Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Beatriz Ferreira Areal

Recrutamento e Seleção na Carclasse: Diagnóstico e Potencial de Integração da Inteligência Artificial

abril de 2026

Recrutamento e Seleção na Carclasse: Diagnóstico e Potencial de Integração da Inteligência Artificial

Maria Beatriz Ferreira Areal

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Maria Beatriz Ferreira Areal

Recrutamento e Seleção na Carclasse: Diagnóstico e Potencial de Integração da Inteligência Artificial

Relatório de Estágio

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da

Professora Doutora Regina Maria Oliveira Leite

Abril 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

Agradeço a todos aqueles que comigo caminharam até aqui, mas em especial:

à Carclasse, por todo o apoio prestado desde o início deste percurso. Em especial, não poderia deixar de agradecer à Dra. Manuela Fonseca, pela confiança depositada em mim, pela disponibilidade, orientação e pelo apoio constante ao longo deste percurso. Ao Hugo, agradeço pela sua constante disponibilidade, espírito de entreajuda e forma genuína de transmitir conhecimento, que tiveram um impacto muito significativo no meu desenvolvimento, tanto a nível profissional como pessoal.

À Professora Doutora Regina Leite, pela orientação, disponibilidade e apoio ao longo deste percurso. Agradeço a sua exigência, profissionalismo e todos os ensinamentos, fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Uma palavra de apreço também a todos os professores, pelo contributo no meu percurso académico e no meu crescimento pessoal.

Aos meus pais, pelo apoio incondicional, por todos os sacrifícios e por nunca me deixarem desistir, mesmo nos momentos mais desafiantes. À minha irmã Mariana, por estar sempre presente, pela sua amizade e cumplicidade.

Ao José, pelo amor, paciência e por acreditar sempre em mim. Obrigada por todo o apoio, motivação e por estares ao meu lado em todas as fases, tornando este caminho mais fácil e especial.

Aos meus avós, pelo carinho, pelos valores transmitidos e por serem um exemplo constante ao longo da minha vida, acompanhando-me sempre com orgulho e apoio.

Aos meus amigos, especialmente à Bruna e à Joana, por todo o companheirismo, amizade e por partilharmos este percurso desde a licenciatura. Obrigada por estarem sempre presentes, nos momentos bons e menos bons, tornando esta caminhada muito mais significativa.

Sem vocês, nada disto seria possível. Obrigada a todos.

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 (IA)

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.

Resumo

Título: Recrutamento e Seleção na Carclasse: Diagnóstico e Potencial de Integração da Inteligência Artificial

Num contexto marcado pela transformação digital e pela crescente integração de tecnologias inteligentes nas organizações, a Inteligência Artificial (IA) tem vindo a assumir um papel progressivamente relevante nos processos de Gestão de Recursos Humanos, em particular no recrutamento e seleção. O presente relatório tem como objetivo analisar o potencial da implementação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, explorando as perceções dos diferentes intervenientes organizacionais quanto às suas oportunidades, desafios e implicações éticas. Para alcançar este objetivo, foi adotada uma metodologia qualitativa, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais de recrutamento e seleção, gestores de departamento e outros profissionais de recursos humanos. Esta abordagem permitiu compreender, em detalhe, a forma como os processos são atualmente conduzidos, bem como as perceções relativas à eventual integração de soluções baseadas em IA.

Os resultados evidenciam que, embora a IA seja reconhecida pelo seu potencial para aumentar a eficiência, reduzir tarefas repetitivas e apoiar decisões mais estruturadas, persistem preocupações relacionadas com a perda da dimensão humana, o viés algorítmico, a transparência das decisões automatizadas e a proteção de dados pessoais. A aceitação da tecnologia surge, assim, condicionada por fatores como a confiança, a cultura organizacional, a formação e a perceção de complementaridade entre a IA e o julgamento humano.

Este estudo contribui para a reflexão sobre a modernização dos processos de recrutamento e seleção, sublinhando a necessidade de uma integração crítica, ética e estratégica da Inteligência Artificial, garantindo equilíbrio entre inovação tecnológica e responsabilidade organizacional.

Palavras-Chave: Ética na IA, Inteligência Artificial, Gestão de Recursos Humanos, Recrutamento e Seleção, Transformação Digital

Abstract

Título: Recruitment and Selection at Carclasse: Diagnosis and Potential for Artificial Intelligence Integration

In a context marked by digital transformation and the increasing integration of intelligent technologies within organizations, Artificial Intelligence (AI) has been assuming an increasingly relevant role in Human Resource Management processes, particularly in recruitment and selection. This report aims to analyze the potential implementation of Artificial Intelligence in recruitment and selection processes, exploring the perceptions of different organizational stakeholders regarding its opportunities, challenges, and ethical implications. To achieve this objective, a qualitative methodology was adopted, involving semi-structured interviews with recruitment and selection professionals, department managers, and other human resource professionals. This approach made it possible to gain an in-depth understanding of how these processes are currently conducted, as well as the perceptions related to the potential integration of AI-based solutions.

The results indicate that, although AI is recognized for its potential to enhance efficiency, reduce repetitive tasks, and support more structured decision-making, there are still concerns regarding the loss of the human dimension, algorithmic bias, transparency in automated decisions, and the protection of personal data. The acceptance of this technology is therefore conditioned by factors such as trust, organizational culture, training, and the perception of complementarity between AI and human judgment.

This study contributes to the discussion on the modernization of recruitment and selection processes, highlighting the need for a critical, ethical, and strategic integration of Artificial Intelligence, ensuring a balance between technological innovation and organizational responsibility.

Keywords: Artificial Intelligence, Digital Transformation, Ethics in AI, Human Resource Management, 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 (IA) iv

Resumo v

Abstract vi

Abreviaturas xi

1. Introdução 1

1.1 Enquadramento e relevância do tema 1

1.2 Objetivos 3

2. Apresentação da Empresa 3

2.1 Descrição da Empresa 4

2.2 Apresentação do tema/problemática 6

2.3 Experiência do estágio 7

2.4 Atividades desenvolvidas 8

3. Revisão da Literatura 9

3.1 Gestão de Recursos Humanos: enquadramento conceptual e breve evolução histórica 10

3.2. Recrutamento 11

3.3 Seleção 13

3.4. A Inteligência Artificial no contexto do recrutamento e seleção 14

3.4.1 Aplicação da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção 15

3.4.1.1. Triagem Automática de Currículos Vitae 16

3.4.1.2 *Chatbots* para comunicação com os candidatos 18

3.5. Aceitação da Inteligência Artificial pelos recrutadores e *stakeholders* 20

3.5.1 Barreiras Psicológicas 21

3.5.2 Modelos de aceitação tecnológica 23

3.6. Desafios éticos e riscos associados ao uso de Inteligência Artificial no Recrutamento & Seleção 24

3.6.1 Viés algorítmico no recrutamento e seleção 26
3.6.2 Transparência e explicabilidade 27
3.6.3. Privacidade e Proteção de dados 29
4. Metodologia 30
4.1 Abordagem qualitativa e natureza exploratória 31
4.2 Recolha de dados primários 31
4.2.1 Entrevistas semiestruturadas 31
4.2.2 Considerações éticas e critérios de rigor 32
4.2.3 Construção dos guiões 32
4.2.4 Participantes e critérios de seleção 33
4.2.5 Procedimentos da recolha de dados 35
4.3 Método de análise 36
5. Apresentação, análise e discussão dos resultados 37
5.1 Integração da Inteligência Artificial no recrutamento enquanto estratégia organizacional viável e sustentável 38
5.1.1 Processo atual de recrutamento e seleção 38
5.1.2 Utilização de tecnologia no recrutamento e seleção 40
5.1.3 Potencial da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção 41
5.1.4 Aceitação da Inteligência Artificial pelos profissionais 43
5.1.5 Barreiras psicológicas à utilização da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção 45
5.2 Impactos da adoção da Inteligência Artificial na prática da Gestão de Recursos Humanos 47
5.2.1 Impactos éticos, de justiça e confiança na adoção da Inteligência Artificial 47
5.2.2 Eventual adoção futura de soluções de Inteligência Artificial no recrutamento e seleção 49
6. Proposta de implementação da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção da Carclasse 52
7. Conclusão 54
Referências bibliográficas 56
Apêndices 62

Índice de Figuras

Figura 1 - Localização pelo país 6

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização dos entrevistados 34
Tabela 2: Grelha de análise (categorias e subcategorias) 36
Tabela 3: Objetivos e relação das questões do guião da entrevista dos recrutadores com a literatura . 67
Tabela 4: Objetivos e relação das questões da entrevista aos profissionais de Recursos Humanos com a literatura 70
Tabela 5: Objetivos e relação das questões do guião da entrevista aos gestores de departamento com a literatura 73

Abreviaturas

IA - Inteligência Artificial

CV - *Curriculum vitae*

GRH - Gestão de Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

APV - Após Venda

RH - Recursos Humanos

RPA - *Robotic Process Automation*

TAM - *Technology Acceptance Model*

UTAUT - *Unified Theory of Acceptance* and *Use of Technology*

RGPD - Regulamento Geral de Proteção de Dados

1. Introdução

No segundo ano do plano de estudos do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Universidade do Minho encontra-se prevista a realização de um estágio numa organização, o qual pressupõe não apenas a integração em contexto profissional, mas também o desenvolvimento de um projeto de intervenção-investigação sustentado cientificamente. O presente relatório tem como finalidade descrever, analisar e refletir criticamente sobre o trabalho desenvolvido no âmbito do estágio realizado em contexto empresarial.

O estágio decorreu na Carclasse, empresa de referência no setor automóvel em Portugal, com forte posicionamento no segmento *premium* e representação de marcas como Mercedes-Benz, Smart, Jaguar, Land Rover e Ford. A dimensão, exigência operacional e complexidade organizacional da empresa constituem um contexto particularmente relevante para a análise das práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) , nomeadamente num período marcado por intensos processos de transformação digital.

Durante o estágio, as atividades desenvolvidas incidiram maioritariamente sobre a área de Recrutamento e Seleção (R&S), permitindo o acompanhamento sistemático das diferentes fases do processo, desde a definição do perfil até à integração do candidato. O contacto direto com estas práticas possibilitou a identificação de desafios concretos associados à crescente digitalização dos processos, conduzindo à formulação do projeto desta investigação intitulado *Recrutamento e Seleção na Carclasse: Diagnóstico e Potencial de Integração da Inteligência Artificial.*

1.1 Enquadramento e relevância do tema

A transformação digital tem vindo a redefinir profundamente os modelos organizacionais contemporâneos, impactando de forma transversal os processos de gestão, decisão e criação de valor. No domínio da GRH, esta transformação assume particular relevância, uma vez que implica a reconfiguração dos modos de atrair, selecionar, desenvolver e reter talento num contexto cada vez mais orientado por dados, tecnologia e rapidez de resposta (Guerra, 2023).

Neste cenário, a Inteligência Artificial (IA) emerge como uma das tecnologias com maior potencial disruptivo, ao possibilitar a automatização de tarefas repetitivas, a análise preditiva de grandes volumes de dados e o apoio à tomada de decisão baseada em evidência. A sua aplicação na GRH não se limita à eficiência operacional, mas introduz uma nova lógica de gestão orientada por algoritmos, métricas e modelos analíticos, que podem influenciar profundamente os processos organizacionais e as dinâmicas

de poder e decisão (Raghavan et al., 2020).

O processo de R&S constitui um dos domínios onde esta transformação é mais visível. Tradicionalmente caracterizados por processos intensivos em tempo, suscetíveis à subjetividade e enviesamentos cognitivos, estes procedimentos encontram na IA um potencial instrumento de racionalização e otimização, através de sistemas de triagem automatizada, *matching* algorítmico e análise comportamental. Contudo, a integração destas ferramentas não representa apenas uma inovação técnica, mas antes uma mudança estratégica que pode alterar a própria natureza do papel do profissional de Recursos Humanos (Madanchian, 2024).

Paralelamente, a adoção de soluções baseadas em IA levanta questões críticas relacionadas com ética, transparência e proteção de dados, exigindo que as organizações equacionem cuidadosamente os riscos associados à automatização de decisões com impacto direto nas trajetórias profissionais dos indivíduos (Upadhyay & Khandelwal, 2018). A possibilidade de ocorrência de enviesamentos algorítmicos, juntamente com a opacidade inerente a muitos destes sistemas e as exigências de conformidade com enquadramentos legais, particularmente no âmbito da proteção de dados pessoais, evidencia a relevância de uma análise crítica e situada no contexto (Soleimani & Heydari, 2024).

Neste contexto, analisar a viabilidade e sustentabilidade da integração de IA no R&S não constitui apenas uma questão de eficiência tecnológica, mas antes uma reflexão estratégica sobre o futuro da GRH enquanto função organizacional. A avaliação da sua aplicabilidade deve considerar não apenas ganhos operacionais, mas também impactos culturais, reputacionais e éticos (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

A pertinência do presente estudo torna-se particularmente evidente no caso da Carclasse, organização que opera num setor altamente competitivo e orientado para a excelência no serviço e na qualidade. A capacidade de atrair e selecionar talento adequado assume um papel determinante na manutenção da sua posição estratégica no mercado. Assim, compreender se a integração de IA constitui uma estratégia organizacional viável e sustentável neste contexto específico permite articular contributos teóricos com implicações práticas concretas. Desta forma, o presente trabalho posiciona-se na interseção entre transformação digital, estratégia organizacional e práticas de GRH, contribuindo para o aprofundamento do debate académico sobre a adoção responsável de processos e ferramentas de IA e oferecendo simultaneamente uma análise aplicada a um caso organizacional real.

1.2 Objetivos

O objetivo principal desta investigação é analisar, através de uma abordagem qualitativa de estudo de caso, a viabilidade e sustentabilidade da integração de soluções de IA no processo de R&S da Carclasse, explorando os seus impactos organizacionais, operacionais e éticos. Podemos desdobrar cinco objetivos concretos, a saber:

- ➢ Compreender, a partir da perspetiva dos profissionais de RH e outros gestores envolvidos no R&S, o funcionamento atual do processo de R&S da Carclasse, identificando práticas, constrangimentos e oportunidades de melhoria.
- ➢ Explorar o grau de digitalização existente nos processos atuais de R&S e a perceção dos colaboradores relativamente à incorporação de ferramentas tecnológicas.
- ➢ Analisar as representações, expectativas e reservas dos profissionais de RH face à eventual integração de soluções de IA.
- ➢ Identificar, com base na evidência empírica recolhida, as potenciais vantagens operacionais e estratégicas associadas à adoção de IA no contexto específico da Carclasse.
- ➢ Examinar os desafios éticos, legais e organizacionais percecionados relativamente à utilização de IA no R&S.
- ➢ Formular recomendações fundamentadas, articulando dados empíricos e enquadramento teórico, relativamente à implementação responsável e sustentável de soluções de IA na organização.

Face ao anteriormente apresentado, as questões de investigação podem ser assim formuladas:

Em que medida a integração de IA no R&S da Carclasse constitui uma estratégia organizacional viável e sustentável? Que impactos operacionais, estratégicos e éticos poderão decorrer da adoção dessas ferramentas na prática da GRH?

2. Apresentação da Empresa

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a empresa onde decorreu o estágio, enquadrando a sua história, contexto empresarial e principais características organizacionais. A descrição da organização revela-se essencial para a compreensão do contexto em que o estágio foi desenvolvido, bem como dos fatores que influenciam o funcionamento da organização e as suas práticas internas.

Através de uma breve análise da evolução da empresa, dos seus valores e do seu posicionamento no mercado, procura-se proporcionar uma visão integrada das dinâmicas organizacionais que orientam as suas estratégias e decisões. Este enquadramento permite compreender de forma mais clara o ambiente organizacional em que o estágio teve lugar, contribuindo para uma interpretação mais fundamentada das atividades realizadas e da relevância dos conhecimentos adquiridos ao longo da experiência profissional.

2.1 Descrição da Empresa

Atualmente, a Carclasse apresenta uma forte presença em todo o território nacional, contando com vinte e um polos sob a sua insígnia, distribuídos de norte a sul do país. No Minho, a empresa dispõe de sete pontos de venda, localizados em Barcelos, Braga, Vila Nova de Famalicão, Guimarães e Viana do Castelo. Na região de Lisboa, a Carclasse possui oito localizações, nos concelhos de Oeiras, Lisboa e Almada, incluindo unidades dedicadas a diferentes marcas representadas. A sul do país, a empresa está presente em Setúbal e dispõe ainda de quatro localizações no Alentejo e Algarve, nomeadamente em Évora, Beja, Faro e Portimão. No final de 2024, a organização reforçou a sua estratégia de expansão com a abertura da primeira loja multimarca no Outlet Campera Shopping, no Carregado (Carclasse, s.d.).

No que respeita à sua atividade principal, a Carclasse atua como concessionário e oficina autorizada de um conjunto alargado de marcas automóveis, com particular incidência no segmento *premium*. Entre as marcas atualmente representadas destacam-se a Mercedes-Benz, Smart, Jaguar, Land Rover, Volvo, Honda, Ford, XEV, XPENG, Dongfeng, VOYAH e Farizon. A empresa é ainda reparadora oficial da Tesla, reforçando o seu posicionamento no domínio da mobilidade elétrica e sustentável. Para além da atividade de venda e após-venda automóvel, a Carclasse dispõe igualmente de serviços próprios de rent-a-car, através das marcas Stern e Ace, permitindo uma oferta integrada de soluções de mobilidade aos seus clientes (Carclasse, s.d.).

Ao longo da sua evolução, a Carclasse tem vindo a adaptar-se às transformações do setor automóvel, apostando na diversificação da sua oferta, na modernização das suas estruturas e na expansão geográfica da sua rede. Este percurso de crescimento e consolidação organizacional tem implicações diretas ao nível da gestão de recursos humanos, nomeadamente no planeamento e desenvolvimento de processos de recrutamento e seleção ajustados à dimensão, diversidade e dispersão geográfica da organização. É neste âmbito que se enquadra o trabalho desenvolvido no estágio.

Quanto à sua visão, a Carclasse ambiciona afirmar-se como uma referência no setor da mobilidade, destacando-se pela oferta integrada de soluções de produtos e serviços no mercado

automóvel. Esta visão traduz a intenção da organização em acompanhar a evolução do setor, respondendo às novas necessidades de mobilidade e às exigências de um mercado em constante transformação (Carclasse, s.d.).

No que respeita à missão, a Carclasse assume como objetivo proporcionar aos seus clientes os melhores produtos e serviços do mercado automóvel, assegurando elevados padrões de qualidade, confiança e eficiência ao longo de todo o processo, desde a aquisição do veículo até ao acompanhamento após-venda. Esta missão evidencia o compromisso da organização em criar valor para os seus clientes, através de uma oferta diversificada e orientada para a satisfação das suas necessidades (Carclasse, 2026).

Os valores da Carclasse assentam, essencialmente, na orientação para o cliente, no comprometimento e na sustentabilidade. A orientação para o cliente reflete-se na preocupação constante em compreender e responder às expectativas dos consumidores, enquanto o comprometimento se traduz no envolvimento ativo dos colaboradores e na responsabilidade assumida no cumprimento dos objetivos organizacionais. A sustentabilidade, por sua vez, assume um papel crescente na atuação da empresa, estando associada à adoção de práticas responsáveis que promovem o equilíbrio entre desempenho económico, responsabilidade social e impacto ambiental (Carclasse, 2026).

Em conjunto, a missão, visão e valores da Carclasse refletem uma filosofia organizacional centrada na criação de relações duradouras com os seus clientes e na geração de valor sustentável, contribuindo para o reforço da sua competitividade e posicionamento no mercado automóvel (Carclasse, 2026).

A 6 de fevereiro de 2026, a Carclasse apresentava uma distribuição geográfica com estabelecimentos distribuídos por todo o território nacional (Figura 1), contando com aproximadamente 1194 colaboradores. Esta dimensão evidencia a consolidação da empresa no mercado automóvel português, bem como a sua capacidade de expansão e adaptação a diferentes contextos regionais. A diversidade de unidades e de marcas representadas contribui para uma operação de grande escala e complexidade, refletindo o posicionamento da Carclasse enquanto grupo com presença significativa no setor automóvel a nível nacional.

Figura 1

Localização pelo país



Fonte: Site Carclasse

A dimensão da organização, aliada à dispersão geográfica das suas unidades e à diversidade de atividades desenvolvidas, traduz-se num contexto organizacional complexo, caracterizado pela coexistência de múltiplas áreas funcionais e perfis profissionais distintos. Este enquadramento constitui um elemento relevante para a compreensão do funcionamento interno da empresa e do contexto em que o estágio foi realizado, permitindo uma análise mais fundamentada das dinâmicas organizacionais observadas ao longo da experiência de estágio.

2.2 Apresentação do tema/problemática

No contexto da Carclasse, o processo de R&S assume um papel fundamental na resposta às necessidades das diferentes áreas da organização, sendo determinante para a integração de novos colaboradores e para o normal funcionamento das operações. No entanto, observa-se a existência de alguns constrangimentos associados a este processo, nomeadamente ao nível da morosidade na tomada de decisão, da exigência da triagem de candidaturas e da gestão de elevados volumes de informação.

A dependência de tarefas maioritariamente manuais e o envolvimento de vários intervenientes no processo tornam-no mais demorado e exigente, podendo dificultar a capacidade de resposta da organização e, em alguns casos, comprometer a retenção de candidatos ao longo do processo de recrutamento. Para além disso, a necessidade de analisar um número elevado de candidaturas em períodos curtos aumenta a carga de trabalho dos profissionais de Recursos Humanos, tornando o processo mais suscetível a atrasos e a dificuldades na gestão eficiente da informação disponível.

Neste sentido, surge a necessidade de analisar o processo de R&S na Carclasse, de forma a compreender o seu funcionamento e identificar oportunidades de melhoria. Em particular, torna-se pertinente avaliar a possibilidade de integração de ferramentas de IA neste domínio, enquanto solução potencial para apoiar e otimizar algumas fases do processo.

A relevância deste estudo prende-se, assim, com a necessidade de apoiar a organização na identificação de soluções que contribuam para a melhoria da eficiência dos processos de R&S , garantindo simultaneamente a qualidade das decisões e a adequação dos candidatos às funções a desempenhar. Para além disso, esta análise permite refletir sobre a forma como a organização pode adaptar os seus processos às exigências atuais, promovendo práticas mais ágeis e alinhadas com as suas necessidades operacionais.

2.3 Experiência do estágio

A decisão de realizar o estágio na Carclasse foi motivada, sobretudo, pelo interesse em compreender a dinâmica operacional de um grande grupo do setor automóvel, reconhecido pela sua forte presença no mercado nacional e pela representação de marcas *premium*. A diversidade de marcas e segmentos com que a empresa trabalha, bem como a exigência associada ao posicionamento no segmento *premium*, constituíram um desafio estimulante e uma oportunidade de aprendizagem significativa.

A opção pela Carclasse deveu-se à sua reputação consolidada no setor, à dimensão e estrutura organizacional do grupo, e à possibilidade de contactar com diferentes áreas funcionais, compreendendo de forma integrada os processos internos e a gestão estratégica de uma organização de referência no mercado automóvel português. O estágio, realizado em regime presencial na Carclasse, teve a duração de aproximadamente três meses, iniciando-se no dia 29 de setembro e terminando a 22 de dezembro, com uma carga horária diária de quatro horas, no horário das 9h às 13h. Desde o primeiro dia, verificou-se um acolhimento positivo por parte da equipa, que demonstrou total disponibilidade para partilhar conhecimentos e facilitar a integração nas dinâmicas organizacionais.

Ao longo do estágio, foi possível contactar com diferentes áreas e compreender os processos internos de uma organização de referência no setor automóvel. Foi incentivada a adoção de uma postura crítica e participativa, contribuindo ativamente para as tarefas e projetos desenvolvidos. O ambiente de trabalho revelou-se exigente e dinâmico, proporcionando uma experiência de aprendizagem sólida e enriquecedora, fundamental para o desenvolvimento profissional.

Para a realização deste trabalho, contou-se com a orientação da Diretora de Recursos Humanos, bem como com o acompanhamento diário do recrutador da empresa, que prestou apoio constante ao longo de todo o estágio. Ambos se mostraram disponíveis para esclarecer dúvidas, partilhar conhecimentos e orientar nas diversas atividades desenvolvidas, contribuindo significativamente para o processo de aprendizagem.

A experiência de estágio permitiu o desenvolvimento de competências essenciais, nomeadamente ao nível da autonomia, do trabalho em equipa, da comunicação e do sentido de responsabilidade. Esta vivência revelou-se particularmente relevante no percurso académico e profissional, ao proporcionar um contacto direto com a realidade organizacional e com as exigências inerentes à integração numa equipa de Recursos Humanos.

2.4 Atividades desenvolvidas

Durante os três meses de estágio na área de Recursos Humanos da Carclasse, o foco incidiu, maioritariamente, nos processos de R&S. Uma das primeiras tarefas consistiu na análise das necessidades de recrutamento dos diferentes departamentos, bem como na compreensão dos perfis pretendidos para cada função. Este processo implicou a leitura e análise de currículos, a identificação de requisitos técnicos e comportamentais e a articulação com as equipas internas para clarificar expectativas.

Esta fase inicial permitiu adquirir uma visão global dos procedimentos adotados pela Carclasse na atração e seleção de talento, bem como compreender os critérios utilizados na avaliação de candidatos. Para além disso, possibilitou um maior conhecimento da estrutura organizacional e das especificidades do setor automóvel, facilitando a integração nas dinâmicas da equipa de Recursos Humanos.

Após esta análise, estavam reunidos os conhecimentos base que permitiram partir para a prática. De um modo mais detalhado, as tarefas desenvolvidas incluíram:

- Triagem e análise de currículos;

- Contacto telefónico com candidatos para esclarecimento de informações e agendamento de entrevistas;
- Marcação de entrevistas de seleção;
- Realização de entrevistas, tanto por videochamada como presencialmente, tendo conduzido algumas de forma autónoma, com a confiança e supervisão da orientação;
- Elaboração e envio de propostas de trabalho a candidatos;
- Redação e publicação de anúncios de emprego e de estágio, com o objetivo de atrair candidatos qualificados;
- Divulgação de ofertas nas plataformas NETEMPREGOS e INDEED;
- Participação numa feira de emprego, representando a empresa e estabelecendo contacto direto com potenciais candidatos;
- Atualização e organização da base de dados de candidatos;
- Feedback a candidatos;
- Organização de documentação para admissão.

Em suma, o estágio decorreu no Departamento de Recursos Humanos da Carclasse, onde foram desempenhadas diversas tarefas no âmbito do recrutamento e seleção. Para além das atividades operacionais associadas aos processos de atração e avaliação de candidatos, houve a oportunidade de acompanhar diferentes fases do ciclo de recrutamento, contribuindo ativamente para a identificação e integração de novos talentos na organização.

3. Revisão da Literatura

Este capítulo tem por objetivo apresentar a moldura teórica do presente estudo, através da análise dos principais conceitos e contributos científicos relacionados com a Gestão de Recursos Humanos, com especial enfoque nos processos de recrutamento e seleção.

Numa primeira fase, será feito um enquadramento conceptual e uma breve evolução histórica da Gestão de Recursos Humanos, abordando-se, de forma mais específica, os conceitos de recrutamento e seleção, bem como a integração da Inteligência Artificial neste contexto. Seguidamente, serão exploradas as principais aplicações da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, nomeadamente ao nível da triagem automática de CVs e da utilização de chatbots na comunicação com candidatos.

Posteriormente, será analisada a aceitação da Inteligência Artificial por parte dos recrutadores e restantes stakeholders, considerando-se as principais barreiras psicológicas à sua adoção, bem como os

modelos de aceitação tecnológica mais relevantes. Por fim, serão discutidos os desafios éticos e os riscos associados à utilização da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, com destaque para questões como o viés algorítmico, a transparência e explicabilidade dos sistemas, bem como a privacidade e proteção de dados. Deste modo, pretende-se fornecer um enquadramento teórico sólido que sustente a análise empírica desenvolvida no presente estudo.

3.1 Gestão de Recursos Humanos: enquadramento conceptual e breve evolução histórica

A GRH assume um papel central nas organizações contemporâneas, sendo entendida como um conjunto integrado de políticas, práticas e processos orientados para a organização do trabalho e para a gestão estratégica das pessoas, com vista ao alcance dos objetivos organizacionais (Armstrong & Taylor, 2023).

Neste âmbito, a GRH abrange áreas fundamentais como o recrutamento e seleção, a integração, a avaliação de desempenho, a formação e o desenvolvimento, bem como a retenção de talentos, refletindo a importância das pessoas enquanto recurso estratégico para as organizações (Boxall & Purcell, 2003), sendo esta perspetiva reforçada pela literatura mais recente, que evidencia que a gestão estratégica de recursos humanos desempenha um papel determinante na criação de valor organizacional e na competitividade das organizações, evidenciando a importância das pessoas enquanto fator central para o desempenho e sustentabilidade das empresas (Minbaeva & Navrbjerg, 2023).

Ao longo do tempo, a GRH tem-se afirmado como um campo de estudo em permanente transformação, acompanhando as mudanças económicas, sociais e tecnológicas. Durante grande parte do século XX, esta área era predominantemente designada por administração de pessoal, refletindo uma abordagem mais administrativa e burocrática. Apenas nas últimas décadas o termo gestão de recursos humanos se generalizou, sinalizando uma mudança conceptual significativa na forma como as organizações encaram a relação com os seus colaboradores (Moura & da Silva, 2021).

A literatura recente sobre gestão estratégica de recursos humanos destaca que as organizações passaram a reconhecer o capital humano como um elemento central para a criação de valor e para a sustentabilidade organizacional. Neste sentido, a gestão de pessoas deixou de assumir apenas uma função administrativa, passando a desempenhar um papel estratégico na promoção da competitividade organizacional, através do desenvolvimento de competências, da valorização do talento e do alinhamento das práticas de recursos humanos com os objetivos organizacionais (Minbaeva & Navrbjerg, 2023).

Num contexto organizacional caracterizado por mudanças tecnológicas, económicas e sociais cada vez mais rápidas, as organizações são frequentemente descritas como sistemas dinâmicos que

necessitam de aprender, adaptar-se e inovar continuamente. Neste enquadramento, a GRH assume um papel fundamental ao apoiar a adaptação organizacional e ao desenvolver capacidades humanas que permitem às organizações responder de forma eficaz aos desafios do ambiente competitivo (Ulrich & Wright, 2024).

A evolução da GRH acompanha as transformações tecnológicas e organizacionais que caracterizam o contexto empresarial contemporâneo. A literatura recente destaca que a digitalização e a crescente utilização de tecnologias nos processos organizacionais têm vindo a alterar profundamente a forma como as práticas de gestão de pessoas são desenvolvidas, conduzindo a novas abordagens na gestão do capital humano e na tomada de decisão baseada em dados (Strohmeier, 2020). Neste contexto de transformação organizacional, a função de recursos humanos tem evoluído progressivamente de uma abordagem predominantemente administrativa para um papel mais estratégico dentro das organizações. Esta evolução reflete uma maior integração da GRH nas decisões organizacionais e uma crescente valorização das competências, do talento e do desenvolvimento dos colaboradores enquanto fatores fundamentais para o desempenho organizacional (Margherita, 2021).

Nos últimos anos, impulsionada pela transformação digital, tem ganho relevância a noção de RH digital, também designada por RH 4.0, que envolve a incorporação de tecnologias digitais, análise de dados e ferramentas inovadoras na gestão de pessoas. Neste enquadramento, a atenção centra-se cada vez mais na aprendizagem ao longo da vida, no desenvolvimento de competências comportamentais e na adoção de soluções tecnológicas que possibilitam novas dinâmicas de trabalho e gestão, incluindo práticas de acompanhamento e supervisão remotas. Este paradigma traduz uma abordagem mais moderna da GRH, alinhada com as exigências da era digital e com a necessidade de preparar as organizações para ambientes altamente tecnológicos e competitivos (Tamble et al., 2019).

A relevância da GRH tem sido amplamente discutida na literatura contemporânea, que destaca o papel estratégico das práticas de gestão de pessoas no desempenho e na sustentabilidade das organizações. Estudos recentes evidenciam que as práticas de recursos humanos, quando alinhadas com a estratégia organizacional, contribuem para o desenvolvimento do capital humano e para a capacidade das organizações responderem a ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos (Cooke et al., 2020).

3.2. Recrutamento

O recrutamento é um dos processos centrais da Gestão de Recursos Humanos, estando ligado à procura e captação de candidatos adequados para ocupar posições nas organizações. A literatura

destaca que a adoção de práticas eficazes de recrutamento e seleção facilita a identificação de profissionais qualificados, podendo ter um impacto positivo no desempenho e no desenvolvimento organizacional (Abbasi et al., 2021).

O recrutamento pode ser entendido como o processo através do qual as organizações procuram identificar, atrair e contratar candidatos qualificados para preencher determinadas vagas de trabalho, podendo estes ser provenientes do interior da própria organização ou do mercado externo (Anwar & Surarchith, 2015). Neste sentido, o recrutamento envolve um conjunto de atividades destinadas a captar a atenção de potenciais candidatos que possuam as competências e qualificações necessárias para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. De forma mais ampla, este processo inclui diferentes etapas, como a análise das necessidades de trabalho, a atração de candidatos, a triagem e seleção dos mesmos, bem como a contratação e integração dos novos colaboradores na organização (Khan & Abdullah, 2019).

As organizações podem recorrer a duas principais fontes no processo de recrutamento: o recrutamento interno e o recrutamento externo. O recrutamento interno consiste no preenchimento de vagas através de colaboradores que já pertencem à organização, sendo frequentemente considerado uma opção mais económica e rápida, além de contribuir para a motivação e satisfação dos trabalhadores ao criar oportunidades de progressão na carreira (Anwar & Shukur, 2015). Além disso, quando existe um adequado planeamento de recursos humanos, torna-se mais fácil identificar e selecionar colaboradores internos para ocupar posições em aberto, o que pode facilitar e tornar mais eficiente a tomada de decisão no processo de recrutamento (Ali & Anwar, 2021).

Por outro lado, o recrutamento externo envolve a procura de candidatos fora da organização, permitindo que indivíduos externos se candidatem às vagas disponíveis, sendo frequentemente utilizado para funções de entrada ou para posições que requerem competências específicas (Khan & Abdullah, 2019). Este tipo de recrutamento pode ser realizado através de diferentes meios, como anúncios de emprego ou agências de recrutamento. Embora o recrutamento externo permita trazer novos conhecimentos, competências e perspetivas para a organização, também pode apresentar algumas desvantagens, nomeadamente o facto de os novos colaboradores necessitarem de mais tempo para se adaptar à organização e às exigências da função (Anwar & Abdullah, 2021).

O recrutamento é reconhecido como uma etapa determinante para a eficácia global do processo de seleção de pessoal. A qualidade e a quantidade de candidatos atraídos influenciam diretamente a eficiência do processo seletivo e a probabilidade de a organização identificar o candidato mais adequado às suas necessidades, reforçando a importância de um recrutamento bem estruturado e

estrategicamente orientado (Breaugh & Starke, 2000).

Embora os termos recrutamento e seleção sejam frequentemente utilizados de forma conjunta, a literatura sublinha a existência de diferenças conceptuais entre ambos. O recrutamento refere-se essencialmente à identificação e atração de candidatos no mercado de trabalho, enquanto a seleção corresponde à fase subsequente de escolha entre os candidatos que manifestaram interesse, assumindo um caráter mais restritivo e decisivo no processo de gestão de pessoas (Nikolaou, 2014).

3.3 Seleção

O processo de seleção representa uma etapa fundamental na organização e consolidação da força de trabalho, consistindo na escolha do candidato que melhor corresponde aos requisitos definidos pela organização para determinada função (Abbasi et al., 2021). Em organizações de grande dimensão, este processo pode tornar-se mais extenso e complexo, envolvendo várias etapas e podendo variar entre diferentes setores de atividade, de acordo com os objetivos e necessidades da organização. Esta fase assume particular relevância estratégica, dado que influencia diretamente a cultura organizacional, o desempenho futuro e a capacidade de retenção de talentos, impactando de forma significativa os resultados organizacionais (Jha et al., 2024).

No âmbito do R&S, a seleção corresponde à etapa final do processo, sucedendo às fases de atração e triagem de candidatos. O principal objetivo desta fase consiste em maximizar a qualidade dos indivíduos contratados, considerando o seu potencial para contribuir para o alcance das metas e objetivos organizacionais através do desempenho profissional (Stone et al., 2013). Após a definição das estratégias de recrutamento utilizadas para atrair potenciais candidatos, as organizações devem selecionar os métodos mais adequados para avaliar os candidatos e garantir que o indivíduo escolhido corresponde às exigências da função (Anwar & Abdullah, 2021). Neste contexto, quando surge uma vaga numa organização, cabe à área de RH a responsabilidade de conduzir o processo de avaliação e identificar o candidato que melhor se adequa às necessidades organizacionais e ao perfil da função (Anwar & Shukur, 2015).

Quando conduzido de forma estruturada, imparcial e alinhada com as necessidades organizacionais, o processo de seleção contribui para o reforço da competitividade e para o sucesso organizacional a longo prazo (Jha et al., 2024). Neste sentido, Dany & Torchy (2017) descrevem o processo de seleção como um procedimento através do qual as organizações procuram identificar e escolher indivíduos com o perfil mais adequado para ocupar determinadas funções. Para que essa escolha seja eficaz, é essencial que o processo seja devidamente estruturado, permitindo selecionar

candidatos que correspondam ao perfil pretendido e excluir aqueles que não se enquadram nas necessidades da organização.

Importa ainda referir que o processo de seleção pode variar entre organizações e até mesmo entre diferentes departamentos dentro da mesma organização, dependendo das características da função e das necessidades específicas de cada área (Anwar, 2017).

3.4. A Inteligência Artificial no contexto do recrutamento e seleção

A Inteligência Artificial (IA) tem vindo a assumir um papel cada vez mais relevante nos processos de R&S, inserindo-se num movimento mais amplo de transformação digital das organizações. A literatura evidencia que a evolução tecnológica tem alterado de forma significativa o quotidiano organizacional, introduzindo novos desafios e conduzindo a mudanças profundas nos processos de gestão, incluindo os de recursos humanos. Neste contexto, torna-se difícil dissociar a gestão de pessoas do desenvolvimento tecnológico associado à Indústria 4.0, uma vez que as organizações são crescentemente pressionadas a adaptar os seus processos a ambientes mais digitais, automatizados e orientados por dados (Melo & Andrade, 2023).

Do ponto de vista conceptual, a IA pode ser entendida como um tipo de software capaz de executar funções que anteriormente eram consideradas exclusivas dos seres humanos, tais como a aprendizagem a partir de dados, o reconhecimento de padrões e o processamento de informação complexa. No contexto do RH 4.0, as organizações passaram a adotar de forma crescente ferramentas digitais e soluções baseadas em IA na condução dos seus processos de R&S, reconhecendo o seu potencial para gerar ganhos tanto ao nível da produtividade como da qualidade das decisões organizacionais (Santos & Souza, 2024).

Neste enquadramento, a IA surge como uma tecnologia central na reconfiguração das práticas de R&S, permitindo às organizações repensar a forma como atraem, avaliam e escolhem candidatos. A literatura indica que a introdução de ferramentas baseadas em IA tem conduzido a processos mais estruturados e apoiados por dados, reforçando a capacidade das organizações para lidar com contextos de maior complexidade e escala nos processos de R&S (Ore & Sposato, 2022).

Paralelamente, a IA tem-se tornado progressivamente parte integrante das tecnologias nas quais as organizações confiam para apoiar a gestão do talento e a tomada de decisão. Estas tecnologias deixaram de assumir um caráter meramente experimental, passando a integrar de forma estrutural os sistemas organizacionais e os processos de GRH, refletindo uma mudança na forma como as decisões relacionadas com pessoas são concebidas e suportadas (Fulk et al., 2022). A crescente confiança nas

soluções baseadas em IA está associada à perceção do seu potencial para apoiar decisões mais consistentes, sistemáticas e baseadas em informação.

A adoção da IA no R&S é igualmente impulsionada pela necessidade de superar limitações associadas aos métodos tradicionais de gestão de candidaturas e de decisão. Entre estas limitações destacam-se a subjetividade inerente à avaliação exclusivamente humana, as ineficiências operacionais e os elevados custos associados aos processos convencionais. Neste sentido, a IA surge como uma resposta às exigências de maior eficácia, racionalização e escalabilidade nos processos de recrutamento e seleção (Dadaboyev et al., 2025).

Outro aspeto amplamente discutido na literatura prende-se com a promessa de maior objetividade associada à utilização da IA nos processos de R&S. As ferramentas de recursos humanos baseadas em IA são frequentemente apresentadas como capazes de apoiar avaliações mais consistentes, procurando reduzir a influência de fatores subjetivos nos processos de decisão. Simultaneamente, estas tecnologias são enquadradas como um meio para responder à crescente pressão sobre as organizações no cumprimento de objetivos de diversidade, igualdade e inclusão, sobretudo em contextos de recrutamento em larga escala (Drage & Mackereth, 2022).

Em síntese, a literatura revela consenso quanto ao papel da IA como elemento central na modernização dos processos de R&S. A IA contribui para redefinir o papel da função de recursos humanos, apoiando decisões mais informadas e estruturadas, e assumindo-se como uma resposta às exigências de eficiência e racionalização impostas às organizações contemporâneas (Ore & Sposato, 2022). Contudo, a sua adoção deve ser compreendida de forma crítica, considerando os desafios associados à confiança nos sistemas automatizados e à utilização responsável da tecnologia nos processos de gestão de pessoas (Drage & Mackereth, 2022).

3.4.1 Aplicação da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção

A aplicação da IA nos processos de R&S tem vindo a intensificar-se como resposta às exigências de eficiência, rapidez e capacidade de análise associadas à gestão de elevados volumes de candidaturas. A literatura evidencia que a IA é aplicada sobretudo como um instrumento de apoio à automatização de tarefas operacionais e ao reforço da capacidade analítica dos processos de recrutamento, contribuindo para decisões mais informadas e estruturadas por parte dos profissionais de recursos humanos. Neste sentido, a IA não se propõe substituir o recrutador humano, mas sim complementar o seu trabalho, libertando-o de tarefas administrativas e permitindo maior foco em atividades de natureza estratégica (Ore & Sposato, 2022).

Uma das tecnologias mais utilizadas neste âmbito é o *Robotic Process Automation* (RPA), cujo principal objetivo consiste em executar tarefas de baixo nível de complexidade de forma automática, rápida e padronizada, apresentando custos e tempos de implementação relativamente reduzidos quando comparados com outros tipos de *software* (Davenport & Ronanki, 2018). A literatura evidencia que a aplicação do RPA nas organizações está associada a diversos impactos positivos, nomeadamente ao aumento da produtividade, resultante da maior rapidez na execução dos processos, tanto ao nível dos recursos humanos como noutras áreas organizacionais (Syed et al., 2020). A utilização deste tipo de tecnologia contribui igualmente para o aumento da precisão e da consistência dos processos, uma vez que as tarefas são executadas de forma programada e sistemática, reduzindo a probabilidade de erro humano e aumentando a fiabilidade dos resultados obtidos (Madakam et al., 2019).

Para além da automatização de processos, a aplicação da IA no R&S estende-se ao uso de plataformas digitais destinadas à avaliação e recomendação de candidatos. Um exemplo referido pelos autores Bernstein & Yarabe (2017) é a aplicação GROW, desenvolvida com o objetivo de avaliar candidatos a postos de trabalho e sugeri-los às organizações com base em dados e competências, recorrendo a análises complexas de informação. Esta aplicação permite a criação de perfis profissionais detalhados, enriquecidos por feedbacks e recomendações, bem como a realização de avaliações de competências e de personalidade, contribuindo para uma análise mais estruturada dos candidatos. A aplicação da IA através deste tipo de plataformas permite que as equipas de R&S deleguem a fase inicial do processo a sistemas automatizados, libertando tempo e recursos para outras atividades que exigem maior intervenção humana. A literatura destaca que este tipo de soluções evidencia a capacidade técnica da IA para cruzar grandes volumes de dados e apoiar decisões de recrutamento de forma mais eficiente e sistemática (Bernstein & Yarabe, 2017).

Para além das tecnologias já referidas, a aplicação da IA no recrutamento e seleção concretiza-se através de diversas ferramentas digitais que apoiam diferentes fases do processo. A literatura destaca soluções como o 15Five, utilizadas para melhorar descritivos de funções, e o Hiretual, focado na identificação de candidatos qualificados. Na triagem de currículos, ferramentas como o CVViZ permitem analisar e classificar candidaturas de forma eficiente, enquanto plataformas como o HireVue recorrem a entrevistas em vídeo com suporte de IA para apoiar a seleção (Albert, 2019).

3.4.1.1. Triagem Automática de Currículos Vitae

A triagem de candidatos constitui uma das fases mais críticas e exigentes do processo de R&S, sobretudo em contextos caracterizados por elevados volumes de candidaturas. Os currículos e os

formulários de candidatura são, na sua maioria, documentos não estruturados, o que exige um esforço significativo por parte dos profissionais de recursos humanos para identificar e extrair a informação relevante para a tomada de decisão. Tradicionalmente, esta fase baseia-se na análise manual dos currículos, os quais apresentam um resumo das competências, da formação e da experiência profissional dos candidatos (Bafna et al., 2019).

A literatura evidencia que a triagem inicial é o momento do processo de recrutamento em que a implementação da IA é percecionada como mais necessária, em virtude do número elevado de candidatos que geralmente se concentram nesta fase. Os profissionais de recursos humanos reconhecem que a utilização da IA na triagem permite definir critérios objetivos que facilitam a seleção dos candidatos mais adequados para avançar para fases subsequentes do processo seletivo (Blumen & Cepellos, 2022). Neste sentido, a IA surge como um mecanismo de apoio à filtragem inicial, contribuindo para tornar o processo mais estruturado e eficiente.

Um dos principais fatores que justifica a adoção da IA na triagem de currículos prende-se com o tempo despendido nesta atividade. A literatura indica que cerca de 70% do tempo do processo de recrutamento pode ser consumido na análise e triagem de currículos, o que sublinha a carga administrativa associada a esta fase. A automatização da triagem de currículos permite tornar o departamento de recursos humanos mais ágil e organizado, reduzindo o esforço manual e acelerando o fluxo do processo seletivo (Sousa & Pugliesi, 2020).

A aplicação da IA na análise de currículos baseia-se, sobretudo, na identificação automática de palavras-chave e de elementos considerados relevantes para a função em causa. As plataformas de recrutamento suportadas por IA conseguem identificar, de forma automatizada, pontos-chave presentes nos currículos dos candidatos, estabelecendo uma correspondência entre o perfil apresentado e os requisitos definidos pela organização (Santos & Souza, 2024). Esta funcionalidade permite apoiar a decisão do recrutador ao sinalizar os candidatos com maior correspondência ao perfil da vaga.

A literatura e a evidência empírica indicam ainda que a utilização da IA na triagem de currículos permite analisar um número significativamente maior de candidaturas num período mais curto, exigindo menos recursos humanos envolvidos no processo. Estas ferramentas recorrem, regra geral, à correspondência entre palavras-chave, critérios definidos pelo recrutador e informações constantes nos currículos, podendo atribuir classificações ou hierarquizar os candidatos com base numa escala previamente estabelecida. Alguns sistemas são ainda capazes de gerar comentários automáticos sobre as candidaturas, sugerindo um ou mais candidatos como os mais adequados para o cargo (Cardoso, 2025).

Do ponto de vista dos profissionais de recrutamento e seleção, a utilização da IA tem-se intensificado na fase inicial de análise de currículos, permitindo lidar de forma mais célere e padronizada com elevados volumes de candidaturas (McKinsey & Company, 2021). Ao aplicar critérios uniformes na avaliação dos candidatos, estes sistemas contribuem para a redução da carga administrativa dos recrutadores e promovem maior coerência no processo de seleção. Para além disso, a utilização de IA nesta fase pode reforçar a perceção de equidade, na medida em que todas as candidaturas são analisadas segundo os mesmos parâmetros, desde que acompanhada por supervisão humana e enquadrada por princípios éticos adequados (Jaramillo, 2025).

Apesar das vantagens apontadas, a literatura e os testemunhos de profissionais alertam para a existência de limitações associadas à utilização da IA na triagem de currículos. Um dos principais riscos identificados prende-se com a margem de erro dos sistemas, sobretudo quando estes não são corretamente programados para considerar exceções ou percursos profissionais menos convencionais. A dependência excessiva de palavras-chave pode conduzir à exclusão de candidatos qualificados que não utilizem determinados termos no seu currículo, evidenciando a necessidade de uma supervisão humana contínua (Cardoso, 2025).

Em síntese, a aplicação da IA na triagem de candidatos revela-se particularmente relevante em contextos de recrutamento em larga escala, permitindo aumentar a eficiência, reduzir o tempo despendido na análise de currículos e apoiar a tomada de decisão dos profissionais de recursos humanos. Contudo, a literatura sublinha que a eficácia destes sistemas depende da forma como são configurados e utilizados, reforçando a importância de uma aplicação crítica e complementar à intervenção humana no processo de R&S (Santos & Souza, 2024).

3.4.1.2 *Chatbots* para comunicação com os candidatos

A comunicação com os candidatos constitui uma dimensão central dos processos de R&S , sobretudo em contextos marcados por elevados volumes de candidaturas e por uma crescente digitalização das interações entre organizações e candidatos. A aplicação da IA nesta fase tem vindo a ganhar relevância através da utilização de *chatbots* e assistentes virtuais, que permitem automatizar e personalizar a comunicação ao longo do processo de recrutamento e seleção (Almeida et al., 2025). Estas soluções surgem como resposta à necessidade de garantir rapidez, consistência e disponibilidade permanente na interação com os candidatos.

Os *chatbots* baseados em IA permitem interações automatizadas e personalizadas com um grande número de candidatos em simultâneo, assegurando respostas imediatas a questões frequentes e acompanhamento contínuo ao longo do processo de candidatura. A literatura indica que a utilização

destas ferramentas contribui para a redução significativa dos tempos de resposta e para o aumento dos níveis de satisfação dos candidatos, melhorando a sua experiência global com a organização (Tuttle, 2025). Do ponto de vista conceptual, os *chatbots* têm despertado crescente interesse académico e organizacional devido à sua capacidade de proporcionar interfaces mais intuitivas e interações mais naturais entre humanos e sistemas tecnológicos (Aquino & Adaniya, 2018).

Na fase de atração de candidatos, a introdução de *chatbots* interativos revela-se particularmente benéfica, uma vez que estes assistentes virtuais são capazes de responder a questões simples e recorrentes colocadas pelos candidatos. Esta funcionalidade permite libertar os profissionais de recursos humanos para outras etapas do processo de recrutamento que exigem maior envolvimento humano, assegurando simultaneamente uma comunicação consistente e eficiente ao longo de todo o processo (Almeida et al., 2025).

Para além da comunicação escrita, a IA tem vindo a ser aplicada em contextos de entrevistas por vídeo e interações síncronas com candidatos. Estudos indicam que os candidatos tendem a percecionar entrevistas baseadas em IA como justas, objetivas e mais consistentes quando comparadas com abordagens exclusivamente humanas (Fulk et al., 2022). Estas perceções contribuem para a aceitação crescente deste tipo de ferramentas nos processos de R&S. Algumas tecnologias de recrutamento por vídeo com IA demonstram ser capazes de analisar expressões faciais, gestos, microexpressões e padrões de discurso dos candidatos, com o objetivo de gerar perfis de personalidade e apoiar a avaliação inicial. Estas ferramentas são frequentemente apresentadas como globalmente aplicáveis e alegadamente treinadas com conjuntos de dados demograficamente diversos, reforçando a sua promessa de objetividade e padronização (Drage & Mackereth, 2022).

A literatura mais recente destaca igualmente o desenvolvimento de tecnologias de IA humanizada, como entrevistadores virtuais socialmente inteligentes, que têm demonstrado resultados promissores na melhoria das respostas e das experiências dos candidatos. Estes sistemas recorrem à análise das respostas verbais, expressões faciais e tom de voz para fornecer avaliações consideradas mais objetivas das qualificações e do potencial dos candidatos (Dadaboyev et al., 2025).

A utilização de *chatbots* nos processos de R&S é amplamente reconhecida pela sua simplicidade e eficácia operacional. Um exemplo frequentemente referido é o *chatbot* "Mya", desenvolvido pela empresa FirstJob, que atua como um assistente de recrutamento capaz de interagir com os candidatos para verificar o cumprimento dos requisitos da função, responder a questões e fornecer informações sobre o estado da candidatura (Ahmed, 2018). O contacto com um recrutador humano ocorre apenas quando o *chatbot* não consegue concluir determinada tarefa, o que permite uma gestão mais eficiente

do tempo dos profissionais de recursos humanos. Do ponto de vista organizacional, esta abordagem constitui uma estratégia de poupança de tempo e de recursos, uma vez que liberta os recrutadores de tarefas rotineiras e administrativas, permitindo-lhes concentrar-se em atividades de maior valor acrescentado que exigem empatia e julgamento humano (Ahmed, 2018).

Em síntese, a aplicação de *chatbots* e assistentes virtuais baseados em IA tem vindo a transformar a forma como as organizações comunicam com os candidatos, promovendo maior eficiência, consistência e personalização nas interações. Estas tecnologias assumem um papel relevante na melhoria da experiência do candidato e na otimização dos processos de R&S, mantendo, contudo, a necessidade de integração com a intervenção humana nas fases que exigem maior sensibilidade e avaliação contextual (Dadaboyev et al., 2025).

3.5. Aceitação da Inteligência Artificial pelos recrutadores e *stakeholders*

A aceitação da IA nos processos de R&S constitui um fator determinante para o sucesso da sua implementação organizacional. Embora a literatura evidencie um crescimento no uso destas tecnologias, a sua adoção não ocorre de forma homogénea entre recrutadores, gestores de contratação e outros *stakeholders* envolvidos no processo. A literatura refere que os resultados obtidos com a implementação de ferramentas de IA em organizações de grande dimensão têm sido encarados com otimismo, destacando o caso do Hilton Hotels & Resorts, onde o tempo de contratação foi reduzido de quarenta e dois para apenas cinco dias num setor caracterizado por elevada rotatividade. Estes resultados contribuíram para uma perceção positiva da IA enquanto ferramenta de apoio ao recrutamento (Black & Esch, 2019).

Apesar destes benefícios, a literatura evidencia que a aceitação da IA não é uniforme entre todos os intervenientes. Fulk et al. (2022) referem que muitos gestores de contratação continuam a recorrer a métodos mais padronizados e heurísticas tradicionais na seleção de candidatos, manifestando reservas quanto à automação. Segundo os autores, a IA é por vezes percecionada como impessoal, pouco profissional ou insuficiente para captar a complexidade do julgamento humano, o que contribui para a manutenção de práticas tradicionais mesmo num contexto de crescente oferta de soluções tecnológicas.

As preocupações manifestadas pelos profissionais de recursos humanos relativamente à utilização da IA no R&S são amplamente discutidas na literatura. Um estudo conduzido por Ore e Sposato (2022) evidencia que os recrutadores expressam receios relacionados com a perda de interação humana entre recrutador e candidato, a possibilidade de substituição do trabalho humano por sistemas automatizados e a existência de desafios éticos ainda pouco explorados. Entre estes desafios destacam-

se o enviesamento algorítmico e as dificuldades associadas à avaliação de *soft skills*, consideradas fundamentais em muitos processos de recrutamento.

Neste sentido, os profissionais de recursos humanos sublinham a importância de encontrar um equilíbrio entre a eficiência proporcionada pelas ferramentas de IA e o julgamento humano, valorizando dimensões como a empatia, a interação pessoal e a compreensão contextual dos candidatos. A literatura indica que a aceitação da IA tende a ser maior quando esta é percecionada como um complemento ao trabalho humano, e não como um substituto direto do recrutador (Almeida et al., 2025).

O papel da liderança organizacional assume igualmente relevância no processo de aceitação da IA. De acordo com da Costa et al. (2023), os líderes desempenham um papel fundamental na redução da resistência à mudança, devendo assegurar que as equipas compreendem os objetivos da implementação e se sentem envolvidas no processo. A literatura reforça que, antes da introdução de soluções baseadas em IA, é aconselhável promover demonstrações, ações de formação e criar espaços de *feedback*, de modo a preparar os colaboradores e minimizar sentimentos de insegurança e desmotivação.

Para além dos recrutadores e gestores, a aceitação da IA é também influenciada pelas perceções associadas à experiência dos candidatos. Chen (2023) refere que alguns recrutadores demonstraram reservas quanto à utilização de *chatbots*, expressando preocupações relativamente a candidatos que, apesar de possuírem competências adequadas para o cargo, possam não dominar suficientemente as tecnologias digitais, correndo o risco de não serem devidamente identificados pelos sistemas automatizados. Este aspeto reforça a necessidade de uma aplicação cuidadosa e inclusiva da IA nos processos de recrutamento.

3.5.1 Barreiras Psicológicas

Apesar dos benefícios associados à aplicação da IA nos processos de R&S, a literatura evidencia a existência de diversas barreiras psicológicas que condicionam a sua aceitação e utilização efetiva. Estas barreiras manifestam-se tanto ao nível individual como organizacional, estando frequentemente associadas a sentimentos de medo, desconfiança, ceticismo e resistência à mudança tecnológica. Um dos fatores psicológicos frequentemente identificados prende-se com a perceção de risco associada à utilização intensiva de dados. Os utilizadores esperam cada vez mais interações personalizadas proporcionadas pela tecnologia, mas simultaneamente demonstram preocupações relativamente à forma como os seus dados são recolhidos, utilizados e armazenados. Este dilema entre personalização e privacidade gera desconforto e desconfiança, influenciando negativamente a aceitação de soluções

baseadas em IA nos processos de R&S (Woods et al., 2020).

No contexto específico dos recrutadores, a adoção da IA está associada a sentimentos de medo e desconfiança relativamente ao impacto desta tecnologia no seu papel profissional. Ore e Sposato (2022) referem que a introdução da IA no R&S pode gerar cinismo e receios relacionados com a perda de postos de trabalho devido à automação. Embora muitos profissionais reconheçam que a função do recrutador deverá continuar a existir, o desenvolvimento acelerado da tecnologia tem vindo a antecipar sentimentos de insegurança e ameaça à identidade profissional.

Paradoxalmente, a literatura evidencia que os processos automatizados apresentam vantagens claras do ponto de vista organizacional, nomeadamente a redução da intensidade do trabalho manual e a poupança de recursos humanos. Bafna et al. (2019) referem ainda que a consistência proporcionada pela automação pode melhorar a defensabilidade legal dos processos de contratação, reduzindo a variabilidade nas decisões. No entanto, estes benefícios nem sempre são suficientes para mitigar as barreiras psicológicas associadas à perceção de perda de controlo humano sobre o processo de decisão.

Outra barreira psicológica relevante prende-se com a preocupação relativa à substituição do julgamento humano nas decisões de contratação. A literatura indica que, apesar das vantagens tecnológicas, persiste o receio de que a IA venha a substituir o discernimento humano, considerado essencial para avaliações complexas e contextualizadas. Neste sentido, a transformação digital exige estratégias eficazes de gestão da mudança que permitam lidar com resistências internas e assegurar que a IA é percecionada como um complemento, e não como um substituto do julgamento humano (Tuttle & Critchlow, 2025).

O ceticismo em relação à assertividade da IA na seleção de candidatos constitui igualmente uma barreira psicológica significativa. Alguns profissionais manifestam dúvidas quanto à capacidade das tecnologias baseadas em IA para avaliar corretamente os candidatos, sobretudo devido à redução do contacto humano ao longo do processo. A literatura sugere ainda que fatores culturais, incluindo a cultura organizacional e a cultura do país, podem influenciar o grau de aceitação e adoção da tecnologia e da IA nos processos de R&S (Blumen & Cepellos, 2023).

Adicionalmente, Santos e Souza (2024) referem que, embora o uso de algoritmos no R&S tenda a crescer, ainda existe resistência por parte de organizações e profissionais em confiar plenamente na automatização dos processos. Esta resistência é reforçada pelo facto de algumas empresas não terem ainda digitalizado integralmente os seus processos, o que dificulta a integração da IA. Os autores sublinham ainda que a IA dificilmente irá substituir o ser humano na tomada de decisão, reforçando a necessidade de preservar o papel do julgamento humano.

As preocupações relacionadas com a substituição do trabalho humano pela IA são também evidenciadas em estudos empíricos. Almeida et al. (2025) referem que uma percentagem significativa de recrutadores expressa receios quanto à redução de postos de trabalho na área de recursos humanos, resultante da substituição de competências humanas por sistemas automatizados. Para além disso, os autores destacam a preocupação com a sobrevalorização das ferramentas de IA em detrimento do julgamento humano, o que pode conduzir a uma dependência excessiva da tecnologia e a uma diminuição do valor percebido das contribuições humanas no processo de decisão (Almeida et al., 2025).

3.5.2 Modelos de aceitação tecnológica

A aceitação de novas tecnologias tem sido amplamente estudada na literatura, dando origem a diferentes modelos teóricos que procuram explicar os fatores que influenciam a intenção de uso e a utilização efetiva de sistemas tecnológicos. Um dos modelos mais influentes neste domínio é o *Technology Acceptance Model* (TAM), proposto por Davis (1989), segundo o qual a aceitação de uma tecnologia depende essencialmente da utilidade percebida e da facilidade de uso percebida. De acordo com o autor, a utilidade percebida refere-se ao grau em que o utilizador acredita que o uso de um sistema irá melhorar o seu desempenho, enquanto a facilidade de uso percebida diz respeito à perceção de que a utilização da tecnologia será isenta de esforço (Davis, 1989).

Posteriormente, Venkatesh et al. (2003) propuseram a *Unified Theory of Acceptance* and *Use of Technology* (UTAUT), que integra diferentes modelos anteriores de aceitação tecnológica. Este modelo identifica quatro determinantes principais da intenção de uso e do comportamento de utilização de uma tecnologia: a expectativa de desempenho, a expectativa de esforço, a influência social e as condições facilitadoras (Venkatesh et al., 2003). Segundo os autores, estes fatores influenciam a adoção tecnológica em contextos organizacionais diversos, sendo ainda moderados por variáveis individuais e contextuais.

Embora estes modelos tenham sido desenvolvidos em contextos genéricos de sistemas de informação, a literatura recente tem vindo a explorar a aceitação da IA em domínios específicos, como o R&S, a partir de abordagens mais aplicadas. Neste contexto, Jha et al. (2024) destacam que as ferramentas de IA podem contribuir para a simplificação dos processos de R&S , reduzir preconceitos humanos inconscientes e proporcionar melhores experiências aos candidatos, fatores que influenciam positivamente a sua aceitação por parte dos profissionais de recursos humanos.

Choudhary (2022) identifica três fatores críticos que impulsionam a integração e aceitação da IA nos processos de recursos humanos. O primeiro prende-se com a capacidade das ferramentas de IA para processar grandes volumes de dados de forma eficiente. O segundo relaciona-se com a velocidade

superior de análise dos algoritmos em comparação com a capacidade humana, permitindo decisões mais rápidas e precisas. O terceiro fator refere-se ao potencial da IA para reduzir a subjetividade e os preconceitos humanos nos processos de decisão (Choudhary, 2022).

A aceitação da IA no R&S é igualmente influenciada pela disponibilidade de soluções tecnológicas específicas orientadas para estas práticas. Ore e Sposato (2022) referem o surgimento de plataformas baseadas em IA que oferecem soluções de *shortlisting* e pré-triagem de candidatos, prometendo melhorias na identificação, correspondência e classificação de perfis. Estas soluções tendem a ser mais facilmente aceites em contextos organizacionais caracterizados por elevados volumes de candidaturas e exigências de eficiência.

No entanto, a literatura alerta que a aceitação destas tecnologias não depende exclusivamente dos seus benefícios técnicos. Drage e Mackereth (2022) referem que as ferramentas de recrutamento baseadas em IA evocam um imaginário sociotécnico centrado na meritocracia, no qual os candidatos são avaliados exclusivamente com base no mérito individual, podendo a promessa de neutralidade tecnológica ocultar relações de poder subjacentes aos processos de decisão.

A aceitação dos sistemas de recomendação automatizados está também associada à perceção de consistência e justiça no processo de seleção. Bafna et al. (2019) referem que estes sistemas avaliam os currículos com base nos mesmos critérios, garantindo maior consistência no processo de seleção, embora reconheçam que a correspondência entre competências e requisitos das funções continua a ser uma tarefa complexa.

Do ponto de vista organizacional, a aceitação da IA é reforçada pela sua associação à tomada de decisões racionais e baseadas em dados. Sousa & Pugliesi (2020) destacam que os sistemas inteligentes contribuem para a redução de custos financeiros e de tempo nos processos de contratação, aumentando a probabilidade de as empresas encontrarem profissionais qualificados e alinhados com o perfil desejado, o que se reflete em menores taxas de rotatividade.

3.6. Desafios éticos e riscos associados ao uso de Inteligência Artificial no Recrutamento & Seleção

A ética refere-se ao conjunto de princípios e valores morais que orientam a condução adequada de uma determinada atividade (Deshpande & Joseph, 2009). No contexto do R&S, a ética implica garantir práticas justas, legais e moralmente aceitáveis na contratação de colaboradores, assumindo particular relevância devido ao impacto que estas decisões exercem na vida pessoal e profissional dos candidatos. As decisões tomadas durante o processo de contratação influenciam diretamente os meios de subsistência e as oportunidades futuras dos indivíduos, pelo que devem ser tomadas de forma objetiva,

justa e livre de preconceitos ou discriminação (Hunkenschroer & Luetge, 2022). A adoção de práticas de recrutamento antiéticas, como a discriminação, a invasão da privacidade ou o tratamento inadequado dos candidatos, pode expor as organizações a responsabilidades legais e a riscos reputacionais significativos (da Motta et al. 2023).

Embora a IA apresente inúmeros benefícios potenciais para as organizações, a sua implementação nos processos de R&S levanta preocupações éticas relevantes. À medida que os sistemas de IA se tornam mais sofisticados e passam a apoiar decisões críticas, torna-se imprescindível analisar as implicações éticas associadas à sua utilização, uma vez que a ausência dessa reflexão pode resultar em riscos legais, reputacionais e impactos negativos na cultura organizacional e no bem-estar dos colaboradores (Daugherty & Wilson, 2018).

A literatura sublinha que a IA, por si só, não constitui uma ameaça, sendo o verdadeiro risco associado à forma como é concebida e utilizada pelos seres humanos. Neste sentido, a tecnologia não é capaz de realizar julgamentos baseados em valores humanos, nem de avaliar plenamente a capacidade dos candidatos para tomar decisões acertadas, uma vez que o senso comum e a interpretação contextual continuam a desempenhar um papel relevante para além das competências técnicas e da experiência profissional (Forbes, 2019). Apesar dos avanços tecnológicos, não se pode falar em verdadeira autonomia das máquinas, dado que estas operam com base em instruções previamente definidas por humanos, evidenciando a presença contínua da intervenção humana nos processos automatizados (De Visser & Shaw, 2018).

Outro desafio ético prende-se com a dificuldade da IA em prever a adequação dos candidatos à cultura organizacional. A incapacidade dos sistemas automatizados para captar aspetos subjetivos e contextuais, como valores, emoções e compatibilidade cultural, resulta das diferenças fundamentais entre o funcionamento humano e o funcionamento das máquinas, limitando a sensibilidade da IA para avaliar dimensões relacionais e sociais relevantes no contexto organizacional (Köchling & Wehner, 2020).

A integração de ferramentas de IA levanta ainda questões éticas e legais relacionadas com a privacidade dos dados, a transparência dos algoritmos e a existência de viés não intencional (Miller & Green, 2019). A recolha, o tratamento e a gestão de dados pessoais podem ser realizados de forma indevida ou sem o consentimento dos indivíduos, levantando preocupações éticas e legais significativas (Garcia, 2020). Neste contexto, os candidatos tendem a valorizar a transparência, procurando compreender de que forma a IA é utilizada ao longo das diferentes etapas do processo de R&S (Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

Um dos riscos mais destacados na literatura refere-se à possibilidade de a IA reforçar práticas

discriminatórias nos processos de R&S . Os algoritmos podem ser desenvolvidos com base em dados históricos que refletem preconceitos relacionados com características como raça, etnia, idade ou género, conduzindo à exclusão de perfis que não correspondem a padrões considerados "standard" e à diminuição da diversidade organizacional (Jha et al., 2024). Esta realidade evidencia a necessidade de mitigar estes riscos, de modo a assegurar processos de recrutamento mais justos e equitativos.

A discussão sobre os desafios e riscos da IA exige, assim, uma análise aprofundada sob a perspetiva ética. A utilização de algoritmos em funções que envolvem dimensões sociais e cognitivas, anteriormente desempenhadas por seres humanos, levanta questões complexas, na medida em que estes sistemas passam a incorporar exigências sociais implícitas. Tal contexto reforça a importância de uma reflexão contínua sobre os princípios éticos que devem orientar o desenvolvimento e a utilização da IA em processos sensíveis como o recrutamento e a seleção (Piteira et al., 2019).

3.6.1 Viés algorítmico no recrutamento e seleção

A utilização de sistemas de IA no R&S tem suscitado preocupações éticas significativas relacionadas com justiça, equidade e discriminação. A literatura indica que as ferramentas de recrutamento baseadas em IA podem alienar potenciais candidatos e gerar efeitos discriminatórios, sobretudo quando o viés é introduzido através dos dados utilizados para treinar os modelos. Mesmo quando os processos computacionais são concebidos com intenções consideradas justas, existe evidência crescente de que os algoritmos podem produzir resultados discriminatórios (Ore & Sposato, 2022).

As implicações éticas e legais do viés algorítmico têm estado no centro da investigação académica e profissional, particularmente no desenvolvimento e otimização de sistemas de aquisição de talento baseados em IA. A literatura destaca a necessidade de garantir que a discriminação e o viés sejam identificados e mitigados ao longo de todo o ciclo de vida dos algoritmos, desde a fase de conceção até à sua aplicação prática (Fulk et al., 2022).

Um aspeto central na discussão do viés algorítmico prende-se com o facto de os sistemas de IA operarem dentro de relações de poder socialmente construídas. Mesmo quando não utilizam explicitamente categorias como raça ou género, os sistemas de recrutamento baseados em IA tendem a reproduzir estruturas racializadas e de género presentes nos contextos sociais e organizacionais em que são desenvolvidos e utilizados. Neste sentido, as medidas de mitigação do viés não devem substituir esforços organizacionais mais amplos de apoio a candidatos pertencentes a grupos minoritários ao longo de todo o processo de recrutamento (Drage & Mackereth, 2022).

A literatura apresenta, contudo, uma perspetiva ambivalente quanto ao papel da automação na redução do enviesamento. A automação dos processos de seleção é frequentemente proposta como uma forma de reduzir a subjetividade humana, podendo contribuir para decisões mais consistentes e padronizadas. No entanto, esta consistência não garante, por si só, justiça ou equidade, sobretudo quando os critérios utilizados pelos sistemas refletem padrões históricos de exclusão (Bafna et al., 2019).

Estudos indicam que os algoritmos podem reforçar a seleção de perfis homogéneos, favorecendo candidatos com características semelhantes às dos grupos maioritários e prejudicando indivíduos pertencentes a grupos minoritários. Esta dinâmica pode conduzir à diminuição da diversidade organizacional e à reprodução de desigualdades já existentes no mercado de trabalho. Para além disso, a utilização de tecnologias digitais pode excluir candidatos com menor acesso ou menor familiaridade com ferramentas tecnológicas, agravando desigualdades no acesso às oportunidades de emprego (Blumen & Cepellos, 2023). Uma preocupação ética fundamental associada ao viés algorítmico reside no facto de os sistemas de IA poderem manter ou intensificar enviesamentos históricos presentes nos dados de treino. A evidência empírica sobre a capacidade da IA para reduzir o enviesamento é mista, sendo possível que os sistemas penalizem candidatos pertencentes a grupos sub-representados, conduzindo a tratamentos injustos nos processos de recrutamento e seleção (Dadaboyev et al., 2025).

Um exemplo amplamente referido na literatura é o caso da Amazon, ocorrido em 2018, que ilustra de forma clara os riscos do viés algorítmico no recrutamento. O algoritmo desenvolvido pela empresa, treinado com dados históricos de desempenho, passou a favorecer candidatos do sexo masculino, uma vez que a maioria dos registos considerados de elevado desempenho correspondia a homens. Mesmo após a remoção explícita da variável "sexo", o sistema continuou a discriminar candidatas do sexo feminino com base em indicadores indiretos associados ao género. Face à persistência do enviesamento e à dificuldade em eliminá-lo, o algoritmo acabou por ser descontinuado (Tambe et al., 2019).

3.6.2 Transparência e explicabilidade

A transparência e a explicabilidade constituem dimensões centrais na utilização da IA em processos de R&S, estando diretamente associadas à confiança dos candidatos, dos recrutadores e de outros *stakeholders.* A literatura evidencia que existe falta de confiança relativamente à exatidão e fiabilidade da IA para gerar decisões verdadeiramente isentas de viés, sobretudo porque os sistemas algorítmicos são desenvolvidos por humanos e podem incorporar erros, pressupostos e preconceitos humanos no seu funcionamento (Ore & Sposato, 2022).

Apesar destas preocupações, alguns estudos indicam perceções positivas relativamente à utilização da IA em contextos específicos. Fulk et al. (2022) referem que os candidatos consideraram as entrevistas baseadas em inteligência artificial como justas, objetivas e mais consistentes, sugerindo que a padronização proporcionada pelos sistemas automatizados pode contribuir para uma perceção de maior equidade no processo de avaliação.

No entanto, a literatura crítica alerta que a alegada neutralidade da avaliação algorítmica pode ocultar relações de poder subjacentes aos processos de recrutamento. Drage e Mackereth (2022) sublinham que as ferramentas de recrutamento com IA não se limitam a identificar candidatos ideais, mas participam ativamente na construção e produção desse "candidato ideal", influenciando os critérios de avaliação e os perfis considerados desejáveis pelas organizações.

Neste contexto, a transparência dos sistemas algorítmicos assume um papel fundamental na manutenção da confiança dos candidatos e na garantia de práticas de recrutamento éticas. A disponibilização de informação clara sobre o funcionamento e os objetivos das ferramentas de IA é apontada como um elemento essencial para promover processos de recrutamento mais responsáveis e compreensíveis (Tuttle & Critchlow, 2025). A literatura evidencia que alguns profissionais de recursos humanos demonstram relutância na adoção da IA devido a dúvidas quanto à precisão, à transparência e à compreensibilidade das decisões algorítmicas. A natureza de "caixa-preta" de determinados algoritmos, especialmente os baseados em aprendizagem profunda, levanta preocupações significativas relativamente à explicabilidade das decisões e à possibilidade de justificar os resultados obtidos. Neste sentido, a construção de confiança nos sistemas de IA exige a existência de salvaguardas éticas robustas e de mecanismos que assegurem justiça e transparência ao longo de todo o processo de recrutamento (Dadaboyev et al., 2025).

Do ponto de vista conceptual, a transparência pode ser entendida como a disponibilização de informações relativas ao funcionamento, aos objetivos e aos resultados dos sistemas de IA, sendo fundamental para garantir a compreensão, a confiança e o consentimento dos utilizadores e dos candidatos. No entanto, a transparência pode ser limitada por questões associadas à privacidade, à segurança, à propriedade intelectual ou à elevada complexidade técnica dos sistemas algorítmicos (Aldboush & Ferdous, 2023). A explicabilidade, por sua vez, refere-se à capacidade de fornecer justificações ou razões para as decisões tomadas pela IA, assumindo um papel essencial na promoção do respeito, da dignidade e da justiça dos indivíduos afetados por essas decisões (Tilmes, 2022).

Um desafio adicional associado à transparência prende-se com a dificuldade das ferramentas de IA em fornecer feedback claro e concreto aos candidatos. Sýkorová et al. (2024) referem que os sistemas

automatizados podem não estar preparados para explicar de forma compreensível as decisões de contratação, dificultando o acesso dos candidatos a um feedback preciso sobre o seu desempenho no processo de recrutamento. Esta limitação reforça a importância de considerar a experiência do candidato no desenvolvimento e na implementação de ferramentas de IA, de modo a assegurar processos mais transparentes, compreensíveis e justos (Sýkorová et al., 2024).

Apesar destes desafios, a literatura reconhece que a IA pode desempenhar um papel positivo no apoio à tomada de decisão organizacional. Segundo Sousa e Pugliesi (2019), a IA pode contribuir para a redução da probabilidade de erros e permitir que os gestores se concentrem em atividades de maior relevância estratégica, desde que a sua utilização seja acompanhada de mecanismos adequados de supervisão e explicação das decisões.

3.6.3. Privacidade e Proteção de dados

O Regulamento Geral de Proteção de Dados da União Europeia (RGPD), em vigor desde 2018, estabelece um quadro jurídico rigoroso destinado à salvaguarda da privacidade digital, definindo direitos claros para os titulares dos dados e requisitos estritos de consentimento, transparência e limitação da finalidade na recolha e utilização de dados pessoais, incluindo aqueles utilizados em sistemas de IA aplicados ao R&S (Conselho da União Europeia, 2021).

A conformidade com o RGPD assume, assim, um caráter obrigatório para todas as organizações que operam no espaço europeu ou que tratam dados de cidadãos da União Europeia, constituindo um pilar central na utilização responsável da IA em contextos organizacionais. Neste enquadramento regulatório, a União Europeia avançou com a proposta da Lei da Inteligência Artificial, que surge como um complemento ao RGPD, estabelecendo um quadro normativo abrangente orientado para garantir que os sistemas de IA utilizados na UE sejam seguros, transparentes, rastreáveis, não discriminatórios e alinhados com princípios éticos e de proteção dos direitos fundamentais (Comissão Europeia, 2021).

Este enquadramento legal reforça a necessidade de as organizações adotarem práticas responsáveis na implementação da IA, especialmente em processos sensíveis como o R&S, onde as decisões têm impacto direto na vida dos indivíduos. A literatura evidencia que as preocupações relacionadas com a segurança dos dados e a privacidade podem constituir um entrave significativo à adoção eficaz da IA nos processos de R&S. A falta de confiança na forma como os dados são recolhidos, armazenados e utilizados pode gerar resistência por parte de recrutadores e candidatos, comprometendo a aceitação destas tecnologias (Dadaboyev et al., 2025).

Do ponto de vista jurídico, a proteção da privacidade enfrenta desafios crescentes à medida que

a capacidade de difusão e circulação da informação se amplia. A legislação tende a ser mais eficaz na proteção de informações relativas à vida pessoal que os indivíduos desejam manter privadas, enquanto o controlo sobre dados gerados em contextos públicos se revela mais limitado, conduzindo à perda gradual de controlo sobre essas informações uma vez retiradas do seu contexto original (Rover, 2024).

No âmbito do R&S, a ética exige que os métodos de avaliação utilizados sejam válidos, justos e adequados, assegurando simultaneamente a proteção da privacidade dos candidatos. A divulgação de informações deve ser limitada ao estritamente necessário, garantindo a confidencialidade dos dados e dos resultados obtidos ao longo do processo seletivo (Nikolaou, 2014).

A utilização de sistemas de IA pode agravar os riscos de violação de privacidade, sobretudo quando estes recorrem a múltiplas fontes de dados para avaliar candidatos. Os sistemas automatizados podem recolher e analisar informações pessoais provenientes, por exemplo, de perfis em redes sociais, sem o consentimento explícito dos indivíduos, levantando preocupações significativas relacionadas com a proteção de dados e o uso ético da informação pessoal. O incumprimento das normas legais em matéria de privacidade e proteção de dados pode expor as organizações a riscos jurídicos e responsabilidades consideráveis (Dattner et al., 2019).

4. Metodologia

A definição da metodologia constitui uma etapa determinante em qualquer investigação, uma vez que estabelece o enquadramento conceptual e operacional que orienta todo o processo de recolha, tratamento e interpretação dos dados. Conforme refere Yin (2012), a clareza metodológica é essencial para garantir o rigor científico e a consistência entre os objetivos do estudo, as questões de investigação e os procedimentos adotados.

De acordo com Augusto (2014), a metodologia deve resultar de uma articulação coerente entre aquilo que se pretende investigar e os meios escolhidos para o fazer, funcionando como elemento estruturante do estudo. A escolha metodológica não deve, portanto, ser arbitrária, mas sim orientada pela natureza do fenómeno em análise e pelo tipo de conhecimento que se pretende produzir.

Tendo em consideração que o presente relatório de estágio visa compreender as perceções dos profissionais de recursos humanos e outros colaboradores relativamente à eventual implementação da IA nos processos de R&S da Carclasse, optou-se por uma abordagem qualitativa, por se revelar a mais adequada para analisar de significados, interpretações e experiências individuais.

4.1 Abordagem qualitativa e natureza exploratória

A investigação assume uma natureza qualitativa, dado que procura interpretar e compreender fenómenos organizacionais a partir da perspetiva dos seus intervenientes. Segundo Guerra (2006), a investigação qualitativa privilegia a análise contextualizada das experiências e das práticas sociais, permitindo captar a complexidade das realidades organizacionais.

Flick (2005) reforça que esta abordagem é particularmente pertinente quando o investigador pretende explorar dimensões subjetivas, como atitudes, expectativas ou resistências, que não podem ser reduzidas a indicadores quantitativos. No contexto da presente investigação, o foco incide sobre fatores como aceitação tecnológica, barreiras psicológicas, preocupações éticas e predisposição para a mudança, justificando a opção por um desenho qualitativo.

Importa ainda salientar que a Carclasse não utiliza atualmente soluções formais de IA nos seus processos de R&S. Assim, o estudo assume um caráter exploratório, centrando-se nas perceções e expectativas dos colaboradores relativamente a uma eventual adoção futura dessas ferramentas.

4.2 Recolha de dados primários

Os dados utilizados são de natureza primária, na medida em que foram recolhidos especificamente para este relatório de estágio. Segundo Augusto et al. (2013), os dados primários distinguem-se por apresentarem uma relação direta com o fenómeno estudado, sendo obtidos com o propósito específico de responder às questões de investigação formuladas.

No contexto do estágio desenvolvido na Carclasse, a recolha de dados foi realizada diretamente junto de colaboradores da área de Recursos Humanos e dos gestores de departamento, permitindo aceder à informação atual e contextualizada sobre as práticas e perceções internas da organização.

4.2.1 Entrevistas semiestruturadas

A técnica de recolha de dados selecionada foi a entrevista semiestruturada, amplamente reconhecida nas ciências sociais como instrumento privilegiado para a obtenção de informação qualitativa. Richardson & de Sousa Peres (1999) define a entrevista como um processo de interação social através do qual o investigador procura recolher informações relevantes junto do entrevistado, destacando o seu papel central na investigação social.

As entrevistas podem assumir diferentes graus de estruturação. No presente estudo, optou-se pelo formato semiestruturado, que combina um guião previamente definido com a flexibilidade necessária para aprofundar determinados tópicos ou introduzir novas questões sempre que pertinente

(Grossoehme, 2014). Esta opção revelou-se particularmente adequada, dado o caráter exploratório da investigação e a necessidade de permitir que os participantes desenvolvessem livremente as suas perspetivas.

A literatura aponta diversas vantagens associadas às entrevistas semiestruturadas. Aaker et al. (2003) salientam a possibilidade de explorar os temas com elevado nível de detalhe, permitindo uma análise mais consistente e aprofundada. Boyce e Neale (2006) referem ainda que o contexto individual tende a criar um ambiente mais propício à partilha de informação detalhada.

4.2.2 Considerações éticas e critérios de rigor

Foram assegurados os princípios éticos fundamentais da investigação, nomeadamente o consentimento informado dos participantes, a confidencialidade das informações recolhidas e o anonimato dos intervenientes. A utilização do nome da empresa no presente estudo foi previamente autorizada pela Direção de Recursos Humanos (Apêndice 7).

No que respeita ao rigor metodológico, procurou-se garantir a credibilidade, consistência e transparência do processo de investigação através da explicitação clara das etapas metodológicas, da coerência entre objetivos, questões de investigação e técnicas utilizadas, bem como da triangulação de perspetivas entre diferentes perfis de participantes.

4.2.3 Construção dos guiões

Nesse contexto, foram elaborados os guiões das entrevistas (Apêndices 1, 2 e 3) tendo em conta os conceitos mais relevantes para o tema em estudo no sentido de aprofundar a compreensão do problema de pesquisa. As questões formuladas foram cuidadosamente alinhadas com os objetivos da investigação (Apêndices 4, 5 e 6).

Foram desenvolvidos três guiões distintos. O primeiro foi direcionado a profissionais diretamente envolvidos no R&S, privilegiando uma dimensão mais operacional e técnica. O segundo foi aplicado a profissionais de Recursos Humanos sem funções diretas de recrutamento, permitindo captar uma perspetiva mais estratégica e organizacional. O terceiro foi destinado a gestores de departamentos de outras áreas funcionais, com o objetivo de compreender a sua visão sobre o impacto do R&S nos resultados, na performance das equipas e no alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Esta distinção possibilitou a triangulação de perspetivas dentro da própria organização, articulando níveis operacional, estratégico e de gestão.

As perguntas efetuadas aos profissionais de Recrutamento e Seleção (Apêndice 1), de forma

geral, tiveram como propósito compreender o funcionamento atual do processo de recrutamento na organização, identificar as etapas mais exigentes, morosas ou suscetíveis de automatização e explorar a perceção destes profissionais relativamente ao potencial da IA no apoio às suas funções. Pretendeu-se ainda analisar o grau de aceitação tecnológica por parte dos recrutadores, identificar possíveis barreiras psicológicas e organizacionais associadas à introdução de ferramentas de IA, bem como compreender os riscos éticos percecionados, nomeadamente ao nível do viés algorítmico, da transparência e da proteção de dados. Adicionalmente, procurou-se recolher a sua visão estratégica sobre o papel que a IA poderá assumir no futuro do recrutamento na organização, identificando condições necessárias para uma eventual implementação bem-sucedida.

As perguntas direcionadas aos profissionais de Recursos Humanos que não desempenham funções diretas de recrutamento (Apêndice 2) tiveram como objetivo compreender a sua perceção global sobre o processo de R&S da organização e o papel que a tecnologia poderá desempenhar na sua evolução. Pretendeu-se analisar a sua opinião relativamente à utilização da IA no R&S, explorando o grau de confiança em decisões apoiadas por sistemas inteligentes e a importância atribuída à manutenção da intervenção humana. As questões visaram igualmente identificar barreiras psicológicas, preocupações éticas e riscos associados à utilização de IA, nomeadamente ao nível da subjetividade, da impessoalidade do processo, da transparência das decisões e da proteção de dados dos candidatos. Por fim, procurou-se compreender a sua visão sobre o papel que a IA poderá assumir no futuro do recrutamento na organização, identificando potenciais benefícios e limitações.

As questões dirigidas aos gestores de departamento (Apêndice 3) tiveram como objetivo compreender o seu papel nas decisões de contratação e a forma como avaliam os candidatos nas fases finais do processo de R&S. Procurou-se igualmente identificar as principais limitações do processo atual, bem como recolher a perceção dos gestores sobre o potencial contributo da IA enquanto ferramenta de apoio à decisão, nomeadamente na fase de triagem inicial de candidaturas. As perguntas visaram ainda analisar o grau de confiança dos gestores em sistemas automatizados, as suas preocupações relativamente à objetividade, transparência e proteção de dados, bem como a importância atribuída à intervenção humana nas decisões de contratação. Por fim, pretendeu-se compreender a visão estratégica dos gestores relativamente ao investimento futuro em soluções de IA no recrutamento, identificando vantagens, desvantagens e possíveis resistências organizacionais.

4.2.4 Participantes e critérios de seleção

A amostra é composta por onze colaboradores da Carclasse, selecionados de forma intencional,

tendo em conta a relevância das suas funções e o seu envolvimento nas práticas de Recursos Humanos.

A seleção dos participantes incluiu três profissionais com responsabilidade direta no R&S, dado o seu conhecimento detalhado dos processos e desafios operacionais, cinco colaboradores com funções mais estratégicas ou transversais na área de Recursos Humanos, e três gestores de departamento que participam na fase da entrevista e decisão sobre a escolha do candidato. Esta composição permite captar não apenas a perspetiva operacional dos recrutadores, mas também uma visão estratégica e organizacional sobre o potencial de implementação da IA. Esta diversidade permitiu recolher contributos diferenciados e compreender o fenómeno sob múltiplas perspetivas.

A escolha destes participantes fez sentido no contexto do estágio, uma vez que o contacto direto com a equipa possibilitou identificar os elementos com maior capacidade para contribuir de forma fundamentada para a análise da problemática em estudo. A Tabela 1 apresenta dados referentes ao perfil dos entrevistados, nomeadamente o cargo ocupado na empresa e a sua experiência na função. Esta caracterização permite conhecer os participantes do estudo, evidenciando a diversidade de funções representadas e o nível de experiência profissional dos mesmos.

De forma geral, observa-se que os entrevistados ocupam funções diretamente relacionadas com a área de Recursos Humanos e com a tomada de decisão organizacional, o que reforça a pertinência dos seus contributos para a análise do processo de recrutamento e seleção. Para além disso, a experiência profissional dos participantes sugere um conhecimento consolidado das práticas organizacionais, permitindo uma reflexão fundamentada sobre a utilização da Inteligência Artificial neste contexto. Esta diversidade de perfis contribui para uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo, uma vez que possibilita a integração de diferentes perspetivas, desde operacionais até estratégicas, enriquecendo a análise dos dados recolhidos.

Tabela 1

Caracterização dos entrevistados

Código da entrevista	Departamento	Cargo	Experiência na função	Duração da entrevista
E1	Recursos Humanos	Técnico de Payroll	3 anos	15 minutos
E2	Recursos Humanos	Técnico de Payroll	4 anos	18 minutos
E3	Recursos Humanos	Técnico de Formação	2 anos	15 minutos
E4	Recursos Humanos	Técnico de Formação	6 anos	17 minutos

E5	Recursos Humanos	Administrativa	2 anos	15 minutos
E6	Recursos Humanos	Técnico de Recrutamento e Seleção	3 anos	21 minutos
E7	Recursos Humanos	Técnico de Recrutamento e Seleção	5 anos	23 minutos
E8	Recursos Humanos	Técnico de Recrutamento e Seleção	3 anos	21 minutos
E9	IT	Gestor de Departamento	8 anos	17 minutos
E10	Marketing	Gestor de Departamento	19 anos	19 minutos
E11	Qualidade e Segurança	Gestor de Departamento	6 anos	18 minutos

Fonte: Elaboração própria

4.2.5 Procedimentos da recolha de dados

Os participantes foram contactados diretamente pela investigadora, tendo sido convidados a colaborar no estudo de forma voluntária, após uma breve explicação sobre os objetivos da investigação e a garantia de confidencialidade das respostas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente nos estabelecimentos da Carclasse, em ambiente calmo e adequado à sua realização. Todas as entrevistas decorreram sem a presença de terceiros, de forma a garantir a privacidade dos participantes e evitar possíveis constrangimentos durante as respostas. Após a realização de cada entrevista, procedeu-se à sua transcrição integral, procurando não distanciar significativamente no tempo o momento da recolha de dados e o processo de transcrição, de modo a assegurar maior fidelidade e rigor na análise da informação recolhida, conforme recomendado na investigação qualitativa (Miles & Saldana, 2014).

As entrevistas tiveram uma duração média aproximada de 18 minutos, variando ligeiramente em função do nível de detalhe das respostas fornecidas pelos participantes.

4.3 Método de análise

A análise dos dados recolhidos foi realizada através da análise de conteúdo, por se tratar de uma metodologia adequada ao tratamento de dados qualitativos, permitindo a interpretação sistemática dos discursos dos participantes e a identificação de padrões relevantes para o estudo.

De acordo com Krippendorff (2018), a análise de conteúdo consiste numa técnica de investigação que possibilita produzir inferências válidas a partir de dados textuais, tendo em conta o seu contexto de produção. Esta abordagem permite organizar, reduzir e interpretar a informação de forma estruturada, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada do fenómeno em análise.

No contexto da investigação qualitativa, os dados correspondem aos materiais empíricos recolhidos pelo investigador, como é o caso das entrevistas, constituindo a base para a construção de significado e interpretação dos resultados (Creswell, 2014). A sua análise implica um processo contínuo de organização e categorização, orientado pelos objetivos da investigação.

A análise foi orientada pelos principais blocos temáticos definidos no guião da entrevista, os quais resultaram da revisão da literatura. Com base nesses blocos, foram definidas categorias e subcategorias de análise, que permitiram sistematizar e interpretar os dados recolhidos. A Tabela 2 apresenta a grelha de análise utilizada no estudo.

Tabela 2

Grelha de análise (categorias e subcategorias)

Integração da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção enquanto estratégia organizacional viável e sustentável	• Processo atual de recrutamento e seleção • Utilização de tecnologia no recrutamento e seleção • Potencial da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção • Aceitação da tecnologia pelos profissionais • Barreiras psicológicas à utilização da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção
Impactos da adoção da Inteligência Artificial na prática da Gestão de Recursos Humanos	• Impactos éticos, de justiça e confiança na adoção da Inteligência Artificial • Eventual adoção futura de soluções de

	Inteligência Artificial no recrutamento e seleção

Fonte: Elaboração própria

5. Apresentação, análise e discussão dos resultados

No presente capítulo apresenta-se a análise e discussão dos dados recolhidos no âmbito desta investigação, através das entrevistas realizadas a diferentes intervenientes envolvidos, direta ou indiretamente, nos processos de recrutamento e seleção da organização em estudo. O objetivo desta análise consiste em compreender as perceções dos participantes relativamente à utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção, procurando responder às duas questões de investigação que orientam o presente estudo.

Conforme referido no capítulo metodológico, o estudo contou com a participação de profissionais com diferentes funções e níveis de responsabilidade na organização, incluindo profissionais diretamente envolvidos nos processos de recrutamento e seleção, profissionais com outras funções no departamento de Recursos Humanos e, também gestores com papel ativo nas decisões de contratação. Esta diversidade de perspetivas permitiu obter uma visão mais abrangente sobre o impacto potencial da integração de ferramentas de IA nas práticas de GRH.

As duas questões centrais desta investigação incidem, por um lado, na viabilidade da integração de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção da Carclasse e, por outro, nos impactos que a adoção destas tecnologias poderá ter ao nível operacional, estratégico e ético na gestão de pessoas. Assim, numa primeira fase deste capítulo, a análise centra-se na avaliação da perceção dos entrevistados relativamente à utilização de IA no R&S, procurando compreender em que medida a integração destas ferramentas poderá constituir uma estratégia organizacional viável e sustentável para a Carclasse. Numa segunda fase, a análise procura identificar os principais impactos associados à utilização de IA nos processos de R&S, considerando dimensões como a eficiência dos processos, a qualidade das decisões de contratação, implicações estratégicas para a função de recursos humanos e os desafios éticos associados à utilização destas tecnologias.

A apresentação e discussão dos resultados encontram-se estruturadas em função das duas questões de investigação anteriormente identificadas, permitindo interpretar as perceções dos participantes à luz da literatura apresentada no enquadramento teórico.

5.1 Integração da Inteligência Artificial no recrutamento enquanto estratégia organizacional viável e sustentável

Com o objetivo de responder à primeira questão de investigação "*Em que medida a integração de Inteligência Artificial no recrutamento e seleção da Carclasse constitui uma estratégia organizacional viável e sustentável?"*, foram analisadas as perceções dos entrevistados relativamente ao funcionamento atual do recrutamento, à utilização de tecnologia e ao potencial da IA neste contexto.

A literatura evidencia que a integração de tecnologias digitais, nomeadamente IA nos processos de R&S tem vindo a transformar a forma como as organizações atraem, avaliam e selecionam candidatos, permitindo maior eficiência, consistência e capacidade analítica (Ore & Sposato, 2022). Contudo, a adoção destas tecnologias depende não só das suas capacidades técnicas, mas também da perceção dos profissionais relativamente à sua utilidade, fiabilidade e adequação ao contexto organizacional (Fulk et al., 2022).

No sentido de estruturar a análise, foram definidas cinco sub categorias principais: (i) processo atual de recrutamento e seleção, (ii) utilização de tecnologia, (iii) potencial da Inteligência Artificial e (iv) aceitação da tecnologia pelos profissionais; (v) barreiras psicológicas à sua utilização.

5.1.1 Processo atual de recrutamento e seleção

A presente subcategoria tem como objetivo analisar o funcionamento atual do processo de R&S na organização, com base nas perceções dos entrevistados, procurando compreender as principais características, etapas e limitações associadas a este processo.

A literatura evidencia que o recrutamento e seleção constitui um processo estruturado e sequencial, que envolve diferentes fases, desde a identificação da necessidade de contratação até à seleção final do candidato, assumindo um papel determinante na eficácia organizacional. Este processo é frequentemente caracterizado por uma combinação de atividades administrativas e decisórias, exigindo uma articulação entre diferentes intervenientes organizacionais (Anwar & Abdullah, 2021).

Os dados recolhidos nas entrevistas permitem identificar que o processo de R&S na organização segue uma lógica estruturada e formalizada, assente em várias etapas sequenciais.

Neste sentido, um dos entrevistados descreve o processo da seguinte forma:

> *As chefias abrem a necessidade no ficheiro que temos partilhado Excel, recolhem o consentimento da nossa administração. A partir do momento em que temos tudo aprovado, avançamos com a colocação de anúncios em várias plataformas online, fazemos a*

divulgação das mesmas também no nosso site e começamos a realizar triagens curriculares. Após isso, a marcação de entrevistas, a realização das mesmas (...) encaminhamos um breve relatório dos candidatos para a chefia. Avança-se com entrevistas com as chefias dos projetos, que é normalmente uma entrevista final. Depois dessa entrevista final, será a seleção do candidato. Encaminhamos proposta para o mesmo e avançamos com todo o processo de admissão do colaborador (E7, Recrutamento e Seleção).

Esta descrição evidencia a existência de um processo formal e organizado, no qual diferentes etapas são claramente definidas e sequenciadas. Contudo, apesar desta estrutura, os entrevistados identificam diversas limitações associadas ao funcionamento do processo.

Um dos aspetos mais referidos prende-se com a morosidade na tomada de decisão, tal como aparece ilustrado nos seguintes excertos:

A etapa mais demorada é o feedback das chefias, muitas vezes perdemos candidatos por causa disso (E6, Recrutamento e Seleção).

O processo acaba por ser lento e isso faz com que alguns candidatos desistam (E5, Recursos Humanos).

Para além disso, é destacada a exigência associada à triagem de candidaturas:

Quando há muitas candidaturas, a triagem torna-se muito pesada (E2, Recursos Humanos).

Os dados sugerem que, embora o processo de R&S seja estruturado e formalizado, subsistem limitações ao nível da eficiência e da capacidade de resposta, sobretudo quando há um elevado número de candidatos. A morosidade associada à tomada de decisão, particularmente ao nível do feedback das chefias, surge como um dos principais constrangimentos identificados pelos entrevistados, podendo influenciar a continuidade dos candidatos no processo. Tal como referido por alguns participantes, há candidatos que desistem devido à lentidão e morosidade do processo.

Este resultado encontra correspondência na literatura, que identifica a lentidão dos processos de R&S como um fator crítico, sobretudo em contextos competitivos, onde os candidatos tendem a valorizar processos mais ágeis e eficientes (Bafna et al., 2019). Neste sentido, apesar da existência de uma estrutura formal, a eficácia do processo revela-se condicionada por limitações operacionais na sua

execução, o que evidencia a necessidade de introdução de mecanismos que promovam maior agilidade e capacidade de resposta.

Adicionalmente, a sobrecarga associada à triagem de candidaturas evidencia a natureza intensiva desta fase do processo, exigindo um elevado investimento de tempo e esforço por parte dos profissionais de recursos humanos. Esta realidade reforça a pertinência da adoção de soluções tecnológicas, nomeadamente baseadas em IA, capazes de otimizar tarefas repetitivas e contribuir para uma gestão mais eficiente dos processos.

5.1.2 Utilização de tecnologia no recrutamento e seleção

Após a análise do funcionamento atual do processo de R&S, torna-se relevante compreender de que forma a tecnologia, em particular a IA, é percecionada enquanto instrumento de apoio à melhoria dos processos. A presente subcategoria tem como objetivo analisar o potencial da IA no contexto do R&S, com base nas perceções dos entrevistados, procurando compreender de que forma esta tecnologia é perspetivada enquanto instrumento de melhoria dos processos organizacionais.

A literatura evidencia que a IA tem vindo a assumir um papel crescente nos processos de R&S, sendo frequentemente associada a ganhos de eficiência, maior capacidade de processamento de dados e melhoria da qualidade das decisões organizacionais (Ore & Sposato, 2022). Para além disso, estudos recentes indicam que a utilização de ferramentas baseadas em IA permite às organizações lidar com elevados volumes de candidaturas, melhorar a correspondência entre candidatos e funções e reforçar a consistência dos processos de recrutamento (Santos & Souza, 2024).

Os dados recolhidos nas entrevistas revelam uma perceção globalmente positiva relativamente ao potencial da IA, sendo esta maioritariamente associada à melhoria da eficiência e da objetividade do processo de R&S.

Neste sentido, um entrevistado refere:

> *Acho que a tecnologia pode ajudar bastante em algumas tarefas mais administrativas do recrutamento, como a gestão de candidaturas ou a organização da informação dos candidatos* (E3, Recursos Humanos).

Adicionalmente, é salientado o potencial da IA na gestão de elevados volumes de candidaturas:

> *No caso de existir um grande número de candidaturas, pode facilitar bastante o trabalho inicial de análise* (E3, Recursos Humanos).

Para além disso, a tecnologia é também associada à automatização de tarefas específicas do processo:

> *A inteligência artificial pode apoiar na colocação de anúncios, no envio de e-mails de agradecimento* (E8, Recrutamento e Seleção).

Os dados evidenciam que o potencial da IA é percecionado sobretudo ao nível da eficiência operacional e da automatização de tarefas, sendo frequentemente associado à capacidade de otimizar processos e reduzir o tempo despendido em atividades repetitivas. Esta perceção encontra suporte na literatura, que identifica a IA como uma ferramenta capaz de melhorar a produtividade e a capacidade de processamento de informação (Santos & Souza, 2024).

Contudo, observa-se que o potencial identificado pelos entrevistados se concentra, sobretudo, nas fases iniciais do processo de recrutamento, nomeadamente na triagem de candidaturas e na automatização de tarefas administrativas. Este resultado sugere que a utilização da IA ainda é predominantemente associada a uma dimensão operacional, evidenciando que a organização se encontra numa fase inicial de maturidade digital, na qual a tecnologia é utilizada sobretudo para otimizar processos existentes, não estando ainda plenamente integrada numa lógica estratégica da função de recursos humanos.

5.1.3 Potencial da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção

A presente subcategoria tem como objetivo analisar a perceção dos entrevistados relativamente ao potencial da IA no contexto do R&S, procurando compreender de que forma esta tecnologia é vista enquanto instrumento de transformação organizacional.

A literatura evidencia que a IA tem vindo a assumir um papel crescente nos processos de R&S, sendo frequentemente associada a ganhos de eficiência, melhoria da qualidade das decisões e aumento da capacidade de processamento de informação (Ore & Sposato, 2022). Para além disso, estas tecnologias são apontadas como um meio de apoiar decisões mais estruturadas e baseadas em dados, contribuindo para a modernização da função de RH (Fulk et al., 2022).

Os dados recolhidos nas entrevistas revelam uma perceção globalmente positiva relativamente ao potencial da IA, sendo esta maioritariamente associada à melhoria do processo de recrutamento.

Neste sentido, uma das entrevistadas refere:

> *A IA pode ajudar a tornar algumas fases mais objetivas, principalmente na análise inicial*

das candidaturas com base em critérios definidos (E1, Recursos Humanos).

Esta perspetiva evidencia a associação entre IA e objetividade, frequentemente referida na literatura como uma das principais vantagens destas tecnologias, sobretudo na redução da subjetividade nos processos de decisão. Esta ideia é reforçada por outros participantes, que reconhecem o contributo da IA na aplicação de critérios mais uniformes, ainda que com limitações associadas à avaliação de dimensões humanas:

> *Em certa medida, sim. A IA pode ajudar a aplicar critérios mais uniformes na análise das candidaturas, o que pode tornar essa fase mais objetiva. No entanto, há aspetos que são mais difíceis de avaliar através de sistemas automáticos, como a motivação do candidato, a capacidade de aprendizagem ou a forma como se integra numa equipa* (E3, Recursos Humanos).

Para além da objetividade, os entrevistados destacam o potencial da IA na otimização do tempo e dos recursos, particularmente em tarefas operacionais e repetitivas do processo de recrutamento:

> *Pode tornar o processo mais eficiente e ágil, mas não acredito que seja competente na avaliação de comportamento humano, logo não acho que possa tomar decisões* (E8, Recrutamento e Seleção).

Neste contexto, a IA é frequentemente associada a uma lógica de apoio ao trabalho dos profissionais de recursos humanos, sendo percecionada como uma ferramenta útil para a automatização de tarefas e para o aumento da eficiência operacional.
Esta perspetiva é igualmente evidenciada por entrevistados com experiência direta na utilização destas tecnologias no contexto organizacional:

> *Eu acho que a inteligência artificial veio ajudar de forma transversal em todas as esferas nas empresas. Especialmente nos recursos humanos. Acho que é uma ferramenta bastante útil no que diz respeito a otimizar mais os processos (...) utilizo todos os dias (...) seja para realizar resumos, relatórios de certos candidatos. As chefias apreciam e é importante para a qualidade do recrutamento, ter um relatório analítico mais completo* (E7, Recrutamento e Seleção).

Para além dos impactos operacionais, alguns participantes destacam também a influência da IA

na perceção externa da organização, associando a sua utilização a uma imagem de inovação e modernização:

> *A adoção de Inteligência Artificial no recrutamento pode ter um impacto positivo na imagem da empresa, ao transmitir inovação e modernização dos processos* (E4, Recursos Humanos).

De forma geral, os dados sugerem que a IA tende a ser percecionada como uma ferramenta com capacidade para melhorar a eficiência, a organização e a qualidade dos processos de R&S, sendo frequentemente associada a uma lógica de apoio ao trabalho humano. Esta perspetiva está alinhada com a literatura, que defende que a integração da IA tende a ser mais eficaz quando ocorre como suporte à decisão e não como substituição dos recrutadores (Almeida et al., 2025).

No entanto, os resultados evidenciam que a associação da IA à objetividade é percecionada de forma limitada, sendo reconhecido que existem dimensões fundamentais do R&S, como a motivação, o potencial ou a adequação cultural, que dificilmente podem ser avaliadas por sistemas automatizados. Como refere uma das participantes:

> *A componente humana continua a ser essencial, especialmente nas fases de avaliação e decisão final sobre os candidatos* (E5, Recursos Humanos).

De igual modo, é salientado que, embora a IA possa contribuir para tornar algumas etapas mais objetivas, apresenta limitações na análise de características mais subjetivas, sendo referido que:

> *Existem competências e características pessoais que a IA não consegue avaliar ou interpretar da mesma forma que uma pessoa* (E11, Gestor de Departamento).

Assim, a tecnologia é maioritariamente valorizada como complemento ao trabalho humano, sobretudo nas fases iniciais do processo, reforçando a necessidade de equilíbrio entre análise automatizada e avaliação humana, particularmente em contextos organizacionais onde a componente relacional assume um papel central.

5.1.4 Aceitação da Inteligência Artificial pelos profissionais

A presente subcategoria tem como objetivo analisar o grau de aceitação da IA por parte dos

profissionais envolvidos nos processos de R&S, bem como compreender os fatores que influenciam a sua predisposição para a utilização destas tecnologias no contexto organizacional.

A literatura evidencia que a aceitação da IA constitui um fator crítico para o sucesso da sua implementação, na medida em que a eficácia destas ferramentas não depende apenas das suas capacidades técnicas, mas também da confiança que os utilizadores depositam nos sistemas (Aldboush & Ferdous, 2023). Neste sentido, estudos recentes indicam que a aceitação da IA está fortemente associada à perceção de transparência, à possibilidade de validação dos resultados e à existência de mecanismos que garantam o controlo humano sobre o processo de decisão (Tilmes, 2022).

Os dados recolhidos nas entrevistas evidenciam uma aceitação globalmente positiva da IA, embora condicionada por fatores como a confiança, a transparência e o papel da intervenção humana. Os excertos que se seguem ilustram algumas reservas e condições no âmbito da aceitação do uso da IA apontadas pelos entrevistados:

> *Sim, especialmente na triagem inicial. A IA pode ser muito eficaz na análise de grandes volumes de candidaturas. No entanto, a confiança depende da qualidade dos algoritmos, da transparência dos critérios e da possibilidade dos resultados serem auditados. A intervenção humana é indispensável na validação técnica, entrevistas e decisão final* (E9, Gestor de Departamento).

> *Sim, confiaria numa ferramenta de IA como apoio à triagem inicial, desde que seja transparente, validada e auditável. A intervenção humana é essencial nas fases finais, especialmente na entrevista e decisão final, onde se avaliam aspetos como soft skills, cultura e potencial de crescimento, elementos difíceis de captar totalmente por IA* (E10, Gestor de Departamento).

É também possível identificar uma aceitação positiva da tecnologia enquanto ferramenta de apoio:

> *Sentir-me-ia bem a utilizar regularmente ferramentas de IA, acho que poderia ser uma grande ajuda para agilizar processos.* (E6, Recrutamento e Seleção)

> *Sem problema algum, estou bastante confortável. O meu projeto anterior foi numa consultora de Recursos Humanos internacional e já trabalhava todos os dias com ferramentas IA* (E7, Recrutamento e Seleção).

Os resultados evidenciam que a aceitação da Inteligência Artificial não é absoluta, sendo condicionada por fatores como a confiança nos sistemas, a transparência dos critérios utilizados e a possibilidade de validação das decisões. A necessidade de sistemas transparentes e validados demonstra que a aceitação da tecnologia está diretamente associada à perceção de justiça e controlo sobre o processo de R&S.

Este resultado está alinhado com a literatura, que identifica a transparência e a explicabilidade como fatores centrais na construção de confiança em sistemas de IA (Aldboush & Ferdous, 2023; Tilmes, 2022), evidenciando que a adoção destas tecnologias depende não apenas das suas capacidades técnicas, mas também da forma como são percecionadas pelos utilizadores no contexto organizacional. Neste sentido, a implementação bem-sucedida destas ferramentas exige não só investimento tecnológico, mas também uma gestão adequada das perceções e expectativas dos profissionais.

5.1.5 Barreiras psicológicas à utilização da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção

A presente subcategoria tem como objetivo analisar as principais barreiras psicológicas associadas à utilização da IA nos processos de R&S, procurando compreender de que forma fatores como o medo, a desconfiança, o ceticismo e a resistência à mudança influenciam a sua adoção no contexto organizacional.

A literatura evidencia que, apesar dos benefícios associados à IA , a sua implementação é frequentemente condicionada por barreiras psicológicas que afetam a perceção dos utilizadores (Woods & Anderson, 2020). Neste sentido, uma das principais barreiras identificadas prende-se com a preocupação relativa à substituição do julgamento humano nas decisões de contratação. A literatura indica que, apesar das vantagens tecnológicas, persiste o receio de que a IA venha a substituir o discernimento humano, considerado essencial para avaliações complexas, contextuais e multidimensionais (Tuttle, 2025).

Esta preocupação encontra-se refletida nas perceções dos entrevistados, que reforçam de forma consistente a centralidade da intervenção humana no processo de recrutamento:

> *Considero a intervenção humana indispensável, há dimensões humanas que dificilmente podem ser avaliadas de forma justa apenas por uma ferramenta automatizada* (E11, Gestor de Departamento).

> *É difícil a IA alterar o papel do recrutador. Apesar de ajudar muito, o ser humano é insubstituível* (E6, Recrutamento e Seleção).

Estas evidências sugerem que, embora a tecnologia seja reconhecida como útil, existe uma necessidade implícita de reafirmação do papel humano, refletindo possíveis sentimentos de insegurança ou resistência à automatização. Paralelamente, emerge o ceticismo relativamente à capacidade da IA para avaliar corretamente os candidatos. A literatura indica que alguns profissionais manifestam dúvidas quanto à assertividade destas tecnologias, sobretudo em processos que exigem interpretação subjetiva e contextual (Blumen & Cepellos, 2023).

Esta perceção é claramente visível nos dados empíricos, sendo destacado que o recrutamento envolve dimensões que vão além da análise objetiva de informação:

> *O recrutamento não é apenas um exercício de filtragem de currículos e envolve perceber pessoas, contextos, motivações e potencial* (E11, Gestor de Departamento).

Adicionalmente, os entrevistados evidenciam preocupações relacionadas com a possível desumanização do processo de recrutamento, sobretudo em contextos de elevada automatização:

> *Sim, em certa medida pode tornar o processo mais impessoal, sobretudo se houver muita automatização nas primeiras fases* (E4, Recursos Humanos).

> *Sim, existe esse risco, especialmente na fase inicial. Se mal implementada, pode afastar candidatos e prejudicar a experiência do candidato, que é crítica para a marca empregadora* (E10, Gestor de Departamento).

Esta perceção reforça a ideia de que a redução do contacto humano pode comprometer a qualidade da avaliação dos candidatos, contribuindo para uma postura mais cautelosa face à utilização da IA.

Para além disso, surge uma preocupação relevante relacionada com o risco de exclusão precoce de candidatos:

> *Uma das preocupações é que alguns candidatos possam ser excluídos numa fase muito inicial sem que o seu perfil seja analisado de forma mais completa (...) um currículo pode não refletir totalmente o potencial* (E3, Recursos Humanos).

De forma interessante, alguns entrevistados apresentam uma visão mais equilibrada, reconhecendo simultaneamente os riscos e os benefícios da tecnologia:

Pode tornar-se mais impessoal nas fases iniciais. No entanto, se bem implementada, pode libertar tempo para interações humanas mais relevantes nas fases finais (E10, Gestor de Departamento).

De forma geral, os resultados evidenciam que as barreiras psicológicas associadas à IA não resultam de uma rejeição total da tecnologia, mas sim de uma necessidade de equilíbrio entre eficiência tecnológica e intervenção humana. O receio de substituição do julgamento humano, o ceticismo relativamente à capacidade da tecnologia e a preocupação com a desumanização do processo refletem uma postura cautelosa por parte dos profissionais.

Esta perspetiva está alinhada com a literatura, que indica que a adoção de tecnologias emergentes pode gerar sentimentos de insegurança, resistência e necessidade de controlo (Tuttle & Critchlow, 2025; Blumen & Cepellos, 2023).

5.2 Impactos da adoção da Inteligência Artificial na prática da Gestão de Recursos Humanos

Após a análise do funcionamento atual do R&S, do potencial da IA e das perceções dos profissionais relativamente à sua utilização, torna-se fundamental compreender de que forma a adoção destas ferramentas poderá impactar a prática da Gestão de Recursos Humanos, não apenas ao nível operacional, mas também ao nível estratégico e ético.

Com o objetivo de responder à segunda questão de investigação, "Que impactos operacionais, estratégicos e éticos poderão decorrer da adoção dessas ferramentas na prática da Gestão de Recursos Humanos?", procede-se à análise das perceções dos entrevistados relativamente às implicações da utilização da Inteligência Artificial nos processos de R&S. Neste sentido, esta secção centra-se na análise de duas dimensões fundamentais que emergem dos dados empíricos e da literatura: (i) os impactos éticos, de justiça e confiança associados à utilização da IA , e (ii) as perspetivas relativas à adoção futura destas tecnologias. Assim, a análise destas dimensões permite compreender de forma integrada os impactos da IA na GRH, evidenciando tanto as oportunidades associadas à sua utilização como os desafios que condicionam a sua implementação no contexto organizacional.

5.2.1 Impactos éticos, de justiça e confiança na adoção da Inteligência Artificial

No âmbito da segunda questão de investigação, os impactos éticos decorrentes da adoção da IA assumem particular relevância, uma vez que a utilização destas tecnologias em processos de R&S envolve decisões com impacto direto na vida profissional dos indivíduos.

A literatura evidencia que a integração da IA levanta questões éticas relevantes, nomeadamente

ao nível da transparência, da privacidade dos dados e da existência de viés nos processos de decisão (Miller, 2019). Neste sentido, torna-se fundamental garantir que as decisões de R&S são realizadas de forma justa, objetiva e livre de discriminação (Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Os dados empíricos recolhidos confirmam estas preocupações, evidenciando uma forte consciência por parte dos entrevistados relativamente aos riscos éticos associados à utilização da IA. Uma das principais preocupações identificadas prende-se com a possibilidade de discriminação algorítmica e com a falta de transparência nos processos de decisão:

> *Identifico riscos como discriminação algorítmica, falta de transparência nas decisões e dificuldade em justificar rejeições. É essencial garantir critérios claros* (E10, Gestor de Departamento).

De forma consistente, vários participantes reforçam a importância da transparência, destacando que nem sempre é claro para os candidatos como são avaliados:

> *Uma das preocupações pode ser a falta de transparência na forma como os candidatos são avaliados* (E5, Recursos Humanos).

> *Também pode haver alguma falta de transparência, porque nem sempre é claro para os candidatos como é que as candidaturas estão a ser avaliadas (*E4, Recursos Humanos).

Do ponto de vista conceptual, a transparência pode ser entendida como a disponibilização de informações relativas ao funcionamento, aos objetivos e aos resultados dos sistemas de IA, sendo fundamental para garantir a compreensão, a confiança e o consentimento dos utilizadores e dos candidatos. No entanto, a transparência pode ser limitada por fatores como a complexidade técnica dos sistemas, questões de segurança ou restrições associadas à propriedade intelectual (Aldboush & Ferdous, 2023). Complementarmente, o conceito de explicabilidade refere-se à capacidade de fornecer justificações claras para as decisões tomadas pelos sistemas automatizados, assumindo um papel essencial na promoção da justiça, do respeito e da dignidade dos indivíduos afetados por essas decisões (Tilmes, 2022).

Para além da transparência, a proteção de dados surge como uma das principais preocupações éticas. Os entrevistados evidenciam receios relacionados com a recolha, tratamento e utilização da informação dos candidatos:

> *Teria preocupação com a recolha excessiva de dados, com a finalidade do tratamento, com*

o tempo de conservação da informação e com quem tem acesso a esses dados (E11, Gestor de Departamento).

É necessário assegurar conformidade com RGPD, controlo de acessos, minimização de dados e segurança no armazenamento e processamento (E9, Gestor de Departamento).

Estas preocupações estão alinhadas com a literatura, que alerta para os riscos associados à recolha e utilização indevida de dados pessoais, particularmente quando não existe consentimento claro dos indivíduos (Garcia, 2020). Neste sentido, alguns entrevistados destacam a importância da transparência e da comunicação como mecanismos essenciais para mitigar estes riscos:

Ter sempre o consentimento de utilização de dados por parte do candidato (...) Transparência é a chave (E7, Recrutamento e Seleção).

Os resultados evidenciam que os impactos éticos da adoção da IA no R&S se centram essencialmente em três dimensões principais: transparência, proteção de dados e justiça. Estas preocupações refletem a necessidade de garantir que a utilização da tecnologia ocorre de forma responsável e alinhada com princípios éticos fundamentais.

A literatura reforça que os sistemas de IA podem reproduzir desigualdades existentes nos dados de treino, contribuindo para a discriminação de determinados grupos (Drage & Mackereth, 2022; Dadaboyev et al., 2025), o que exige uma atenção particular à forma como estas ferramentas são desenvolvidas e utilizadas. Neste sentido, a confiança na tecnologia depende da capacidade das organizações para assegurar processos transparentes, explicáveis e conformes com os requisitos legais e éticos, sendo estes fatores determinantes para uma adoção sustentável da IA.

5.2.2 Eventual adoção futura de soluções de Inteligência Artificial no recrutamento e seleção

No âmbito da segunda questão de investigação, a análise da eventual adoção futura de soluções de IA permite compreender os impactos estratégicos associados à integração destas tecnologias na prática da Gestão de Recursos Humanos.

A literatura evidencia que a adoção da IA no contexto organizacional está frequentemente associada a ganhos de eficiência, maior capacidade de processamento de informação e melhoria na consistência das decisões. Contudo, estes benefícios dependem, em grande medida, da forma como a tecnologia é implementada, sendo necessária uma abordagem estruturada, gradual e alinhada com os objetivos organizacionais (Minbaeva & Navrbjerg, 2023).

Os dados empíricos recolhidos evidenciam uma perceção globalmente positiva relativamente à adoção futura da IA , sendo esta frequentemente associada a melhorias ao nível da eficiência, rapidez e organização dos processos de R&S. Neste sentido, vários entrevistados destacam os benefícios operacionais associados à utilização destas ferramentas:

> *Como vantagens, identifico maior rapidez no tratamento de candidaturas, alguma padronização de critérios, apoio à gestão de volume e potencial melhoria da eficiência do processo* (E11, Gestor de Departamento).

> *Penso que sim. São uma mais-valia e, bem utilizadas, poderão agilizar os processos de recrutamento muito mais rápidos* (E6, Recrutamento e Seleção).

> *Como vantagens, poderá ajudar a tornar o processo mais rápido e organizado, sobretudo na triagem de candidaturas e na gestão de um grande número de candidatos* (E4, Recursos Humanos).

Estas perceções estão alinhadas com a literatura, que identifica a IA como uma ferramenta com elevado potencial para otimizar tarefas operacionais e aumentar a eficiência dos processos de recrutamento. Para além dos benefícios operacionais, os entrevistados evidenciam também uma perspetiva estratégica relativamente à adoção da IA, associando-a à necessidade de adaptação às exigências do mercado e à competitividade organizacional:

> *Sim, completamente. É o futuro. E com a dinâmica existente no mercado de trabalho, seria bastante benéfico para o nosso crescimento* (E7, Recrutamento e Seleção).

Esta visão reforça a ideia de que a adoção da IA não deve ser encarada apenas como uma melhoria operacional, mas também como um fator estratégico para o posicionamento e desenvolvimento organizacional. No entanto, apesar desta perceção positiva, os dados evidenciam uma abordagem cautelosa relativamente à implementação destas tecnologias. Vários entrevistados destacam a necessidade de uma adoção gradual, controlada e acompanhada por critérios claros:

> *Acredito que a empresa deva investir, mas de forma prudente, faseada e controlada* (E11, Gestor de Departamento).

> *Sim, acredito que a empresa deve investir, no entanto, deve ser uma implementação gradual e acompanhada por políticas claras.* (E10, Gestor de Departamento).

Adicionalmente, os entrevistados destacam que a IA deve ser utilizada como um instrumento de apoio:

> *Pode melhorar a eficiência e consistência do processo, mas não substitui a avaliação técnica* (E9, Gestor de Departamento).

> *Considero importante que estas ferramentas sejam usadas como apoio e não como substituição do trabalho humano* (E2, Recursos Humanos).

Esta perceção reforça a ideia, já evidenciada ao longo da análise, de que a integração da IA deve ocorrer numa lógica complementar, preservando a dimensão humana do R&S. Por outro lado, são também identificados alguns riscos associados à adoção destas tecnologias, nomeadamente ao nível da desumanização do processo, da dependência tecnológica e das questões éticas:

> *Como desvantagens da implementação, destaco o risco de discriminação, menor humanização, falta de transparência, dependência excessiva da tecnologia e eventuais problemas de conformidade legal e de proteção de dados* (Gestor de Departamento, E11).

> *Pode existir o risco de o processo se tornar mais impessoal e de algumas competências não serem totalmente avaliadas apenas através de sistemas automáticos* (E4, Recursos Humanos).

De forma global, os resultados evidenciam que a adoção da IA é percecionada como uma oportunidade para melhorar a eficiência, a organização e a competitividade da organização, sendo associada a benefícios operacionais e estratégicos relevantes. No entanto, estes benefícios dependem fortemente da forma como a tecnologia é implementada, sendo destacada a importância de uma abordagem gradual, estruturada e alinhada com os objetivos organizacionais, em linha com a literatura (Minbaeva, 2023).

Paralelamente, os entrevistados reforçam que a IA deve ser utilizada como um instrumento de apoio, evidenciando a necessidade de preservar a dimensão humana do R&S. Assim, a adoção destas tecnologias implica um equilíbrio entre inovação tecnológica e responsabilidade organizacional, garantindo que os seus benefícios são maximizados sem comprometer a justiça, a transparência e a qualidade das decisões, o que se revela essencial para a sua integração sustentável no contexto organizacional.

6. Proposta de implementação da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção da Carclasse

Com base nos resultados obtidos ao longo da análise empírica, verifica-se que a integração da IA no R&S da Carclasse apresenta um potencial significativo, sobretudo ao nível da eficiência operacional, da organização dos processos e do apoio à tomada de decisão, o que vai ao encontro da literatura que evidencia o impacto da IA na automatização e racionalização dos processos de R&S (Sousa & Pugliesi, 2020; Ore & Sposato, 2022). No entanto, a sua implementação não deve ser encarada como um processo meramente tecnológico, mas sim como uma transformação organizacional que exige uma abordagem estruturada, gradual e alinhada com os valores e práticas da empresa, tal como destacado por Strohmeier (2020), no contexto da digitalização da GRH.

Neste sentido, a adoção da IA deverá assentar num conjunto de princípios orientadores fundamentais. Em primeiro lugar, destaca-se a necessidade de garantir a complementaridade entre a tecnologia e a intervenção humana, assegurando que estas ferramentas são utilizadas como suporte à decisão e não como substituto do julgamento humano, em linha com Ore and Sposato (2022), que defendem a IA como um complemento ao trabalho dos profissionais de RH. Paralelamente, a implementação deve ocorrer de forma faseada, permitindo testar e ajustar os sistemas antes de uma aplicação mais abrangente, reduzindo resistências e promovendo a aceitação organizacional da tecnologia (Venkatesh et al., 2003).

A transparência e a explicabilidade dos processos assumem igualmente um papel central, sendo essencial que os critérios utilizados pelos sistemas sejam claros, compreensíveis e passíveis de validação, conforme evidenciado por Aldboush and Ferdous (2023). Acresce ainda a importância de assegurar a justiça e a não discriminação nos processos de R&S, tendo em conta os riscos de viés algorítmico identificados por Jha et al. (2024), bem como o cumprimento rigoroso das normas de proteção de dados, em conformidade com os princípios do RGPD e da utilização ética da IA (Dattner et al., 2019).

Tendo em conta os dados empíricos, verifica-se que os maiores benefícios da IA se concentram nas fases iniciais do processo de recrutamento, particularmente na triagem de candidaturas e na automatização de tarefas administrativas, o que é amplamente corroborado pela literatura (Bafna et al., 2019; Sousa & Pugliesi, 2020). Assim, numa fase inicial, a sua aplicação poderá incidir na análise automática de currículos com base em critérios previamente definidos, permitindo uma gestão mais eficiente de elevados volumes de candidaturas e contribuindo para a uniformização dos critérios de avaliação, conforme evidenciado por Bafna et al. (2019). Adicionalmente, estas tecnologias poderão apoiar tarefas operacionais, como o envio de comunicações aos candidatos, a organização de informação

e o agendamento de entrevistas, libertando os profissionais de RH para atividades de maior valor acrescentado (Almeida et al., 2025).

A implementação destas soluções deverá seguir uma lógica progressiva, iniciando-se com um diagnóstico dos processos atuais de R&S de forma a identificar limitações e necessidades específicas da organização. Com base nesse diagnóstico, deverá ser feita uma seleção criteriosa das ferramentas mais adequadas, considerando não apenas a sua funcionalidade, mas também a sua compatibilidade com o contexto organizacional (Strohmeier, 2020). Numa fase posterior, recomenda-se a realização de projetos-piloto, permitindo testar as soluções em contexto real, avaliar o seu desempenho e introduzir ajustamentos antes da sua expansão.

Este processo deverá ser acompanhado por ações de formação dirigidas aos profissionais de RH, promovendo o desenvolvimento de competências digitais e assegurando uma utilização consciente e informada da tecnologia, fator crítico para a aceitação da IA (Venkatesh et al., 2003; Almeida et al., 2025). Por fim, torna-se essencial garantir uma monitorização contínua dos sistemas implementados, possibilitando a sua melhoria e adaptação ao longo do tempo, bem como a mitigação de riscos associados à sua utilização (Dadaboyev et al., 2025).

Importa, contudo, salientar que a integração da IA deve ocorrer numa lógica de complementaridade com o fator humano. Os resultados evidenciam de forma consistente a valorização da intervenção humana, sobretudo nas fases de entrevista e decisão final, onde são avaliadas dimensões como as competências comportamentais, a motivação e a adequação cultural, que continuam a ser difíceis de captar por sistemas automatizados (Köchling & Wehner, 2020). Neste sentido, a manutenção do controlo humano sobre as decisões revela-se essencial, não só para garantir a qualidade do processo, mas também para mitigar riscos associados à desumanização do R&S (Ore & Sposato, 2022).

De forma global, a integração da IA no R&S da Carclasse apresenta-se como uma estratégia viável e potencialmente vantajosa, desde que implementada de forma estruturada, gradual e eticamente responsável. Para além dos benefícios operacionais, esta integração poderá contribuir para o reforço da competitividade organizacional, para a melhoria da qualidade das decisões e para a valorização da imagem da empresa enquanto organização inovadora e alinhada com as tendências de transformação digital, conforme amplamente discutido na literatura sobre RH digital e IA aplicada à GRH (Strohmeier, 2020; Margherita, 2021).

7. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo analisar o potencial da integração da IA nos processos de R&S da Carclasse, bem como compreender os impactos operacionais, estratégicos e éticos associados à adoção destas tecnologias. Através da realização de entrevistas semiestruturadas a diferentes intervenientes organizacionais, foi possível obter uma compreensão aprofundada das práticas atuais e das perceções dos profissionais relativamente à utilização de soluções baseadas em IA.

Relativamente à primeira questão de investigação, "Em que medida a integração de Inteligência Artificial no recrutamento e seleção da Carclasse constitui uma estratégia organizacional viável e sustentável?", os resultados permitem concluir que a integração da IA é percecionada como viável, sobretudo enquanto instrumento de apoio à otimização dos processos de R&S. A tecnologia surge associada à automatização de tarefas administrativas, à gestão de elevados volumes de candidaturas e à melhoria da eficiência operacional. No entanto, esta viabilidade encontra-se condicionada pela necessidade de garantir a complementaridade entre a tecnologia e o julgamento humano, sendo amplamente reconhecido que a IA não substitui a avaliação humana, especialmente em dimensões como a análise comportamental, a motivação e a adequação cultural dos candidatos.

No que diz respeito à segunda questão de investigação, "Que impactos operacionais, estratégicos e éticos poderão decorrer da adoção dessas ferramentas na prática da Gestão de Recursos Humanos?", os resultados evidenciam que a adoção da IA pode gerar impactos positivos ao nível operacional, nomeadamente na redução do tempo de recrutamento, na melhoria da organização dos processos e na maior consistência na análise de candidaturas. Do ponto de vista estratégico, a utilização destas tecnologias é percecionada como um fator de modernização e inovação organizacional, contribuindo para o reforço da competitividade e da imagem da organização enquanto empregadora. Contudo, emergem também desafios relevantes, particularmente ao nível ético, destacando-se preocupações associadas à transparência dos processos, ao risco de viés algorítmico e à proteção de dados pessoais. Estas questões evidenciam a necessidade de uma utilização responsável da IA, assente em princípios de justiça, equidade e respeito pela privacidade dos candidatos.

De forma global, os resultados sugerem que a IA pode constituir uma mais-valia para a organização, desde que a sua implementação seja realizada de forma gradual, estruturada e alinhada com as necessidades e valores organizacionais. A adoção destas tecnologias deverá ocorrer numa lógica de apoio à decisão, preservando o papel central dos profissionais de RH e garantindo o equilíbrio entre eficiência tecnológica e dimensão humana do R&S.

No que respeita aos contributos do estudo, importa destacar que esta investigação permitiu

aprofundar o conhecimento sobre a aplicação da IA no contexto do R&S, proporcionando uma análise contextualizada à realidade da Carclasse. Adicionalmente, contribuiu para compreender as perceções dos profissionais face à adoção destas tecnologias, evidenciando não só os benefícios associados, mas também os desafios que condicionam a sua implementação no contexto organizacional.

Referências bibliográficas

Aaker, D. (2003). The power of the branded differentiator. *MIT Sloan Management Review, 45*(1)83.

Abbasi, G. A., Jagaveeran, M., Goh, Y. N., & Tariq, B. (2021). The impact of type of content use on smartphone addiction and academic performance: Physical activity as moderator. *Technology in Society, 64*, 101521. https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101521

Ahmed, O. (2018). Artificial intelligence in HR. *International Journal of Research and Analytical Reviews, 5*(4), 971–978. https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.142

Albert, E. T. (2019). AI in talent acquisition: A review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic HR Review, 18*(5), 215–221. https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-0024

Aldboush, H. H. H., & Ferdous, M. (2023). Building trust in fintech: An analysis of ethical and privacy considerations in the intersection of big data, AI, and customer trust. *International Journal of Financial Studies, 11*(3), 90. https://doi.org/10.3390/ijfs11030090

Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Factors influencing the citizens' acceptance of electronic government. *International Journal of Engineering, Business and Management, 5*. https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.1.5

Almeida, F., Junça Silva, A., Lopes, S. L., & Braz, I. (2025). Understanding recruiters' acceptance of artificial intelligence: Insights from the Technology Acceptance Model. *Applied Sciences, 15*(2), 746. https://doi.org/10.3390/app15020746

Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of human resource management practice on organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management, 5*.https://dx.doi.org/10.22161/ijebm.5.1.4

Anwar, G., & Shukur, I. (2015). The Impact of Recruitment and Selection on Job Satisfaction: Evidence from Private School in Erbil. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, *1*(3), 4-13. https://www.ijsses.tiu.edu.iq/index.php/ijsses/article/view/635

Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests' satisfaction: A study of hotels in Erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society, 25*(2), 1–16. https://doi.org/10.21776/ub.ijabs.2017.25.2.01

Aquino, V. H. de O., & Adaniya, M. H. A. da C. (2018). *Desenvolvimento e aplicações de Chatbot*.*34*,56–68.http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/download/297/1285

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Augusto, A. R. M. (2014). *A liderança da escola e a supervisão pedagógica: Estudo de caso* (Doctoral dissertation).

Augusto, C. A., Souza, J. P., Dellagnelo, E. H. L., & Cario, S. A. F. (2013). Pesquisa qualitativa: Rigor

metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007–2011). *Revista de Economia e Sociologia Rural, 51*(4), 745–764. https://doi.org/10.1590/S0103-20032013000400007

Bafna, P., Shirwaikar, S., & Pramod, D. (2019). Task recommender system using semantic clustering to identify the right personnel. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 49*(2), 181–199. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2018-0068

Bernstein, E. S., McKinnon, P. D., & Yarabe, P. (2017). GROW: Using artificial intelligence to screen human intelligence. *Harvard Business School Case 418-020*.

Black, S., & van Esch, P. (2019). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons, 63*. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001

Blumen, D., & Cepellos, V. M. (2023). Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial (IA) em recrutamento e seleção (R&S): Benefícios, tendências e resistências. *Cadernos EBAPE.BR, 21*(2), e2022-0080. https://doi.org/10.1590/1679-395120220080

Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1108/00251740310479368

Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting in-depth interviews: A guide for designing and conducting in-depth interviews for evaluation input*. Pathfinder International.

Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management, 26*(3), 405–434. https://doi.org/10.1177/014920630002600303

Carclasse. (s.d.). *Carclasse*. https://www.carclasse.pt/

Carclasse. (s.d.). *Carclasse* [Página do LinkedIn]. LinkedIn. https://www.linkedin.com/company/carclasse/

Cardoso, S. (2025, outubro 22). *Como me candidatar a um emprego quando as empresas já usam IA nos currículos*. Público. https://www.publico.pt/2025/10/22/p3/noticia/candidatar-emprego-empresas-ja-usam-ia-curriculos-2150337

Chen, J., Chen, H., & Li, Y. (2023). Transitions in daily search tactics during the cross-app interaction search process. *Information Technology & People, 37*(3), 1379–1402. https://doi.org/10.1177/014920630002600303

Choudhary, S. (2022). AI in organizations: A helping hand of HR. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, 11*(12), 14681–14687. DOI:10.15680/IJIRSET.2022.1112123

Conselho da União Europeia. (2021). *Regulation on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. https://www.consilium.europa.eu/

Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). Building sustainable societies through human-centred

human resource management: Emerging issues and research opportunities. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(1), 1–15. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.2021732

Creswell, J. D., Pacilio, L. E., Lindsay, E. K., & Brown, K. W. (2014). Brief mindfulness meditation training alters psychological and neuroendocrine responses to social evaluative stress. *Psychoneuroendocrinology*, *44*, 1-12.

da Costa, R. M., Lopes, M. V. V., da Costa, B. G. G., Malheiros, L. E. A., Dos Santos, P. C., Arundell, L., & da Silva, K. S. (2025). Effect of a school-based multicomponent intervention on time-segmented physical activity and sedentary behavior among adolescents: a cluster randomized control trial. *BMC Public Health*, *25*(1), 4090. https://doi.org/10.31219/osf.io/mhr69 1

Dadaboyev, S. M. U., Abdullayeva, J., Abbosova, N., Suleymenova, A., & Mamadjanova, K. (2025). Role of artificial intelligence in employee recruitment: systematic review and future research directions. *Discover Global Society*, *3*(1), 99. https://doi.org/10.1007/s44282-025-00246-w

da Motta Veiga, S. P., Figueroa-Armijos, M., & Clark, B. B. (2023). Seeming Ethical Makes You Attractive: Unraveling How Ethical Perceptions of AI in Hiring Impacts Organizational Innovativeness and Attractiveness: SP da Motta Veiga et al. *Journal of Business Ethics*, *186*(1), 199-216. https://doi.org/10.1007/s10551-023-05380-6

Dany, F., & Torchy, V. (2017). Recruitment and selection in Europe. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 68–88). Routledge. DOI:10.4324/9781315231426-5

Dattner, B., Chamorro-Premuzic, T., Buchband, R., & Schettler, L. (2019). The legal and ethical implications of using AI in hiring. *Harvard Business Review*, *25*, 1-7.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

Daugherty, P., & Wilson, H. (2018). *Human + Machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Press.

Davis, F. D. (1989). User acceptance of information systems. University of Michigan. https://doi.org/10.2307/249008

De Visser, E. J., Pak, R., & Shaw, T. H. (2018). From 'automation'to 'autonomy': the importance of trust repair in human–machine interaction. *Ergonomics*, *61*(10), 1409-1427. https://doi.org/10.1080/00140139.2018.1457725

Deshpande, S. P., & Joseph, J. (2009). Ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics, 85*, 403–410. https://doi.org/10.1007/s10551-008-9779-Z

Drage, E., & Mackereth, K. (2022). Does AI debias recruitment? *Philosophy & Technology, 35*, 89. https://doi.org/10.1145/3514094.3534151

Flick, U. (2005). Qualitative research in sociology. *Forum Qualitative Sozialforschung, 6*(3). https://doi.org/10.17169/fqs-6.3.17

Forbes. (2019). AI in HR: Risks and challenges. AI Challenges In HR—What Every HR Professional Should Know

Fulk, H. K., et al. (2022). Using AI-based Big Interview. *Issues in Information Systems, 23*(4), 204–217. https://doi.org/10.48009/4_iis_2022_118

Garcia, A. C. B. (2020). Ética e inteligência artificial. *Computação Brasil*, (43), 14-22. https://doi.org/10.5753/compbr.2020.43.1791

Grossoehme, D. H. (2014). Overview of qualitative research. *Journal of Health Care Chaplaincy, 20*(3), 109–122. https://doi.org/10.1080/08854726.2014.925660

Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lucerna.

Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, *188*, 122291. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291

Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting. *Journal of Business Ethics, 178*(4), 977–1007. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6

Jaramillo, J. S. (2025). Analizador de CV por competencias. *Punto de vista, 16*(23), 1–14. https://doi.org/10.15765/d39y9e80

Jha, S., Janardhan, M., Khilla, G., & Haokip, T. S. (2024). Transforming Talent Acquisition: Leveraging AI for Enhanced Recruitment Strategies in HRM and Employee Engagement. *Library of Progress-Library Science, Information Technology & Computer*, *44*(3). https://doi.org/10.48165/bapas.2024.44.2.1

Khan, S. I., & Abdullah, N. N. (2019). Staff training and development. *Economics, Management and Sustainability, 4*(1), 37–45. https://doi.org/10.14254/jems.2019.4-1.4

Köchling, A., & Wehner, M. C. (2020). Discrimination by algorithm. *Business Research, 13*(3), 795–848. https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Madakam, S., Holmukhe, R. M., & Jaiswal, D. K. (2019). The future digital work force: robotic process automation (RPA). *JISTEM-Journal of Information Systems and Technology Management*, *16*, e201916001. https://doi.org/10.4301/s1807-1775201916001

Madanchian, M. (2024). The impact of artificial intelligence marketing on e-commerce sales. *Systems*, *12*(10), 429. https://doi.org/10.3390/systems12100429

Margherita, A. (2021). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795

McKinsey & Company. (2021). *The state of AI in 2021*. https://www.mckinsey.com
Melo, A. C., & Andrade, J. (2023). Recrutamento digital. *Revista de Psicologia, 17*(66), 126–142. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. sage.

Miller, A., & Green, P. (2019). Data privacy and AI. *Journal of Information Ethics, 28*(3), 56–70.

Minbaeva, D. B., & Navrbjerg, S. E. (2023). Strategic HRM in crises. *Human Resource Management, 62*(6), 811–832.

Moura, C. B., de Castro Pinheiro, C., & da Silva, T. M. (2021). Gestão estratégica em recursos humanos. *RH Visão Sustentável*, *1*(1), 76-95.

Nikolaou, I. (2014). Social networking in recruitment. *International Journal of Selection and Assessment, 22*(2), 179–189. https://doi.org/10.1111/ijsa.12067

Ore, O., & Sposato, M. (2022). AI in recruitment. *International Journal of Organizational Analysis, 30*(6), 1771–1782. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291

Piteira, M., Aparicio, M., & Costa, C. (2019). Ethics of Artificial Intelligence: Challenges. 1-6. https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760826

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020, January). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 469-481). https://doi.org/10.1145/3351095.3372828

Richardson, R. J., & de Sousa Peres, J. A. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. Atlas.

Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI & recruitment. *Computer Law & Security Review*, *53*, 105966. https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966

Rover, A. J. (2024). Proteção de dados e IA. *Scire, 30*(1), 49–58. https://doi.org/10.54886/scire.v30i1.5010

Santos, R. F., & Souza, M. H. R. (2024). Estudo de caso empresa XY. *Revista Ibero-Americana*, 10(6). https://doi.org/10.51891/rease.v10i6.14713

Soleimani, M., Ghazisaeedi, M., & Heydari, S. (2024). The efficacy of virtual reality for upper limb rehabilitation in stroke patients: a systematic review and meta-analysis. *BMC medical informatics and decision making*, *24*(1), 135. https://doi.org/10.17605/OSF.IO/YK2R

Sousa, D. M. M. D., Passarelli, S. E., & Pugliesi, J. B. (2020). A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas.

Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. *Human Resource Management Review*, *23*(1), 50-70. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.006

Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(3), 345-365. https://doi.org/10.1177/2397002220921131

Syed, R., Suriadi, S., Adams, M., Bandara, W., Leemans, S. J., Ouyang, C., ... & Reijers, H. A. (2020). Robotic process automation: contemporary themes and challenges. *Computers in industry*, *115*, 103162. https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103162

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

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). *Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. alifornia Management Review, 61 (4), 15–42*. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

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

Tuttle, L., & Critchlow, K. (2025). Digital transformation in talent acquisition: Modern approaches to recruitment and selection. *International Journal of Research in Human Resource Management*, *7*(1), 351-357. https://www.doi.org/10.33545/26633213.2025.v7.i1d.290

Ulrich, M. D., Way, S. A., & Wright, P. M. (2024). Building strategic human capabilities that drive performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *35*(20), 3341-3373. https://doi.org/10.1080/09585192.2024.2408026

Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: implications for recruitment. *Strategic HR Review*, *17*(5), 255-258. https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view1. *MIS quarterly*, *27*(3), 425-478. https://doi.org/10.2307/30036540

Woods, S. A., Ahmed, S., Nikolaou, I., Costa, A. C., & 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

Yin, R. K. (2012). Case study methods. APA Handbook of Research Methods in Psychology, Vol 2: Research Designs: Quantitative, Qualitative, Neuropsychological, and Biological., 141–155. *DC: American Psychological Association*. https://doi.org/10.1037/13620-009

Apêndices

Apêndice 1: Guião da entrevista aos Profissionais de Recrutamento e Seleção

Parte I - Enquadramento profissional

1. Pode descrever as suas funções e responsabilidades nos processos de recrutamento e seleção da empresa?

Parte II - Processo atual

2. Pode descrever o processo de recrutamento e seleção atualmente na organização?
3. Quais considera serem as etapas mais exigentes, demoradas ou repetitivas desse processo?
4. Quais são, na sua opinião, os principais desafios que se colocam no processo de recrutamento?

Parte III - Potencial da IA no recrutamento e seleção

5. Na sua opinião, de que forma a Inteligência Artificial poderia apoiar ou melhorar os processos de recrutamento e seleção na empresa?
6. Em que fases do processo considera que essa tecnologia poderia trazer maior valor?
7. Que impacto considera que a IA poderia ter ao nível da eficiência, qualidade e objetividade das decisões?

PARTE IV - Aceitação tecnológica

8. Como se sentiria em trabalhar regularmente com ferramentas de IA no seu dia a dia?
9. Que fatores facilitariam ou dificultariam a adoção destas tecnologias pela equipa de recrutamento?
10. De que tipo de formação específica considera necessária para utilizar estas ferramentas?

PARTE V - Barreiras psicológicas

11. Em que medida a utilização de IA pode alterar o papel do recrutador?
12. Acredita que a relação com os candidatos poderia tornar-se mais impessoal?

13. Em que momento considera indispensável a intervenção humana?

PARTE VI - Preocupações éticas, de justiça e confiança

14. Que riscos ou preocupações associa ao uso de IA no recrutamento e seleção ?

15. Que cuidados considera essenciais para garantir uma utilização ética e justa destas ferramentas?

PARTE VII - Eventual adoção futura de soluções de IA no R&S

16. Acredita que a empresa deveria investir em soluções de IA no recrutamento no futuro? Porquê?

17. Na sua opinião que condições ou recursos seriam necessários para que essa implementação fosse bem-sucedida?
18. Que vantagens e desvantagens antecipa numa eventual adoção mais ampla destas tecnologias?

Apêndice 2: Guião da entrevista aos profissionais de Recursos Humanos

Parte I - Enquadramento

1. Qual a sua função na organização?
2. Já participou, direta ou indiretamente, em decisões de contratação? De que forma?

Parte II - Processo atual

3. Como avalia o atual processo de recrutamento e seleção da empresa?
4. Quais considera serem os principais pontos fortes e limitações desse processo?

Parte III - Potencial da IA no recrutamento e seleção

5. Qual é a sua perceção sobre a utilização de tecnologia ou Inteligência Artificial no recrutamento?
6. Considera que a IA poderia tornar o processo mais objetivo ou justo? Porquê?
7. Que impacto poderá ter a adoção de IA no recrutamento e seleção na imagem ou reputação da empresa?

Parte IV - Aceitação da IA

8. Confiaria em decisões apoiadas por sistemas inteligentes?
9. Em que momentos considera indispensável a intervenção humana no recrutamento e seleção ?

Parte V - Barreiras psicológicas

10. Que riscos ou preocupações associa ao uso de IA no recrutamento?
11. Considera que a IA poderia reduzir subjetividade ou enviesamentos? Ou poderá introduzir novos riscos?
12. Acha que a utilização de IA poderia tornar o processo mais impessoal? De que forma?

Parte VI - Preocupações éticas, de justiça e confiança

13. Que riscos ou preocupações associa ao uso de IA no recrutamento e seleção ?

14. Que preocupações teria ao nível da proteção de dados dos candidatos?

Parte VII - Eventual adoção futura de soluções de IA no R&S

15. Acredita que a empresa deveria investir em soluções de IA no recrutamento no futuro? Porquê?

16. Que impacto antecipa que a IA poderia ter na qualidade das contratações e no desempenho da sua equipa?

17. Que vantagens e desvantagens antecipa numa eventual implementação?

Apêndice 3: Guião da entrevista aos Gestores de Departamento

Parte I - Enquadramento

1. Qual é o seu papel nas decisões de recrutamento da sua equipa?
2. Que critérios considera mais determinantes quando avalia um candidato em fase de entrevista?

Parte II - Aceitação da IA

3. Confiaria numa ferramenta de IA para apoiar a triagem ou avaliação inicial de candidatos? O que influenciaria essa confiança?
4. Em que momentos considera indispensável a intervenção humana no recrutamento e seleção ?

Parte III - Barreiras psicológicas

5. Que riscos associa ao uso de IA no recrutamento e seleção?
6. Considera que a IA poderia reduzir subjetividade ou enviesamentos? Ou poderá introduzir novos riscos?
7. Acha que a utilização de IA poderia tornar o processo mais impessoal? De que forma?

Parte IV - Preocupações éticas, de justiça e confiança

8. Que preocupações associa ao uso de IA no recrutamento e seleção?
9. Que preocupações teria ao nível da proteção de dados dos candidatos?

Parte V - Eventual adoção futura de soluções de IA no R&S

10. Acredita que a empresa deveria investir em soluções de IA no recrutamento e seleção no futuro? Porquê?
11. Que impacto antecipa que a IA poderia ter na qualidade das contratações e no desempenho da sua equipa?
12. Que vantagens e desvantagens identifica numa eventual implementação?

Apêndice 4: Objetivos e relação das questões do guião da entrevista dos recrutadores com a literatura.

Tabela 3

Objetivos e relação das questões do guião da entrevista dos recrutadores com a literatura

	Questões	Objetivo da questão	Fundamentação teórica
Questão 1	Pode descrever as suas funções e responsabilidades nos processos de recrutamento e seleção?	Compreender o papel do entrevistado no processo de R&S	Breaugh & Starke (2000)
Questão 2	Pode descrever o processo de recrutamento e seleção atualmente na organização ?	Identificar a estrutura e funcionamento do processo atual	Breaugh & Starke (2000); Ribeiro (2007)
Questão 3	Quais considera serem as etapas mais exigentes, demoradas ou repetitivas desse processo?	Identificar tarefas suscetíveis de automatização	Sousa & Pugliesi (2020); Blumen & Cepellos (2022)
Questão 4	Quais são, na sua opinião, os principais desafios que se colocam no processo de recrutamento ?	Mapear limitações do modelo atual	Ore & Sposato (2022); Bafna et al. (2019)
Questão 5	Na sua opinião, de que forma a Inteligência Artificial poderia apoiar ou melhorar os processos de recrutamento e seleção na empresa ?	Analisar perceções sobre o potencial da IA no recrutamento	Ore & Sposato (2022); Fulk et al. (2022)
Questão 6	Em que fases do processo considera que essa tecnologia poderia trazer mais valor ?	Identificar áreas de aplicação da IA ao longo do processo de recrutamento	Albert (2019); Bernstein et al. (2017)
Questão 7	Que impacto considera	Avaliar perceções	Santos & Souza

	que a IA poderia ter ao nível da eficiência, qualidade e objetividade das decisões ?	sobre os impactos operacionais da IA	(2024); Fulk et al. (2022)
Questão 8	Como se sentiria em trabalhar regularmente com ferramentas de IA no seu dia a dia ?	Avaliar a predisposição para utilização de IA	Aldboush & Ferdous (2023)
Questão 9	Que fatores facilitariam ou dificultariam a adoção destes tecnologias pela equipa de recrutamento ?	Identificar fatores que influenciam a aceitação da IA	Tilmes (2022); Aldboush & Ferdous (2023)
Questão 10	De que tipo de formação específica considera necessária para utilizar estas ferramentas ?	Identificar necessidades de capacitação para adoção da IA	Minbaeva & Navrbjerg (2023)
Questão 11	Em que medida a utilização de IA pode alterar o papel de recrutador ?	Analisar perceções sobre impacto da IA no papel profissional	Tuttle & Critchlow (2025); Ore & Sposato (2022)
Questão 12	Acredita que a relação com os candidatos poderia torna-se mais impessoal ?	Avaliar perceções sobre desumanização do processo	Blumen & Cepellos (2023)
Questão 13	Em que momento considera indispensável a intervenção humana ?	Identificar limites da automação e importância do fator humano	Almeida et al. (2025)
Questão 14	Que riscos ou preocupações associa ao uso de IA no recrutamento e seleção?	Identificar riscos éticos associados à IA	Miller (2019); Hunkenschroer & Luetge (2022)
Questão 15	Que cuidados considera essenciais para garantir uma utilização?	Identificar princípios de utilização ética e responsável da IA	Tilmes (2022); Garcia (2020)

Questão 16	Acredita que a empresa deveria investir em soluções de IA no recrutamento no futuro ? Porquê ?	Avaliar perceções sobre adoção futura da IA	Minbaeva & Navrbjerg (2023)
Questão 17	Na sua opinião que condições ou recursos seriam necessários para que essa implementação fosse bem-sucedida ?	Identificar requisitos para implementação eficaz da IA	Minbaeva & Navrbjerg (2023)
Questão 18	Que vantagens e desvantagens antecipa numa eventual adoção mais ampla destas tecnologia ?	Avaliar benefícios e riscos da adoção da IA	Ore & Sposato (2022); Santos & Souza (2024)

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 5: Objetivos e relação das questões do guião B com a literatura

Tabela 4

Objetivos e relação das questões da entrevista aos profissionais de Recursos Humanos com a literatura

	Questões	Objetivos	Fundamentação teórica
Questão 1	Qual a sua função na organização?	Caracterizar o perfil do entrevistado no contexto organizacional	Breaugh & Starke (2000)
Questão 2	Já participou, direta ou indiretamente, em decisões de contratação? De que forma?	Compreender o grau de envolvimento no processo	Breaugh & Starke (2000)
Questão 3	Como avalia o atual processo de recrutamento da empresa?	Analisar perceções sobre o funcionamento do processo atual	Breaugh & Starke (2000); Ribeiro (2007)
Questão 4	Quais considera serem os principais pontos fortes e limitações desse processo?	Identificar pontos fortes e fragilidades do processo de recrutamento	Bafna et al. (2019); Ore & Sposato (2022)
Questão 5	Qual é a sua perceção sobre a utilização de tecnologia ou Inteligência Artificial no recrutamento?	Analisar perceções gerais sobre o uso de tecnologia/IA no recrutamento	Ore & Sposato (2022); Fulk et al. (2022)
Questão 6	Considera que a IA poderia tornar o processo mais objetivo ou justo? Porquê?	Avaliar perceções sobre objetividade e justiça na utilização da IA	Ore & Sposato (2022); Hunkenschroer & Luetge (2022)
Questão 7	Que impacto poderá ter a adoção de IA no recrutamento e seleção na imagem ou reputação na empresa?	Analisar impactos estratégicos da IA na imagem organizacional	Minbaeva & Navrbjerg (2023)
Questão 8	Confiaria em decisões apoiadas por sistemas inteligentes?	Avaliar confiança na utilização de sistemas de IA	Aldboush & Ferdous (2023)

Questão 9	Em que momentos considera indispensável a intervenção humana no recrutamento?	Identificar limites da automação e importância do fator humano	Almeida et al. (2025)
Questão 10	Que riscos associa ao uso de IA no recrutamento?	Identificar perceção de riscos	Miller & Green (2019); Hunkenschroer & Luetge (2022)
Questão 11	Considera que a IA poderia reduzir subjetividade ou enviesamentos? Ou poderá introduzir novos riscos?	Avaliar perceções sobre viés algorítmico e justiça	Ore & Sposato (2022); Dadaboyev et al. (2025); Drage & Mackereth (2022)
Questão 12	Acha que a utilização de IA poderia tornar o processo mais impessoal? De que forma?	Analisar perceções sobre desumanização do processo	Blumen & Cepellos (2023)
Questão 13	Que preocupações associa ao uso de IA no recrutamento e seleção?	Reforçar a análise dos riscos éticos associados à IA	Miller & Green (2019); Hunkenschroer & Luetge (2022)
Questão 14	Que preocupações teria ao nível da proteção de dados dos candidatos?	Identificar preocupações relacionadas com privacidade e proteção de dados	Garcia (2020)
Questão 15	Acredita que a empresa deveria investir mais em soluções de IA no recrutamento no futuro? Porquê?	Avaliar predisposição para adoção futura da IA	Minbaeva & Navrbjerg (2023)
Questão 16	Que impacto antecipa que a IA poderia ter na qualidade das contratações e no desempenho da sua equipa?	Avaliar impactos operacionais e estratégicos da IA	Santos & Souza (2024); Ore & Sposato (2022)
Questão 17	Que vantagens e	Identificar benefícios e	Ore & Sposato (2022);

	desvantagens antecipa numa eventual implementação?	riscos da adoção da IA	Santos & Souza (2024)

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 6: Objetivos e relação das questões do guião da entrevista aos gestores de departamento com a literatura

Tabela 5

Objetivos e relação das questões do guião da entrevista aos gestores de departamento com a literatura

	Questões	Objetivo	Fundamentação teórica
Questão 1	Qual é o seu papel nas decisões de recrutamento da sua equipa?	Compreender o nível de envolvimento do gestor no processo de recrutamento e seleção	Breaugh & Starke (2000)
Questão 2	Que critérios considera mais determinantes quando avalia um candidato?	Identificar critérios de avaliação utilizados	Anwar & Abdullah (2021); Breaugh & Starke (2000)
Questão 3	Confiaria numa ferramenta de IA para apoiar a triagem ou avaliação inicial de candidatos? O que influenciaria essa confiança?	Avaliar a confiança na utilização de ferramentas de IA	Aldboush & Ferdous (2023); Tilmes (2022)
Questão 4	Em que momentos considera indispensável a intervenção humana no recrutamento e seleção?	Identificar limites da automação e importância do fator humano	Almeida et al. (2025)
Questão 5	Que riscos associa ao uso de IA no recrutamento e seleção?	Identificar perceções de risco associadas à utilização da IA	Miller & Green (2019); Hunkenschroer & Luetge (2022)
Questão 6	Considera que a IA poderia reduzir subjetividade ou enviesamentos? Ou poderá introduzir novos riscos?	Avaliar perceções sobre viés algorítmico e justiça	Dadaboyev et al. (2025); Drage & Mackereth (2022)
Questão 7	Acha que a utilização de IA poderia tornar o	Analisar perceções sobre desumanização	Blumen & Cepellos (2023

	processo mais impessoal? De que forma?	do processo	
Questão 8	Que preocupações associa ao uso de IA no recrutamento e seleção?	Reforçar a análise dos riscos éticos associados à IA	Miller & Green (2019); Hunkenschroer & Luetge (2022)
Questão 9	Que preocupações teria ao nível da proteção de dados dos candidatos?	Identificar preocupações relacionadas com privacidade e proteção de dados	Garcia (2020)
Questão 10	Acredita que a empresa deveria investir em soluções de IA no recrutamento e seleção no futuro?	Avaliar predisposição para adoção futura da IA	Minbaeva & Navrbjerg (2023)
Questão 11	Que impacto antecipa que a IA poderia ter na qualidade das contratações e no desempenho da sua equipa?	Avaliar impactos operacionais e estratégicos da IA	Santos & Souza (2024); Ore & Sposato (2022)
Questão 12	Que vantagens e desvantagens identifica numa eventual implementação?	Identificar benefícios e riscos da adoção da IA	Ore & Sposato (2022); Santos & Souza (2024)

Fonte: Elaboração própria

Apêndice 7: Declaração da Empresa Carclasse para Utilização do Nome no Relatório de Estágio



Carclasse

DECLARAÇÃO

Autorizo que a Beatriz Ferreira Areal utilize o nome da entidade Carclasse para efeitos de relatório de estágio.

V. N. Famalicão, 29 de Abril de 2026

CARCLASSE COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS S.A.
AV. MANUEL SIMÕES MAGUEIRA 730
4760-778 LAGINHO DAS COMBAS
VILA NOVA DE FAMALICÃO

Manuela Fonseca
Departamento de Recursos Humanos
Carclasse, S.A.