



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LILIANNY LENA DE SOUZA

**QUANDO ALGORITMOS SELECIONAM PESSOAS: UM MAPEAMENTO DA
PRODUÇÃO CIÊNCIA TÍFICA SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

MOSSORÓ

2025

LILIANNY LENA DE SOUZA

**QUANDO ALGORITMOS SELECIONAM PESSOAS: UM MAPEAMENTO DA
PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Dra. Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S719q Souza, Lilianny Lena de Souza.
Quando Algoritmos Seleccionam Pessoas: Um
Mapeamento da Produção Científica Sobre
Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção
/ Lilianny Lena de Souza Souza. – 2025.
40 f. : il.

Orientadora: Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda
Miranda.

Monografia (graduação) – Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,
2025.

1. Inteligência Artificial. 2. Recursos
Humanos. 3. Recrutamento e Seleção. 4. Feedback
Humanizado. 5. Ética Organizacional.. I. Miranda,
Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda, orient. II.
Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade
com AACR2 e os dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

LILIANNY LENA DE SOUZA

**QUANDO ALGORITMOS SELECIONAM PESSOAS: UM MAPEAMENTO
DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO**

Monografia apresentada à
Universidade Federal Rural do Semi-
Árido como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Defendida em: 18 / 12 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **ANA LUCIA BRENNER BARRETO MIRANDA**
Data: 19/12/2025 15:22:52-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ana Lucia Brenner Barreto Miranda, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Documento assinado digitalmente
 **SUELY XAVIER DOS SANTOS**
Data: 19/12/2025 15:34:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Suely Xavier dos Santos, Profa. Dra. (UFERSA)
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente
 **PABLO MARLON MEDEIROS DA SILVA**
Data: 19/12/2025 16:05:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Pablo Marlon Medeiros da Silva, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por me conceder sabedoria, resiliência e discernimento para enfrentar os desafios e tornar possível a realização deste trabalho.

Sou grata também a mim mesma, por não ter desistido diante das dificuldades e por acreditar na minha capacidade de seguir em frente.

Estendo minha gratidão à minha família e a todos que estiveram ao meu lado, oferecendo apoio, compreensão e palavras de encorajamento ao longo dessa caminhada.

De forma especial, agradeço aos colegas que tive a alegria de conhecer durante essa trajetória, que tornaram os dias mais leves e cheios de aprendizados.

Por fim, registro minha sincera gratidão à professora e orientadora Ana Lúcia, pela presença constante, paciência e disponibilidade em compartilhar seus conhecimentos, contribuindo de maneira fundamental para a concretização deste trabalho.

Consagre ao Senhor
tudo o que você faz,
e os seus planos serão bem-sucedidos.

Provérbios 16:3

RESUMO

O objetivo da pesquisa foi mapear a produção científica sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, destacando seus impactos, benefícios, desafios e a importância do feedback humanizado aos candidatos. Utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, a pesquisa realizou uma revisão bibliométrica baseada em artigos científicos publicados entre 2020 a 2025, selecionados na base de dados Scopus, totalizando 10 estudos que abordaram a temática. Os resultados indicam que a IA contribui para a otimização das etapas do recrutamento, ampliando a precisão das análises, automatizando tarefas operacionais e acelerando a identificação de perfis profissionais. No entanto, também foram identificados desafios relevantes, como vieses algorítmicos, riscos éticos, limitações tecnológicas e impactos negativos sobre candidatos neurodivergentes. Conclui-se que a IA possui potencial transformador para os processos seletivos, mas sua adoção requer cautela, transparência e preparo organizacional.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Recrutamento e Seleção. Feedback Humanizado. Recursos Humanos. Ética Organizacional.

ABSTRACT

The objective of this research was to map the scientific production on the use of Artificial Intelligence (AI) in recruitment and selection processes, highlighting its impacts, benefits, challenges, and the importance of humanized feedback to candidates. Using a qualitative and descriptive approach, the research conducted a bibliometric review based on scientific articles published between 2020 and 2025, selected from the Scopus database, totaling 10 studies that addressed the topic. The results indicate that AI contributes to the optimization of recruitment stages, increasing the accuracy of analyses, automating operational tasks, and accelerating the identification of professional profiles. However, relevant challenges were also identified, such as algorithmic biases, ethical risks, technological limitations, and negative impacts on neurodivergent candidates. It is concluded that AI has transformative potential for selection processes, but its adoption requires caution, transparency, and organizational preparedness.

Keywords: Artificial Intelligence. Recruitment and Selection. Humanized Feedback. Human Resources. Organizational Ethics.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Número de artigos publicados por ano	29
Gráfico 2	–	Autores que mais publicaram	21
Gráfico 3	–	Países que mais publicaram artigos sobre o tema	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Artigos analisados	27
Quadro 2	–	Principais achados dos estudos analisados	35

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IA	Inteligência Artificial
RH	Recursos Humanos
GH	Gestão Humana

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.2	OBJETIVO	18
1.2.1	OBJETIVO GERAL	18
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.3	JUSTIFICATIVA	19
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1	INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO ...	20
2.2	A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK HUMANIZADO AO CANDIDATO	23
2.3	EQUILÍBRIO ENTRE IA E HUMANIZAÇÃO NO RECRUTAMENTO	24
3	METODOLOGIA	26
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
	REFERÊNCIAS	40

1. INTRODUÇÃO

A transformação tecnológica tem provocado impactos significativos em diversos setores do mercado, incluindo a área de Recursos Humanos. Com o desenvolvimento da Inteligência Artificial (IA), os processos de recrutamento e seleção passaram por uma modernização substancial, tornando-se mais dinâmicos e automatizados, o que contribui para o aumento da eficiência organizacional. Segundo Ligeiro (2023), a incorporação acelerada da tecnologia, incluindo diferentes níveis de IA, tem transformado profundamente as empresas e os setores de Gestão Humana. Essa mudança reformulou processos e a tomada de decisões, impactando diretamente as pessoas envolvidas, sobretudo os candidatos que participam de processos seletivos para oportunidades de emprego.

Historicamente, a área de Recursos Humanos (RH) esteve focada principalmente na gestão de processos burocráticos, como admissões, remuneração e desligamentos, sempre em conformidade com a legislação trabalhista. Entretanto, nas últimas décadas, a abordagem da Gestão Humana (GH) tem se expandido, assumindo um papel estratégico dentro das organizações. Atualmente, essa área não apenas administra o capital humano, mas também promove o desenvolvimento contínuo das competências dos colaboradores, contribuindo para o crescimento individual e organizacional (Chiavenato, 2022).

A Inteligência Artificial (IA) tem se destacado como uma das ferramentas tecnológicas que possibilitam essa transformação. De acordo com Banov (2020), a IA consiste na capacidade de sistemas eletrônicos processarem, interpretar e analisarem dados de maneira autônoma, possibilitando a realização de diversas funções sem a necessidade de intervenção humana. Por meio de algoritmos, a IA coleta e processa informações provenientes de diferentes fontes, como textos, imagens, áudios e outros formatos de dados disponíveis na internet, permitindo a correlação dessas informações para embasar a tomada de decisão.

Nesta perspectiva, Melo e Andrade (2023) enfatizam que existem, atualmente, diversas ferramentas digitais capazes de apoiar a Gestão de Pessoas, abrangendo desde o recrutamento até o crescimento de carreira profissional. Para Banov (2020), essas ferramentas digitais têm um funcionamento facilitador, comparado aos processos presenciais, trazendo economia de tempo e redução de custos, ampliando o acesso dos candidatos a essas plataformas.

Com o avanço da tecnologia, as redes sociais também passaram a desempenhar um papel fundamental nos processos seletivos. O que antes era utilizado para distração e compartilhamento de momentos pessoais, hoje se tornou um espaço também para a divulgação de vagas de emprego. Melo e Andrade (2023) destacam que o processo de recrutamento e

seleção não se restringe apenas à divulgação de oportunidades em redes sociais, mas também demanda a utilização de ferramentas tecnológicas que viabilizem a triagem de currículos, a manutenção de um banco de dados constantemente atualizado e eficiente, além da busca por características específicas alinhadas às exigências contemporâneas desse processo.

Embora as inovações tecnológicas ofereçam diversas vantagens ao processo seletivo, proporcionando eficiência e agilidade, essa modernização também levanta questionamentos sobre a possível perda da humanização no contato com os candidatos, especialmente no que diz respeito ao fornecimento de um feedback construtivo.

Conforme Banov (2020), as organizações passaram a adotar diversas ferramentas tecnológicas no processo de recrutamento e seleção, permitindo que muitos profissionais sejam contratados após um primeiro contato por meio de plataformas digitais. Redes sociais como Facebook, Instagram e LinkedIn exemplificam essa evolução, pois, além de serem utilizadas para a divulgação de vagas, também possibilitam a formação de conexões profissionais por parte dos usuários. Essas ferramentas contribuem significativamente para a otimização do processo seletivo, viabilizando a triagem eficiente de currículos, a análise preditiva de perfis e até mesmo a realização de entrevistas por meio de chatbots.

Diante desse cenário, torna-se relevante compreender como a produção científica tem abordado o uso da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção nos últimos anos. Assim, o mapeamento bibliométrico da literatura permite identificar tendências, enfoques predominantes, lacunas de pesquisa e contribuições teóricas relacionadas à aplicação da IA nesse contexto, especialmente no que diz respeito aos seus impactos sobre a eficiência dos processos e a humanização da experiência do candidato.

Neste sentido, este trabalho norteia-se pela seguinte questão: como a produção científica dos anos 2020 a 2025 tem abordado o uso da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, de acordo com a base de dados da Scopus?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a produção científica, no período de 2020 a 2025, tem abordado o uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, a partir de um mapeamento das publicações indexadas na base de dados Scopus.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conduzir um estudo bibliométrico sobre Inteligência Artificial (IA) no Recrutamento e Seleção na base de dados da Scopus;
- Realizar uma análise sistemática dos artigos selecionados sobre a temática.

1.3 JUSTIFICATIVA

A transformação digital tem proporcionado avanços significativos na forma como as empresas conduzem seus processos seletivos. A Inteligência Artificial tem sido amplamente adotada para otimizar a triagem de currículos, analisar perfis profissionais e até mesmo conduzir entrevistas automatizadas, trazendo ganhos expressivos em eficiência e redução de custos. No entanto, essa modernização levanta um ponto de atenção importante: até que ponto a automação pode comprometer a experiência dos candidatos e a qualidade do feedback recebido?

O feedback é um elemento essencial no desenvolvimento profissional de qualquer indivíduo. Ele permite que os candidatos compreendam melhor seus pontos fortes e áreas de melhoria, contribuindo para seu crescimento e para futuras oportunidades. No entanto, com a automação crescente dos processos seletivos, muitos profissionais enfrentam uma jornada impessoal e sem retorno sobre seu desempenho nas etapas de seleção, o que pode gerar frustração e desmotivação.

Nesse contexto, a realização de uma análise bibliométrica na base de dados Scopus, abrangendo o período de 2020 a 2025, mostra-se relevante ao oferecer uma visão estruturada e sistematizada de como a produção científica tem abordado o uso da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção. O mapeamento permite identificar padrões de publicação, autores e periódicos mais influentes, categorias analíticas predominantes, bem como temas emergentes relacionados à automação das etapas seletivas, à experiência do candidato e às implicações éticas associadas à adoção desses sistemas.

Dessa forma, este estudo contribui para o avanço teórico ao organizar e sintetizar o conhecimento existente sobre a temática, além de fornecer subsídios relevantes para pesquisadores, estudantes e profissionais da área de Gestão de Pessoas. Ademais, os resultados podem servir como referência para organizações que buscam aprimorar seus processos seletivos, orientando a utilização estratégica da Inteligência Artificial de modo a equilibrar eficiência operacional e humanização, promovendo experiências mais transparentes, justas e empáticas para os candidatos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Inicia-se com a chegada da Inteligência Artificial na sociedade, onde pode-se dizer que estamos diante de um novo mundo de constante evolução tecnológica.

De acordo com Filho (2023) a Inteligência Artificial (IA) busca dotar as máquinas de habilidades que, até então, eram características exclusivas dos seres humanos, como raciocínio, criatividade, atenção e até mesmo certa forma de percepção emocional. Isso se torna possível graças à alta precisão, à velocidade no processamento de informações e à grande capacidade de armazenamento de dados que essas tecnologias possuem. Dessa forma, a IA tem como propósito desenvolver soluções para desafios complexos, muitas vezes impossíveis de serem resolvidos apenas com a capacidade humana.

A trajetória da Inteligência Artificial (IA) teve um marco significativo em 1956, na cidade de Hanover, em New Hampshire, nos Estados Unidos. Foi nesse período que um grupo de renomados cientistas, composto por John McCarthy, Marvin Minsky, Claude Shannon e Nathaniel Rochester, organizou um encontro pioneiro no Dartmouth College. Essa conferência, apoiada pela Fundação Rockefeller, reuniu diversos especialistas em computação para discutir os rumos dessa nova área do conhecimento. Durante o evento, John McCarthy cunhou oficialmente o termo "Inteligência Artificial" (Artificial Intelligence), estabelecendo, assim, as bases para o desenvolvimento dessa inovadora ciência (Filho, 2023).

Com o decorrer dos anos, os avanços tecnológicos foram se expandindo, Bess e Flores (2023) abordam que foi a partir de 2008 que a Inteligência Artificial começou a crescer de forma mais significativa, impulsionada por diversos fatores. Entre eles, destaca-se o avanço da computação em nuvem, que proporcionou maior capacidade de processamento, além da ampliação do armazenamento de dados e do aumento na velocidade de acesso às informações. Outro aspecto relevante foi a consolidação de comunidades dedicadas ao desenvolvimento de IA favorecendo a troca de conhecimento e a evolução da área. Somado a isso, a popularização de dispositivos móveis, como smartphones e tablets conectados à internet, resultou em um volume crescente de dados sendo gerados continuamente, contribuindo para o fortalecimento e a disseminação dessa tecnologia.

Todo esse avanço tecnológico trouxe mudanças significativas e inovadoras em diversas áreas, sendo uma delas a área de Recrutamento e Seleção. Chiavenato (2021) aborda que com a globalização, os avanços tecnológicos e as constantes mudanças na sociedade, as empresas

dependem cada vez mais das habilidades e competências de seus talentos para se manterem competitivas e bem-sucedidas no mercado. Com a crescente substituição do trabalho manual pelo intelectual, as empresas passaram a dar ainda mais prioridade à seleção, formação e qualificação contínua de seus profissionais, reconhecendo que o sucesso organizacional depende diretamente do desenvolvimento dessas habilidades.

Conforme Banov (2020) o recrutamento é o conjunto de estratégias adotadas pelas empresas para divulgar suas oportunidades de emprego, buscando atrair profissionais que atendam ao perfil desejado. Um planejamento eficiente nessa etapa é essencial, pois envolve investimentos e deve estar alinhado ao orçamento disponível para esse fim. Já a seleção, corresponde ao processo de avaliação dos candidatos que demonstraram interesse na vaga, seja por meio do envio de currículos ou inscrições em plataformas, com o objetivo de identificar aqueles que melhor se encaixam nas exigências do cargo.

O recrutamento tem como propósito atrair, de maneira estratégica e seletiva, profissionais que atendam aos requisitos mínimos para determinada vaga, utilizando diferentes técnicas de divulgação. Já a seleção é responsável por avaliar e filtrar, entre os candidatos recrutados, aqueles que possuem maior potencial de adequação ao cargo disponível. Dessa forma, o recrutamento funciona como a etapa inicial que abastece o processo seletivo com candidatos, enquanto a seleção tem como objetivo principal escolher e classificar os mais alinhados às necessidades da organização (Chiavenato, 2021).

Seguindo esta linha de raciocínio, Banov (2020) aborda que existem três tipos de recrutamento: recrutamento interno; recrutamento externo; recrutamento misto.

O recrutamento interno, conforme refere Banov (2020) acontece quando as oportunidades de emprego são divulgadas exclusivamente dentro da própria empresa. Muitas organizações adotam essa prática por meio de planos de carreira ou avaliações de desempenho, promovendo automaticamente seus colaboradores. No entanto, quando há mais profissionais qualificados do que vagas disponíveis, abre-se um processo seletivo interno, permitindo que aqueles que atendem aos pré-requisitos concorram à posição. Sendo também, uma alternativa mais econômica para a empresa, pois elimina gastos com anúncios em plataformas, honorários de consultorias de recrutamento, despesas relacionadas ao atendimento de candidatos, custos com a admissão e integração de novos colaboradores (Chiavenato, 2021). Além do mais, o processo se torna mais ágil e eficiente, pois os funcionários já são adaptados à cultura organizacional da empresa.

Relativamente ao recrutamento externo, este pode ser definido como o processo de divulgação de oportunidades de trabalho fora da empresa, com o objetivo de atrair profissionais que possuam o perfil desejado pela organização. Havendo a possibilidade de trazer novos talentos, habilidades e perspectivas para a equipe, contribuindo para a renovação do quadro de colaboradores e para a evolução da cultura organizacional (Banov, 2020). Esse processo pode ter custos variáveis, dependendo da estratégia adotada, incluindo despesas com consultorias, honorários de recrutamento e deslocamento dos candidatos.

Se tratando do recrutamento misto, Banov (2020) refere que acontece quando a empresa utiliza, simultaneamente, tanto o recrutamento interno quanto o externo para a divulgação de suas oportunidades de trabalho em um mesmo processo seletivo.

Na maioria dos casos, as empresas adotam o recrutamento misto, combinando a atração de candidatos tanto internos quanto externos, para demonstrar valorização dos colaboradores que já fazem parte da organização, as vagas iniciais são preenchidas por profissionais internos. Já as oportunidades que surgem a partir dessas movimentações, como promoções e transferências, são oferecidas a candidatos externos. Dessa forma, a empresa consegue aproveitar os benefícios de ambas as estratégias de recrutamento (Barros Neto, 2022).

De acordo com Barros Neto (2022), a evolução tecnológica impulsionada pela inteligência artificial e o machine learning transformou os processos de recrutamento e seleção, que antes eram caracterizados por uma burocracia excessiva. Nos últimos anos, essas etapas tornaram-se mais ágeis e eficientes. A automação já permite a triagem de currículos com base em filtros alinhados aos requisitos da vaga, além de buscar candidatos na internet e verificar a veracidade das informações fornecidas. Além disso, os algoritmos analisam os resultados das etapas seletivas, identificando os profissionais mais compatíveis com a posição, além de oferecer outras funcionalidades que otimizam todo o processo.

Nessa perspectiva, Melo e Andrade (2023) destacam que as etapas de recrutamento e seleção podem ser ainda mais aprimoradas com o uso de ferramentas digitais e soluções de gestão alinhadas às tendências do mercado. A divulgação de vagas ocorre de maneira mais ágil por meio de redes sociais, aplicativos e sites especializados, enquanto testes e entrevistas podem ser realizados remotamente por meio de plataformas específicas. Dessa forma, o deslocamento físico deixa de ser um requisito essencial para a participação no processo seletivo.

2.2 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK HUMANIZADO AO CANDIDATO

O feedback desempenha um papel essencial, pois proporciona aos candidatos insights valiosos sobre seu desempenho, contribuindo para o desenvolvimento de uma maior autoconsciência sobre suas habilidades e limitações. Reduzindo a ansiedade e o estresse, tornando o processo seletivo uma experiência mais clara e menos desgastante (Lima, 2025). No entanto, sabe-se que muitas organizações acabam não adotando esse método na maior parte do tempo, devido essa atividade demandar um alto nível de dedicação e concentração por parte dos recrutadores, que muitas vezes deixam de realizá-las para priorizar outras responsabilidades, gerando um grande dano aos candidatos.

Lima (2025) aborda que no processo de recrutamento e seleção, é possível fornecer diferentes tipos de feedback aos candidatos, cada um com um propósito específico: (1) feedback positivo: destaca as habilidades e os pontos fortes do candidato, reforçando seu potencial; (2) feedback construtivo: apresenta sugestões para o desenvolvimento, indicando aspectos que podem ser aprimorados; (3) feedback específico: concentra-se em comportamentos ou competências pontuais, oferecendo uma avaliação mais detalhada sobre o desempenho do candidato em determinadas situações.

No entendimento de Brandão, Santos e Medina (2023) a experiência do candidato em um processo seletivo humanizado tem como objetivo garantir uma interação positiva, transparente e respeitosa entre a empresa e os participantes. Para isso, é fundamental que a organização forneça informações claras e detalhadas sobre o recrutamento, incluindo os requisitos da vaga, as etapas do processo, os prazos e os critérios de avaliação. Havendo também uma comunicação transparente, evitando ambiguidades e assegurando que o candidato esteja sempre bem informado. Essa abordagem contribui para a promoção da igualdade de oportunidades, fortalece a confiança, reduz a ansiedade, melhora a imagem da empresa e possibilita o fornecimento de um feedback construtivo aos candidatos.

Uma pesquisa sobre marca empregadora realizada pelo Infojobs revelou que 43,8% dos entrevistados consideram a falta de feedback o principal aspecto negativo durante o processo de recrutamento. Além de impactar diretamente a experiência do candidato, essa falha pode trazer consequências para a própria empresa (Jaime, s.a).

De acordo com um estudo conduzido pela Employer Branding Brasil, 83% dos candidatos afirmam que, após uma experiência negativa, dificilmente se candidataram novamente à mesma empresa; 59% tendem a desaconselhar outras pessoas a se candidatarem

às vagas da organização e 42% afirmam que se tornam menos propensos a consumir os produtos ou serviços da empresa.

Esse cenário demonstra que, mesmo quando o feedback envolve uma resposta negativa sobre a vaga, sua aplicação se mostra essencial para manter uma boa imagem da empresa e fortalecer seu relacionamento com os candidatos.

Nessa perspectiva, Souza (2025) aponta que o uso da tecnologia será fundamental para que as empresas consigam atender a essas expectativas, tornando a comunicação no recrutamento mais eficiente e transparente. Possibilitando cada vez mais a existência de plataformas digitais que permitam o acompanhamento em tempo real do status da candidatura, como portais exclusivos para candidatos e aplicativos móveis. Essas ferramentas concedem que os candidatos acompanhem sua posição no processo seletivo, otimizem tempo e contribuem para uma experiência mais fluida e sem incertezas.

Souza (2025) ainda complementa que os profissionais de Recursos Humanos precisam incorporar a tecnologia em seus processos, sem perder de vista a importância de proporcionar uma experiência positiva e transparente aos candidatos. É essencial encontrar um equilíbrio entre inovação e humanização em cada etapa do recrutamento, garantindo que a eficiência tecnológica caminhe junto com uma abordagem empática e centrada no candidato.

2.3 EQUILÍBRIO ENTRE IA E HUMANIZAÇÃO NO RECRUTAMENTO

Diante de tantas mudanças e avanços tecnológicos, é importante perceber a necessidade de um equilíbrio entre a tecnologia junto a humanização no recrutamento e seleção.

Sabe-se que a aplicação da inteligência artificial e da automação no recrutamento tem a capacidade de otimizar o tempo ao assumir atividades como o envio automático de e-mails, a avaliação de competências, o agendamento de entrevistas e a triagem de currículos. No entanto, quando esses processos são excessivamente automatizados, há o risco de afastar candidatos qualificados, uma vez que a ausência de interação humana e a falta de transparência podem tornar a experiência desmotivadora.

De acordo com Walfish (2022) o processo de humanização no recrutamento tem início antes mesmo do primeiro contato com o candidato. A empresa pode desenvolver anúncios de vagas que apresentem informações completas e relevantes, além de especificar aspectos básicos, como o tipo de contrato (integral ou parcial), a localização e as habilidades exigidas. Sendo essencial que a organização também inclua a faixa salarial em suas divulgações.

Essa abordagem não apenas contribui para a equidade no processo seletivo, mas também evita que o candidato direcione tempo em oportunidades que não correspondem às suas expectativas. Dessa forma, ao oferecer informações detalhadas desde o início, a empresa demonstra um compromisso com a transparência e o respeito aos profissionais interessados.

Junto à humanização, está a importância de haver o feedback no processo de seleção do candidato.

Para Kislick (2019) o processo de entrevista pode gerar dúvidas e causar ansiedade nos candidatos. Por isso, contar com um único profissional responsável para fornecer todas as informações necessárias e esclarecer eventuais questões ao longo de cada etapa torna a experiência mais acolhedora. Ter esse acompanhamento desde o início até a conclusão do processo seletivo contribui para uma jornada mais organizada e tranquila, reduzindo incertezas e proporcionando maior segurança ao candidato.

Brandão, Santos e Medina (2023) enfatiza que oferecer feedback durante o processo seletivo fortalece a imagem da empresa como uma empregadora responsável e profissional. Os candidatos reconhecem e apreciam essa atenção, mesmo quando não são aprovados para a vaga. Tornando-se, uma experiência positiva a ser compartilhada com outras pessoas, contribuindo para a construção de uma reputação organizacional mais sólida e atrativa no mercado.

Atualmente, já existem algumas ferramentas digitais na qual utilizam métodos mais transparentes e humanos, realizando a comunicação direta com o candidato. Permitindo que ele possa estar acompanhando seu andamento no processo de seleção e recebendo feedback de cada etapa do processo. Essas ferramentas além de otimizar tempo do empregador, também auxiliam no processo de tornar a contratação mais transparente e humanizada ao candidato.

Nesta perspectiva, Kislick (2019) diz que é fundamental promover uma reflexão interna ao longo do processo seletivo, buscando feedback em cada etapa para garantir que as expectativas tanto do candidato quanto da empresa estejam alinhadas. Para alcançar esse objetivo, a transparência deve estar presente em todos os aspectos, desde a clareza e precisão na descrição da vaga até a comunicação sobre o progresso do candidato em cada fase da seleção. Sendo essencial que as ações da empresa estejam em sintonia com o que foi inicialmente prometido, reforçando a confiança no processo. Quando há uma compreensão clara do que esperar, os candidatos tendem a se sentir mais seguros e confortáveis ao longo de toda a jornada de recrutamento.

3. METODOLOGIA

A pesquisa, segundo Gil (2022), é um procedimento racional e sistemático que visa solucionar problemas propostos, sendo necessária diante da ausência ou desorganização das informações disponíveis. Desenvolve-se com o uso de conhecimentos existentes e a aplicação rigorosa de métodos e técnicas científicas, percorrendo diversas etapas, desde a formulação do problema até a apresentação dos resultados.

O presente trabalho constitui-se em uma pesquisa bibliométrica, criada por Otler em 1934, que se refere à aplicação de métodos quantitativos com o objetivo de analisar, de forma objetiva, a produção científica (Araújo, 2006). No contexto das pesquisas bibliométricas, é fundamental estabelecer previamente os critérios que orientarão a seleção dos artigos a serem analisados.

Para a realização deste trabalho, adotou-se como método de investigação uma pesquisa qualitativa, cujo objetivo central é a compreensão aprofundada de determinados fenômenos, buscando explorá-los e descrevê-los sob múltiplas perspectivas (Mattar; Ramos, 2021). Dentre as modalidades de pesquisa qualitativa, sobressai-se a pesquisa de natureza descritiva, que tem como propósito principal identificar e interpretar acontecimentos ou a organização de fatores, sem a intervenção direta do pesquisador. Sendo uma modalidade investigativa, que busca descobrir as regularidades e padrões presentes nos fenômenos observados (Nunes; Nascimento; de Alencar, 2016).

Os dados considerados nesta análise, foram obtidos através da base de dados Scopus, acessada pelo periódico do CAPES, a partir do CAFE. Scopus configura-se como uma reconhecida base de dados de artigos científicos, distinguindo-se pela ampla quantidade de publicações em periódicos de relevância, bem como pela disponibilização de instrumentos inteligentes que contribuem para a análise e o controle de investigações acadêmicas (Scopus, 2017).

A pesquisa foi conduzida utilizando os descritores “*Artificial Intelligence*”, “*Human Resources*”, ambos em inglês. Os critérios de seleção adotados compreenderam a inclusão de artigos científicos publicados nos últimos cinco anos, correspondentes ao período de 2020 a 2025. Sendo também selecionados os artigos mais citados, visando assegurar maior confiabilidade à pesquisa. Já como critério de exclusão, foram desconsiderados da análise os artigos cujo resumo não apresente as palavras-chave estabelecidas.

A primeira busca por meio de palavras-chave retornou 4.351 resultados. Na etapa seguinte, aplicou-se o recorte temporal compreendido entre os anos de 2020 e 2025, reduzindo o número de publicações para 3.372.

Com o intuito de refinar os achados e direcioná-los especificamente à área de interesse desta pesquisa, utilizou-se o filtro de delimitação para a área de *Business, Management and Accounting*, resultando em 1.034 publicações. Com isso, optou-se por selecionar apenas artigos científicos, por se tratar de produções com maior rigor metodológico, o que reduziu o total para 439 resultados.

A partir desse conjunto, aplicou-se o filtro das palavras-chave e do conteúdo dos artigos, com o objetivo de identificar aqueles mais relevantes e alinhados ao tema proposto, o que resultou em 351 trabalhos.

Dando prosseguimento à análise, como critério de seleção, foi considerado os autores com maior número de publicações relacionadas à temática do presente estudo.

Após a aplicação desses critérios, foram examinados 52 artigos, dos quais 10, apresentados no quadro 1, foram selecionados por demonstrarem maior alinhamento com os objetivos desta pesquisa.

Quadro 01 - Artigos analisados.

Tema	Autor	Revista	Ano
The adoption of artificial intelligence in human resources management practices	Nishad Nawaz, Hemalatha Arunachalam, Barani Kumari Pathi, Vijayakumar Gajenderan	International Journal of Information Management Data Insights	2024
Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications	Xiaoyu Huang, Fu Yang, Jiaming Zheng, Cailing Feng, Lihua Zhang	Asia Pacific Management Review	2023
Artificial intelligence and HRM: identifying future research agenda using systematic literature review and bibliometric analysis	Neelam Kaushal, Rahul Pratap Singh Kaurav, Brijesh Sivathanu, Neeraj Kaushik	Management Review Quarterly	2023
Critical exploration of	Nicole Böhmer; Heike	Nicole Böhmer;	2023

AI-driven HRM to build up organizational capabilities	Schinnenburg	Heike Schinnenburg	
Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens	Arup Varma; Cedric Dawkins; Kaushik Chaudhuri	Human Resource Management Review	2023
Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection	Olajide Ore; Martin Sposato	International Journal of Organizational Analysis	2022
The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: The influence of contextual factors	Yuan Pan; Fabian Froese; Ni Liu; Yunyang Hu; Maolin Ye	The International Journal of Human Resource Management	2022
Artificial Intelligence in Tactical Human Resource Management: A Systematic Literature Review	Alexis Megan Vottoy; Rohit Valecha; Peyman Najafirad; H. Raghav Rao	International Journal of Information Management Data Insights	2021
Adoption of Artificial Intelligence (AI) for Talent Acquisition in IT/ITeS Organizations	Rajasshrie Pillai; Brijesh Sivathanu	Benchmarking: An International Journal	2020
AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?	J. Stewart Black; Patrick van Esch	<i>Business Horizons</i>	2020

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

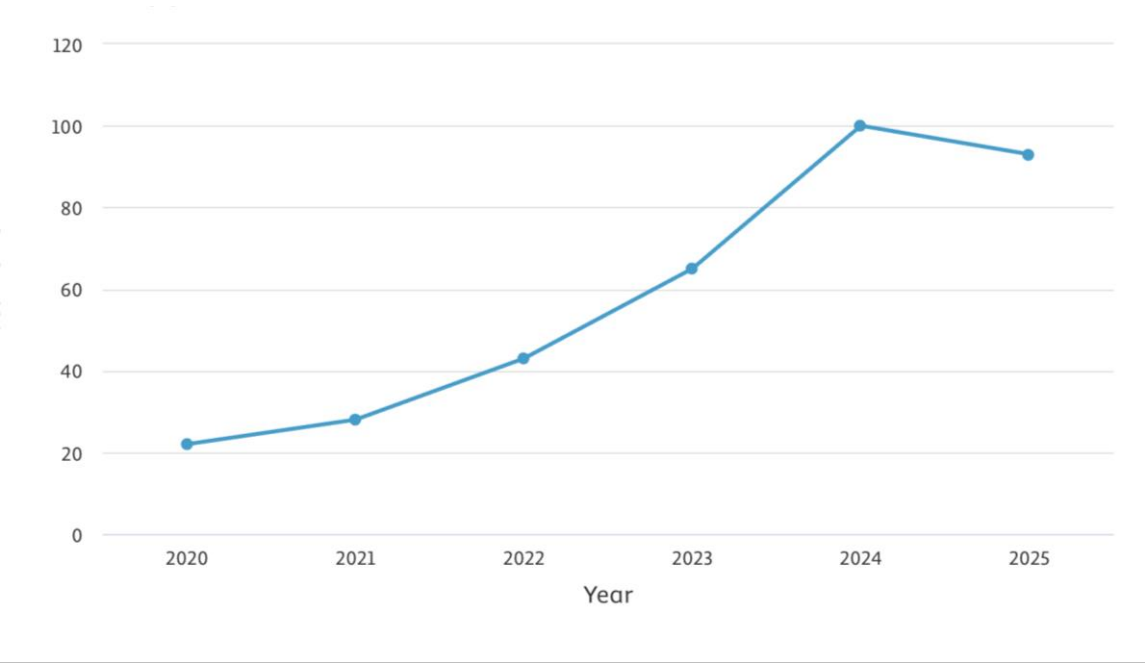
O Quadro 01 apresenta os artigos selecionados para esta pesquisa, incluindo seus títulos, autores, periódicos e respectivos anos de publicação, elaborados com o objetivo de facilitar o andamento do estudo.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Dos 351 artigos encontrados após a aplicação de todos os critérios de busca na base Scopus, percebe-se um crescente interesse pelo tema relacionado ao uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, especialmente nos últimos anos. Esse aumento está diretamente ligado à expansão das tecnologias digitais no ambiente corporativo e à necessidade das organizações de otimizar seus processos de gestão de pessoas, mantendo, contudo, a humanização no relacionamento com os candidatos.

Observa-se que, a partir de 2020, há um crescimento constante nas publicações, refletindo o avanço das soluções baseadas em IA e o debate sobre seus impactos éticos e sociais no contexto da seleção de talentos. O ápice ocorreu em 2024, com o maior número de artigos publicados sobre o tema, demonstrando a consolidação da IA como ferramenta estratégica no recrutamento. Em 2025, nota-se uma pequena redução no volume de trabalhos, embora o número ainda se mantenha expressivo quando comparado aos anos anteriores, o que reforça a continuidade do interesse acadêmico e prático sobre o assunto. O gráfico 1 apresenta essa evolução anual das publicações

Gráfico 1 - Número de artigos publicados por ano.



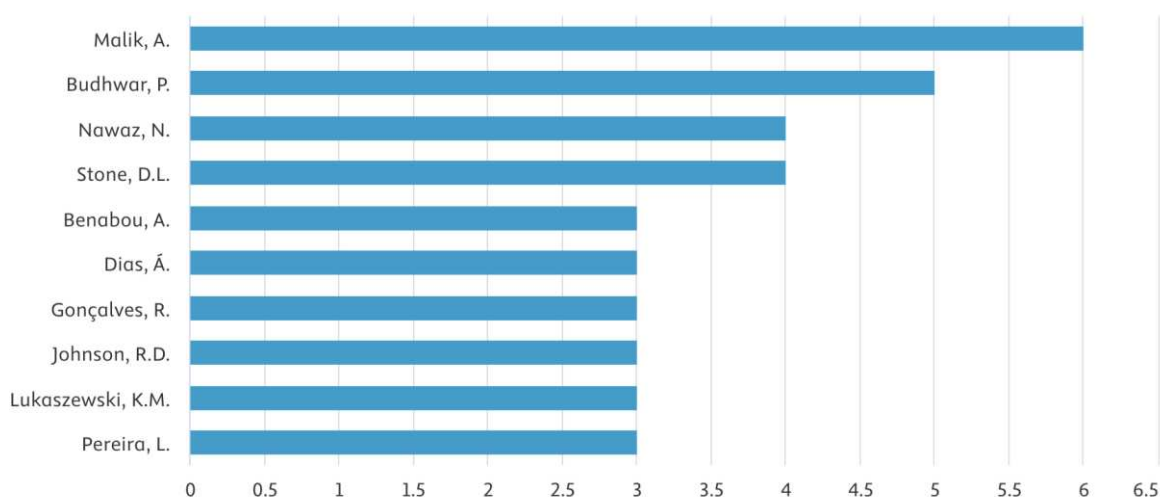
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 2, apresenta os principais pesquisadores com maior número de publicações sobre o uso da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção. Os autores Malik, A. e Budhwar, P. lideram as produções, seguidos por Nawaz, N. e Stone, D.L., que também se destacam pelo volume e relevância de seus estudos.

Autores como Benabou, A., Dias, Á., Gonçalves, R., Johnson, R.D., Lukaszewski, K.M. e Pereira, L. apresentam menor número de publicações, mas contribuem de forma significativa para o aprofundamento das discussões sobre o impacto da IA nos processos seletivos e na humanização do feedback ao candidato.

De modo geral, observa-se uma concentração de pesquisas internacionais e uma diversificação de abordagens, o que demonstra o crescente interesse global pelo tema e a necessidade de ampliar estudos no contexto brasileiro.

Gráfico 2 - Autores que mais publicaram.

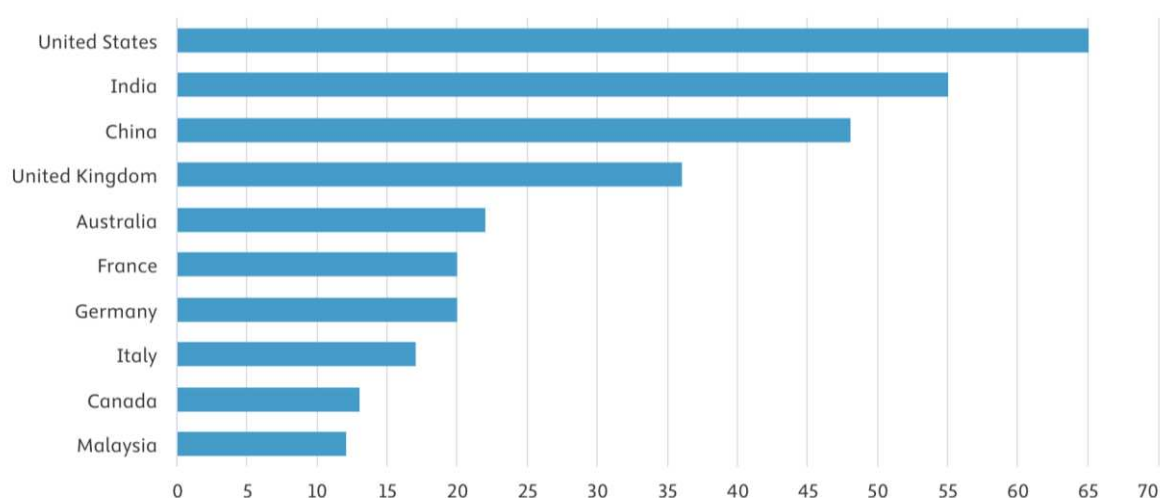


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O gráfico 3, mostra que os Estados Unidos lideram as publicações sobre o uso da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, seguidos por Índia, China e Reino Unido. Esses países se destacam pelo avanço tecnológico e pelo interesse em aplicar IA na gestão de pessoas. Outros, como Austrália, França, Alemanha, Itália, Canadá e Malásia, também contribuem, embora em menor escala.

De modo geral, observa-se que o tema tem maior presença em países desenvolvidos, que reforça a necessidade de ampliar estudos em outras regiões, incluindo o Brasil.

Gráfico 03 - países que mais publicaram artigos sobre o tema.



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A seguir, é apresentada a análise dos dez artigos escolhidos para compor esta pesquisa. O primeiro artigo analisado foi o de Nawaz, Arunachalam, Pathi e Gajenderan (2024) que traz como estudo o impacto da Inteligência Artificial (IA) nas práticas de gestão de recursos humanos em empresas de tecnologia da informação em Chennai, na Índia. O estudo buscou compreender como a IA pode aprimorar a precisão, automação, personalização e eficiência dos processos de RH, contribuindo para maior economia de tempo e redução de custos. A pesquisa, realizada com 274 profissionais de TI, utilizou os softwares SPSS e AMOS para validar o modelo proposto. Os resultados revelaram que a automação e a precisão geram ganhos diretos em produtividade e redução de despesas, embora o poder computacional e a personalização ainda apresentem limitações. Os autores destacam que a IA libera os profissionais de tarefas repetitivas, permitindo foco em ações estratégicas e humanas. Contudo, apontam desafios técnicos e estruturais para sua plena adoção. Em uma visão equilibrada, o artigo evidencia que a IA deve atuar como ferramenta complementar, fortalecendo a eficiência organizacional sem substituir o papel essencial das pessoas na gestão.

O segundo artigo analisado de Huang, Yang, Zheng, Feng e Zhang (2023), que traz uma reflexão inovadora sobre a Gestão de Recursos Humanos Personalizada (GRH personalizada), impulsionada pela Inteligência Artificial (IA) e pelas análises avançadas de dados. Os autores defendem que essa abordagem representa a próxima geração da gestão de pessoas, ao adaptar práticas e políticas às necessidades individuais de cada colaborador. O estudo mostra que a

personalização no RH aumenta a motivação, o engajamento e o desempenho organizacional, gerando uma vantagem competitiva sustentável. Com o apoio de tecnologias como chatbots e algoritmos de recomendação, a IA permite personalizar processos de recrutamento, treinamento, avaliação e feedback. Embora os custos iniciais sejam elevados, os autores afirmam que os benefícios de longo prazo superam os investimentos, devido à eficiência e à melhoria no clima organizacional. Desse modo, o artigo reforça que o futuro da gestão de pessoas está na integração inteligente entre tecnologia e humanização.

O artigo de Kaushal, Kaurav, Sivathanue e Kaushik (2023) tem como objetivo identificar as principais tendências, contribuições e lacunas na integração da Inteligência Artificial (IA) com a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Para isso, os autores realizaram uma revisão sistemática da literatura, combinada com análise bibliométrica, de redes e de conteúdo, examinando 344 estudos disponíveis na base de dados Scopus. O trabalho destaca que a IA vem sendo amplamente incorporada em funções de RH como recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e retenção de talentos, otimizando processos e reduzindo custos. Os resultados mostram que a IA tem potencial para melhorar a eficiência e a precisão das decisões de gestão de pessoas, ao mesmo tempo em que permite um foco maior em tarefas estratégicas e humanizadas. O estudo também apresenta um modelo conceitual de integração entre IA e GRH (IAHRMI), que serve como guia para futuras pesquisas e aplicações práticas. Os autores concluem que, embora o uso da IA traga benefícios claros, ainda há necessidade de maior colaboração internacional e interdisciplinar, além de estudos que explorem aspectos éticos e culturais da tecnologia na gestão de pessoas.

Um significativo artigo é o de Böhmer e Schinnenburg (2023), que aborda de forma crítica o papel da Inteligência Artificial (IA) na gestão de recursos humanos, destacando como essa tecnologia pode contribuir para o fortalecimento das capacidades organizacionais. As autoras discutem que, embora a IA traga avanços importantes, como maior eficiência nos processos de recrutamento e seleção e redução de vieses, ela também impõe desafios éticos e sociais que precisam ser considerados. O estudo enfatiza que o uso da IA deve estar alinhado à estratégia organizacional, sendo conduzido de forma responsável e transparente. As autoras ressaltam a importância de equilibrar o uso da tecnologia com a preservação do elemento humano, especialmente na comunicação e no feedback com os candidatos. Ainda, relatam que a verdadeira vantagem competitiva está em integrar a IA como suporte ao trabalho humano, e não como substituição, garantindo assim processos mais éticos, empáticos e sustentáveis nas práticas de gestão de pessoas.

Outro artigo analisado foi o de Varma, Dawkins e Chaudhuri (2023), que apresenta uma análise crítica sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, especialmente no recrutamento e seleção, sob uma perspectiva ética. Os autores discutem que, embora a IA proporcione maior eficiência e precisão nos processos seletivos, ela também levanta preocupações relacionadas à justiça, transparência e responsabilidade nas decisões automatizadas. O estudo destaca que os algoritmos podem reproduzir vieses inconscientes e reforçar desigualdades se não forem devidamente monitorados. Nesse sentido, os autores defendem que a tecnologia deve ser usada como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão humana, e não como substituta. Enfatiza-se que a integração da IA nos processos de gestão de pessoas deve estar orientada por princípios éticos e humanizados, garantindo que a inovação tecnológica caminhe junto com o respeito à dignidade e à diversidade dos candidatos.

O artigo de Olajide e Sposato (2022) discute como a inteligência artificial (IA) está transformando os processos de gestão de pessoas em empresas multinacionais. Os autores analisam entrevistas com recrutadores e apontam que a IA traz benefícios significativos, como a automação de tarefas rotineiras, maior eficiência e melhoria na experiência dos candidatos. Como também destaca os riscos relacionados à confiança, privacidade e possíveis vieses discriminatórios dos algoritmos. O estudo mostra que, embora a IA possa apoiar decisões mais assertivas e fortalecer a marca empregadora, há receio entre os profissionais quanto à substituição do fator humano e à perda de empatia no processo seletivo. Assim, Sposato e Olajide (2022) concluem que a adoção da IA deve ser feita de forma ética e equilibrada, integrando tecnologia e sensibilidade humana para garantir práticas de recrutamento mais justas e estratégicas.

Pan, Froese, Ni Liu, Yang Hu e Maolin Ye (2022) realizaram um trabalho com o intuito de investigar os elementos que afetam a decisão das empresas em utilizar Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção. Com base no modelo TOE (Tecnologia, Organização e Ambiente) e na Teoria dos Custos de Transação, o estudo analisou 297 empresas chinesas para compreender como fatores tecnológicos, organizacionais e ambientais influenciam a adoção da IA. Os resultados mostram que a complexidade tecnológica pode dificultar o uso da IA, enquanto a competência tecnológica e o apoio regulatório favorecem sua aplicação. Também foi identificado que empresas com maior especificidade de ativos e ambientes de maior incerteza tendem a se beneficiar mais da tecnologia. Os autores concluem que, para o uso efetivo da IA no recrutamento, é essencial equilibrar o avanço tecnológico com estratégias organizacionais que minimizem custos e maximizem a eficiência.

Um estudo feito por Vottoy, Valecha, Najafirad e Rao (2021) faz uma análise da presença e a aplicação da Inteligência Artificial (IA) nos Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIRH), com foco especial na sua dimensão tática. Por meio de uma revisão sistemática da literatura, os autores analisam como a digitalização e o uso de IA têm transformado processos como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, gestão disciplinar e análise de remuneração, buscando identificar lacunas e oportunidades de pesquisa. O estudo propõe uma estrutura conceitual chamada T-HRIS (Tactical Human Resource Information System), que combina elementos técnicos, baseados em dados e automação com componentes gerenciais, centrados nas relações humanas e na personalização. Os autores concluem que o avanço da IA tem potencial para otimizar a eficiência operacional do RH, mas reforçam a importância de equilibrar o uso da tecnologia com práticas humanizadas que mantenham o engajamento e o bem-estar dos colaboradores.

O artigo de Pillai e Sivathanu (2020) traz um estudo de forma detalhada de como as tecnologias de Inteligência Artificial (IA) estão transformando o processo de recrutamento e seleção nas organizações. Os autores investigam os fatores que influenciam a adoção e o uso efetivo da IA por gestores de Recursos Humanos, baseando-se nos modelos Tecnologia-Organização-Ambiente (TOE) e Adequação Tarefa-Tecnologia (TTF). A pesquisa, realizada com 562 profissionais de RH, evidencia que aspectos como custo-benefício, apoio da alta administração, prontidão do setor, pressão competitiva e suporte dos fornecedores impactam positivamente a adoção da IA, enquanto questões de segurança e privacidade representam barreiras. O estudo demonstra que a IA contribui para otimizar o tempo, reduzir custos e melhorar a experiência do candidato, mas ainda enfrenta resistência de métodos tradicionais. Assim, o artigo oferece insights valiosos para gestores, desenvolvedores e pesquisadores, destacando a importância estratégica da IA para o futuro da gestão de talentos.

O último artigo examinado foi o de Black e van Esch (2020) que discute de maneira profunda como a inteligência artificial (IA) transformou o recrutamento em um processo estratégico essencial para as organizações modernas. Os autores explicam que a transição de ativos tangíveis para intangíveis elevou o capital humano ao papel de protagonista no valor empresarial. O texto percorre a evolução do recrutamento, do analógico ao Recrutamento Digital 3.0 baseado em IA mostrando como as tecnologias automatizam tarefas como prospecção, triagem, avaliação e coordenação de candidatos. Além de aumentar a eficiência e reduzir custos, a IA também contribui para experiências de seleção mais justas e inclusivas. Contudo, Black e van Esch alertam para desafios éticos e técnicos, como viés algorítmico,

privacidade de dados e resistência dos profissionais de RH. Por fim, o artigo enfatiza que o sucesso do recrutamento digital depende do uso consciente, humano e estratégico da IA nas relações de trabalho.

Com base na leitura e na análise dos artigos, foi construído um quadro que reúne os principais resultados identificados nas pesquisas, como ilustrado no quadro 02.

Quadro 02 - Principais achados dos estudos analisados.

Nawaz, Arunachalam, Pathi, Gajenderan (2024)	A pesquisa evidencia que a IA eleva a precisão e a personalização das práticas de RH, gerando economia de tempo e custos. Os resultados apontam que o poder computacional e a customização são determinantes para eficiência, enquanto automação e tempo real têm impacto limitado. Evidencia-se que a eficácia da IA depende do preparo organizacional e da capacitação dos colaboradores.
Huang, Yang, Zheng, Feng, Zhang (2023)	O estudo propõe que a personalização do RH baseada em IA e análises avançadas cria vantagem competitiva sustentável. Mostra que práticas individualizadas aumentam produtividade, engajamento e desempenho financeiro. A combinação entre tecnologia e sensibilidade humana é apontada como essencial para decisões mais eficazes e alinhadas ao perfil de cada colaborador.
Kaushal, Kaurav, Sivathanue e Kaushik (2023)	O artigo mostra que a IA transforma o trabalho ao automatizar tarefas e ampliar a eficiência, mas também intensifica controle e vigilância sobre os trabalhadores. Seus efeitos variam entre ganhos operacionais e riscos ao bem-estar, dependendo do contexto organizacional. Destaca-se a necessidade de equilibrar tecnologia e responsabilidade para evitar impactos negativos nas relações de trabalho.
Böhmer, Schinnenburg (2023)	O trabalho destaca que a IA reorganiza o trabalho ao redistribuir tarefas, automatizar etapas e criar novas dinâmicas de colaboração entre humanos e tecnologias. Destaca que seus efeitos variam conforme o contexto, podendo tanto ampliar eficiência quanto gerar tensões, controle e desigualdades. Evidencia que a adoção da IA redefine rotinas, papéis e relações de poder, exigindo gestão cuidadosa para equilibrar produtividade e condições humanas de trabalho.

Varma, Dawkins, Chaudhuri (2023)	A análise aponta que, embora a IA aumente a eficiência e a lucratividade nas empresas, seu uso em processos de RH exige forte responsabilidade ética dos gestores. Há riscos envolvendo privacidade, vieses, justiça e impactos sobre autonomia e bem-estar dos trabalhadores. O texto reforça que a adoção da IA deve ser transparente, justa e orientada à proteção da dignidade humana nos processos organizacionais.
Olajide, Sposato (2022)	A IA no recrutamento traz ganhos de eficiência ao automatizar tarefas rotineiras e apoiar decisões com análise de dados. Contudo, recrutadores demonstram medo e desconfiança devido a riscos como viés algorítmico, perda do toque humano e preocupações com privacidade e ética. Apesar disso, reconhecem que a IA pode melhorar a experiência do candidato e fortalecer a marca empregadora quando usada com controle e supervisão humana.
Pan, Froese, Ni Liu, Yunyang Hu, Maolin Ye (2022)	A adoção de IA no recrutamento é impulsionada principalmente pela competência tecnológica interna das empresas e pelo ambiente regulatório favorável, enquanto a complexidade percebida da IA atua como barreira. Fatores como tamanho da empresa, vantagem relativa da tecnologia e setor industrial não apresentaram impacto significativo no uso da IA. Além disso, custos de transação (especialmente incerteza e especificidade de ativos) moderam essas relações, alterando o quanto cada fator facilita ou dificulta a adoção.
Vottoy, Valecha, Najafirad, Rao (2021)	A predominância de algoritmos de IA nos processos seletivos tende a privilegiar candidatos neurotípicos, penalizando comportamentos comuns em pessoas neurodivergentes, como variações no contato visual, expressões faciais e padrões de fala. O estudo evidencia que esses candidatos são frequentemente avaliados como menos competentes ou menos contratáveis independentemente de sua qualificação real. Assim, a IA pode ampliar vieses e desigualdades, tornando os processos de recrutamento menos justos para indivíduos neurodiversos.
Pillai, Sivathanu (2020)	A experiência prévia dos recrutadores com sistemas de IA aumenta sua intenção de uso, mas tende a reduzir o valor percebido da tecnologia devido a limitações observadas. A complexidade da IA afeta negativamente tanto a intenção quanto o valor percebido, enquanto o uso bem-sucedido reforça positivamente ambas as percepções. Assim, a adoção da IA no recrutamento depende do equilíbrio entre experiência prática, facilidade de uso e benefícios percebidos.

Black, Van Esch (2020)	A Inteligência Artificial redefine o processo de recrutamento, no qual a IA amplia drasticamente o alcance, a velocidade e a qualidade das decisões de contratação. A automação permite que empresas atraiam talentos mais qualificados e diversos, superando limitações de entrevistas humanas, como vieses e baixa precisão preditiva. As organizações que adotam sistemas integrados de IA ganham vantagem competitiva, enquanto aquelas que não se atualizam tendem a perder candidatos e eficiência frente aos concorrentes.
-----------------------------------	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A análise dos artigos selecionados mostra que o uso da inteligência artificial (IA) no recrutamento e seleção vem crescendo de forma expressiva nas organizações. As empresas têm recorrido a essas tecnologias para agilizar tarefas, melhorar a triagem de candidatos e apoiar decisões baseadas em dados, acompanhando o avanço da transformação digital.

Os autores destacam que, embora a IA traga benefícios importantes, sua adoção requer preparo por parte das organizações e capacitação dos profissionais envolvidos. A literatura evidencia que a tecnologia não substitui o olhar humano, sendo necessário manter o equilíbrio entre eficiência digital e sensibilidade nas avaliações. Assim, mesmo com o apoio dos algoritmos, o papel do recrutador continua essencial para interpretar nuances e garantir decisões mais justas.

Outro ponto recorrente diz respeito aos cuidados éticos. Os estudos alertam para riscos como a falta de transparência dos sistemas, possíveis vieses e impactos na experiência dos candidatos. Esses fatores reforçam a importância de práticas de monitoramento, responsabilidade e uso consciente das ferramentas de IA.

De forma geral, os resultados mostram que a IA tem potencial para transformar positivamente o recrutamento, desde que sua implementação seja acompanhada por políticas claras, revisão contínua dos processos e participação ativa dos profissionais de RH.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar como a produção científica, abordou no período de 2020 a 2025, sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, a partir de um mapeamento das publicações indexadas na base de dados Scopus.

A revisão bibliométrica e qualitativa realizada evidenciou que a IA tem potencial para transformar práticas de gestão de pessoas, proporcionando ganhos significativos em eficiência, precisão analítica e agilidade na identificação de perfis profissionais adequados.

Os principais achados indicam que a IA vem sendo amplamente incorporada pelas organizações como ferramenta para otimizar etapas do processo seletivo, automatizar tarefas rotineiras e apoiar decisões estratégicas. No entanto, também foram identificados desafios relevantes, como riscos éticos associados a vieses algorítmicos, desigualdades no tratamento de candidatos neurodivergentes, limitações na interpretação de comportamentos humanos e a necessidade de maior preparo organizacional. Tais questões reforçam que, embora a tecnologia amplie a capacidade seletiva, o julgamento humano continua indispensável para garantir justiça, sensibilidade e respeito durante o processo de recrutamento.

Este trabalho apresenta relevância acadêmica ao contribuir para o aprofundamento do debate sobre o uso da IA no contexto de Recursos Humanos, oferecendo perspectivas críticas sobre os benefícios e as limitações dessa tecnologia. Socialmente, evidencia a importância de práticas mais inclusivas e éticas, ao demonstrar que o feedback humanizado desempenha papel fundamental na experiência do candidato e na construção de relações organizacionais mais transparentes e acolhedoras. Do ponto de vista gerencial, o estudo auxilia na tomada de decisões estratégicas ao mostrar que a combinação entre IA e sensibilidade humana pode aumentar a eficiência dos processos seletivos sem comprometer a dignidade e o bem-estar dos profissionais envolvidos.

O presente estudo teve como limitação a coleta de dados, pelo fato de se utilizar apenas uma fonte de dados científicos. Essa restrição pode ter reduzido a diversidade de perspectivas analisadas, uma vez que outras bases poderiam oferecer visões complementares sobre o uso da IA no recrutamento e sua relação com práticas humanizadas. Ainda assim, os resultados obtidos fornecem um panorama consistente que contribui para o entendimento do tema.

Como recomendações para estudos futuros, sugerem-se investigações empíricas que analisem de forma direta a implementação da IA em processos seletivos reais, bem como seus efeitos sobre a experiência do candidato, a diversidade e os resultados organizacionais. Também se destaca a necessidade de explorar práticas de governança e ética aplicadas ao uso da IA no RH, especialmente no que se refere ao feedback humanizado e à construção de processos mais inclusivos.

Concluindo, este estudo reforça a importância crescente da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de equilíbrio entre

inovação tecnológica e sensibilidade humana. Empresas e pesquisadores devem continuar buscando formas de integrar essas dimensões, assegurando que a IA seja aplicada de maneira ética, transparente e responsável, contribuindo para processos seletivos mais eficientes, justos e humanizados

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Carlos A. A. **Bibliometria: evolução histórica e questões atuais**. *Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.

BANOV, Márcia R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book. ISBN 9788597026115. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597026115/>. Acesso em: 2 fev. 2025.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BLACK, J. Stewart; VAN ESCH, Patrick. **AI-enabled recruiting: what is it and how should a manager use it?** *Business Horizons*, v. 63, n. 2, p. 215-226, 2020.

BÖHMER, Nicole; SCHINNENBURG, Heike. **Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities**. *Employee Relations: The International Journal*, v. 45, n. 5, p. 1057-1082, 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à gestão humana**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559773657. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773657/>. Acesso em: 2 fev. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. ISBN 9786559771196. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/>. Acesso em: 18 fev. 2025.

DE OLIVEIRA BRANDÃO, Maria Eduarda; DOS SANTOS, Mariana Fernandes Ramos; MEDINA, Camila Moco. **A importância do recrutamento e seleção humanizado dentro das empresas**. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 9, n. 10, p. 926-937, 2023.

FILHO, Oscar Gabriel. **Inteligência artificial e aprendizagem de máquina: aspectos teóricos e aplicações**. São Paulo: Blucher, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 fev. 2025.

FLORES, Marcio José das; BESS, Alexandre Leal. **Inteligência artificial aplicada a negócios**. Curitiba: Intersaberes, 2023. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 1 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

HUANG, Xiaoyu et al. **Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: theory and implications.** *Asia Pacific Management Review*, v. 28, n. 4, p. 598-610, 2023.

JAIME, Haydee. **Modelo de feedback para candidatos: qual aplicar em cada etapa.** PANDAPÉ, [s.d.]. Disponível em: <https://www.pandape.com/br/blog/modelo-de-feedback-para-candidatos/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

KAUSHAL, Neelam et al. **Artificial intelligence and HRM: identifying future research agenda using systematic literature review and bibliometric analysis.** *Management Review Quarterly*, v. 73, n. 2, p. 455-493, 2023.

KISLICK, Liz. **How to humanize the process of hiring.** *Forbes*, 2019. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/lizkislik/2019/10/24/how-to-humanize-the-process-of-hiring/>. Acesso em: 9 mar. 2025.

LIGEIRO, Nuno Filipe Soares. **Reações dos candidatos a um processo de recrutamento utilizando inteligência artificial.** 2023. Tese (Doutorado) – Instituição não informada.

LIMA, Valdenice. **Feedback no processo seletivo.** *LinkedIn*, 2025. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/feedback-processo-seletivo-valdenice-gomes-lima-pl6af/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela Karine. **Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas.** São Paulo: Almedina Brasil, 2021. E-book. ISBN 9786586618518. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586618518/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

MELO, Amanda Cruz; ANDRADE, Jailza do Nascimento Tomaz. **Recrutamento e seleção: do analógico ao digital.** *ID on line. Revista de Psicologia*, v. 17, n. 66, p. 126-142, 2023.

NAWAZ, Nishad et al. **The adoption of artificial intelligence in human resources management practices.** *International Journal of Information Management Data Insights*, v. 4, n. 1, p. 100208, 2024.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. **Pesquisa científica: conceitos básicos.** *ID on line. Revista de Psicologia*, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

ORE, Olajide; SPOSATO, Martin. **Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection.** *International Journal of Organizational Analysis*, v. 30, n. 6, p. 1771-1782, 2022.

PAN, Yuan et al. **The adoption of artificial intelligence in employee recruitment: the influence of contextual factors.** In: *Artificial intelligence and international HRM*. Londres: Routledge, 2023. p. 60-82.

PILLAI, Rajasshrie; SIVATHANU, Brijesh. **Adoption of artificial intelligence (AI) for talent acquisition in IT/ITeS organizations**. *Benchmarking: An International Journal*, v. 27, n. 9, p. 2599-2629, 2020.

SCOPUS. **Funcionalidades básicas e escopo**. 2017.

SOUZA, Igor. **Como otimizar o processo de recrutamento em 2025 com tecnologia**. *PontoGO*, 2025. Disponível em: <https://pontogo.com.br/como-otimizar-o-processo-de-recrutamento-em-2025-com-tecnologia/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

VARMA, Arup; DAWKINS, Cedric; CHAUDHURI, Kaushik. **Artificial intelligence and people management: a critical assessment through the ethical lens**. *Human Resource Management Review*, v. 33, n. 1, p. 100923, 2023.

VOTTO, Alexis Megan et al. **Artificial intelligence in tactical human resource management: a systematic literature review**. *International Journal of Information Management Data Insights*, v. 1, n. 2, p. 100047, 2021.

WALFISH, Mordy. **Humanize your hiring process: here's why and how**. 2022. Disponível em: <https://www.philanthropy.com/article/humanize-your-hiring-process-heres-why-and-how>. Acesso em: 9 mar. 2025.

