**Universidade do Minho**
Economia, Gestão e Ciência Política

Beatriz Cunha Pinheiro Araújo

# Perceções dos candidatos face à Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção: O impacto na Atratividade Organizacional

abril de 2026

Perceções dos candidatos face à Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção: O impacto na Atratividade Organizacional
Beatriz Cunha Pinheiro Araújo
UMinho | 2026

**Universidade do Minho**
Economia, Gestão e Ciência Política

Beatriz Cunha Pinheiro Araújo

# Perceções dos candidatos face à Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção: O impacto na Atratividade Organizacional

Dissertação de Mestrado
Dissertação em Gestão e
Negócios

Dissertação efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Carla Freire**

abril de 2026

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

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

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

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

Este trabalho marca o fim de uma etapa importante e não podia deixar de agradecer a algumas pessoas que ao longo destes dois anos contribuíram para este percurso tão importante da minha vida pessoal e profissional.

Agradeço, primeiramente à Professora Doutora Carla Freire por ter orientado este trabalho com dedicação. Muito obrigada por toda a disponibilidade prestada e por todas as recomendações.

Aos meus familiares, em especial ao meu pai e à minha mãe, que sempre fizeram tudo o que puderam por mim. Obrigada pelo esforço, incentivo e acima de tudo mimo. Sem vocês não seria possível.

Agradeço à minha irmã e também às minhas amigas mais próximas, obrigada pelo apoio e companhia.

Não posso deixar de agradecer ao meu namorado, Zé Pedro. Obrigada por toda a motivação, companheirismo, mas acima de tudo paciência.

## 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.

**Perceções dos candidatos face à Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção: O impacto na Atratividade Organizacional**


## Resumo

A presente investigação teve como principal objetivo analisar de que forma a perceção da utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção influencia a atratividade organizacional percebida pelos candidatos, bem como compreender o papel mediador da transparência e controlo, e da justiça percebida nesta relação.

Para testar as hipóteses de investigação optou-se por uma metodologia quantitativa, tendo sido aplicado um questionário a 186 candidatos em processos de recrutamento e seleção. Apenas os participantes que indicaram ter percecionado a utilização de IA avançaram para as escalas de avaliação do modelo conceptual, resultando numa amostra final de 103 participantes para efeitos de análise.

Realizou-se uma análise de mediação sequencial para avaliar de que forma a perceção da utilização de IA influencia a atratividade organizacional. Os resultados indicaram que uma maior perceção da utilização de IA está associada a menores níveis de transparência e controlo percebidos no processo. Por sua vez, níveis mais elevados de transparência e controlo percebidos associam-se a maior justiça percebida, a qual contribui positivamente para a atratividade organizacional. Em conjunto, estes resultados sustentam um efeito indireto sequencial significativo, segundo o qual a perceção da utilização de IA afeta a atratividade organizacional por via da transparência e controlo percebidos e, subsequentemente, da justiça percebida.

São apresentadas as limitações, as contribuições teóricas e práticas, bem como recomendações para investigações futuras. Em suma, este estudo contribui para a compreensão do impacto da utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção e das suas implicações na forma como os candidatos avaliam as organizações enquanto potenciais empregadoras.



**Palavras-Chave:** Inteligência Artificial; Recrutamento e seleção; Transparência; Justiça Organizacional; Atratividade Organizacional; Perceção dos Candidatos

**Candidates' Perceptions of Artificial Intelligence in Recruitment and Selection Processes: The Impact on Organizational Attractiveness**


## Abstract

The main objective of this study was to analyse how candidates' perceptions of the use of Artificial Intelligence (AI) in recruitment and selection processes influence perceived organizational attractiveness, as well as to understand the mediating role of perceived transparency and control and perceived justice in this relationship.

To test the research hypotheses, a quantitative methodology was developed, and a questionnaire was administered to 186 candidates in a recruitment and selection process. Only participants who indicated having perceived the use of AI proceeded to the evaluation scales of the conceptual model, resulting in a final sample of 103 participants.

A sequential mediation analysis was conducted to assess how the perception of AI use influences organizational attractiveness. The results indicated that a higher perception of AI use is associated with lower levels of perceived transparency and control in the process. In turn, higher levels of perceived transparency and control are associated with greater perceived justice, which contributes positively to organizational attractiveness. Taken together, these results support a significant sequential indirect effect, according to which the perception of AI use affects organizational attractiveness through perceived transparency and control and, subsequently, through perceived justice.

The study also presents its limitations, theoretical and practical contributions, and recommendations for future research. Overall, this research contributes to a better understanding of the impact of AI use in recruitment and selection processes and its implications for how candidates evaluate organizations as potential employers.



**Keywords**: Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Transparency; Organizational Justice; Organizational Attractiveness; Candidate Perceptions

## 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

1.Introdução ..... 1

1.1. Pertinência do estudo ..... 1

1.2. Contributos esperados ..... 2

1.3. Objetivos e Estrutura da Investigação ..... 2

2.Revisão da Literatura ..... 4

2.1. Transformação da Gestão de Recursos Humanos pela Inteligência Artificial ..... 4

2.1.1. Evolução da função de RH ..... 4

2.1.2. Do e-HRM à IA: apoio à decisão e complementaridade humano-IA ..... 5

2.2. IA no Recrutamento e Seleção ..... 6

2.2.1. Aplicações da IA nos processos de recrutamento e seleção ..... 7

2.2.2. Desafios e implicações da utilização de IA no recrutamento ..... 10

2.3. Fatores Contextuais na Adoção da IA em Gestão de Talento ..... 11

2.4. Perceção da Implementação da IA ..... 12

2.5. Mecanismos percetivos da avaliação do processo ..... 13

2.5.1. Transparência e Controlo Percebidos ..... 13

2.5.2. Justiça Organizacional ..... 15

2.5.3. Experiência do Candidato ..... 16

2.6. Atratividade Organizacional ..... 18

2.7. Desenvolvimento das hipóteses ..... 19

2.8. Modelo Conceptual ..... 21

3. Metodologia ..... 24
3.1. Paradigma de investigação ..... 24
3.2. Desenvolvimento do questionário ..... 24
3.2.1. Perceção da IA nos processos de Recrutamento e Seleção ..... 25
3.2.2. Transparência e controlo percebidos ..... 26
3.2.3. Justiça Percebida ..... 27
3.2.4. Experiência/eficiência percebida do candidato ..... 28
3.2.5. Atratividade Organizacional percebida ..... 29
3.2.6. Intenções comportamentais: candidatura e recomendação ..... 30
3.3. População e amostra ..... 31
3.4. Recolha de dados ..... 32
4.Análise de dados ..... 34
4.1. Caracterização da amostra ..... 34
4.2. Validação das escalas ..... 36
4.2.1 Análise Fatorial Exploratória e de Confiabilidade ..... 36
4.3. Análise de correlações ..... 41
4.4. Análise de Mediação ..... 44
4.5. Regressão ..... 46
4.5.1. Efeito da experiência percebida ..... 47
4.5.2. Consequências da atratividade organizacional ..... 48
4.6. Síntese Hipóteses ..... 50
5.Discussão de resultados ..... 51
6.Conclusão ..... 55
6.1. Principais conclusões ..... 55
6.2. Contribuições Teóricas e Práticas ..... 55
6.3. Limitações do Estudo ..... 56
6.4. Recomendações para Investigações Futuras ..... 56

7.Referências Bibliográficas ..... 58

8.Apêndice ..... 68

**Lista de Abreviações e Acrónimos**

IA — Inteligência Artificial

RH — Recursos Humanos

GRH — Gestão de Recursos Humanos

HRM — Human Resource Management

e-HRM — Electronic Human Resource Management

ERP — Enterprise Resource Planning

RGPD — Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

AI Act — Artificial Intelligence Act

TAM — Technology Acceptance Model

SPSS — Statistical Package for the Social Sciences

PROCESS — Macro PROCESS para SPSS

KMO — Kaiser-Meyer-Olkin

AFE — Análise Fatorial Exploratória

DP — Desvio-Padrão

IC — Intervalo de Confiança

PIB — Produto Interno Bruto

LTO — Long-Term Orientation

CV — Curriculum Vitae

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Aplicações da IA no processo de recrutamento e seleção ..... 9
Tabela 2: Hipóteses Formuladas ..... 23
Tabela 3: Escala de Perceção da IA nos processos de Recrutamento e Seleção ..... 26
Tabela 4: Escala de Transparência e Controlo percebidos ..... 27
Tabela 5: Escala de Justiça percebida ..... 28
Tabela 6: Escala de Experiência/eficiência percebida do candidato ..... 29
Tabela 7: Escala de Atratividade Organizacional percebida ..... 30
Tabela 8: Escala de Intenção de Candidatura ..... 30
Tabela 9: Escala de Intenção de Recomendação ..... 31
Tabela 10: Caracterização Sociodemográfica da Amostra do Estudo ..... 36
Tabela 11: Matriz de Componentes da Perceção da IA ..... 37
Tabela 12: Matriz de componentes da Transparência e controlo percebidos ..... 38
Tabela 13: Matriz de Componentes da Justiça Percebida ..... 39
Tabela 14: Matriz de Componentes da Experiência/eficiência percebida ..... 39
Tabela 15: Matriz de Componentes da Atratividade Organizacional ..... 40
Tabela 16: Matriz de Componentes das Intenções Comportamentais ..... 41
Tabela 17: Valores dos Coeficientes de Correlação de Pearson ..... 43
Tabela 18: Efeitos diretos-relações entre os construtos sem efeitos mediadores ..... 45
Tabela 19: Análise do efeito da mediação direto, indireto e total da perceção da IA ..... 46
Tabela 20: Resultados da regressão linear - H6a ..... 47
Tabela 21: Resultados da regressão linear - H6b ..... 48
Tabela 22: Resultados da regressão linear - H7a ..... 48
Tabela 23: Resultados da regressão linear - H7b ..... 49
Tabela 24: Síntese dos resultados dos testes de validação de hipóteses ..... 50

## Índice de Figuras

Figura 1: Modelo teórico do estudo ..... 22

# 1.Introdução

A presente dissertação enquadra-se no âmbito do Mestrado de Gestão e Negócios da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho e tem como objetivo estudar em que medida a perceção da utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção se relaciona com a atratividade organizacional percebida pelos candidatos através do papel mediador da transparência e controlo e da justiça percebida nesta relação.

## 1.1. Pertinência do estudo

A crescente digitalização das organizações tem vindo a alterar de forma significativa os processos de gestão de recursos humanos, em particular ao nível dos processos de recrutamento e seleção. Neste contexto, a adoção de tecnologias baseadas em Inteligência Artificial tem ganho expressão, permitindo automatizar etapas do processo, apoiar a triagem de candidaturas e introduzir novas formas de avaliação dos candidatos (van Esch et al., 2019; Suen et al., 2019). Estas transformações têm sido associadas a ganhos de eficiência, rapidez e escalabilidade, mas também a mudanças relevantes na forma como os processos são experienciados e interpretados pelos candidatos.

Compreender a forma como os candidatos reagem à utilização de IA torna-se, por isso, particularmente relevante. A literatura sobre as reações dos candidatos tem mostrado que a avaliação dos procedimentos de recrutamento influencia as atitudes face à organização, nomeadamente ao nível da justiça, transparência e confiança no processo (Gilliland, 1993; Bauer et al., 2001). Quando estes procedimentos passam a integrar sistemas automatizados, surgem preocupações adicionais relacionadas com a opacidade algorítmica, a redução do controlo humano e a dificuldade em compreender os critérios subjacentes às decisões (Köchling & Wehner, 2023; Rodgers et al., 2023; Langer et al., 2021).

Neste enquadramento, a atratividade organizacional assume especial relevância, uma vez que traduz a forma como a organização é avaliada enquanto potencial empregadora e se encontra associada à capacidade de atrair e manter o interesse de candidatos qualificados (Highhouse et al., 2003; Lievens & Slaughter, 2016). Apesar do interesse crescente por esta temática, a literatura continua a analisar muitas destas dimensões de forma isolada, permanecendo menos explorada a articulação entre a perceção da utilização de IA, os mecanismos percetivos associados à avaliação do processo e a atratividade organizacional. Neste sentido, torna-se pertinente aprofundar a forma como

os candidatos percecionam a utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção e de que modo essas perceções influenciam a avaliação da organização enquanto empregadora.

### 1.2. Contributos esperados

Com a presente investigação pretende-se contribuir para enriquecer a literatura existente nas áreas da gestão de recursos humanos, do recrutamento e seleção e das perceções dos candidatos face à utilização de Inteligência Artificial. Em particular, o estudo propõe e testa um modelo conceptual que articula a perceção da utilização de IA com mecanismos percetivos associados à avaliação do processo, designadamente a transparência e controlo percebidos, a justiça percebida e a experiência do candidato e a atratividade organizacional, bem como com intenções comportamentais futuras, como a recandidatura e a recomendação da organização.

Por outro lado, do ponto de vista prático, pretende-se fornecer orientações úteis para organizações e profissionais de Recursos Humanos, ajudando-os a compreender de que forma a utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção pode influenciar a experiência e a avaliação dos candidatos. Deste modo, o estudo poderá apoiar o desenvolvimento de práticas de recrutamento e seleção mais transparentes, justas e ajustadas às expectativas dos candidatos, com potencial para reforçar a atratividade organizacional e favorecer intenções comportamentais futuras.

### 1.3. Objetivos e Estrutura da Investigação

Com base neste enquadramento, a questão de investigação é formulada do seguinte modo: *"De que modo a perceção da utilização da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia a atratividade organizacional percebida por candidatos que participaram nestes processos nos últimos 12 meses?"*

Com vista a responder a esta questão, foram definidos objetivos a cumprir que se encontram apresentados a seguir:

**Objetivo 1:** Analisar a relação entre a perceção da utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção e a atratividade organizacional percebida.

**Objetivo 2:** Analisar a relação entre a perceção da utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção e a transparência e controlo percebidos.

**Objetivo 3:** Analisar a relação entre a transparência e controlo percebidos e a justiça percebida do processo de recrutamento e seleção.

**Objetivo 4:** Analisar a relação entre a justiça percebida do processo e a atratividade organizacional percebida.

**Objetivo 5:** Analisar a relação entre a perceção da utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção e a atratividade organizacional percebida através do papel mediador sequencial da transparência e controlo percebidos e da justiça percebida no processo.

**Objetivo 6:** Analisar a relação entre a experiência/eficiência percebida pelo candidato e a transparência e controlo percebidos e a justiça percebida no processo.

**Objetivo 7:** Analisar a relação entre a atratividade organizacional percebida e as intenções comportamentais dos candidatos, nomeadamente a intenção de recandidatura e a intenção de recomendação.

A estrutura desta dissertação encontra-se dividida em capítulos. Este capítulo faz uma introdução ao trabalho, apresentando o objeto de estudo, a pertinência do estudo na atualidade, os contributos esperados e os objetivos que se espera alcançar. O segundo capítulo destina-se à revisão da literatura onde são apresentados os temas e os conceitos importantes e a compreensão do estudo. Nesse mesmo capítulo, apresentam-se as hipóteses de estudo com base no modelo teórico. No terceiro capítulo é explicada a metodologia, descrevendo o método de recolha de dados utilizado. O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados obtidos, assim como a caracterização da amostra, os quais são posteriormente discutidos no quinto capítulo. O sexto contempla as considerações finais, incluindo as principais conclusões do estudo, as limitações encontradas e sugestões para investigações futuras. Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e, em anexo, o questionário utilizado na recolha de dados.

**Nota sobre a utilização de ferramentas de IA:**

Na elaboração da presente dissertação, foi utilizada a ferramenta de Inteligência Artificial generativa ChatGPT como apoio auxiliar à tradução de artigos científicos do inglês para o português, bem como à síntese preliminar e à clarificação de conteúdos da literatura científica. A utilização desta ferramenta teve carácter exclusivamente auxiliar, não tendo substituído a leitura integral das fontes. Todos os conteúdos posteriormente integrados no trabalho foram revistos, validados criticamente e reformulados, sendo os argumentos desenvolvidos, as opções metodológicas, a análise de dados e as conclusões apresentadas da exclusiva responsabilidade da autora.

## 2.Revisão da Literatura

### 2.1. Transformação da Gestão de Recursos Humanos pela Inteligência Artificial

#### 2.1.1. Evolução da função de RH

A gestão de Recursos Humanos tem passado por transformações significativas, evoluindo de uma função predominantemente administrativa para uma perspetiva mais orientada para a estratégia organizacional, sendo coerente com a representação do papel da GRH proposta por Mathis e Jackson (2008). Ahammad (2017) refere que, antes da denominação do termo Gestão de Recursos Humanos, este era conhecido como Administração de Pessoal, que estava relacionado com aspetos técnicos da contratação, avaliação, formação e compensação dos trabalhadores, bem como uma lógica predominantemente administrativa e de apoio.

À medida que os anos foram passando, começou a ganhar importância a perspetiva mais orientada para a estratégia. De acordo com Jackson e Schuler (1995) a GRH era definida como um termo abrangente, que incluía práticas, políticas e filosofias orientadas para atrair, desenvolver, motivar e reter trabalhadores. Nesta linha de pensamento, a *Resource-Based View* sustenta que a vantagem competitiva depende de recursos internos valiosos, raros e imperfeitamente imitáveis, sendo os conhecimentos e habilidades dos colaboradores particularmente cruciais nesse cenário (Barney, 1991).

Esta evolução é coerente com as perspetivas da evolução do papel de GRH apresentadas por Sousa et al. (2006). Numa primeira perspetiva, a função de RH surge sobretudo como um serviço de pessoal ou de gestão de pessoal centrado no processamento salarial, nos aspetos legais da contratação e despedimento, bem como nas relações individuais e coletivas de trabalho. Numa segunda perspetiva, a GRH passa a assumir um papel de suporte à estratégia económica da organização, embora a sua intervenção continue a ocorrer sobretudo na fase de implementação da estratégia. Por fim, numa terceira perspetiva, a GRH é entendida como uma atividade estratégica, e a estratégia organizacional e a gestão das pessoas deixam de ser vistas como processos independentes e passam a evoluir em interação.

O reforço da dimensão estratégica da função é aprofundado por Ulrich (1997), que propõe um modelo de múltiplos papéis para os profissionais de RH. Neste sentido, a função deixa de ser pensada em função do que faz, passando a ser analisada também em função do que entrega à organização. Ulrich (1997) identifica quatro papéis centrais: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e representante dos colaboradores e associa-os a quatro

resultados principais: execução da estratégia, eficiência administrativa, contribuição dos colaboradores e capacidade de mudança. Também sublinha que estes papéis não são alternativos, mas sim complementares, exigindo dessa forma que a função de RH combine responsabilidades operacionais e estratégicas.

Esta mudança conceptual torna mais visíveis algumas diferenças entre gestão de pessoal e GRH. Sousa et al. (2006) sintetizam que a gestão de pessoal é descrita como mais reativa, mais centrada no controlo externo, numa lógica coletiva da relação de trabalho e na minimização de custos. Em contraste, a GRH é apresentada como mais proativa, mais orientada para o envolvimento, para o autocontrolo, para uma relação mais individualizada com os colaboradores e para a valorização do investimento nas pessoas.

### 2.1.2. Do e-HRM à IA: apoio à decisão e complementaridade humano-IA

A transformação da função de recursos humanos tem sido acompanhada pela incorporação progressiva de tecnologias digitais nos seus processos. Numa fase inicial, esta evolução manifestou-se sobretudo através do *electronic Human Resource Management* (e-HRM), entendido, na literatura, como uma forma de implementar estratégias, políticas e práticas de RH através do suporte direto de tecnologias baseadas na web (Bondarouk & Brewster, 2016). Através deste enquadramento, a tecnologia passou a alterar a forma como as organizações recolhem, armazenam, utilizam e disseminam informação relacionada com candidatos e colaboradores (Stone et al., 2015).

A expansão do e-HRM esteve, assim, associada à automatização e à padronização de várias atividades administrativas da função. A literatura mostra que a disseminação de tecnologias baseadas na Internet e de sistemas *Enterprise Resource Planning* (ERP) favoreceu ganhos de eficiência no processamento de transações administrativas e na comunicação da informação (Marler & Parry, 2016). Ainda assim, Stone et al. (2015) assinalam que muitos sistemas eletrónicos de RH continuam a assentar em processos de comunicação unidirecional, podendo assumir um caráter impessoal e passivo e, em certos casos, criar uma distância artificial entre os indivíduos e a organização. Estas limitações mostram que a digitalização não elimina, por si só, desafios relacionais e comunicacionais nos processos de RH.

Num momento posterior, a digitalização da GRH passou também a envolver a utilização de dados digitais para apoiar decisões e automatizar, pelo menos parcialmente, determinadas atividades de gestão de pessoas. Neste contexto, a discussão passou a incluir de forma mais evidente conceitos como *people analytics*, algoritmos de RH e inteligência artificial. É neste enquadramento que Meijerink et al. (2021) definem *algorithmic HRM* como a utilização de algoritmos de software, baseados em

dados digitais, para apoiar decisões relacionadas com RH e/ou automatizar atividades de GRH. Segundo os autores, estes sistemas assentam na produção e utilização de dados digitais, no seu processamento por algoritmos e na automatização parcial ou total da tomada de decisão.

É neste contexto que a IA ganha maior centralidade. Jarrahi (2018) descreve-a como um conjunto heterogéneo de ferramentas, técnicas e algoritmos, incluindo *machine learning*, *natural language processing* e *machine vision*, salientando uma lógica de complementaridade entre capacidades humanas e tecnológicas. Nesta perspetiva, os sistemas inteligentes podem apoiar o tratamento analítico da informação, enquanto os decisores humanos mantêm um papel central na interpretação contextual e no julgamento das situações.

Mais recentemente, a emergência da *generative AI* veio alargar este debate, ao permitir a geração de novos conteúdos, como texto, imagens, áudio, vídeo, código e simulações. Budhwar et al. (2023) referem que este tipo de IA utiliza modelos treinados em grandes volumes de dados para gerar esse tipo de outputs, distinguindo-se, assim, de aplicações mais centradas na previsão e no reconhecimento de padrões. Este alargamento do potencial de aplicação não elimina, contudo, desafios já identificados na literatura, nomeadamente os relacionados com a qualidade dos dados, a opacidade dos sistemas, a produção de informação falsa e as implicações éticas associadas ao seu uso (Budhwar et al., 2023; Dwivedi et al., 2021). Assim, questões como transparência e explicabilidade assumem particular relevância, podendo também afetar a confiança dos utilizadores, sobretudo quando os algoritmos reproduzem enviesamentos já presentes nos dados ou permanecem opacos para os seus utilizadores (Meijerink et al., 2021; Dwivedi et al., 2021).

Entre as várias áreas da gestão de recursos humanos, o recrutamento e a seleção destacam-se como um dos contextos em que esta transformação se torna mais visível, razão pela qual constituem um domínio particularmente relevante para analisar as implicações da IA nas perceções e reações dos candidatos (van Esch et al., 2019).

## 2.2. IA no Recrutamento e Seleção

Os processos de recrutamento e seleção desempenham um papel central na GRH, na medida em que influenciam a atração e a escolha dos candidatos que passam a integrar a organização (Stone et al., 2015). A inteligência artificial tem vindo a assumir um papel relevante enquanto instrumento de apoio à análise de informação e à tomada de decisão em contexto organizacional (Jarrahi, 2018). Neste contexto, esperam-se benefícios como o aumento da eficiência e eficácia nos processos de RH (Garg et al., 2022).

No entanto, a utilização de IA no recrutamento não se limita à dimensão operacional. A forma como estas tecnologias são integradas nos processos de seleção pode influenciar a forma como os candidatos interpretam e avaliam o recrutamento e a seleção, nomeadamente a nível das perceções de justiça, transparência e aceitação do processo (van Esch et al., 2019; Langer et al., 2021).

### 2.2.1. Aplicações da IA nos processos de recrutamento e seleção

A utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção pode ocorrer em diferentes fases do processo. Numa etapa inicial de atração e de divulgação, a IA pode ser utilizada na formulação e otimização de anúncios de emprego, na divulgação direcionada de vagas em plataformas digitais e redes sociais, na notificação de candidatos e na identificação de candidatos ativos e passivos. Estas aplicações permitem tornar o alcance das vagas mais amplo e mais ajustado a perfis pretendidos (Black & van Esch, 2020; van Esch & Black, 2019). De forma complementar, Stone et al. (2024) referem que estas tecnologias permitem analisar bases de dados internas e externas, redes sociais e a Internet para identificar candidatos qualificados, incluindo candidatos passivos, e incentivá-los a candidatar-se. Os autores salientam, por essa razão, que a IA altera a lógica tradicional do recrutamento, tornando-a mais orientada para a procura ativa de talento (Stone et al., 2024). Neste domínio, Hadžić et al. (2025) apresentam um *framework* de procura ativa de candidatos apoiado por IA, estruturado em quatro módulos: procura ativa, extração de competências, correspondência de competências e abordagem automatizada e personalizada. Esta proposta descreve uma organização modular do processo de procura ativa de candidatos com recurso a IA (Hadžić et al., 2025).

Outra das aplicações da IA no recrutamento e seleção diz respeito à triagem automatizada de candidaturas. Nesta fase inicial, Faliagka et al. (2012) apresentam um sistema de *e-recruitment* orientado para a pré-triagem e classificação de candidatos, com o objetivo de limitar as entrevistas e a verificação de antecedentes aos perfis melhor posicionados no processo de avaliação. Os autores mostram ainda que estes sistemas podem recorrer a critérios objetivos extraídos do perfil do candidato para apoiar o processo de ranking.

A literatura recente mostra também que os sistemas algorítmicos de avaliação pré-emprego podem ser construídos com base em diferentes tipos de dados, critérios de avaliação e procedimentos de validação. Nesse sentido, Raghavan et al. (2020) referem que estes instrumentos são utilizados para avaliar candidatos no contexto de *screening,* variando quanto às características analisadas, às variáveis que procuram prever e às práticas adotadas para examinar potenciais problemas de enviesamento.

Adicionalmente, alguns estudos têm-se centrado em aplicações de IA orientadas para o *person-job fit* (ajustamento candidato-função). Como é o caso de Qin et al. (2020) que apresentam o *person-job fit* como uma tarefa dirigida à medição do grau de correspondência entre as qualificações dos candidatos e os requisitos das funções, propondo um *framework* que recorre à análise semântica dos requisitos da função e das experiências dos candidatos, bem como a históricos de recrutamento, com aplicação em procura de talento e recomendação de emprego. Complementarmente, Wang et al. (2022) propõem uma abordagem, desenvolvida no contexto das plataformas de recrutamento online, que estima o grau de correspondência entre currículo e vaga e incorpora, para esse efeito, informação proveniente de históricos de recrutamento bem-sucedidos.

Para além das aplicações orientadas para a triagem e correspondência entre perfis e requisitos das funções, a IA tem vindo também a ser utilizada em ferramentas de interação com os candidatos ao longo do processo. Neste contexto, Nawaz & Gomes (2019) referem que os chatbots podem apoiar diferentes etapas do processo de recrutamento. Segundo os autores, estas ferramentas podem responder a perguntas frequentes, nomeadamente através do reconhecimento de palavras-chave, e apoiar a comunicação com os candidatos ao longo do processo. Adicionalmente, os chatbots podem contribuir para a triagem preliminar, facilitar o agendamento de entrevistas e apoiar a atualização da base de dados da organização sobre disponibilidade, posição atual, mobilidade ou novas certificações.

A IA tem igualmente vindo a ser integrada em etapas de avaliação mais avançadas. O desenvolvimento de entrevistas digitais, nomeadamente em formato assíncrono por vídeo, permite padronizar a recolha de informação e reduzir constrangimentos logísticos associados ao processo (Suen et al., 2019). Estas soluções permitem também a preservação de registos que podem ser posteriormente analisados, contribuindo para a comparabilidade entre candidatos. Suen et al. (2019) acrescentam que, neste formato, os sistemas de IA analisam automaticamente pistas verbais e não verbais dos candidatos, e que, comparativamente às entrevistas síncronas, tendem a reduzir o peso da primeira impressão e da aparência física nas avaliações, podendo assim contribuir para decisões de seleção mais centradas nas competências.

A tabela 1 lista as principais aplicações da IA nos processos de recrutamento e seleção.

Tabela 1: Aplicações da IA no processo de recrutamento e seleção

| Aplicação | Descrição | Funcionalidade | Referências |
|---|---|---|---|
| Formulação, otimização e divulgação de anúncios de emprego | Utilização de IA na redação e ajustamento de anúncios de emprego, na personalização do conteúdo e na divulgação dirigida de vagas em plataformas digitais e redes sociais | Tornar os anúncios mais apelativos e ajustados aos perfis pretendidos, ampliar o alcance das vagas e apoiar a identificação de candidatos ativos e passivos | Black & van Esch (2020); van Esch & Black (2019) |
| Triagem automatizada de candidaturas | Análise de perfis, currículos e dados de candidaturas com base em critérios definidos para a pré-seleção e classificação inicial | Filtragem inicial das candidaturas, ranking de perfis e apoio à decisão em fases iniciais do recrutamento | Faliagka et al. (2012); Raghavan et al. (2020) |
| Sourcing e recrutamento proativo | Análise de bases de dados, plataformas digitais, redes sociais e outras fontes online para identificar potenciais candidatos, incluindo candidatos passivos | Identificação de candidatos adequados às necessidades organizacionais e alargamento do universo de talento disponível | Stone et al. (2024) |
| Ajustamento candidato-função (*person-job fit)* | Utilização de modelos de IA para estimar o grau de correspondência entre o perfil do candidato e os requisitos das funções | Apoio à correspondência entre candidatos e funções, à procura de talento e à recomendação de emprego | Qin et al. (2020); Wang et al., (2022) |
| Chatbots de recrutamento | Sistemas conversacionais baseados em IA que interagem com candidatos ao longo do processo de recrutamento, através do reconhecimento de palavras-chaves e acesso a calendários | Resposta a questões frequentes, recolha de informação, pré-classificação dos candidatos e agendamento de entrevistas | Nawaz & Gomes (2019); Stone et al. (2024) |
| Entrevistas Assíncronas em vídeo com apoio de IA | Entrevistas em vídeo realizadas em formato assíncrono, em que as respostas dos candidatos ficam gravadas para avaliação posterior, podendo também ser analisadas por sistemas de IA | Registo automático de respostas, triagem de um elevado número de candidatos e apoio à avaliação por meio de análise automatizada e posterior apreciação por profissionais de RH | Suen et al. (2019) |

### 2.2.2. Desafios e implicações da utilização de IA no recrutamento

Apesar dos potenciais benefícios, a literatura tem vindo a identificar desafios relevantes associados à utilização de IA em processos de recrutamento. Um dos principais riscos prende-se com a possibilidade de reprodução de enviesamentos presentes nos dados utilizados para treinar os modelos. Quando os sistemas são desenvolvidos com base em dados históricos desequilibrados, podem refletir e perpetuar padrões preexistentes, levantando preocupações ao nível da equidade do processo (Raghavan et al., 2020). O caso da Amazon tem sido frequentemente referido como exemplo ilustrativo destes riscos, evidenciando a possibilidade de discriminação indireta em sistemas automatizados. Este algoritmo desenvolvido para funções tecnológicas discriminava candidatas mulheres, porque tinha sido treinado com dados históricos dominados por homens (Tambe et al., 2019). Mesmo quando certas variáveis sensíveis não são explicitamente incluídas no modelo, os autores mostram que outros atributos associados a esse padrão histórico podem continuar a produzir resultados problemáticos, o que evidencia a dificuldade de eliminar enviesamentos apenas através da supressão formal de determinadas categorias de informação (Tambe et al., 2019).

Neste contexto, diversos autores têm sublinhado a importância da implementação de mecanismos de governação adequados na utilização de sistemas algorítmicos. De acordo com Bogen & Rieke (2018), entre as práticas recomendadas destacam-se a monitorização contínua do desempenho dos modelos, permitindo dessa forma identificar desvios ou degradação da sua eficiência ao longo do tempo; a avaliação sistemática da equidade entre diferentes grupos de candidatos, com o objetivo da deteção e mitigação de possíveis enviesamentos; e a integração de mecanismos de supervisão humana nas decisões automatizadas, para garantir uma validação correta dos resultados produzidos pelos algoritmos. Por outras palavras, estas práticas contribuem não apenas para a mitigação de riscos operacionais, como também para o reforço da transparência e da confiança organizacional nos processos de seleção suportados por IA

Para além das questões técnicas, a utilização de IA levanta também desafios ao nível da forma como os candidatos interpretam o processo de recrutamento. A literatura sugere que processos suportados por tecnologias automatizadas podem ser percecionados de forma distinta, dependendo do grau de informação disponibilizada, da clareza dos critérios de avaliação e da perceção de intervenção humana nas decisões (Langer et al., 2021).

Neste sentido, van Esch et al. (2019) mostram que a utilização de IA no recrutamento não deve ser analisada apenas do ponto de vista funcional ou tecnológico, uma vez que as atitudes dos candidatos face à organização e a forma como percecionam a utilização desta tecnologia influenciam a probabilidade de prosseguirem com a candidatura. Os autores mostram, em particular, que a atitude

face à organização e a perceção da novidade associada ao uso de IA no recrutamento influenciam positivamente a probabilidade de completar o processo de candidatura. Esta evidência sugere que os efeitos da IA no recrutamento não dependem apenas da tecnologia em si, mas também da forma como o processo é recebido pelos candidatos.

Por fim, importa referir que o conhecimento sobre a aplicação da IA nas práticas de Recursos Humanos ainda se encontra em desenvolvimento. Tambe et al. (2019) assinalam que existe um desfasamento relevante entre a promessa e a realidade da utilização destas ferramentas na GRH, identificando desafios relacionados com a complexidade dos fenómenos de RH, a limitação dos dados disponíveis, as exigências de justiça, equidade e responsabilização e as possíveis reações adversas dos trabalhadores às decisões suportadas por algoritmos. Neste sentido, a literatura sugere que a introdução de IA na GRH não deve ser encarada como uma solução automática, mas antes como um processo que exige validação cuidada, enquadramento organizacional adequado e atenção às suas implicações sociais e éticas.

Em síntese, a Inteligência Artificial apresenta um potencial relevante para apoiar os processos de recrutamento e seleção, contribuindo para a sua eficiência e estruturação. No entanto, a sua utilização também levanta desafios técnicos, organizacionais e éticos, tornando relevante compreender, de forma mais aprofundada, a forma como estas tecnologias são interpretadas pelos candidatos ao longo do processo.

## 2.3. Fatores Contextuais na Adoção da IA em Gestão de Talento

De forma complementar, tem sido destacado que o sucesso da adoção destas tecnologias depende de fatores contextuais, como a capacidade organizacional, a gestão da mudança e a adaptação das práticas de gestão de pessoas (Budhwar et al., 2022). A adoção da Inteligência Artificial na gestão de talento não é uniforme em todas as organizações, depende do meio onde a organização se insere.

Segundo Meijerink et al. (2021), o contexto organizacional varia drasticamente entre as empresas "nativos digitais", como a Uber, e empresas tradicionais em transição. Enquanto que as primeiras utilizam algoritmos para a automação total dos processos desde o primeiro dia, as organizações tradicionais focam-se no aumento, utilizando a tecnologia para apoiar, e não substituir, a decisão humana. Para além disso, os autores ainda referem que o contexto é influenciado pela agência humana, no sentido em que os trabalhadores podem resistir ou tentar "enganar" o algoritmo se este for percecionado como opaco.

Prikshat et al. (2023) introduzem o Framework TOP, em que a assimilação da IA é impulsionada por três pilares contextuais: a Tecnologia, que se refere à infraestrutura e ao ajuste da ferramenta à tarefa, a Organização, que envolve a prontidão financeira e apoio político da alta gestão, e as Pessoas, que se referem às competências digitais da equipa de RH, ao apoio dos supervisores e à abertura individual à inovação. Neste modelo, a ausência de apoio da liderança ou de literacia digital na equipa de RH é vista como uma barreira contextual que impede a rotinização da IA.

Para além destes pontos, Marler & Parry (2016) identificam que o ambiente institucional do país molda a dinâmica de adoção destas ferramentas. Em contextos mais regulados, como o caso da França, a tecnologia é adotada de forma reativa para garantir a conformidade normativa. Pelo contrário, em países com ambientes mais flexíveis, como os EUA, a estratégia de RH está completamente ligada à tecnologia, pelo que é utilizada como uma ferramenta para atingir metas de eficiência e redução de custos.

Por fim, o modelo CHAIN-AI de Tiago e Almeida (2026) reforça que fatores como o nível de desenvolvimento económico (PIB), a capacidade de inovação nacional e a localização geográfica são determinantes. Empresas sediadas em centros urbanos têm maior facilidade de implementação devido ao acesso a ecossistemas de inovação e talentos. O estudo identifica ainda que a cultura nacional impacta a adoção: países com elevada orientação a longo prazo (LTO) podem ser mais resistentes à disrupção tecnológica imediata da IA.

O contexto organizacional em que a tecnologia é implementada pode influenciar a forma como esta é utilizada e comunicada ao longo do processo de recrutamento e seleção.

## 2.4. Perceção da Implementação da IA

Nos últimos anos, com a crescente integração de tecnologias baseadas em IA nos processos de recrutamento e seleção, tornou-se essencial compreender não apenas os impactos operacionais, como também perceber como é que estas tecnologias são percecionadas pelos candidatos. Vários estudos têm vindo a destacar a importância de compreender as reações e interpretações dos candidatos perante a utilização de sistemas automatizados no processo de recrutamento (van Esch et al., 2019; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

A perceção da utilização de IA pode ser entendida como a forma como os candidatos interpretam a presença e o papel destas tecnologias ao longo do processo de recrutamento e seleção. Esta perceção não se restringe às propriedades técnicas destas ferramentas utilizadas, refletindo também o significado que os indivíduos atribuem ao seu uso no processo de candidatura (van Esch et al., 2021; Horodyski, 2023). Neste sentido, a utilização de IA pode ser interpretada pelos candidatos

como um sinal organizacional associado à modernidade e à inovação, com potenciais implicações na forma como a organização é percecionada enquanto empregadora (van Esch et al., 2021).

Esta interpretação pode ser enquadrada à luz da *Signaling Theory,* segundo a qual, em contextos de informação limitada, os indivíduos recorrem a sinais observáveis para reduzir a incerteza e interpretar características organizacionais (Spence, 1973; Connelly et al., 2011). Contudo, o efeito desse sinal não é necessariamente positivo, uma vez que a utilização de IA também pode suscitar reservas quando o processo é percecionado como pouco claro, impessoal ou difícil de compreender (Köchling & Wehner, 2023; Langer et al., 2021).

A evidência empírica sugere que os candidatos desenvolvem perceções ambivalentes relativamente à utilização destas tecnologias. Por um lado, estudos como van Esch & Black (2019) e Horodyski (2023) sugerem que a utilização de sistemas automatizados pode ser associada a benefícios, como maior rapidez no processamento das candidaturas e maior eficiência na gestão do processo. Por outro lado, a literatura também evidencia algumas preocupações por parte dos candidatos, nomeadamente relacionadas com a dificuldade em compreender os critérios utilizados pelos sistemas, a reduzida perceção de julgamento humano e o potencial impacto dessas características na avaliação das candidaturas (Köchling & Wehner, 2023; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

De forma geral, a literatura sugere que as reações dos candidatos à utilização de IA não dependem exclusivamente da presença destas tecnologias, mas também da forma como o processo é percecionado ao longo de todo o processo. Por essa mesma razão, importa analisar alguns mecanismos percetivos centrais na avaliação do processo de recrutamento.

## 2.5. Mecanismos percetivos da avaliação do processo

### 2.5.1. Transparência e Controlo Percebidos

Em contextos mediados por tecnologia, a transparência tem vindo a ser associada à possibilidade de os candidatos compreenderem a forma como o processo é conduzido e como são tomadas as decisões ao longo das diferentes etapas de seleção. A literatura tem vindo a evidenciar que a utilização de sistemas algorítmicos pode ser percecionada como opaca, sobretudo quando os candidatos não dispõem de informação suficiente sobre o seu funcionamento ou sobre as razões subjacentes à sua utilização. Nestes casos, a falta de clareza pode dificultar a compreensão do procedimento e gerar reservas relativamente ao modo como a candidatura é avaliada (Köchling & Wehner, 2023; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

Por esta razão, a forma como a utilização destas tecnologias é comunicada aos candidatos é bastante importante. Köchling e Wehner (2023) mostram que a disponibilização de informação sobre os benefícios da seleção suportada por IA pode alterar a justiça percebida, a humanização percebida e o desconforto emocional associados ao processo. Da mesma forma, Langer et al. (2021) mostram que diferentes formas de apresentar informação sobre entrevistas de vídeo assíncronas com apoio de IA podem influenciar as reações dos candidatos a esse procedimento. Estes contributos sugerem que a transparência não depende apenas da presença da tecnologia, mas também do modo como a sua utilização é explicada e enquadrada junto dos candidatos.

Truxillo et al. (2009) evidenciam que a disponibilização de explicações aos candidatos está associada a reações mais favoráveis, sublinhando desta forma a importância da informação disponibilizada antes e durante o processo de recrutamento e seleção. No mesmo sentido, o estudo de McCarthy et al. (2017) salienta a relevância das explicações fornecidas antes da avaliação, mostrando que estas podem produzir efeitos sobre a transparência, o respeito e a tranquilização dos candidatos. Quando falamos de contextos de seleção mediados por IA, Langer et al. (2021) mostram ainda que a informação procedimental assume um papel crucial, nomeadamente através de dimensões como a informação conhecida sobre o processo e a abertura no tratamento dos candidatos.

Nesta linha de pensamento, Liem e colegas (2018) sublinham que, em sistemas algorítmicos de triagem e avaliação de candidatos, a transparência e a explicabilidade assumem particular relevância para a aceitação destas tecnologias e confiança, estando associadas à necessidade de tornar o processo compreensível, rastreável e fácil de explicar para os seus utilizadores.

Para além da transparência, a perceção de controlo constitui uma dimensão igualmente relevante na forma como os candidatos avaliam os processos de recrutamento e seleção mediados por tecnologia. Esta dimensão prende-se com a perceção de que existe possibilidade real de revisão ou avaliação humana das decisões, bem como com a oportunidade de esclarecer dúvidas com uma pessoa e não apenas com um sistema. Os estudos têm salientado que níveis mais elevados de automatização e menor intervenção humana podem suscitar reservas quanto à margem de controlo e supervisão existente no processo (Köchling & Wehner, 2023; Hunkenschroer & Luetge, 2022). De forma complementar, Sánchez-Monedero et al. (2020) salientam que, em sistemas automatizados de contratação, persistem problemas de falta de transparência e de dificuldade em identificar os responsáveis, o que pode tornar menos claro como as decisões são produzidas e quem responde pelos seus efeitos.

Deste modo, o controlo percebido não depende apenas das características técnicas do sistema, mas também da forma como o processo é estruturado, comunicado e acompanhado pela

organização. Quando os candidatos percecionam que existe supervisão humana, possibilidade de revisão e acesso a contacto interpessoal, o processo tende a apresentar-se como mais inteligível e menos opaco (Rodgers et al., 2023; Langer et al., 2021).

Por fim, a crescente preocupação regulatória em torno da utilização de sistemas de IA em contextos organizacionais tem vindo a reforçar a importância da transparência e da prestação de informação. O Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) estabelece princípios relacionados com o direito à informação em decisões automatizadas, enquanto o AI Act da União Europeia classifica sistemas utilizados em contextos de emprego como potencialmente de alto risco, o que reforça a necessidade de assegurar níveis adequados de supervisão e explicabilidade em sistemas utilizados em contextos de emprego (European Union, 2016, 2024). Através de todos os pontos mencionados, a transparência para além de ser uma boa prática de gestão, é também um requisito de conformidade legal.

### 2.5.2. Justiça Organizacional

A justiça organizacional tem sido amplamente estudada no que diz respeito às perceções dos indivíduos sobre a equidade dos processos e decisões que as organizações adotam. Segundo Colquitt (2001), esse conceito é tradicionalmente dividido em quatro dimensões: justiça distributiva, justiça procedimental, justiça interpessoal e justiça informacional. Estas dimensões fornecem uma estrutura abrangente para entender como os indivíduos avaliam diferentes aspetos das práticas organizacionais.

No contexto do recrutamento e da seleção, a literatura enfatiza que as perceções de justiça são igualmente cruciais para que os candidatos façam as suas interpretações e avaliações dos procedimentos adotados pelas organizações. Os estudos indicam que os indivíduos recorrem a diversos critérios para julgar a equidade do processo, incluindo a consistência dos procedimentos, a imparcialidade da avaliação, a adequação dos métodos utilizados e a possibilidade de demonstrar adequadamente as suas competências ao longo do processo (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004).

Para além dos estudos sugerirem que a forma como os processos de recrutamento são conduzidos influencia as reações dos candidatos, existe também evidência de que estas reações não dependem exclusivamente do resultado final da candidatura. Em particular, aqueles processos que são vistos como mais justos tendem a gerar reações mais positivas, incluindo avaliações mais favoráveis do processo de seleção e da organização (Hausknecht et al., 2004). Neste sentido, Harold et al. (2016) reforçam a relevância das perceções de justiça no contexto de seleção, ao mostrarem

que estas podem influenciar resultados avaliativos importantes, nomeadamente a aceitação de ofertas de emprego.

Quando os processos de recrutamento e seleção passam a integrar tecnologia avançada ou sistemas automatizados, as questões de justiça mantêm-se centrais na avaliação que os candidatos fazem da equidade do procedimento. Hunkenschroer e Luetge (2022) identificam precisamente a justiça entre os principais temas éticos do recrutamento suportado por IA. No mesmo sentido, Rigotti e Fosch-Villaronga (2024) sublinham que a justiça ganhou relevância neste debate devido ao risco de reprodução de enviesamento e discriminação, que pode afetar de forma mais intensa candidatos em posições mais vulneráveis. Esta preocupação torna-se particularmente relevante quando se consideram questões de inclusão e acessibilidade, uma vez que Tilmes (2022) alerta para o facto de sistemas algorítmicos poderem agravar desigualdades já existentes, sobretudo quando reduzem a justiça a critérios técnicos e ignoram contextos e experiências de grupos marginalizados, nomeadamente pessoas com deficiência.

Neste contexto, Acikgoz et al. (2020) mostram que a utilização de IA em decisões de seleção pode ser percecionada como menos justa do que procedimentos conduzidos por humanos, sobretudo ao nível da justiça procedimental e interacional. Estes autores destacam a limitação da comunicação bidirecional como um elemento relevante nas reações dos candidatos. Também Newman et al. (2020) argumentam que decisões de RH suportadas por algoritmos podem ser vistas como menos justas quando o processo é entendido como redutor, isto é, quando características qualitativas e contextuais das pessoas são percebidas como insuficientemente consideradas.

Deste modo, a justiça organizacional pode ser entendida, no presente estudo, como uma dimensão central na forma como os candidatos interpretam a equidade dos processos de recrutamento e seleção. Ao influenciar a forma como os procedimentos são avaliados, as perceções de justiça contribuem para a formação de julgamentos sobre a adequação do processo e sobre a organização como potencial empregadora (Hausknecht et al., 2004; Colquitt, 2001).

### 2.5.3. Experiência do Candidato

A experiência do candidato pode ser entendida como uma avaliação global que o indivíduo faz do processo de recrutamento e seleção, resultante da forma como interpreta os procedimentos, as interações e a comunicação ao longo das diferentes etapas. Na literatura sobre reações dos candidatos aos procedimentos de seleção, a forma como os candidatos avaliam o processo tem sido associada a diferentes respostas atitudinais e comportamentais, o que evidencia a relevância da vivência do recrutamento na perspetiva do candidato (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004).

Para além das perceções de justiça, a literatura tem mostrado que a avaliação do processo integra outras respostas relevantes, como motivação, ansiedade, eficácia percebida e atitudes face à organização. McCarthy et al. (2017) concluem que as reações dos candidatos têm efeitos significativos em atitudes, intenções e comportamentos, o que reforça a relevância de compreender a experiência do candidato como uma dimensão mais ampla da forma como o processo é vivido e avaliado.

Em contexto de recrutamento digital e suportado por IA, a experiência do candidato pode ser também influenciada pelo modo como a tecnologia é integrada no decurso da candidatura. Fatores como o tratamento justo, as recompensas intrínsecas e a modernidade percebida estão positivamente associados à intenção de os candidatos se envolverem e completarem processos de recrutamento digital e suportado por IA (van Esch & Black, 2019). Estes resultados sugerem que, em contextos tecnologicamente mediados, a experiência do candidato depende não apenas da presença da tecnologia, mas também da forma como esta é vivida no decurso da candidatura.

A experiência do candidato inclui geralmente uma dimensão temporal e operacional. Carless e Hetherington (2011) mostram que a perceção de rapidez no recrutamento e seleção tem um efeito positivo na atração organizacional, o que torna relevante a gestão das expectativas quanto ao feedback e ao ritmo do processo. No mesmo sentido, Horodyski (2023) identifica a redução do tempo de resposta como o benefício mais reconhecido pelos participantes relativamente ao uso de IA em processos de recrutamento. Assim, a experiência do candidato não se limita à compreensão do procedimento, envolvendo também a perceção de que o processo decorre de forma fluida e sem demoras desnecessárias.

Contudo, a experiência do candidato não depende exclusivamente da eficiência operacional. A dimensão interpessoal mantém-se relevante, traduzindo-se na necessidade de o candidato se sentir tratado com respeito ao longo das interações do processo. Esta dimensão relacional da experiência torna-se relevante em contextos tecnologicamente mediados, na medida em que, de acordo com Lee (2018) as decisões algorítmicas, quando aplicadas a tarefas percecionadas como mais humanas, tendem a ser associadas a menor justiça, menor confiança e a reações emocionais mais negativas, sendo a avaliação por máquinas por vezes interpretada como desumana.

Neste sentido, a experiência resulta da articulação entre elementos cognitivos e relacionais do procedimento: por um lado, o ritmo e a fluidez do processo; por outro, a qualidade do tratamento recebido durante a candidatura. Esta leitura é coerente com a literatura sobre reações dos candidatos a procedimentos de seleção (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004).

## 2.6. Atratividade Organizacional

Lievens e Slaughter (2016) enquadram a atratividade organizacional na perspetiva holística da imagem do empregador, entendendo-a como uma avaliação global da organização enquanto potencial empregadora. De forma complementar, Highhouse et al. (2003) mostram que esta avaliação se distingue de outras dimensões, como as intenções de prosseguir a candidatura e o prestígio percebido, embora se relacione com predisposições comportamentais face à organização.

No contexto do recrutamento, esta avaliação não assenta apenas nas características previamente conhecidas da organização, mas também nas perceções desenvolvidas ao longo do processo de seleção. A literatura sobre reações dos candidatos mostra que a forma como os procedimentos são conduzidos influencia a avaliação da organização, bem como a disposição dos candidatos para aceitar ofertas, recomendar o empregador e manter o interesse na organização. Nesse sentido, Hausknecht et al. (2004) mostram que perceções mais positivas sobre o processo de seleção se associam a avaliações mais favoráveis da organização, enquanto Bauer et al. (2001) enquadram a relevância das perceções de justiça e de tratamento no modo como o processo é interpretado pelos candidatos. McCarthy et al. (2017) também reforçam que este campo tem associado as reações dos candidatos a consequências como a atratividade organizacional, as intenções e os comportamentos subsequentes.

Estudos recentes têm vindo a analisar de forma mais direta a relação entre a utilização de IA em processos de recrutamento e seleção e a atratividade organizacional. Ligeiro et al. (2024) mostram que, em processos de recrutamento e seleção com IA, a atratividade organizacional se associa à confiança no processo, à novidade percebida e à intenção de os candidatos se candidatarem, envolverem-se e concluírem o processo. Estes resultados sugerem que a perceção do processo de recrutamento suportado por IA pode estar associada à forma como a organização é avaliada enquanto empregadora.

No mesmo sentido, Ahmadi et al. (2024) discutem o impacto da IA na atratividade organizacional e na intenção de candidatura, reforçando a relevância desta tecnologia na forma como os candidatos avaliam o empregador. De forma complementar, Babaee e Shank (2025) mostram que processos de contratação orientados por IA influenciam a atratividade organizacional e a intenção de candidatura, sendo estes efeitos mediados pela confiança e pela justiça procedimental. Este contributo é particularmente relevante, na medida em que reforça que a atratividade organizacional não depende apenas da presença da tecnologia, mas também da forma como o processo é percecionado em termos de confiança e equidade.

A literatura recente sugere ainda que os efeitos da IA na atratividade organizacional não são necessariamente uniformes. Tursunbayeva et al. (2025) mostram que a utilização de IA e de dados digitais em recrutamento pode afetar a atratividade organizacional e as decisões de candidatura, variando esse impacto entre dimensões da atratividade e entre perfis de candidatos. Este resultado reforça a importância de compreender a atratividade organizacional como uma avaliação sensível ao modo como o processo é estruturado, comunicado e percecionado pelos candidatos.

Deste modo, a atratividade organizacional pode ser entendida como uma avaliação global da organização enquanto potencial empregadora, construída tanto a partir de informações prévias sobre o empregador como das perceções desenvolvidas ao longo do processo de recrutamento. Em contextos mediados por IA, esta dimensão assume particular relevância, uma vez que pode ser influenciada pela forma como os candidatos avaliam o processo e repercutir-se em intenções de candidatura futura, recomendação da organização e avaliação global do empregador.

## 2.7. Desenvolvimento das hipóteses

Finda a revisão da literatura e, por conseguinte, a análise dos principais conceitos que enquadram a presente investigação, esta secção centra-se na articulação entre os construtos identificados e a formulação das hipóteses de investigação, culminando na apresentação do modelo conceptual.

A literatura evidencia que a utilização de tecnologias nos processos de recrutamento e seleção pode influenciar a forma como os candidatos avaliam a organização como empregadora, funcionando como um sinal das suas práticas e do seu posicionamento no mercado (Highhouse et al., 2003; van Esch et al., 2019). Um estudo de Ahmadi et al. (2024) demonstrou que a perceção da utilização de IA está positivamente associada à atratividade organizacional. Neste contexto, a perceção da utilização de IA pode influenciar a forma como a organização é avaliada enquanto empregadora. Assim, elabora-se a seguinte hipótese:

**H1:** A perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia a atratividade organizacional percebida.

Para além do impacto direto, estudos recentes indicam que a forma como os candidatos interpretam a utilização de IA depende da perceção de transparência e da compreensão do processo. A utilização de sistemas automatizados pode gerar perceções de opacidade, especialmente quando os critérios de decisão não são claros (Köchling & Wehner, 2020, 2023; Hunkenschroer & Luetge, 2022). Por outro lado, a forma como a tecnologia é comunicada influencia as avaliações do processo

(Langer et al., 2021). Assim sendo, é possível identificar a segunda hipótese, onde se propõe que a perceção da utilização de IA influencia a transparência e o controlo percebidos.

**H2:** A perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia a transparência e o controlo percebidos do processo.

A literatura sobre justiça organizacional sugere que a perceção de justiça está fortemente associada à forma como os procedimentos são compreendidos e avaliados. Em particular, a clareza, consistência e compreensibilidade dos processos constituem elementos centrais na formação de julgamentos de justiça (Colquitt, 2001; Hausknecht et al., 2004). Neste sentido, a transparência e o controlo percebidos tendem a influenciar a justiça percebida, formulando-se a hipótese que se segue:

**H3:** A transparência e o controlo percebidos do processo de recrutamento e seleção influenciam positivamente a justiça percebida do processo.

Por sua vez, a justiça percebida constitui um dos principais determinantes das reações dos candidatos aos processos de seleção. Estudos anteriores demonstram que procedimentos percecionados como justos tendem a gerar avaliações mais favoráveis da organização enquanto empregadora (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004). Assim, propõe-se:

**H4:** A justiça percebida do processo de recrutamento e seleção influencia positivamente a atratividade organizacional percebida.

Considerando a articulação entre estes construtos, é plausível admitir que o impacto da perceção da utilização de Inteligência Artificial na atratividade organizacional não ocorra apenas de forma direta. A forma como a tecnologia é interpretada pode influenciar avaliações intermédias associadas à forma como o processo é conduzido. Em particular, a perceção da utilização de IA pode afetar a avaliação da transparência e do controlo do processo, que por sua vez moldam a perceção de justiça procedimental e, consequentemente, a avaliação global da organização enquanto empregadora. Assim, propõe-se que a relação entre a perceção da utilização de IA e a atratividade organizacional seja explicada por um mecanismo de mediação sequencial. Assim, formula-se a seguinte hipótese:

**H5:** A relação entre a perceção da utilização de Inteligência Artificial e a atratividade organizacional percebida é mediada sequencialmente pela transparência e controlo percebidos e, subsequentemente, pela justiça percebida do processo.

Para além destes mecanismos, a literatura sobre reações dos candidatos sugere que a experiência global do processo resulta da forma como este é percecionado ao nível da clareza, da estrutura e do tratamento recebido (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004). Neste sentido, processos mais transparentes e compreensíveis tendem a ser avaliados de forma mais positiva. De forma complementar, a justiça percebida do processo tem sido associada a avaliações globais mais positivas, contribuindo para uma experiência mais positiva (Hausknecht et al., 2004; Colquitt, 2001). Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

**H6a:** A transparência e o controlo percebidos influenciam positivamente a experiência/eficiência percebidas pelo candidato.

**H6b:** A justiça percebida do processo influencia positivamente a experiência/eficiência percebidas pelo candidato.

Por fim, a literatura sobre reações dos candidatos mostra que avaliações desenvolvidas ao longo do processo de seleção se podem refletir em intenções comportamentais futuras face à organização. Em particular, a investigação tem considerado resultados como a intenção de recomendação e a intenção de recandidatura, bem como outras intenções de aproximação ao empregador (Highhouse et al., 2003; McCarthy et al., 2017; Konradt et al., 2013). Neste enquadramento, a atratividade organizacional, enquanto avaliação global da organização enquanto potencial empregadora, pode relacionar-se com predisposições comportamentais favoráveis face ao empregador (Lievens & Slaughter, 2016; Highhouse et al., 2003). Assim, estabelecem-se as seguintes hipóteses:

**H7a:** A atratividade organizacional percebida influencia positivamente a intenção de recandidatura.

**H7b:** A atratividade organizacional percebida influencia positivamente a intenção de recomendação.

## 2.8. Modelo Conceptual

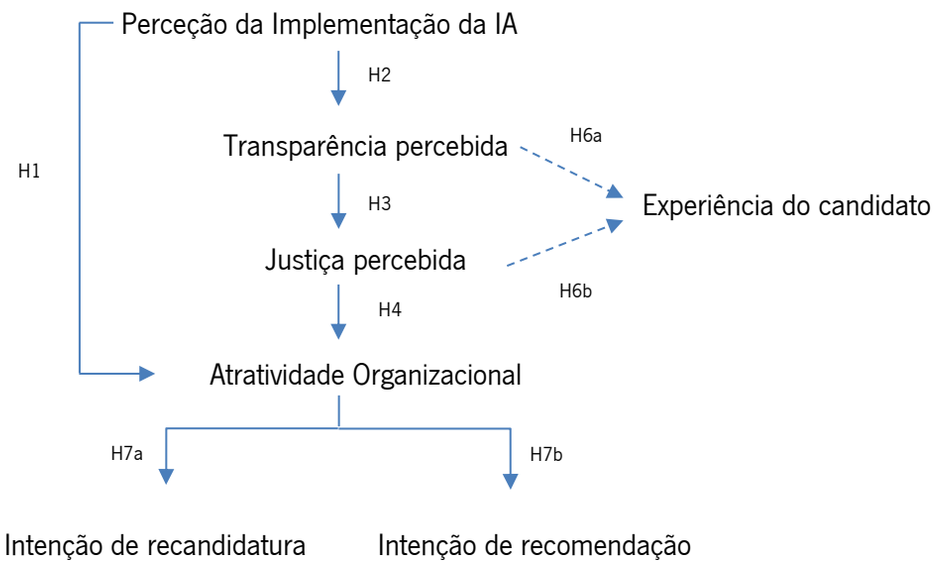
As hipóteses formuladas com base na revisão da literatura encontram-se organizadas na Tabela 1, de forma a facilitar a leitura e compreensão das relações propostas, e fundamentam o modelo conceptual apresentado na Figura 1.

O modelo conceptual (Figura 1) analisa a relação entre a perceção da forma de implementação da IA nos processos de recrutamento e seleção e a atratividade organizacional percebida. Adicionalmente, propõe que este efeito pode ocorrer diretamente e indiretamente, através de mecanismos percetivos associados à avaliação do processo, nomeadamente a justiça percebida e a transparência/controlo percebidos. Adicionalmente, o modelo considera a experiência/eficiência

percebida do candidato como consequência da avaliação do processo. Por sua vez, a atratividade organizacional percebida é conceptualizada como antecedente de intenções comportamentais, incluindo a intenção de voltar a candidatar-se e de recomendar a organização.

Tendo em conta os diferentes resultados apresentados na literatura, configuram-se no seguinte modelo teórico as seguintes hipóteses de investigação, que irão ser testadas posteriormente (ver Tabela 1):

Figura 1: Modelo teórico do estudo




Tendo em conta os diferentes resultados apresentados na literatura, colocam-se as seguintes hipóteses de investigação, que irão ser testadas posteriormente (ver Tabela 2):

Tabela 2: Hipóteses Formuladas

| **Hipóteses Formuladas** |
| --- |
| H1: A perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia a atratividade organizacional percebida. |
| H2: A perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia a transparência e o controlo percebidos do processo. |
| H3: A transparência e o controlo percebidos do processo de recrutamento e seleção influenciam positivamente a justiça percebida do processo. |
| H4: A justiça percebida do processo de recrutamento e seleção influencia positivamente a atratividade organizacional percebida. |
| H5: A relação entre a perceção da utilização de Inteligência Artificial e a atratividade organizacional percebida é mediada sequencialmente pela transparência e controlo percebidos e, subsequentemente, pela justiça percebida do processo (IA → Transparência/Controlo → Justiça → Atratividade). |
| H6a: A transparência e o controlo percebidos influenciam positivamente a experiência/eficiência percebidas pelo candidato. |
| H6b: A justiça percebida do processo influencia positivamente a experiência global do candidato, nomeadamente a sua perceção de eficiência, previsibilidade e respeito. |
| H7a: A atratividade organizacional percebida influencia positivamente a intenção de recandidatura. |
| H7b: A atratividade organizacional percebida influencia positivamente a intenção de recomendação. |

## 3. Metodologia

O presente capítulo serve para delinear a metodologia de investigação seguida, ou seja, apresenta os métodos e procedimentos adotados para a realização deste estudo. Serão apresentados o paradigma de investigação e as razões da sua escolha, o método de investigação seguido e a técnica de recolha e análise de dados.

### 3.1. Paradigma de investigação

O presente estudo enquadra-se no paradigma positivista, que, de acordo com Saunders et al. (2023), assenta no modelo científico, valorizando factos que podem ser observados e medidos, bem como explicações de causa e efeito. Este paradigma procura reunir dados sobre os fenómenos observados e estabelecer relações entre estes.

O paradigma positivista revela-se particularmente útil na investigação científica, cujo objetivo é explicar, prever e controlar fenómenos, dando prioridade a resultados que podem ser medidos. Este paradigma baseia-se em métodos quantitativos e em técnicas rigorosas de recolha e análise de dados, proporcionando uma base objetiva e verificável para o conhecimento científico. É caracterizado pela ênfase na observação empírica, na verificação de teorias e leis e na busca de regularidades causais (Herrera e Cliffer, 2024).

A investigação é de caráter explicativo e a abordagem a seguir é de natureza dedutiva, o que leva à formulação de hipóteses que derivam de teorias, para mais tarde serem testadas. Seguindo esta abordagem, o investigador atua de forma neutra e independente em relação ao objeto de investigação.

### 3.2. Desenvolvimento do questionário

O instrumento de recolha de dados utilizado nesta investigação consistiu num questionário estruturado, desenvolvido com base nos construtos identificados na revisão da literatura e operacionalizados no modelo conceptual apresentado no capítulo anterior. A construção do questionário teve como principal preocupação assegurar coerência entre os fundamentos teóricos do estudo, as hipóteses formuladas e a operacionalização empírica das variáveis.

Sempre que possível, foram utilizadas escalas previamente validadas na literatura, maioritariamente desenvolvidas em língua inglesa, com o objetivo de reforçar a validade de conteúdo do questionário e garantir consistência conceptual entre os construtos analisados (Malhotra, 2017; Saunders et al., 2023). Estas escalas foram traduzidas e adaptadas ao contexto específico da utilização

de IA nos processos de recrutamento e seleção, procurando preservar o significado conceptual original dos itens. Sempre que necessário, a redação foi ajustada de forma a assegurar maior clareza e adequação ao contexto do estudo, nomeadamente tornando explícita a referência à utilização de tecnologia ou IA no processo.

Em situações em que as escalas existentes não captavam de forma direta a perceção da utilização de IA, foram incluídos itens de elaboração própria, desenvolvidos com base nos contributos teóricos identificados na revisão da literatura.

O questionário foi organizado em blocos correspondentes aos principais construtos do modelo conceptual: perceção da implementação da IA, experiência/eficiência percebida, transparência e controlo percebidos, justiça percebida, atratividade organizacional e intenções comportamentais. Todos os construtos foram avaliados através de uma escala de Likert de cinco pontos, variando entre 1 ("Discordo totalmente") e 5 ("Concordo totalmente"), garantindo consistência e comparabilidade das respostas (Malhotra, 2017).

### 3.2.1. Perceção da IA nos processos de Recrutamento e Seleção

A escala de Perceção da utilização de Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção (Tabela 3) foi desenvolvida especificamente para o presente estudo, com base na revisão da literatura relativa à aplicação de tecnologias digitais e sistemas automatizados na gestão de recursos humanos. O seu objetivo consiste em captar a forma como os candidatos percecionam a presença e influência da IA ao longo das diferentes etapas do processo.

Embora a literatura analise amplamente a utilização de IA no recrutamento (Suen et al., 2019; van Esch et al., 2019; Langer et al., 2021), são ainda limitados os instrumentos que captem diretamente a perceção dos candidatos quanto à sua implementação concreta. Neste sentido, os itens foram desenvolvidos com base nesses contributos, procurando refletir a utilização de sistemas automatizados, a sua influência nas decisões e o grau de digitalização do processo.

Do ponto de vista conceptual, esta variável procura captar a perceção global do candidato relativamente à forma como a IA foi integrada no processo de recrutamento e seleção. Embora operacionalizada como construto unidimensional, incorpora dimensões como a visibilidade da tecnologia, a influência percebida nas decisões e o nível de automatização das diferentes etapas.

Tabela 3: Escala de Perceção da IA nos processos de Recrutamento e Seleção

| Autores | Itens originais | Itens adaptados |
|---|---|---|
| Elaboração própria (com base em Suen et al., 2019; van Esch et al., 2019) | - | Durante o processo, foram utilizados sistemas automatizados/algoritmos para apoiar a avaliação de candidatos. |
| Elaboração própria (com base em van Esch et al., 2019) | - | Tive a perceção de que a tecnologia influenciou decisões importantes do processo (p.ex., avançar ou não de fase). |
| Elaboração própria (com base em Suen et al., 2019; Langer et al., 2021) | - | Senti que algumas etapas foram conduzidas principalmente por sistemas digitais e não por pessoas. |
| Elaboração própria (com base em Langer et al., 2021). | - | A utilização de tecnologia/IA no processo foi visível para mim. |

### 3.2.2. Transparência e controlo percebidos

A escala de Transparência e Controlo Percebidos (Tabela 4) foi construída com base na adaptação de itens da escala proposta por Colquitt (2001), amplamente utilizada na literatura para avaliar a clareza, consistência e explicação dos procedimentos organizacionais. No contexto da presente investigação, estes itens foram ajustados de modo a captar dimensões específicas associadas à utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção.

A adaptação procurou operacionalizar a transparência enquanto perceção de clareza na comunicação sobre a utilização da tecnologia, compreensão dos critérios de avaliação e possibilidade de supervisão ou revisão humana das decisões. A literatura recente tem salientado que a opacidade algorítmica e a ausência de explicação podem influenciar negativamente as perceções dos candidatos (Suen et al., 2019; Rodgers et al., 2023).

Deste modo, a escala foi adaptada de forma a garantir coerência dos itens originais, ao mesmo tempo que os direciona para a avaliação da transparência e do controlo percebido em contextos de decisão mediada por tecnologia. Os itens foram ainda ajustados para garantir consistência com o modelo conceptual e com o formato global do questionário.

Tabela 4: Escala de Transparência e Controlo percebidos

| **Autores** | **Itens originais** | **Itens adaptados** |
|---|---|---|
| Colquitt, 2001 | Has (he/she) explained the procedures thoroughly? | Foi-me explicado, de forma clara, quando e como a tecnologia/IA foi utilizada no processo. |
| Colquitt, 2001 | Were (his/her) explanations regarding the procedures reasonable? | Os critérios de avaliação utilizados pareceram-me claros. |
| Elaboração própria (com base em Bogen & Rieke, 2018; Langer et al., 2021) | - | Senti que existia possibilidade real de revisão/avaliação humana das decisões. |
| Elaboração própria (com base em van Esch et al., 2019; Suen et al., 2019; Rodgers et al., 2023) | - | Tive oportunidade de esclarecer dúvidas com uma pessoa (e não apenas com um sistema). |

### 3.2.3. Justiça Percebida

A escala de Justiça Percebida (Tabela 5) resulta da adaptação de itens das escalas propostas por Colquitt (2001) e Bauer et al. (2001), amplamente reconhecidas na literatura sobre justiça organizacional e perceções de equidade em processos de seleção. Estas escalas avaliam dimensões centrais da justiça procedimental, nomeadamente a consistência na aplicação dos critérios, a imparcialidade das decisões e a adequação do processo na avaliação das competências dos candidatos.

No contexto da presente investigação, os itens foram adaptados de modo a enquadrar a perceção de justiça em processos de recrutamento e seleção que podem envolver a utilização de Inteligência Artificial. A adaptação procurou preservar a estrutura conceptual original, operacionalizando a justiça enquanto avaliação da equidade, coerência e imparcialidade do procedimento, independentemente da natureza humana ou tecnológica dos intervenientes.

A literatura tem demonstrado que a perceção de justiça em processos de seleção constitui um determinante relevante das atitudes dos candidatos face à organização, influenciando avaliações globais e intenções comportamentais subsequentes (Bauer et al., 2001).

Tabela 5: Escala de Justiça percebida

| Autores | Itens originais | Itens adaptados |
|---|---|---|
| Colquitt, 2001 | Have those procedures been applied consistently? | O procedimento de seleção foi aplicado de forma consistente a todos os candidatos. * |
| Colquitt, 2001 | Have those procedures been free of bias? | O procedimento de seleção pareceu-me imparcial (sem favoritismos).* |
| Bauer et al., 2001 | I could really show my skills and abilities through this test | Tive a possibilidade de demonstrar adequadamente as minhas competências. * |
| Elaboração própria (com base em Bauer et al., 2001) | - | O procedimento de seleção avaliou competências relevantes para a função. * |
| Bauer et al., 2001 | I think that the selection procedure itself was fair. | Considerei o procedimento de seleção globalmente justo. * |

### 3.2.4. Experiência/eficiência percebida do candidato

A escala de Experiência/Eficiência Percebida do Candidato (Tabela 6) foi adaptada principalmente de Bauer et al. (2001), sendo complementada por um item inspirado em Steiner e Gilliland (1996), autores amplamente referenciados na literatura sobre reações dos candidatos a processos de seleção.

Esta escala procura avaliar a experiência global do candidato ao longo do processo de recrutamento e seleção, contemplando dimensões como clareza das etapas, previsibilidade do processo, qualidade da comunicação, respeito demonstrado e eficiência na gestão dos tempos de resposta (Bauer et al., 2001).

Tabela 6: Escala de Experiência/eficiência percebida do candidato

| Autores | Itens originais | Itens adaptados |
|---|---|---|
| Bauer et al., 2001 | I understood in advance what the testing processes would be like. | Antes de iniciar as etapas de avaliação, sabia como iriam decorrer. |
| Bauer et al., 2001 | I knew when I would receive feedback about my test results. | Sabia quando iria receber feedback sobre os resultados das etapas de avaliação. |
| Bauer et al., 2001 | I knew what to expect on the tests | Soube o que esperar nas etapas de avaliação. |
| Bauer et al., 2001 | I was satisfied with the amount of time it took to get feedback on my test results. | O processo foi eficiente (sem demoras desnecessárias). |
| Bauer et al., 2001 | The test administrators treated applicants with respect during today's testing process. | Senti-me tratado(a) com respeito durante o processo. |
| Steiner & Gilliland, 1996 | The selection instrument is impersonal and cold. | O processo pareceu-me impessoal. |

### 3.2.5. Atratividade Organizacional percebida

A escala de Atratividade Organizacional Percebida (Tabela 7) foi adaptada de Highhouse et al. (2003), um dos instrumentos mais amplamente utilizados na literatura para medir a perceção de uma organização enquanto empregadora desejável. Esta escala capta a avaliação global da organização com base na experiência do candidato e nas perceções formadas ao longo do processo de recrutamento e seleção.

Tabela 7: Escala de Atratividade Organizacional percebida

| Autores | Itens originais | Itens adaptados |
|---|---|---|
| Highhouse et al., 2003 | For me, this company would be a good place to work. | Esta organização parece-me um bom lugar para trabalhar. |
| Highhouse et al., 2003 | This company is attractive to me as a place for employment. | Considero esta organização atrativa enquanto empregadora. |
| Highhouse et al., 2003 | A job at this company is very appealing to me. | Trabalhar nesta organização seria atrativo para mim |

### 3.2.6. Intenções comportamentais: candidatura e recomendação

As intenções comportamentais foram operacionalizadas através de duas dimensões: intenção de candidatura e intenção de recomendação da organização enquanto empregadora. Estas variáveis permitem avaliar a predisposição comportamental do candidato após a sua experiência no processo de recrutamento e seleção.

#### Candidatura

A escala de intenção de candidatura/re-candidatura (Tabela 8) foi adaptada de Konradt et al. (2013) e avalia a predisposição do candidato para voltar a candidatar-se à organização no futuro. Esta variável reflete uma intenção comportamental direta, resultante da avaliação da organização como potencial empregadora.

Tabela 8: Escala de Intenção de Candidatura

| Autores | Itens originais | Itens adaptados |
|---|---|---|
| Konradt et al., 2013 | Should there be suitable vacancies in the future, I would apply again with this company. | Se surgisse uma oportunidade adequada, teria interesse em candidatar-me novamente. |
| Konradt et al., 2013 | I would apply again with this company. | Voltaria a candidatar-me a esta organização no futuro. |
| Konradt et al., 2013 | If it doesn't work out this time, I will apply for other jobs with this company. | Caso esta candidatura não tenha (tido) sucesso, tenciono candidatar-me a outras funções nesta organização. |

**Recomendação**

A escala de intenção de recomendação (Tabela 9) foi adaptada de Wang (2013) e mede a probabilidade de o candidato recomendar a organização a terceiros como empregadora. Esta dimensão capta uma forma indireta de comportamento favorável, refletindo não apenas a avaliação pessoal da organização, mas também a disposição para a promover junto de outros potenciais candidatos.

Tabela 9: Escala de Intenção de Recomendação

| Autores | Itens originais | Itens adaptados |
|---|---|---|
| Wang, 2013 | I would recommend this company to a friend looking for a job. | Recomendaria esta organização a outras pessoas como empregadora. |
| Wang, 2013 | I would recommend this firm to others who seek my advice. | Se me pedissem opinião, recomendava esta organização. |
| Wang, 2013 | I would encourage others to apply for this firm's job. | Incentivaria outros a candidatar-se a esta organização. |

## 3.3. População e amostra

A população-alvo corresponde ao conjunto de indivíduos que partilham características relevantes para o problema de investigação em análise (Malhotra & Birks, 2006). No contexto do presente estudo, a população-alvo é constituída por indivíduos que participaram num processo de recrutamento e seleção nos últimos 12 meses, independentemente do desfecho do processo (selecionados ou rejeitados).

A delimitação temporal teve como objetivo garantir que as experiências reportadas fossem recentes, reduzindo potenciais enviesamentos associados à memória e assegurando maior fiabilidade nas perceções recolhidas. Foram excluídos da análise os participantes que indicaram ter participado em processos ocorridos há mais de 12 meses.

Atendendo à impossibilidade de aceder à totalidade da população-alvo, foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, permitindo selecionar participantes com base na sua acessibilidade e disponibilidade para colaborar no estudo (Saunders et al., 2023).

A recolha de dados resultou num total de 220 respostas. Após aplicação do critério temporal, foram consideradas válidas 186 respostas. Posteriormente, aplicou-se um segundo critério de filtragem relativo à perceção da utilização de tecnologia ou Inteligência Artificial no processo de

recrutamento. Apenas os participantes que indicaram ter percecionado a utilização de IA avançaram para as escalas de avaliação do modelo conceptual, resultando numa amostra final de 103 participantes para efeitos de análise.

A decisão de restringir a análise ao subconjunto de participantes que percecionaram a utilização de tecnologia ou IA no processo de recrutamento fundamenta-se na natureza do modelo conceptual testado. Uma vez que o estudo pretende analisar o impacto da perceção da implementação da IA, a inclusão de participantes que não identificaram qualquer utilização tecnológica poderia introduzir ruído analítico e comprometer a validade interna do modelo. Assim, a análise foi conduzida exclusivamente junto dos respondentes que reconheceram a presença de IA no processo experienciado.

### 3.4. Recolha de dados

O inquérito foi aplicado através da plataforma Google Forms, permitindo o seu preenchimento de forma autoadministrada e exclusivamente online. Esta opção possibilitou uma maior facilidade na disseminação do questionário, maior alcance dos participantes e eficiência na organização dos dados recolhidos.

O link do questionário foi disponibilizado e partilhado através de diferentes canais, nomeadamente via email institucional, LinkedIn, WhatsApp e outras redes sociais pessoais e profissionais, bem como através da partilha junto de empresas e contactos ligados à área de Recursos Humanos. Esta estratégia permitiu alcançar indivíduos que tivessem participado recentemente em processos de recrutamento e seleção.

Ao aceder ao questionário, os participantes eram informados sobre os objetivos do estudo, a natureza exclusivamente académica da investigação e a garantia de anonimato e confidencialidade das respostas. A participação foi voluntária e não existiu qualquer tipo de compensação associada.

O questionário integrou 16 perguntas estruturadas, incluindo questões de enquadramento e filtragem, bem como questões sociodemográficas. O bloco principal de avaliação incluiu 28 itens mensurados através de escalas de concordância do tipo Likert de cinco pontos, correspondentes aos construtos do modelo conceptual: perceção da implementação da IA, transparência e controlo percebidos, justiça percebida, experiência/eficiência percebida, atratividade organizacional e intenções comportamentais.

A recolha de dados decorreu entre 26 de janeiro e 23 de fevereiro. Todas as perguntas tinham caráter obrigatório, não sendo possível submeter respostas incompletas.

Posteriormente, os dados foram exportados para o software IBM SPSS para efeitos de tratamento estatístico, incluindo análise descritiva, avaliação da consistência interna das escalas e teste das hipóteses formuladas.

## 4.Análise de dados

Após a definição da estratégia metodológica que orientou esta investigação, procedeu-se à análise dos dados obtidos através dos questionários. O capítulo inicia com a descrição da amostra, prossegue com a análise descritiva dos dados, avaliação da fiabilidade, teste de normalidade, análise de correlação e regressão. A conclusão do capítulo é dedicada à apresentação e análise dos testes de hipóteses, determinando se estas foram suportadas pelos dados.

### 4.1. Caracterização da amostra

Importa salientar que, as análises inferenciais associadas ao modelo conceptual foram realizadas exclusivamente com a amostra de participantes que identificaram explicitamente a utilização de IA no processo de recrutamento e seleção (n = 103).

Desta forma, foram excluídas 65 respostas de participantes que indicaram não ter identificado qualquer tecnologia no processo e 20 respostas que referiram ter identificado a utilização de tecnologia, mas não a consideraram como Inteligência Artificial. As 103 respostas consideradas efetivamente válidas nesta análise afirmaram ter identificado tecnologia e reconheceram explicitamente a sua natureza enquanto IA.

Esta distinção revela-se conceptualmente relevante, uma vez que a mera perceção de utilização de ferramentas digitais ou mecanismos de automatização, como sistemas de agendamento automático, plataformas de candidatura online ou respostas automatizadas, não implica necessariamente o reconhecimento da presença de Inteligência Artificial. Dado que o modelo teórico em estudo se centra especificamente na perceção da utilização de IA e no seu impacto na experiência do candidato, justiça percebida e atratividade organizacional, apenas os participantes que reconheceram explicitamente a utilização de IA foram incluídos nas análises inferenciais.

Esta opção metodológica assegura maior coerência conceptual, reduz ambiguidade interpretativa e reforça a validade interna das conclusões obtidas. Neste sentido, apresenta-se de seguida a caracterização sociodemográfica da amostra considerada para o teste das hipóteses.

Relativamente ao género, verifica-se uma predominância do género feminino, representando 62,1% da amostra (n = 64), enquanto o género masculino corresponde a 37,9% dos participantes (n = 39).

Relativamente à idade, os participantes apresentam idades compreendidas entre os 19 e os 58 anos, com uma média de 25,89 anos (DP = 5,75), evidenciando uma amostra predominantemente jovem.

A análise por faixas etárias revela que a maioria dos participantes se concentra no intervalo dos 19 aos 24 anos (53,4%), seguindo-se o grupo dos 25 aos 29 anos (32,0%). Apenas 14,6% dos participantes têm 30 ou mais anos.

No que respeita ao nível de escolaridade, verifica-se que a amostra apresenta um elevado grau de qualificação académica. A maioria dos participantes possui formação pós-graduada ou superior.

Concretamente, 37,86% dos participantes detêm o grau de mestrado (n = 39), 36,89% possuem licenciatura (n = 38) e 20,39% têm pós-graduação (n = 21). Apenas 4,86% dos inquiridos (n = 5) indicaram ter como habilitação máxima o ensino secundário ou equivalente.

Estes resultados evidenciam uma amostra predominantemente qualificada, com mais de 95% dos participantes detentores de formação superior, o que poderá influenciar o nível de literacia tecnológica e a perceção relativamente à utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção.

No que respeita à dimensão da organização onde decorreu o processo de recrutamento e seleção, verifica-se uma predominância clara de grandes empresas.

Concretamente, 62,14% dos participantes (n = 64) realizaram o processo em organizações de grande dimensão, seguindo-se as empresas de média dimensão, que representam 27,18% da amostra (n = 28). As pequenas empresas correspondem a 8,74% (n = 9), enquanto as microempresas representam apenas 1,94% dos casos (n = 2).

Os dados sugerem que a experiência discutida é mais comum em organizações de maior dimensão, onde é mais provável que se integrem tecnologias digitais e sistemas automatizados de recrutamento.

No que respeita à amostra dos participantes que consideraram ter existido utilização de tecnologia/IA no processo de recrutamento e seleção, observa-se igualmente uma distribuição diversificada das candidaturas por área funcional. Destacam-se as áreas de Gestão / Contabilidade (n = 22), Estágios / funções não especificadas (n = 21), Tecnologia / Engenharia / Dados (n = 19) e Comercial / Atendimento (n = 17). Seguem-se as candidaturas na área de Marketing (n = 13) e de Operações / Qualidade (n = 7). As áreas de Saúde (n = 3) e de Recursos Humanos (n = 1) apresentam menor expressão nesta amostra.

Esta distribuição revela uma clara predominância de funções técnicas e analíticas, o que pode moldar a forma como a tecnologia e Inteligência Artificial são percebidas em relação aos processos de recrutamento e seleção.

Tabela 10: Caracterização Sociodemográfica da Amostra do Estudo

| Variável | Categoria | Frequência | Percentagem |
|---|---|---|---|
| Sexo | Feminino | 64 | 62,1% |
| | Masculino | 39 | 37,9% |
| Faixa Etária | 19-24 | 55 | 53,4% |
| | 25-29 | 33 | 32% |
| | 30+ | 15 | 14,6% |
| Nível de Escolaridade dos inquiridos | Ensino Básico | - | |
| | Ensino Secundário ou equivalente | 5 | 4,86% |
| | Licenciatura | 38 | 36,89% |
| | Pós-Graduação | 21 | 20,39% |
| | Mestrado | 39 | 37,86% |
| | Doutoramento | - | |
| Dimensão da Organização a que se candidatou | Microempresa | 2 | 1,94% |
| | Pequena empresa | 9 | 8,74% |
| | Média empresa | 28 | 27,18% |
| | Grande empresa | 64 | 62,14% |

## 4.2. Validação das escalas

### 4.2.1 Análise Fatorial Exploratória e de Confiabilidade

De forma a garantir a qualidade psicométrica das escalas utilizadas neste estudo, procedeu-se à realização de uma análise fatorial exploratória (AFE), complementada pela análise da consistência interna das escalas. A análise fatorial exploratória permite examinar a estrutura subjacente das variáveis observadas e avaliar a adequação dos itens aos construtos em análise (Marôco, 2011).

Antes da realização da análise fatorial, foi avaliada a adequação da amostra através do índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett. O índice KMO foi utilizado para avaliar a adequação da amostra à análise fatorial, sendo geralmente considerados aceitáveis valores superiores a 0,50 (Marôco, 2011).

Por sua vez, o teste de esfericidade de Bartlett avalia se existe correlação significativa entre as variáveis, sendo necessária a obtenção de um nível de significância inferior a 0,05 para justificar a aplicação da análise fatorial (Field, 2013).

No presente estudo, os valores de KMO variaram entre 0,600 e 0,763, indicando níveis adequados de adequação amostral. Paralelamente, o teste de esfericidade de Bartlett revelou-se estatisticamente significativo em todas as dimensões ($p < 0,001$), confirmando a existência de correlações suficientes entre os itens e justificando a realização da análise fatorial exploratória.

Relativamente aos loadings dos fatores, quando o valor é abaixo de 0,5, o item é eliminado da análise, por ser de fraca associação. Quando os valores estão entre 0,5 e 0,7, temos uma associação moderada e acima de 0,7, uma forte associação ao fator. A consistência interna das escalas é avaliada através do coeficiente Alpha de Cronbach. Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que os valores abaixo de 0,5 são considerados de consistência inaceitável, entre 0,5 e 0,7, uma consistência fraca, entre 0,7 e 0,8 uma consistência aceitável, entre 0,8 e 0,9 uma consistência boa e acima de 0,9 uma consistência muito elevada (Hair et al., 2019).

**Perceção da implementação da Inteligência Artificial**

Relativamente ao construto Perceção da implementação da IA, a matriz de componentes indicou que os quatro itens são todos válidos, pois apresentam cargas fatoriais superiores a 0,5, não sendo necessária a eliminação de nenhum. Variam entre 0,718 e 0,902, evidenciando uma forte associação entre os itens e o fator subjacente. A variância explicada corresponde a 50,76%, o que significa que o fenómeno é explicado em 50,76% com estas variáveis. O Alfa de Cronbach de 0,853, valor que indica boa consistência interna da escala.

Tabela 11: Matriz de Componentes da Perceção da IA

| | **Loading** |
|---|---|
| **Perceção de IA no processo** | |
| P3. Senti que algumas etapas foram conduzidas principalmente por sistemas digitais e não por pessoas. | 0,902 |
| P2. Tive a perceção de que a tecnologia influenciou decisões importantes do processo (p.ex., avançar ou não de fase). | 0,862 |
| P1. Durante o processo, foram utilizados sistemas automatizados/algoritmos para apoiar a avaliação de candidatos. | 0,838 |
| P4. A utilização de tecnologia/IA no processo foi visível para mim. | 0,718 |
| **Variância Explicada (%)** | 50,76% |
| **Alpha de Cronbach** | 0,853 |

**Transparência e controlo percebidos**

Após análise da consistência interna da escala e da correlação item-total corrigida, o item 1 foi removido, uma vez que a sua presença comprometia a homogeneidade da escala e reduzia o valor do Alfa de Cronbach. Após este ajustamento, a escala passou a integrar três itens.

Os loadings fatoriais variaram entre 0,678 e 0,875, indicando associações moderadas a fortes entre os itens e o fator extraído. A dimensão apresentou uma variância explicada de 62,03%, demonstrando uma capacidade explicativa satisfatória.

O coeficiente Alfa de Cronbach obtido foi de 0,697, valor ligeiramente inferior ao limiar de 0,70, mas considerado aceitável em estudos exploratórios, sobretudo tendo em conta o número reduzido de itens da escala (Hair et al., 2019).

Tabela 12: Matriz de componentes da Transparência e controlo percebidos

| | **Loading** |
|---|---|
| **Transparência e controlo percebidos** | |
| T3. Senti que existia possibilidade real de revisão/avaliação humana das decisões. | 0,875 |
| T4. Tive oportunidade de esclarecer dúvidas com uma pessoa (e não apenas com um sistema). | 0,814 |
| T2. Os critérios de avaliação utilizados pareceram-me claros. | 0,678 |
| **Variância Explicada (%)** | 62,03% |
| **Alpha de Cronbach** | 0,697 |

**Justiça percebida**

Relativamente ao construto Justiça percebida, inicialmente, a escala incluía seis itens, tendo sido eliminado o item 6, após análise da consistência interna, uma vez que este apresentava um impacto negativo na fiabilidade do construto.

Após este ajustamento, os cinco itens restantes apresentaram loadings fatoriais elevados, variando entre 0,756 e 0,906, evidenciando uma forte associação ao fator identificado. A dimensão apresentou uma variância explicada de 75,01%, indicando uma elevada capacidade explicativa do construto. O coeficiente Alfa de Cronbach obtido foi de 0,761, evidenciando uma boa consistência interna da escala.

Tabela 13: Matriz de Componentes da Justiça Percebida

| | **Loading** |
|---|---|
| **Justiça Percebida** | |
| J4. O procedimento de seleção avaliou competências relevantes para a função. | 0,906 |
| J2. O procedimento de seleção pareceu-me imparcial (sem favoritismos). | 0,853 |
| J3. Tive a possibilidade de demonstrar adequadamente as minhas competências. | 0,836 |
| J1. O procedimento de seleção foi aplicado de forma consistente entre todos os candidatos. | 0,768 |
| J5. Considerei o procedimento de seleção globalmente justo. | 0,756 |
| **Variância Explicada (%)** | 75,01 |
| **Alpha de Cronbach** | 0,761 |

**Experiência / eficiência percebida do candidato**

No que respeita à dimensão Experiência do candidato, após análise da consistência interna, foi removido um item invertido, dado que este comprometia a homogeneidade da escala e reduzia o valor do Alfa de Cronbach. Os cinco itens que permaneceram na escala apresentaram loadings fatoriais entre 0,759 e 0,893, demonstrando associações fortes com o fator identificado. A dimensão apresentou uma variância explicada de 70,29%. O coeficiente Alfa de Cronbach obtido foi de 0,731, indicando uma consistência interna adequada.

Tabela 14: Matriz de Componentes da Experiência/eficiência percebida

| | **Loading** |
|---|---|
| **Experiência/eficiência percebida do candidato** | |
| E1. Antes de iniciar as etapas de avaliação, sabia como iriam decorrer. | 0,893 |
| E4. O processo foi eficiente (sem demoras desnecessárias). | 0,851 |
| E5. Senti-me tratado(a) com respeito durante o processo. | 0,769 |
| E3. Soube o que esperar nas etapas de avaliação. | 0,760 |
| E2. Sabia quando iria receber feedback sobre os resultados das etapas de avaliação. | 0,759 |
| **Variância Explicada (%)** | 70,29% |
| **Alpha de Cronbach** | 0,731 |

**Atratividade organizacional**

Relativamente ao construto Atratividade organizacional, os três itens que compõem esta dimensão apresentaram loadings fatoriais muito elevados, variando entre 0,930 e 0,967, evidenciando uma forte associação com o fator subjacente. A dimensão apresentou uma variância explicada de 90,20%, indicando uma elevada capacidade explicativa do construto.

O coeficiente Alfa de Cronbach obtido foi de 0,943, evidenciando uma consistência interna excelente.

Tabela 15: Matriz de Componentes da Atratividade Organizacional

| | **Loading** |
|---|---|
| **Atratividade** | |
| A1. Esta organização parece-me um bom lugar para trabalhar. | 0,967 |
| A2. Considero esta organização atrativa enquanto empregadora. | 0,952 |
| A3. Trabalhar nesta organização seria atrativo para mim | 0,930 |
| **Variância Explicada (%)** | 90,20% |
| **Alpha de Cronbach** | 0,943 |

**Intenções comportamentais**

No caso das intenções comportamentais, foram analisadas duas dimensões distintas: intenção de recandidatura e intenção de recomendação.

Na dimensão Intenção de recandidatura, os três itens apresentaram loadings fatoriais entre 0,876 e 0,949, com uma variância explicada de 85,49%. O Alfa de Cronbach obtido foi 0,912, indicando consistência interna muito elevada.

Relativamente à dimensão Intenção de recomendação, os três itens apresentaram loadings fatoriais entre 0,964 e 0,984, evidenciando associações muito fortes com o fator subjacente. A dimensão apresentou uma variância explicada de 94,73%, sendo o Alfa de Cronbach de 0,972, o que revela consistência interna excelente.

Tabela 16: Matriz de Componentes das Intenções Comportamentais

| | **Loading** |
|---|---|
| **Intenções Comportamentais** | |
| **Intenção de Candidatura** | |
| IC2. Se surgisse uma oportunidade adequada, teria interesse em candidatar-me novamente. | 0,949 |
| IC1. Voltaria a candidatar-me a esta organização no futuro. | 0,947 |
| IC3. Caso esta candidatura não tenha tido sucesso, tenciono candidatar-me a outras funções nesta organização. | 0,876 |
| **Variância Explicada (%)** | 85,49% |
| **Alpha de Cronbach** | 0,912 |
| **Intenção de Recomendação** | |
| IR2. Se me pedissem opinião, recomendaria esta organização. | 0,984 |
| IR3. Incentivaria outros a candidatar-se a esta organização. | 0,972 |
| IR1. Recomendaria esta organização a outras pessoas como empregadora. | 0,964 |
| **Variância Explicada (%)** | 94,73% |
| **Alpha de Cronbach** | 0,972 |

### 4.3. Análise de correlações

Com o objetivo de analisar as relações entre as variáveis em estudo, procedeu-se à realização de uma análise de correlação de Pearson. Esta técnica estatística permite avaliar a intensidade e a direção da relação linear entre duas variáveis quantitativas (Field, 2013). Os coeficientes de correlação variam entre -1 e +1, sendo que valores mais próximos de +1 indicam uma forte correlação positiva, valores próximos de -1 indicam uma forte correlação negativa. Não existe correlação quando o valor é igual a 0 (Field, 2013).

Considerou-se o critério definido por Dancey e Reidy (2007) para a avaliação da intensidade das relações entre as variáveis em que os valores $0,1 \leq r \leq 0,3$ representam uma correlação fraca, $0,4 \leq r \leq 0,6$ representam uma correlação moderada e $0,7 \leq r \leq 0,9$ uma correlação forte.

A Tabela 17 apresenta as médias, desvios-padrão e coeficientes de correlação entre as variáveis consideradas no modelo conceptual.

De forma geral, observa-se que as variáveis apresentam valores médios superiores ao ponto médio da escala, indicando uma perceção globalmente positiva por parte dos participantes relativamente aos construtos analisados. A variável Atratividade organizacional apresenta a média mais

elevada (M = 3,987; DP = 0,826), seguida da Perceção da implementação da IA (M = 3,820; DP = 0,907), da Intenção de recomendação (M = 3,790; DP = 0,978) e da Intenção de recandidatura (M = 3,735; DP = 1,020). Por sua vez, a Experiência do candidato apresenta a média mais baixa (M = 3,289; DP = 0,816), embora ainda acima do ponto médio da escala.

No que respeita às relações entre as variáveis, observa-se que a Perceção da implementação da IA apresenta uma correlação negativa significativa com a Justiça percebida ($r = -0,212$; $p < 0,05$), sugerindo que níveis mais elevados de perceção da utilização de Inteligência Artificial no processo de recrutamento podem estar associados a perceções ligeiramente inferiores de justiça do processo. Por outro lado, não se verificam correlações estatisticamente significativas entre a perceção da utilização de IA e as restantes variáveis do modelo.

Relativamente à Transparência do processo, observa-se uma correlação positiva e forte com a Justiça percebida ($r = 0,707$; $p < 0,01$), indicando que níveis mais elevados de transparência estão associados a perceções mais elevadas de justiça no processo de recrutamento. A Transparência apresenta ainda correlações positivas e significativas com a Experiência do candidato ($r = 0,632$; $p < 0,01$), com a Atratividade organizacional ($r = 0,387$; $p < 0,01$), com a Intenção de recandidatura ($r = 0,231$; $p < 0,05$) e com a Intenção de recomendação ($r = 0,477$; $p < 0,01$).

No que diz respeito à Justiça percebida, observa-se que esta variável apresenta correlações positivas significativas com todas as variáveis subsequentes do modelo. Em particular, verifica-se uma correlação forte com a Experiência do candidato ($r = 0,652$; $p < 0,01$), sugerindo que processos percebidos como mais justos tendem a estar associados a experiências mais positivas por parte dos candidatos. Adicionalmente, a Justiça percebida apresenta correlações positivas com a Atratividade organizacional ($r = 0,582$; $p < 0,01$), com a Intenção de recandidatura ($r = 0,402$; $p < 0,01$) e com a Intenção de recomendação ($r = 0,601$; $p < 0,01$).

A Experiência do candidato apresenta igualmente relações positivas com as variáveis de resultado do modelo. Observa-se uma correlação positiva com a Atratividade organizacional ($r = 0,334$; $p < 0,01$), bem como com a Intenção de recandidatura ($r = 0,212$; $p < 0,05$) e com a Intenção de recomendação ($r = 0,395$; $p < 0,01$).

Por sua vez, a Atratividade organizacional apresenta correlações positivas fortes com as intenções comportamentais analisadas, nomeadamente com a Intenção de recandidatura ($r = 0,616$; $p < 0,01$) e com a Intenção de recomendação ($r = 0,724$; $p < 0,01$). Estes resultados indicam que quanto mais atrativa é percecionada a organização, maior tende a ser a predisposição dos candidatos para voltar a candidatar-se ou recomendar a organização a outros potenciais candidatos.

Por fim, observa-se uma correlação positiva forte entre a Intenção de recandidatura e a Intenção de recomendação ($r = 0,765$; $p < 0,01$), sugerindo que candidatos que demonstram maior intenção de voltar a candidatar-se à organização tendem igualmente a apresentar maior predisposição para recomendar a organização a terceiros.

De forma geral, os resultados da análise de correlação evidenciam relações positivas significativas entre a maioria das variáveis do modelo conceptual, particularmente entre as dimensões relacionadas com a perceção do processo de recrutamento e as intenções comportamentais dos candidatos. Estes resultados fornecem uma primeira evidência empírica das relações propostas no modelo teórico e justificam a realização das análises inferenciais subsequentes.

Na tabela seguinte (Tabela 15) encontram-se os dados da análise de correlações, assim como os valores da média e do desvio padrão das variáveis do estudo.

Tabela 17: Valores dos Coeficientes de Correlação de Pearson

| **Variáveis** | **Média** | **Desvio Padrão** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1- Perceção da implementação da IA | 3,820 | 0,907 | 1 | | | | | | |
| 2-Transparência do processo | 3,307 | 0,978 | -0,413 | 1 | | | | | |
| 3-Justiça percebida | 3,451 | 0,703 | -0.212* | 0.707** | 1 | | | | |
| 4- Experiência do candidato | 3,289 | 0,816 | -0.177 | 0.632** | 0.652** | 1 | | | |
| 5-Atratividade Organizacional | 3,987 | 0,826 | -0.129 | 0.387** | 0.582** | 0.334** | 1 | | |
| 6-Intenção de recandidatura | 3,735 | 1,020 | -0.112 | 0.231* | 0.402** | 0.212* | 0.616** | 1 | |
| 7-Intenção de recomendação | 3,790 | 0,978 | -0.173 | 0.477** | 0.601** | 0.395** | 0.724** | 0.765** | 1 |

**Nota:** **Correlação a um nível de significância de 1%

* Correlação a um nível de significância de 5%

## 4.4. Análise de Mediação

A análise de mediação corresponde à presença de uma terceira variável cujo papel consiste em explicar ou transmitir o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente. Em termos práticos, a análise de mediação permite analisar o impacto da variável independente (X) na variável dependente (Y) através do efeito de uma ou mais variáveis mediadoras (M) (Baron & Kenny, 1986).

Para testar as relações propostas no modelo conceptual, recorreu-se à macro PROCESS para SPSS desenvolvida por Hayes (2018), amplamente utilizada em estudos nas ciências sociais para análise de mediação e moderação. Neste estudo foi estimado um modelo de mediação sequencial, no qual a perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção foi considerada a variável independente (X), a atratividade organizacional foi considerada a variável dependente (Y) e as variáveis: transparência do processo e justiça percebida foram consideradas variáveis mediadoras, cujo efeito no processo é sequencial.

A análise foi realizada com base no procedimento de bootstrapping com 5.000 reamostragens, permitindo estimar os intervalos de confiança dos efeitos indiretos. De acordo com este método, um efeito indireto é considerado estatisticamente significativo quando o intervalo de confiança a 95% não inclui o valor zero (Hayes, 2018). Este procedimento é considerado mais robusto do que os métodos tradicionais de mediação, uma vez que não assume a normalidade da distribuição dos efeitos indiretos.

Os resultados da análise de mediação encontram-se apresentados na Tabela 18.

Em primeiro lugar, analisou-se o efeito direto da perceção da utilização de IA na atratividade organizacional. Os resultados indicam que esta relação não é estatisticamente significativa ($\beta$ = -0,020; t = -0,243; p = 0,808), sugerindo que a perceção da utilização de Inteligência Artificial no processo de recrutamento não exerce um impacto direto na atratividade organizacional.

Relativamente às relações entre as variáveis do modelo, verifica-se que a perceção da utilização de IA apresenta um efeito negativo e estatisticamente significativo sobre a transparência do processo ($\beta$ = -0,445; t = -4,551; p < 0,001). Este resultado sugere que quanto maior é a perceção da utilização de sistemas de IA nos processos de recrutamento e seleção, menor tende a ser a perceção de transparência associada ao processo.

Por outro lado, não se verificou um efeito estatisticamente significativo da perceção da utilização de IA sobre a justiça percebida ($\beta$ = 0,074; t = 1,243; p = 0,217).

Os resultados mostram ainda que a transparência do processo apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a justiça percebida ($\beta$ = 0,537; t = 9,695; p < 0,001). Este

resultado indica que processos de recrutamento percecionados como mais transparentes tendem também a ser avaliados pelos candidatos como mais justos.

Adicionalmente, verificou-se que a justiça percebida apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a atratividade organizacional (β = 0,728; t = 5,330; p < 0,001), sugerindo que processos de recrutamento considerados mais justos contribuem para aumentar a perceção de atratividade da organização enquanto potencial empregadora.

Tabela 18: Efeitos diretos-relações entre os construtos sem efeitos mediadores

| **Relações** | **β** | **t** | **p** |
|---|---|---|---|
| Perceção de IA → Transparência | -0.445 | -4.551 | <0.001 |
| Perceção de IA → Justiça | 0.074 | 1.243 | 0.217 |
| Transparência → Justiça | 0.537 | 9.695 | <0.001 |
| Perceção de IA → Atratividade | -0.020 | -0.243 | 0.808 |
| Transparência → Atratividade | -0.051 | -0.487 | 0.627 |
| Justiça → Atratividade | 0.728 | 5.330 | <0.001 |

**Nota:** β: Pesos fatoriais estandardizados; t- t estatísticas

No que respeita aos efeitos indiretos, verificou-se que o percurso Perceção da utilização de IA → Transparência → Atratividade organizacional não apresentou significância estatística (β = 0,0228; IC95% [-0,0774; 0,1331]), uma vez que o intervalo de confiança inclui o valor zero.

Da mesma forma, o percurso Perceção da utilização de IA → Justiça percebida → Atratividade organizacional também não se revelou estatisticamente significativo (β = 0,0540; IC95% [-0,0265; 0,1542]).

Por outro lado, o percurso sequencial Perceção da utilização de IA → Transparência → Justiça percebida → Atratividade organizacional revelou um efeito indireto estatisticamente significativo (β = -0,1739; IC95% [-0,2945; -0,0831]), uma vez que o intervalo de confiança não inclui o valor zero. Este resultado evidencia a existência de um efeito de mediação sequencial, indicando que a perceção da utilização de IA influencia negativamente a perceção de transparência do processo, o que, por sua vez, influencia a justiça percebida e, consequentemente, a atratividade organizacional.

Relativamente ao efeito total da perceção da utilização de IA na atratividade organizacional, os resultados indicam igualmente a ausência de significância estatística (β = -0,117; t = -1,303; p = 0,195).

Com base nestes resultados, verifica-se que a relação entre a perceção da utilização de IA e a atratividade organizacional ocorre essencialmente de forma indireta, através do mecanismo sequencial envolvendo a transparência do processo e a justiça percebida. Deste modo, a hipótese 5 é suportada, ainda que apenas através do efeito sequencial identificado.

Tabela 19: Análise do efeito da mediação direto, indireto e total da perceção da IA

| **Tipos de efeito** | **Relações** | $\beta$ | **t** | **p** | **IC 95%** |
|---|---|---|---|---|---|
| **Direto** | Perceção da utilização de IA → Atratividade Organizacional | -0,0200 | -0,2435 | 0.808 | [-0.183; 0.143] |
| **Indireto 1** | Perceção da utilização de IA → Transparência → Atratividade Organizacional | 0,0228 | - | - | [-0.0774;0.1331] |
| **Indireto 2** | Perceção da utilização de IA → Justiça → Atratividade Organizacional | 0,0540 | - | - | [-0.0265; 0.1542] |
| **Indireto 3** | Perceção da utilização de IA → Transparência → Justiça → Atratividade Organizacional | -0,1739 | - | - | [-0.2945; -0.0831] |
| **Total** | Perceção da Utilização de IA → Atratividade Organizacional | -0,117 | -1,3030 | 0.195 | [-0.295;0.061] |

**Nota:** β: Pesos fatoriais estandardizados; t- t estatísticas; IC 95%: Intervalo de confiança (corrigido por viés)

### 4.5. Regressão

De acordo com Marôco (2011), a regressão corresponde a um conjunto de técnicas estatísticas que permitem modelar as relações entre variáveis e estimar o valor de uma variável dependente a partir de uma ou mais variáveis preditoras (variáveis independentes).

### 4.5.1. Efeito da experiência percebida

Com o objetivo de testar a Hipótese 6a, que propõe que a transparência e o controlo percebidos influenciam positivamente a experiência do candidato, foi estimado um modelo de regressão linear simples.

Os resultados indicam que a transparência e o controlo percebidos apresentam um efeito positivo e estatisticamente significativo na experiência do candidato ($\beta = 0,632$; $t = 8,201$; $p < 0,001$). O modelo apresenta um coeficiente de determinação de 0,400, indicando que aproximadamente 40% da variância da experiência percebida é explicada por esta variável.

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de transparência e controlo percebidos no processo de recrutamento e seleção estão associados a uma melhor experiência global do candidato. Assim, a hipótese H6a é suportada.

Tabela 20: Resultados da regressão linear - H6a

| **Variável independente** | **Variável dependente** | | **Coeficientes não padronizados** | | **Coeficientes padronizados** | **t** | **Sig** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **R2** | **Beta** | **Erro Padrão** | **Beta** | | |
| Transparência | Experiência | 0,400 | 0.528 | 0.064 | 0.632 | 8.201 | <0.001 |

Posteriormente, foi estimado um segundo modelo de regressão com o objetivo de testar a Hipótese 6b, que propõe que a justiça percebida do processo influencia positivamente a experiência do candidato.

Os resultados demonstram que a justiça percebida apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo na experiência do candidato ($\beta = 0,652$; $t = 8,631$; $p < 0,001$). O modelo apresenta um coeficiente de determinação de 0,424, indicando que aproximadamente 42,4% da variância da experiência percebida é explicada por esta variável.

Estes resultados sugerem que níveis mais elevados de justiça percebida no processo de recrutamento e seleção estão associados a uma melhor experiência global do candidato. Assim, a hipótese H6b é suportada.

Tabela 21: Resultados da regressão linear - H6b

| Variável independente | Variável dependente | | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R2 | Beta | Erro Padrão | Beta | | |
| Justiça | Experiência | 0,424 | 0.756 | 0.088 | 0.652 | 8.631 | <0.001 |

### 4.5.2. Consequências da atratividade organizacional

De forma a analisar as consequências da atratividade organizacional nas intenções comportamentais dos candidatos, foram estimados dois modelos de regressão adicionais.

Relativamente à Hipótese 7a, que propõe que a atratividade organizacional influencia positivamente a intenção de recandidatura, os resultados indicam que a atratividade organizacional apresenta um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a intenção de recandidatura ($\beta$ = 0,616; t = 7,850; p < 0,001). O modelo apresenta um coeficiente de determinação de 0,379, indicando que aproximadamente 37,9% da variância da intenção de recandidatura é explicada pela atratividade organizacional percebida.

Este resultado sugere que candidatos que percecionam a organização como mais atrativa enquanto empregadora apresentam maior predisposição para voltar a candidatar-se a oportunidades futuras na mesma organização. Assim, a hipótese H7a é suportada.

Tabela 22: Resultados da regressão linear - H7a

| Variável independente | Variável dependente | | Coeficientes não padronizados | | Coeficientes padronizados | t | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | R2 | Beta | Erro Padrão | Beta | | |
| Atratividade Organizacional | Intenção de recandidatura | 0,379 | 0.760 | 0.097 | 0.616 | 7.850 | <0.001 |

Por fim, foi testada a Hipótese 7b, que propõe que a atratividade organizacional influencia positivamente a intenção de recomendação da organização a terceiros.

Os resultados evidenciam que a atratividade organizacional exerce um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a intenção de recomendação ($\beta$ = 0,724; t = 10,540; p < 0,001).

O modelo apresenta um coeficiente de determinação de 0,524, indicando que aproximadamente 52,4% da variância da intenção de recomendação é explicada pela atratividade organizacional percebida.

Este resultado demonstra que quanto maior é a perceção de atratividade da organização enquanto empregadora, maior tende a ser a probabilidade de os candidatos recomendarem a organização a outras pessoas. Desta forma, a hipótese H7b é suportada.

Tabela 23: Resultados da regressão linear - H7b

| **Variável independente** | **Variável dependente** | | **Coeficientes não padronizados** | | **Coeficientes padronizados** | **t** | **Sig** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | **R2** | **Beta** | **Erro Padrão** | **Beta** | | |
| Atratividade Organizacional | Intenção de recomendação | 0,524 | 0.857 | 0.081 | 0.724 | 10.540 | <0.001 |

### 4.6. Síntese Hipóteses

A tabela 24 apresenta o resumo dos resultados dos testes de validação de cada uma das hipóteses propostas.

Tabela 24: Síntese dos resultados dos testes de validação de hipóteses

| Hipótese | Resultado |
|---|---|
| **H1** | Não suportada |
| **H2** | Suportada |
| **H3** | Suportada |
| **H4** | Suportada |
| **H5** | Suportada |
| **H6a** | Suportada |
| **H6b** | Suportada |
| **H7a** | Suportada |
| **H7b** | Suportada |

## 5.Discussão de resultados

Levando em consideração os objetivos estabelecidos no início do estudo, serão discutidos os resultados obtidos. A interpretação dos resultados é realizada à luz da literatura existente sobre a utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção e sobre as reações dos candidatos aos processos de seleção.

O objetivo central desta investigação consistiu em analisar um modelo teórico que procura explicar de que forma a perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção se relaciona com a atratividade organizacional percebida, considerando o papel mediador da transparência e controlo percebidos e da justiça organizacional percebida. Paralelamente, procurou-se ainda compreender o papel da transparência e da justiça na experiência/eficiência percebida do candidato, bem como analisar em que medida a atratividade organizacional influencia as intenções comportamentais futuras, nomeadamente a intenção de recandidatura e a intenção de recomendação da organização.

O primeiro objetivo do estudo consistiu em analisar se a perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia diretamente a atratividade organizacional percebida (H1). Os resultados obtidos não confirmam esta relação direta, conduzindo à rejeição da hipótese proposta.

Este resultado sugere que a simples perceção da utilização de sistemas baseados em Inteligência Artificial não é suficiente, por si só, para afetar diretamente a forma como os candidatos avaliam a organização enquanto potencial empregadora. Tal interpretação é consistente com a literatura sobre reações dos candidatos, que demonstra que os candidatos tendem a avaliar as organizações com base na forma como o processo é vivido e interpretado do que através da simples presença de uma ferramenta tecnológica específica (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004).

Além disso, este resultado é compatível com a literatura que tem vindo a mostrar que as perceções dos candidatos relativamente à IA são ambivalentes, podendo estas ser associadas tanto à eficiência e inovação como à opacidade, ausência de julgamento humano e dificuldade de compreensão do processo (Horodyski, 2023; Köchling & Wehner, 2023; Hunkenschroer & Luetge, 2022).

O segundo objetivo da investigação consistiu em analisar a relação entre a perceção da utilização de Inteligência Artificial e a transparência e controlo percebidos no processo de recrutamento e seleção (H2). Os resultados obtidos confirmam esta relação, contudo, essa influência apresenta um sinal negativo, o que indica que quanto maior é a perceção da utilização de IA, menor tende a ser a

perceção de transparência e controlo do processo. Os resultados sugerem que, quando os candidatos sentem que a tecnologia teve um papel mais visível e mais influente, tendem simultaneamente a percecionar o processo como menos claro e menos controlável. Esta interpretação está em linha com a literatura que associa os sistemas algorítmicos à perceção de opacidade e redução do controlo humano, sobretudo quando os critérios de avaliação e a lógica da decisão permanecem pouco compreensíveis para os candidatos (Köchling & Wehner, 2023; Hunkenschroer & Luetge, 2022; Rodgers et al., 2023).

No que diz respeito ao terceiro objetivo do estudo, os resultados confirmam que a transparência e controlo percebidos influenciam positivamente a justiça percebida (H3). Este resultado indica que os candidatos que percecionam maior clareza quanto ao funcionamento do processo, maior inteligibilidade dos critérios de avaliação e maior possibilidade de revisão ou contacto humano tendem também a considerar o procedimento mais justo. Esta conclusão está alinhada com a literatura sobre justiça organizacional em contexto de recrutamento e seleção, a qual evidencia que a justiça procedimental depende fortemente da forma como os procedimentos são explicados, compreendidos e aplicados de forma coerente (Colquitt, 2001; Bauer et al., 2001). Em contextos de recrutamento suportados por IA, esta relação assume especial relevância, uma vez que a falta de clareza sobre o funcionamento do sistema pode fragilizar a perceção de justiça do processo (Hunkenschroer & Luetge, 2022; Rigotti & Fosch-Villaronga, 2024).

Em relação ao quarto objetivo da investigação que consistiu em analisar a relação entre a justiça percebida do processo de recrutamento e a atratividade organizacional percebida (H4). Os resultados obtidos confirmam esta relação, sugerindo que os candidatos que avaliam o processo como mais imparcial, consistente, adequado à função e globalmente justo tendem a formar uma imagem mais positiva da organização enquanto potencial empregadora. Esta evidência reforça o que já se tinha sublinhado na literatura, que as perceções de justiça exercem um papel central na forma como a organização é avaliada e na predisposição para manter interesse nela (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004; Harold et al., 2016). Assim, mesmo em contextos mediados por IA, a avaliação da organização continua a depender fortemente da justiça procedimental percecionada pelos candidatos.

No que concerne ao quinto objetivo do estudo, os resultados mostram que a perceção da utilização de IA influencia a atratividade organizacional de forma indireta, através de um percurso sequencial que envolve, primeiro, a transparência e controlo percebidos e, depois, a justiça percebida. Este resultado é particularmente relevante porque mostra que a IA não afeta a avaliação da organização de forma imediata, mas através da forma como altera a interpretação do processo de recrutamento. Em concreto, uma maior perceção da utilização de IA associa-se a menor transparência

e controlo percebidos; essa menor transparência compromete a justiça percebida; e é essa redução da justiça que, por sua vez, afeta negativamente a atratividade organizacional. Este padrão está alinhado com a lógica do modelo conceptual proposto, segundo a qual a influência da IA depende dos mecanismos percetivos através dos quais os candidatos interpretam o processo. A literatura revista já sugeria que a utilização de sistemas automatizados pode não produzir efeitos exclusivamente diretos, sendo muitas vezes necessário considerar variáveis intermédias. Köchling e Wehner (2023) mostram que a perceção de justiça, a perceção de tratamento interpessoal e o desconforto emocional mediam a associação entre o processo de seleção, a atratividade organizacional e a intenção de prosseguir no processo.

Para além do modelo central, os resultados obtidos mostram ainda que a transparência e controlo percebidos e a justiça percebida influenciam positivamente a experiência/eficiência do candidato. No caso da hipótese H6a, verificou-se que candidatos que percecionam maior clareza quanto às etapas, aos critérios e à possibilidade de acompanhamento humano tendem a avaliar de forma mais favorável a sua experiência global no processo de recrutamento e seleção. Este resultado é coerente com a literatura sobre reações dos candidatos, na medida em que Truxillo et al. (2009) mostram que a disponibilização de explicações afeta as perceções de justiça, as perceções sobre a organização, a motivação para realizar o teste e o desempenho. De forma mais específica, McCarthy et al. (2017) mostram que explicações prévias ao teste tiveram efeitos diretos sobre a transparência, o respeito e a tranquilização.

Neste sentido, a disponibilização de informação clara e de explicações sobre o processo parece contribuir para que o procedimento seja percecionado de forma mais compreensível e mais favorável pelos candidatos. Tendo em conta que a experiência/eficiência percebida no presente estudo inclui dimensões como saber como o processo decorre, saber o que esperar, prever o feedback, sentir respeito e percecionar eficiência, é teoricamente consistente que a transparência e controlo percebidos exerçam um efeito forte sobre esta variável.

De forma semelhante, a hipótese H6b também foi suportada, mostrando que a justiça percebida influencia positivamente a experiência/eficiência percebida do candidato. Este resultado sugere que processos avaliados como mais justos tendem a ser vividos de forma mais favorável, reforçando a ideia de que a experiência do candidato não depende apenas da fluidez operacional do processo, mas também da sua equidade. Esta conclusão está em linha com a literatura que associa perceções mais positivas sobre os procedimentos de seleção a avaliações mais favoráveis da organização e a diferentes respostas dos candidatos ao processo de recrutamento e seleção (Bauer et al., 2001; Hausknecht et al., 2004). Adicionalmente, Harold et al. (2016) mostram que as perceções

de justiça influenciam decisões de aceitação da oferta, o que reforça a importância das perceções nas respostas dos candidatos ao processo de recrutamento e seleção. Assim, no presente estudo, a experiência do candidato parece depender de forma clara da combinação entre a compreensão e a justiça do processo.

Por fim, no que respeita às hipóteses H7a e H7b, os resultados mostram que a atratividade organizacional influencia positivamente tanto a intenção de recandidatura como a intenção de recomendação da organização. Estes resultados confirmam que a forma como a organização é avaliada enquanto potencial empregadora tem consequências comportamentais relevantes para o futuro. Esta evidência é consistente com a literatura sobre atratividade organizacional, que a entende como uma avaliação global da organização com implicações na predisposição para manter interesse em oportunidades futuras e para recomendar a organização a terceiros (Highhouse et al., 2003; Lievens & Slaughter, 2016). O efeito mais forte observado na intenção de recomendação sugere, ainda, que uma imagem organizacional positiva pode traduzir-se não apenas em interesse individual, mas também em validação social da organização junto de outros potenciais candidatos.

Em síntese, os resultados obtidos mostram que a utilização de IA em processos de recrutamento e seleção não deve ser analisada apenas a partir da sua dimensão tecnológica ou operacional. A sua influência depende, sobretudo, da forma como o processo é interpretado pelos candidatos ao nível da clareza, do controlo, da justiça e da experiência global. Deste modo, o estudo reforça a ideia de que a IA pode afetar a atratividade organizacional não de forma imediata, mas através dos mecanismos percetivos que moldam a avaliação do processo. Em termos práticos, estes resultados sugerem que a implementação de tecnologias suportadas em IA nos processos de recrutamento deve ser acompanhada de explicação adequada, comunicação clara e mecanismos visíveis de supervisão humana, sob pena de comprometer perceções centrais para a experiência do candidato e para a imagem da organização enquanto empregadora.

## 6.Conclusão

No presente capítulo são apresentadas as principais conclusões da investigação, tendo por base os resultados obtidos e discutidos anteriormente. São ainda identificadas as principais contribuições teóricas e práticas do estudo, as limitações que importa reconhecer e, por fim, algumas recomendações para investigações futuras.

### 6.1. Principais conclusões

A presente investigação teve como principal objetivo analisar de que forma a perceção da utilização de Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção influencia a atratividade organizacional percebida pelos candidatos, considerando o papel da transparência e controlo percebidos e da justiça percebida nessa relação. Procurou-se ainda compreender o papel da transparência e da justiça na experiência percebida do candidato, bem como analisar a relação entre a atratividade organizacional e duas intenções comportamentais futuras: a recandidatura e a recomendação da organização. Estes objetivos foram definidos na introdução do trabalho e serviram de base à construção do modelo conceptual testado.

Os resultados obtidos mostram que a perceção da utilização de IA não influencia diretamente a atratividade organizacional. No entanto, verificou-se um efeito indireto, através de um percurso sequencial em que a perceção da utilização de IA se associa a níveis mais baixos de transparência e controlo percebidos. Por sua vez, a transparência e controlo percebidos associam-se positivamente à justiça percebida, pelo que níveis mais baixos de transparência e controlo tendem a traduzir-se em níveis mais baixos de justiça e, consequentemente, numa menor atratividade organizacional.

Também se concluiu que a transparência e controlo percebidos, bem como a justiça percebida, influenciam positivamente a experiência do candidato. Verificou-se ainda que a atratividade organizacional influencia positivamente a intenção de recandidatura e a intenção de recomendação.

### 6.2. Contribuições Teóricas e Práticas

Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para a literatura sobre a utilização de IA em processos de recrutamento e seleção ao testar um modelo integrado que articula a perceção da utilização de IA com mecanismos percetivos centrais na avaliação do processo de recrutamento e seleção, nomeadamente a transparência e controlo percebidos, a justiça percebida, a experiência do candidato e a atratividade organizacional. Neste sentido, o estudo ajuda a reforçar a compreensão de que a influência da IA não decorre apenas da sua presença no processo, mas da forma como essa presença é interpretada pelos candidatos.

Uma segunda contribuição teórica reside na evidência de que a atratividade organizacional não é afetada diretamente pela perceção da utilização de IA, mas através de mecanismos intermédios associados à avaliação do processo. Este resultado permite aprofundar a literatura sobre reações dos candidatos, mostrando que variáveis como transparência, controlo e justiça desempenham um papel central na forma como a tecnologia se repercute na imagem da organização enquanto empregadora.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que a implementação de IA nos processos de recrutamento e seleção deve ser acompanhada por uma comunicação clara, explicações adequadas sobre o processo e mecanismos visíveis de supervisão humana. As organizações que utilizam estas tecnologias devem procurar reduzir perceções de opacidade, reforçar a compreensão dos critérios de avaliação e assegurar que os candidatos sentem que o processo permanece inteligível, acompanhável e justo. Assim, os ganhos de eficiência associados à IA não devem ser procurados à custa da experiência do candidato nem da imagem da organização enquanto empregadora.

## 6.3. Limitações do Estudo

Apesar dos contributos apresentados, importa reconhecer algumas limitações do estudo. Em primeiro lugar, a investigação baseou-se numa amostra não probabilística por conveniência, o que limita a generalização dos resultados. Embora tenham sido recolhidas 186 respostas, apenas os participantes que indicaram ter percecionado a utilização de IA avançaram para as escalas do modelo conceptual, o que resultou numa amostra final de 103 participantes para efeitos de análise. Esta redução da amostra condicionou a robustez de algumas análises e limitou o aprofundamento de comparações adicionais.

Em segundo lugar, os dados recolhidos são autorreportados, o que significa que assentam na perceção subjetiva dos participantes relativamente ao processo vivido. Deste modo, o estudo analisa a perceção da utilização de IA e não a utilização objetiva ou mesmo confirmada dessas ferramentas.

Em terceiro lugar, a natureza transversal da investigação constitui igualmente uma limitação, uma vez que os dados foram recolhidos num único momento temporal. O que implica prudência na interpretação das relações observadas, não permitindo acompanhar a evolução das perceções dos candidatos ao longo das diferentes fases do processo de recrutamento.

## 6.4. Recomendações para Investigações Futuras

Tendo em conta os resultados obtidos, surgem várias possibilidades e sugestões para investigações futuras. Seria oportuno replicar o estudo com amostras mais amplas e diversificadas, reforçando a robustez empírica do modelo proposto. Em particular, seria interessante aprofundar

comparações entre candidatos rejeitados e candidatos contratados, uma vez que o desfecho do processo poderá influenciar a forma como a utilização de IA, a justiça percebida, a experiência do candidato e a atratividade organizacional são avaliadas. No presente estudo, a reduzida dimensão da amostra não permitiu explorar essa comparação com a consistência desejável.

Seria igualmente pertinente comparar diferentes tipos de ferramentas de IA utilizadas em recrutamento, como sistemas de triagem automática, entrevistas por vídeo ou chatbots, de forma a compreender se diferentes formas de aplicação da tecnologia produzem efeitos distintos nas perceções dos candidatos.

Adicionalmente, futuras investigações poderão aprofundar o papel dos fatores contextuais na integração da IA nos processos de RH. Em particular, seria relevante analisar de que modo a capacidade organizacional, a prontidão tecnológica, o apoio da liderança e o contexto institucional influenciam a adoção da IA e a forma como esta é percecionada pelos candidatos, tudo pontos abordados na RL.

Por fim, o recurso a abordagens qualitativas ou mistas poderá contribuir para uma compreensão mais aprofundada da experiência dos candidatos em processos de recrutamento mediados por IA, permitindo captar com maior detalhe as interpretações, expectativas e reservas associadas a este tipo de tecnologias

## 7.Referências Bibliográficas


Acikgoz, Y., Davison, K. H., Compagnone, M., & Laske, M. (2020). Justice perceptions of artificial intelligence in selection. *International Journal of Selection and Assessment*, *28*(4), 399–416. https://doi.org/10.1111/ijsa.12306

Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing, 13,* 412-420. https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004

Ahmadi, M. A., Ayuningtyas Fachrunisa, R., Baihaqi, A., Kurniawan, F., Ilham, M., & Abdillah, T. (2024). Transforming Human Resources Recruitment: The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Organizational Attractiveness and Applicant Intent. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *9*(1), 102–117. https://doi.org/10.23917/benefit.v9i1.6298

Babaee, A., Shank, D.B. (2025). Trust and procedural justice mediate the effects of AI hiring on organizational attraction and intent to apply. *Discov Artif Intell* 5, 375. https://doi.org/10.1007/s44163-025-00633-x

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17,* 99-120 https://doi.org/10.1177/014920639101700108

*Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173–1182.*

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Paronto, M. E., Weekley, J. A., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology, 54*(2), 387–419. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00097.x

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, *63*(2), 215–226. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001

Bogen, M., & Rieke, A. (2018). An Examination of Hiring Algorithms: Equity and Bias. *Upturn*. https://www.upturn.org/reports/2018/hiring-algorithms/

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the Future of HRM and Technology Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 2652-2671. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296

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

Budhwar, P., Chowdhury, S., Wood, G., Aguinis, H., Bamber, G.J., Beltran, J.R., *et al*. (2023) Human Resource Management in the age of Generative Artificial Intelligence: Perspectives and Research Directions on Chatgpt. *Human Resource Management Journal*, 33, 606-659. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12524

Carless, S. A., & Hetherington, K. (2011). Understanding the applicant recruitment experience: Does timeliness matter? *International Journal of Selection and Assessment, 19*(1), 105–108. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00538.x

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, *37*(1), 39-67. https://doi.org/10.1177/0149206310388419

Dancey, C. P., & Reidy, J. (2007). *Statistics Without Maths for Psychology.* Pearson education.

Dwivedi, Y. K., Hughes, L., Ismagilova, E., Aarts, G., Coombs, C., Crick, T., et al. (2021). Artificial Intelligence (AI): Multidisciplinary Perspectives on Emerging Challenges, Opportunities, and Agenda for Research, Practice and Policy. *International Journal of Information Management*, 57, Article 101994. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

European Union. (2016). *Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation)*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj

European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act)*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj

Faliagka E, Tsakalidis A, Tzimas G (2012), "An integrated e-recruitment system for automated personality mining and applicant ranking". *Internet Research*, Vol. 22 No. 5 pp. 551–568, https://doi.org/10.1108/10662241211271545

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

Garg, S., Sinha, S., Kar, K. & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management, 71*(5), 1590–1610. https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427

Gilliland, S. W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, *18*(4), 694–734. https://doi.org/10.2307/258595

Hadžic´, B., Brandner, L. T., Weber, T., & Rätsch, M. (2025). AI-driven active sourcing in recruitment: addressing contestability in automated hiring systems. *Frontiers in Computer Science*, *7*. https://doi.org/10.3389/fcomp.2025.1629522

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Harold, C. M., Holtz, B. C., Griepentrog, B. K., Brewer, L. M., & Marsh, S. M. (2016). Investigating the effects of applicant justice perceptions on job offer acceptance. *Personnel Psychology, 69*(1), 199–227. https://doi.org/10.1111/peps.12101

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology, 57*(3), 639–683. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00003.x

Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences) (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.

Herrera, C., & Cliffer, J. (2024). Paradigma Positivista. *Boletín Científico de Las Ciencias Económico Administrativas Del ICEA*. https://doi.org/10.29057/icea.v12i24.12660

Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement, 63*(6), 986–1001. https://doi.org/10.1177/0013164403258403

Horodyski, P. (2023). Applicants' perception of artificial intelligence in the recruitment process. *Computers in Human Behavior Reports*, *11*, 100303. https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100303

Hunkenschroer, A.L., Luetge, C. (2022). Ethics of AI-Enabled Recruiting and Selection: A Review and Research Agenda. *J Bus Ethics* 178, 977–1007. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6

Jackson, D. J., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and Their Environments. *Annual Review of Psychology, 46*, 237-264. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.46.020195.001321

Jarrahi, M.H. (2018) Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. Business Horizons, 61, 577-586. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007

Köchling, A., Wehner, M.C. (2020). Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. *Bus Res* 13, 795–848. https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w

Köchling, A., Wehner, M. C. (2023). Better explaining the benefits why AI? Analyzing the impact of explaining the benefits of AI-supported selection on applicant responses. International Journal of Selection and Assessment, 31, 45–62. https://doi.org/10.1111/ijsa.12412

Konradt, U., Warszta, T., & Ellwart, T. (2013). Fairness perceptions in web-based selection: Impact on applicants' pursuit intentions, recommendation intentions, and intentions to reapply. *International Journal of Selection and Assessment*, *21*(2), 155–169. https://doi.org/10.1111/ijsa.12026

Langer, M., & Landers, R. N. (2021). The future of artificial intelligence at work: A review on effects of decision automation and augmentation on workers targeted by algorithms and third-party observers. *Computers in Human Behavior*, *123*, 106878. https://doi.org/10.1016/J.CHB.2021.106878

Lee, M. K. (2018). Understanding perception of algorithmic decisions: Fairness, trust, and emotion in response to algorithmic management. *Big Data & Society*, 5(1) https://doi.org/10.1177/2053951718756684

Liem, C. C. S., Langer, M., Demetriou, A., Hiemstra, A. M. F., Achmadnoer Sukma Wicaksana, S., Born, M. P., & König, C. J. (2018). Psychology Meets Machine Learning: Interdisciplinary Perspectives on Algorithmic Job Candidate Screening. In H. Jair Escalante, S. Escalera, I. Guyon, X. Baró, & Y. Güçlütürk (Eds.), *Explainable and Interpretable Models in Computer Vision and Machine Learning* (pp. 197-253). (The Springer Series on Challenges in Machine Learning). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98131-4_9

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3,* 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Ligeiro, N., Dias, I., & Moreira, A. (2024). Recruitment and Selection Process Using Artificial Intelligence: How Do Candidates React? *Administrative Sciences*, *14*(7), 155. https://doi.org/10.3390/admsci14070155

Malhotra, G. (2017). Strategies in research. *International Journal for Advance Research and Development*, *2*(5), 172-180.

Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2006). Marketing research: an applied approach. In Pearson Education Limited. www.pearsoned.co.uk/malhotra_euro

Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, *27*(19), 2233–2253. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980

Marôco, J. (2011). Análise estatística com o SPSS Statistics. (5th ed.). https://bibliografia.bnportugal.gov.pt/bnp/bnp.exe/registo?1878664

Mathis, R.L., & Jackson, J.H. (2008). *Human Resource management* (12th ed.). South-Western: Thomson. 592 p.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Campion, M. C., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2017). Using pre-test explanations to improve test-taker reactions: Testing a set of "wise" interventions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 141,* 43–56. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.04.002

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant Perspectives During Selection: A Review Addressing "So What?," "What's New?," and "Where to Next?". *Journal of Management*, *43*(6), 1693-1725. https://doi.org/10.1177/0149206316681846

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

Nawaz, N. & Gomes, A. (2019). Artificial Intelligence Chatbots are New Recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 10* (9). https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3521915

Newman, D. T., Fast, N. J., & Harmon, D. J. (2020). When eliminating bias isn't fair: Algorithmic reductionism and procedural justice in human resource decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *160*, 149–167. https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2020.03.008

Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., Budhwar, P., & Gupta, S. (2023). AI-Augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, *193*, 122645. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122645

Qin, C., Zhu, H., Xu, T., Zhu, C., Ma, C., Chen, E., & Xiong, H. (2020). An enhanced neural network approach to person-job fit in talent recruitment. *ACM Transactions on Information Systems (TOIS)*, *38*(2), 1-33. https://doi.org/10.1145/3376927

Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J. & Levy, K. (2020) Mitigating Bias in Algorithmic Hiring: Evaluating Claims and Practices. *Proceedings of the* 2020 *Conference on Fairness*, *Accountability*, *and Transparency*, Barcelona, 27-30 January 2020, 469-481. https://doi.org/10.1145/3351095.3372828

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

Rodgers, W., Murray, J. M., Stefanidis, A., Degbey, W. Y., & Tarba, S. Y. (2023). An artificial intelligence algorithmic approach to ethical decision-making in human resource management

processes. *Human Resource Management Review*, *33*(1), 100925. https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2022.100925

Sánchez-Monedero, Javier & Dencik, Lina & Edwards, Lilian. (2020). What does it mean to 'solve' the problem of discrimination in hiring?: social, technical and legal perspectives from the UK on automated hiring systems. In *Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, *Barcelona, Spain, January 27–30* (pp. 458–468). New York: Association for Computing Machinery. https://dl.acm.org/doi/10.1145/3351095.3372849

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2023). "*Research Methods for Business Students*", 9th ed., Edinburgh: Pearson Education Limited

Sousa, M., Duarte, T., Sanches, P. & Gomes, J. (2006) – *"Gestão de Recursos Humano, Métodos e Práticas"*, 6a Edição, Lisboa, Lidel – edições técnicas, lda.

Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, *87*(3), 355–374. https://doi.org/10.2307/1882010

Steiner, D. D., & Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology, 81*(2), 134–141. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.134

Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review, 25,* 216-231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002

Stone, D., Lukaszewski, K. & Johnson, R. (2024). Will artificial intelligence radically change human resource management processes? *Organizational Dynamics, 53*. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101034

Suen, H. Y., Chen, M. Y. C., & Lu, S. H. (2019). Does the use of synchrony and artificial intelligence in video interviews affect interview ratings and applicant attitudes? *Computers in Human Behavior*, *98*, 93–101. https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.04.012

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, *61*(4), 15-42. https://doi.org/10.1177/0008125619867910

Tiago, F., & Almeida, A. (2026). Environmental, organizational, and individual determinants of AI adoption: A multilevel knowledge and analysis. *Journal of Innovation & Knowledge*, *13*, 100934. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100934

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

Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. A. (2009). Effects of explanations on applicant reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment, 17*(4), 346–361. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00478.x

Tursunbayeva, A., Fernandez, V., Gallardo-Gallardo, E., & Moschera, L. (2025). Artificial intelligence and digital data in recruitment. Exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal*. https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2025.03.002

Ulrich, D. (1997). Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.

van Esch, P., Black, J.S. & Arli, D. (2021) Job candidates' reactions to AI-Enabled job application processes. *AI Ethics* 1, 119–130 https://doi.org/10.1007/s43681-020-00025-0

van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior, 90*, 215–222. https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009

van Esch, P., & Black, J. S. (2019). Factors That Influence New Generation Candidates to Engage with and Complete Digital, AI-Enabled Recruiting. Business Horizons, 62, 729-739. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.004

Wang, R.-T. (2013). Modeling corporate social performance and job pursuit intention: Mediating mechanisms of corporate reputation and job advancement prospects. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 569–582. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1538-5

Wang, Z., Wei, W., Xu, C., Xu, J., & Mao, X. L. (2022). Person-job fit estimation from candidate profile and related recruitment history with co-attention neural networks. *Neurocomputing*, *501*, 14–24. https://doi.org/10.1016/J.NEUCOM.2022.06.012

## 8.Apêndice

### Questionário - Método de recolha de dados

### IA no Recrutamento e Seleção: Perceções dos Candidatos

Caro(a) participante,

No âmbito do Mestrado em Gestão e Negócios da Universidade do Minho, encontro-me a desenvolver um trabalho de investigação com o objetivo de analisar de que modo a perceção da utilização de Inteligência Artificial (IA) em processos de recrutamento e seleção influencia a atratividade organizacional percebida pelos candidatos.

Para tal, solicito a sua colaboração no preenchimento do presente questionário, direcionado a pessoas que participaram recentemente num processo de recrutamento e seleção (tendo sido selecionadas ou rejeitadas). Ao longo do questionário serão apresentadas várias afirmações relacionadas com a sua experiência enquanto candidato(a) — nomeadamente sobre a utilização de ferramentas digitais/automatizadas, a clareza do processo, a transparência, a justiça percebida e a avaliação da organização enquanto empregadora. Deve responder de acordo com a sua opinião e com base no processo mais recente em que participou.

Toda a informação recolhida será tratada de forma confidencial e utilizada exclusivamente para fins académicos. As respostas são anónimas e não será possível identificar individualmente os participantes.

Em caso de dúvida, pode contactar-me através do seguinte endereço eletrónico: pg55436@uminho.pt

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e contribuição para esta investigação.

Com os melhores cumprimentos,

Beatriz Araújo

**Parte I**

## 1. Enquadramento do processo

No processo de recrutamento e seleção mais recente em que participou para esta organização, qual foi o resultado?

- ☐ Fui selecionado(a)
- ☐ Fui rejeitado(a)
- ☐ Desisti antes do fim do processo

Esse processo ocorreu nos últimos 12 meses?

- ☐ Sim
- ☐ Não

## 2. Uso de IA no processo de Recrutamento e Seleção

Nesta secção, quando referimos "tecnologia/IA", falamos de ferramentas digitais usadas no recrutamento e seleção. Algumas são apenas automatizações (ex.: e-mails/SMS automáticos, agendamento), enquanto outras podem envolver IA/algoritmos (ex.: triagem automática de CVs, chatbots, testes online com pontuação). Não é necessário ter certeza técnica — responda com base no que observou e percebeu.

Ao longo do processo de recrutamento e seleção, identificou a utilização de algum dos seguintes elementos tecnológicos?
(Assinale todas as opções que correspondem à sua experiência.)

- ☐ Respostas automáticas (e-mail/SMS)
- ☐ Chatbot/assistente virtual
- ☐ Testes online com correção/resultado automático
- ☐ Triagem automática de candidatura/CV (ex.: ausência de contacto humano inicial)
- ☐ Entrevista vídeo gravada (assíncrona)
- ☐ Agendamento automático
- ☐ Comunicação automatizada sobre o estado da candidatura (avançar, rejeição, espera)
- ☐ Não identifiquei / não tenho a certeza

Com base no que respondeu anteriormente, considera que houve utilização de tecnologia/IA no processo de recrutamento e seleção em que participou?

- □ Sim
- □ Não

### 3. Perceção de IA no processo

Para cada afirmação selecione a opção que mais se adequa à sua opinião.

| | 1-Discordo Totalmente | 2-Discordo | 3-Não concordo nem discordo | 4-Concordo | 5-Concordo Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Durante o processo, foram utilizados sistemas automatizados/algoritmos para apoiar a avaliação de candidatos. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2- Tive a perceção de que a tecnologia influenciou decisões importantes do processo (p.ex., avançar ou não de fase). | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3- Senti que algumas etapas foram conduzidas principalmente por sistemas digitais e não por pessoas. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4- A utilização de tecnologia/IA no processo foi visível para mim. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

### 4. Transparência e controlo percebidos

Para cada afirmação selecione a opção que mais se adequa à sua opinião.

| | 1-Discordo Totalmente | 2-Discordo | 3-Não concordo nem discordo | 4-Concordo | 5-Concordo Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Foi-me explicado, de forma clara, quando e como a tecnologia/IA foi utilizada no processo. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2- Os critérios de avaliação utilizados pareceram-me claros. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3- Senti que existia possibilidade real de revisão/avaliação humana das decisões. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4- Tive oportunidade de esclarecer dúvidas com uma pessoa (e não apenas com um sistema). | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

### 5. Justiça percebida

Para cada afirmação selecione a opção que mais se adequa à sua opinião.

| | 1-Discordo Totalmente | 2-Discordo | 3-Não concordo nem discordo | 4-Concordo | 5-Concordo Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-O procedimento de seleção foi aplicado de forma consistente a todos os candidatos. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2- O procedimento de seleção pareceu-me imparcial (sem favoritismos). | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 3- Tive a possibilidade de demonstrar adequadamente as minhas competências. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4- O procedimento de seleção avaliou competências relevantes para a função. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5- Considerei o procedimento de seleção globalmente justo. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

### 6. Experiência/eficiência percebida

Para cada afirmação selecione a opção que mais se adequa à sua opinião.

| | 1-Discordo Totalmente | 2-Discordo | 3-Não concordo nem discordo | 4-Concordo | 5-Concordo Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1- Antes de iniciar as etapas de avaliação, sabia como iriam decorrer. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2- Sabia quando iria receber feedback sobre os resultados das etapas de avaliação. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3- Soube o que esperar nas etapas de avaliação. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 4- O processo foi eficiente (sem demoras desnecessárias). | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 5- Senti-me tratado(a) com respeito durante o processo. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 6- O processo pareceu-me impessoal. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

## 7. Atratividade Organizacional

Para cada afirmação selecione a opção que mais se adequa à sua opinião.

| | 1-Discordo Totalmente | 2-Discordo | 3-Não concordo nem discordo | 4-Concordo | 5-Concordo Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Esta organização parece-me um bom lugar para trabalhar. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2- Considero esta organização atrativa enquanto empregadora. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3- Trabalhar nesta organização seria atrativo para mim | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

## 8. Intenções comportamentais

Para cada afirmação selecione a opção que mais se adequa à sua opinião.

Intenção de candidatura

| | 1-Discordo Totalmente | 2-Discordo | 3-Não concordo nem discordo | 4-Concordo | 5-Concordo Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Voltaria a candidatar-me a esta organização no futuro. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2- Se surgisse uma oportunidade adequada, teria interesse em candidatar-me novamente. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3- Caso esta candidatura não tenha tido sucesso, tenciono candidatar-me a outras funções nesta organização. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

Intenção de recomendação

| | 1-Discordo Totalmente | 2-Discordo | 3-Não concordo nem discordo | 4-Concordo | 5-Concordo Totalmente |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-Recomendaria esta organização a outras pessoas como empregadora. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 2- Se me pedissem opinião, recomendaria esta organização. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 3- Incentivaria outros a candidatar-se a esta organização. | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

**Parte II**

**Caracterização Sociodemográfica**

1.Qual o género com que mais se identifica?

- □ Feminino
- □ Masculino
- □ Outra:

2.Qual a sua idade?

_____

3.Qual o seu nível de escolaridade?

- □ Ensino básico
- □ Ensino secundário ou equivalente
- □ Licenciatura
- □ Pós-graduação
- □ Mestrado

- ☐ Doutoramento

4.Dimensão da Organização à qual se candidatou

- ☐ Micro(<10 trabalhadores)
- ☐ Pequena(10-49 trabalhadores)
- ☐ Média(50-249 trabalhadores)
- ☐ Grande(≥250 trabalhadores)

5.Qual era a função ou cargo a que se candidatou neste processo de recrutamento e seleção?

_____

**Muito obrigada pela colaboração!**