 2025.

Nejad, Z. Z., Sabroko, M. & Oikarinen, E. (2024). Challenges in adopting and using online recruitment tools from employers' perspective. *International Journal of Organizational Analysis, 33*(5), 1203-1218. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4050. Acedido em 23 de fevereiro de 2025.

Nikolaou, I. (2021). What is the role of technology in recruitment and selection? *The Spanish Journal of Psychology, 24*(e2), 1-6. https://doi.org/10.1017/SJP.2021.6. Acedido em 4 de outubro de 2025.

Oncioiu, I., Anton, E., Ifrim, A. M. & Mândricel, D. A. (2022). The influence of social networks on the digital recruitment of human resources: an empirical study in the tourism sector. *Sustainability, 14*(6), 3693, 1-14. https://doi.org/10.3390/su14063693. Acedido em 27 de novembro de 2025.

Ore, O. & Sposato, M. (2021). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(6), 1771-1782. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291. Acedido em 28 de fevereiro de 2025.

Oseghale, R., Ochie, C., Dang, M., Nyuur, R. & Debrah, Y. (2022). Human resource management reconfiguration post-COVID Crisis. *Organizational Management in Post Pandemic Crisis, 139-159.* https://doi.org/10.1007/978-3-030-98052-8_8. Acedido em 5 de dezembro de 2025.

Pan, Y. & Froese, F. J. (2022). An interdisciplinary review of AI and HRM: challenges and future directions. *Human Resources Management Review, 33*(1), 1-19. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100924. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Prikshat, V., Patel, P., Varma, A. & Ishizaka, A. (2021). A multi-stakeholder ethical framework for AI-augmented HRM. *International Journal of Manpower, 43*(1), 226-250. https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0118. Acedido em 6 de dezembro de 2025.

Purohit, R. & Banarjee, T. (2025). Artificial intelligence-based organizational decision-making in recruitment practice. *Human Systems Management, 44*, 173-186. https://doi.org/10.3233/HSM-240044. Acedido em 4 de outubro de 2025.

Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y. & Tarba, S. Y. (2022). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management processes. *Human Resource Management Review, 33*(1), 1-19. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100925. Acedido em 12 de abril de 2025.

Roppelt, J. S., Schuster, A., Greimel, N. S., Kanbach, D. K. & Sen, K. (2025). Towards effective adoption of artificial intelligence in talent acquisition: a mixed method study. *International Journal of Information Management, 82*, 1-18. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2025.102870. Acedido em 23 de novembro de 2025.

Rosoiu, O. & Popescu, C. (2016). E-recruiting platforms: features that influence the efficiency of online recruitment systems. *Informatica Economica, 20*(2), 46-55. https://doi.org/10.12948/issn14531305/20.2.2016.05. Acedido em 1 de novembro de 2025.

Sánchez-Monedero, J., Dencik, L. & Edwards, L. (2020). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring? Social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. *SSRN Electronic Journal*. 458-468. https://doi.org/10.1145/3351095.3372849. Acedido em 15 de outubro de 2025.

Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Coletiva, 5*(1), 187-192. Acedido em 5 de dezembro de 2025.

Seppälä, P. & Małecka, M. (2024). AI and discriminative decisions in recruitment: Challenging the core assumptions. *Big Data & Society, 11*(1), 1-12. https://doi.org/10.1177/20539517241235872. Acedido em 16 de outubro de 2025.

Shahzad, M. F., Martins, J. M., Rita, J., Xu, S. & Mushtaq, H. M. (2024). Assessing the impact of strategic HR practices on talent retention through job satisfaction and work engagement: moderating role of psychological empowerment. *Sage Open,* 1-18. https://doi.org/10.1177/21582440241281836. Acedido em 20 de abril de 2025.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M. & Johnson, R. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes? *Organizational Dynamics, 53*(1), 1-7. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034. Acedido em 2 de setembro de 2025.

Sylva, H. & Mol, S. T. (2009). E-recruitment: a study into applicant perceptions of an online application system. International Journal of Selection and Assessment, *17*, 311-323 https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00473.x. Acedido em 20 de maio de 2025.

Sýkorová, Z., Hague, D., Dvouletý, O. & Procházka, D. A. (2024). Incorporating artificial intelligence (AI) into recruitment processes: ethical considerations. *Vilakshan - XIMB Journal of Management, 21*(2), 293-307. https://doi.org/10.1108/XJM-02-2024-0039. Acedido em 23 de novembro de 2025.

Tambe, P., Cappelli, P. & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward. *California Management Review, 61*(4), 15-42. https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3263878. Acedido em 21 de setembro de 2025.

Tilmes, N. (2022). Disability, fairness, and algorithmic bias in AI recruitment. *Ethics and Information Technology, 24*(21). https://doi.org/10.1007/s10676-022-09633-2. Acedido em 23 de novembro de 2025.

Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Lauro, S. & Antonelli, G. (2021). The ethics of people analytics: risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review 51*(3), 900-921. https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680. Acedido em 10 de fevereiro de 2025.

UNESCO (2021). *Recommendation on the ethics of artificial intelligence.* https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380455. Acedido em 23 de abril de 2026.

United Nations (1948). *Universal Declaration of Human Rights*. https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights. Acedido em 23 de abril de 2026.

United Nations (1966). *International Covenant on Civil and Political Rights*. https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-civil-and-political-rights. Acedido em 23 de abril de 2026.

United Nations (1966). *International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights*. https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/international-covenant-economic-social-and-cultural-rights. Acedido em 23 de abril de 2026.

Vontris, D. Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A. & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(6), 1237-1266. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398. Acedido em 28 de fevereiro de 2025.

Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P. & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: a systematic literature review*. International Journal of Information Management Data Insights, 1*(2), 1-15. https://doi.org/10.1016/j.jjimei.2021.100047. Acedido em 30 de novembro de 2025.

Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. I. & Anderson, N. R. (2020). Personnel selection in the digital age: a review of validity and applicant reactions, and future research challenges. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 29*(1), 64-77. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1681401. Acedido em 30 de novembro de 2025.

Yadav, S. & Kapoor, S. (2023). Adopting artificial intelligence (AI) for employee recruitment: the influence of contextual factors. *International Journal of Systems Assurance Engineering and Management, 15*, 1828-1840*.* http://doi.org/10.1007/s13198-023-02163-0. Acedido em 21 de setembro de 2025.

Zhang, Y. (2023). The Impact of ChatGPT on HR Recruitment. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences*, *19*. https://doi.org/10.54097/ehss.v19i.10949. Acedido em 5 de outubro de 2025.

Foi utilizada a ferramenta ChatGPT como apoio à redação e reformulação linguística de alguns trechos do texto, não tendo sido utilizada para a produção de conteúdo analítico original. A ferramenta foi igualmente consultada para obter uma perspetiva sintética sobre as questões de partida do estudo, cujo *output* se encontra reproduzido no Capítulo IV. Todas as ideias, interpretações e conclusões são da responsabilidade do autor.

Apêndices

Apêndice I - Guião de entrevista

1. Idade
2. Sexo
3. Formação profissional
4. Categoria profissional
5. Antiguidade na empresa
6. Antiguidade na função
7. Tipo de contrato de trabalho
8. Trabalho híbrido, remoto ou presencial
9. Setor em que trabalha
10. Quais são as suas tarefas no dia-a-dia? Em quais dessas tarefas é implicado o uso de IA?
11. No âmbito da IA, como acha que esta pode influenciar a GRH?
12. Que métodos de R&S tradicional (ex.: anúncios em jornais, candidaturas espontâneas, entrevistas presenciais) ainda são utilizados?
13. Consegue exemplificar-me em que medida a sua organização incentiva as práticas de IA?
14. Com a influência da IA nos processos de R&S, quais são as principais diferenças que considera entre práticas de R&S tradicional e digital?
15. De que forma considera que essas diferenças influenciam as organizações?
16. Que vantagens considera que podem emergir na introdução deste elemento tecnológico nos processos de R&S?
17. Quais acha que podem ser as desvantagens da introdução deste elemento tecnológico nos processos de R&S?
18. Como é que os Gestores de RH podem ultrapassar com as desvantagens da IA aplicada ao R&S que referiu anteriormente?
19. Numa vertente de análise da IA no R&S, a médio e a longo prazo, consegue percecionar se existe a contratação de candidatos mais qualificados? E nas restantes variáveis tais como absentismo e *turnover*?
20. Sofreu alguma alteração no seu contexto profissional que o obrigasse a utilizar a IA nos processos de R&S? Se sim, descreva a sua adaptação à mesma.
21. Como avalia o impacto da IA na tomada de decisão durante o processo de seleção?

22. Considera que as práticas de R&S, realizadas através de IA, são totalmente justas e viáveis? Se não, porquê?
23. Na sua organização, tem conhecimento de como são aplicados e desenvolvidos os sistemas de R&S com a utilização de IA? Se sim, tem contacto direto com o desenvolvimento e formação das plataformas?
24. A utilização da IA permite libertar tempo para tarefas mais estratégicas e direcionadas para a sua empresa? Pode dar exemplos?
25. Considera que a IA altera o papel do gestor de RH no processo de recrutamento? Em que sentido?
26. Como sugere que seja garantida a transparência e a equidade nos processos suportados por IA?

Apêndice II - Termo de consentimento

Declaração de consentimento

Eu, _____, declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos e finalidade da entrevista a realizar no âmbito da dissertação de mestrado intitulada *O impacto da Inteligência Artificial nos princípios, políticas e práticas do sistema de Recrutamento e Seleção. A perceção de Gestores e Técnicos de GRH: Um Estudo Exploratório*, desenvolvida por Inês Barros Ribeiro, estudante do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, na instituição Universidade do Minho.

Fui esclarecido(a) de que a minha participação é voluntária, não havendo qualquer tipo de penalização ou prejuízo em caso de recusa ou desistência, podendo retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificação.

Declaro ainda que:

- As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e científicos;
- A minha identidade será mantida confidencial e anónima, salvo autorização expressa em contrário;
- Os dados recolhidos poderão ser gravados (áudio e/ou vídeo), transcritos e analisados, respeitando a legislação vigente sobre proteção de dados pessoais;
- Tive oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas antes de aceitar participar.

Assim, autorizo livremente a minha participação na referida entrevista, bem como o uso das informações por mim fornecidas, nos termos acima descritos.

Local e data:

_____

Assinatura do(a) participante:

_____

Apêndice III - Categorização da análise do conteúdo

Identificação do Entrevistado		
Categoria: Perfil do Gestor/Técnico de RH		
Dados	Objetivo	Autor(es)
1. Idade	Verificar se existe alguma diferença entre faixas etárias no que toca à perceção da IA nos processos de R&S.	Orlitzky (2009).
2. Sexo	Perceber se o sexo influencia a utilização da IA nos processos de R&S.	Allal-Chérif, Aránega e Sánchez (2021).
3. Formação profissional	Constatar se a formação escolar pode ter interferência na adaptação ao uso da IA.	Budhwar, Chowdhury, Wood, Aguinis, Bamber, Beltran, Boselie, Cooke, Decker, DeNisi, Dey, Guest, Knoblich, Malik, Paauwe, Papagiannidis, Patel, Pereira, Ren, Rogelberg, Saunders, Tung e Varma (2023).
4. Categoria profissional	Pretende-se averiguar se o uso da IA pode ter impacto de forma distinta em diferentes categorias ligadas ao R&S bem como percecionar o nível de responsabilidade, autonomia e envolvimento dos entrevistados.	Rosoiu e Popescu (2016).

5. Antiguidade na empresa	Pretende-se entender o nível de conhecimento prático, a familiaridade com os diferentes métodos de R&S e a exposição a processos de mudança ao longo do tempo.	Jarrahi (2018).
6. Antiguidade na função	A antiguidade assume o papel de variável explicativa, tentando verificar o nível de formalização dos processos e a consolidação da função de Gestor de RH.	Mer (2023).
7. Tipo de contrato de trabalho	O tipo de contrato de trabalho constitui uma variável que permite compreender o enquadramento profissional e o grau de vínculo do entrevistado à organização.	Votto, Valecha, Najafirad e Rao (2021).
8. Trabalho híbrido, presencial ou remoto	O regime de trabalho pode refletir o grau de digitalização da organização e a forma como o trabalho está estruturado, tentando compreender o contexto organizacional em que as práticas de R&S são desenvolvidas.	Lima e Rabelo (2018).

9. Setor em que trabalha	O setor de atividade em que o entrevistado trabalha permite enquadrar as práticas de R&S de acordo com as especificidades económicas, tecnológicas e organizacionais de cada área. Pretende-se compreender de que forma as características de cada atividade influenciam a adoção de métodos mais tradicionais ou ligados à Inteligência Artificial.	Votto, Valecha, Najafirad e Rao (2021).

QP1: De que forma as práticas de Recrutamento e Seleção tradicional e digital influenciam as organizações?			
Questões	Objetivo	Autor(es)	Conclusão
10. Quais são as suas tarefas no dia-a-dia? Quais dessas tarefas é implicado o uso de IA?	Identificar o conteúdo funcional do entrevistado e o grau de utilização da IA nas suas atividades profissionais diárias. Entender também se existe contacto diário e regular com ferramentas de IA.	Nikolaou (2021).	Todos os entrevistados têm funções ligadas ao Recrutamento e Seleção. Alguns entrevistados assumem funções adicionais de *onboarding*, processamento salarial e organização da equipa. Em relação à segunda questão, todos utilizam ferramentas de IA, desde triagem de CVs, redação de emails ou mensagens, produção de descritivos de funções e de relatórios.

11. No âmbito da IA, como acha que esta pode influenciar a GRH?	Avaliar as perceções dos entrevistados sobre a transformação digital, nomeadamente o seu nível de consciência sobre a evolução da IA na GRH e a sua atitude perante a Revolução Industrial 4.0. Nesta questão também é objetivado ter uma perceção do entrevistado com base nas suas atividades rotineiras e experiência individual.	Rodgers, Murray, Stefanidis, Degbey e Tarba (2022); Purohit e Banarjee (2025); Ore e Sposato (2021).	Os autores consideram que a IA pode influenciar a GRH de forma positiva, facilitando o dia-a-dia do Gestor. De uma forma geral, todos os entrevistados consideram que é uma ferramenta que permite que as tarefas sejam mais ágeis, rápidas e eficazes e que pode ser um grande apoio para o Gestor de RH.
12. Que métodos de recrutamento tradicional (ex.: anúncios em jornais, candidaturas espontâneas, entrevistas presenciais) ainda são utilizados?	Identificar a relevância das práticas tradicionais de R&S nas organizações contemporâneas e avaliar que métodos tradicionais específicos que resistem à digitalização.	Lima e Rabelo (2018); Chang e Ke (2024).	Os entrevistados informaram que já não utilizam nenhum dos métodos tradicionais, dando privilégio a publicações de vagas *online*, entrevistas *online* e uso das redes sociais. Contudo alguns entrevistados preferem a continuação do uso de entrevistas presenciais, dando relevância ao ser humano e ao formato presencial, demonstrando alguma resistência à utilização de IA nesse aspeto.

13. Consegue exemplificar-me em que medida a sua organização incentiva as práticas de IA?	Constatar o nível de apoio e compromisso organizacional com a adoção de tecnologias da IA na GRH, identificando os mecanismos concretos de incrementação de ferramentas de IA no R&S.	Chang e Ke (2024).	Os autores defendem que as empresas devem seguir práticas de IA para manter um bom posicionamento estratégico no mercado. Contudo, percecionamos que as organizações de dois entrevistados não têm esta implementação. As restantes organizações fomentam e incentivam o uso de ferramentas de IA, apelando ao seu uso consciente.
14. Com a influência da IA nos processos de R&S, quais são as principais diferenças que considera entre práticas de R&S tradicional e digital?	Perceber de que forma os entrevistados percecionam a transição do modelo tradicional para o digital sob a influência da IA. Pretende também detetar os impactos na vida rotineira do Gestor de RH.	Kambur e Yildirim (2022); Hemalatha, Kuhmari, Nawaz e Gajenderan (2021).	A principal diferença apontada pelos entrevistados é a triagem de currículos, que é feita com muita mais celeridade devido à pré-triagem e seleção feita pelas plataformas de IA. Outra das diferenças é a rapidez e facilidade do contacto com os candidatos e foi referido que há uma redução do *time to hire*, ou seja, é mais rápido o processo de encontrar o candidato qualificado para cada vaga.

15. De que forma considera que forma essas diferenças influenciam as organizações?	Detetar de que modo as diferenças referidas na questão anterior afetam a organização na medida de eficiência dos processos, de atração e seleção de talentos, a competitividade organizacional e a adaptação das empresas às exigências do mercado de trabalho atual.	Kambur e Yildirim (2022); Menaka (2023).	Foi concluído que pode ser extinta a tarefa de triagem e marcação de entrevistas, uma vez que a plataforma gerada por IA pode fazê-lo sem supervisão humana. Desta forma, o gestor de RH tem disponibilidade para realizar tarefas mais estratégicas. De uma forma geral, apresenta menos custos e mais receitas para as organizações.
16. Que vantagens considera que podem emergir na introdução deste elemento tecnológico nos processos de R&S?	Avaliar como a IA no R&S pode transformar a forma como a empresa atrai, seleciona e integra candidatos, incentivando uma análise crítica sobre os benefícios e vantagens.	Rodgers, Murray, Stefanidis, Degbey e Tarba (2022); Meshram (2023); Brandão, Silva e Santos (2019).	A principal vantagem abordada por todos os entrevistados é a gestão de tempo e diminuição das tarefas administrativas. Outra das vantagens é que o gestor de RH vai mais preparado para o momento de entrevista, porque tem na sua posse questões técnicas da vaga sobre quais não tem formação. É possível gravar e transcrever a conversa para que o gestor esteja 100% focado na análise das *soft skills* (a nível comportamental). Esta ferramenta com uso da IA permite também realizar resumos e sumários das entrevistas para enviar aos Managers responsáveis por cada

			vaga, facilitando o trabalho do gestor.
17. Quais acha que podem ser as desvantagens da introdução deste elemento tecnológico nos processos de R&S?	Refletir sobre o papel negativo que a IA pode assumir nos sistemas de R&S, nomeadamente os desafios e constrangimentos na vertente do entrevistado.	Meijerink, Boons, Keegan e Marler (2021); Tambe, Cappelli e Yakubovich (2019); Zhang (2023).	Algumas das desvantagens referidas foram: a desumanização do papel do gestor de RH; risco de exclusão de currículos devido à triagem algorítmica e ao enviesamento; o candidato fazer um processo seletivo unicamente com chatbots; extinção de postos de trabalhos; substituição do capital humano por máquinas.
18. Como é que os Gestores de RH podem ultrapassar com as desvantagens da IA aplicada ao R&S que referiu anteriormente?	Identificar como é que os Gestores de RH podem minimizar ou superar as desvantagens enumeradas na questão anterior e percecionar se poderão ter um papel ativo na erradicação das mesmas.	Prikshat, Patel, Varma e Ishizaka (2021); Zhang (2023).	Após as questões abordadas acima, os entrevistados sugeriram utilizar a IA como apenas um apoio/muleta; ter sempre pensamento e visão crítica e dar *inputs* constantes no momento de instalação e desenvolvimento de plataformas de IA.
19. Numa vertente de análise da IA no R&S, a médio e a longo prazo, consegue percecionar se existe a contratação de candidatos mais qualificados? E nas restantes variáveis tais como absentismo e turnover?	Avaliar a ferramenta da IA nos processos de R&S, não apenas a nível operacional, mas também estratégico e de desempenho organizacional. Pretende-se que se analise o uso da ferramenta e se a mesma acarreta consequências positivas para a organização a longo prazo.	Hemalatha, Kuhmari, Nawaz e Gajenderan (2021).	Cerca de metade dos entrevistados responderam que não têm dados suficientes para responder a esta questão. Alguns referiram que a IA influencia unicamente o processo de R&S e podem encontrar candidatos mais qualificados, mas a IA não resolve os problemas estruturais

			ligados ao *turnover* e absentismo. Por sua vez, também foi referido que a IA influencia positivamente estas variáveis, uma vez que encontramos candidatos mais qualificados e que fazem *fit* com o perfil procurado.

QP2: Em que medida os novos métodos de Recrutamento e Seleção auxiliam os Gestores de Recursos Humanos?			
Questões	Objetivo	Autor(es)	Conclusão
20. Sofreu alguma alteração no seu contexto profissional que o obrigasse a utilizar a IA nos processos de R&S? Se sim, descreva a sua adaptação à mesma.	Assimilar a experiência prática do entrevistado, obtendo uma reflexão sólida sobre o processo de adaptação e formação da ferramenta de IA. Percecionar se existiu ou existe alguma resistência ao uso da mesma e se as organizações estão bem preparadas para a formação e desenvolvimento destas plataformas.	Gilch e Sieweke (2020); Kambur e Yildirim (2022).	Todos os entrevistados sofreram alterações que os obrigassem a utilizar a IA nos processos de R&S. Os processos de adaptação foram positivos, demonstrando o suporte e desenvolvimento das organizações em que estão inseridos.

21. Como avalia o impacto da IA na tomada de decisão durante o processo de seleção?	Analisar de que forma a IA influencia as decisões tomadas pelos Gestores de RH, realizando uma reflexão crítica sobre a ligação entre a IA e o papel humano. O foco da questão é entender até que ponto continua a ser o ser humano a desempenhar um papel ativo no processo de tomada de decisão.	Mori, Sassetti, Cavaliere e Bonti (2024); Cassiano, Lima e Zuppani (2016).	Todos os entrevistados afirmam que, apesar dos novos desenvolvimentos da IA, o processo de tomada de decisão deve ter sempre a vertente humana. Foi referido que o processo de R&S pode ser realizado através dos algoritmos, contudo implica sempre a supervisão humana de um gestor.
22. Considera que as práticas de R&S, realizadas através de IA, são totalmente justas e viáveis? Se não, porquê?	Estimular uma reflexão sobre a justiça e a viabilidade do uso da IA no processo de atração e seleção de talentos. Pretende-se que entrevistado avalie se a IA consegue conduzir o processo de R&S, com base em decisões imparciais e sem estereótipos ou se existem limitações éticas que possam comprometer a transparência dos processos seletivos.	Mori, Sassetti, Cavaliere e Bonti (2024); Purohit e Banarjee (2025); Hunkenschroer e Luetge (2022); Chen (2023); Budhwar, Malik, Silva e Thevisuthan (2022).	Conclui-se que todos os entrevistados responderam "não" a esta questão. Apesar dos avanços, as plataformas são criadas e desenvolvidas por seres humanos, que são tendenciosos e com estereótipos. O entrevistado 9 informou que o *software* desenvolvido pela sua empresa tem uma cláusula de contratação em que as práticas e aprendizagens que o sistema vai sofrendo, nunca poderão ser sugeridas em pesquisas futuras.

23. Na sua organização, tem conhecimento de como são aplicados e desenvolvidos os sistemas de R&S com a utilização de IA? Se sim, tem contacto direto com o desenvolvimento e formação das plataformas?	Avaliar o grau de familiaridade e envolvimento do entrevistado com o desenvolvimento e formação das plataformas de IA dentro da sua organização. Detetar também de que forma as organizações se estão a posicionar no mercado a nível tecnológico.	Prikshat, Patel, Varma e Ishizaka (2021); Mithas, Chen, Saldanha e Silveira (2021); Chang e Ke (2024).	Nem todos os entrevistados têm conhecimento dos métodos de desenvolvimento de ferramentas de IA dentro da organização. Esta conclusão deve-se ao facto de as organizações ainda não estarem totalmente consolidadas relativamente ao uso da IA.
24. A utilização da IA permite libertar tempo para tarefas mais estratégicas e direcionadas para a sua empresa? Pode dar exemplos?	O foco principal é compreender se tarefas repetitivas e administrativas ligadas ao R&S tradicional são simplificadas ou automatizadas com o uso da IA. É importante também perceber se o tempo disponível é direcionado para iniciativas que agregam valor à organização.	Kaushal, Kaurav, Sivathanu e Kaushik (2021).	Foi comprovado que, com o uso de ferramentas de IA, os Gestores de RH conseguem direcionar as suas tarefas para a organização, uma vez que as tarefas administrativas e rotineiras são suprimidas.

25. Considera que a IA altera o papel do Gestor de RH no processo de recrutamento? Em que sentido?	Pretende-se identificar de que forma estas alterações impactam o dia a dia do entrevistado e se o uso da IA pode levar à desumanização do processo seletivo, levando a que o candidato seja absorvido por um processo de candidatura totalmente automatizado.	Mori, Sassetti, Cavaliere e Bonti (2024); Kambur e Yildirim (2022); Ore e Sposato (2021).	De uma forma geral, os entrevistados responderam positivamente a esta questão. O entrevistado 1 considera que não substitui o gestor de RH. Os restantes entrevistados percecionam que pode alterar o seu papel, mas nunca poderá substituir o humano.
26. Como sugere que seja garantida a transparência e a equidade nos processos suportados por IA?	Aferir se o Gestor de RH pode exercer um papel ativo na transparência dos processos e equidade no tratamento dos candidatos, evitando vieses ou discriminações.	Figueroa-Armijos, Clark e Motta Veiga (2022); Fritts e Cabrera (2021); Hunkenschroer e Luetge (2022); Bankins (2021).	Os entrevistados referiram que uma das formas de garantir a transparência é limitarmos até que ponto vai a IA, ou seja, até que ponto tem impacto na tomada de decisão. Foi sugerido também que a IA esteja bem estruturada e fundamentada na organização. O facto de haver fuga de informação pode colocar em causa da transparência da organização e dos processos seletivos.